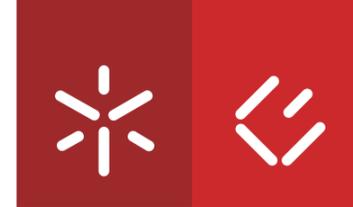




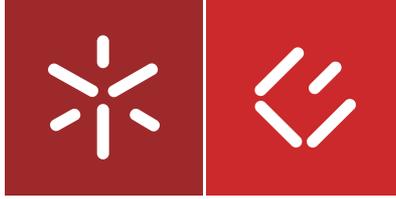
Ana Patrícia Barbosa Vasconcelos Pinto

Retro Marketing e Inovação Empresarial  
em Portugal

Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão







Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

Ana Patrícia Barbosa Vasconcelos Pinto

## Retro Marketing e Inovação Empresarial em Portugal

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do  
Professor Doutor Vasco Eiriz

janeiro de 2019

## **Declaração**

**Nome:** Ana Patrícia Barbosa Vasconcelos Pinto

**Endereço eletrónico:** avasconcelospinto@gmail.com

**Número do cartão de cidadão:** 14103423

**Título da Dissertação:** Retro Marketing e Inovação Empresarial em Portugal

**Orientador:** Professor Doutor Vasco Eiriz

**Ano de conclusão:** 2019

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Marketing e Estratégia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

*“At the end of the day, we can endure much more than we think we can.” Frida Kahlo*

Esta investigação, bem como, todas as metas e percursos de uma vida, são feitos de esforços, alegrias, tristezas, pessoas e momentos, subidas e descidas, percursos atribulados e retas estimulantes mas, quando alcançamos as metas e objetivos a que nos propomos é somente uma a sensação: no final do dia, aguentamos muito mais do que aquilo que achamos conseguir aguentar. Durante este percurso propriamente dito, levo comigo intrínseca a premissa de que tudo tem um tempo certo para acontecer e de que a paixão pelo tema foi meio caminho andado para alcançar a conclusão, porque a outra metade se deve a todos aqueles que nunca me deixaram desistir.

Aos meus pais, devo tudo. Tudo. À minha mãe, que com a sua confiança, nunca deixou de me apoiar e dizer “sei que estás a dar o teu melhor e isso chega-me”. Ao meu pai, que com o seu orgulho, eleva todos os dias a fasquia e me provoca para que eu seja sempre mais e melhor.

A toda a minha família, aos meus avós e à minha madrinha por toda a ajuda neste processo e aos meus primos pelo apoio incondicional.

Ao meu namorado, que com a sua positividade contagiante me atirou a corda e me puxou do fundo do poço com as suas inúmeras provas de amor, confiança e orgulho. Não fosse ele uma pessoa do bem e só do bem.

À Sara por me apoiar e aguentar as minhas constantes ausências ao longo deste processo e me mostrar que a amizade também é isso: tolerância.

À Marta, à Su, à Louro, ao Telmo, ao Márcio e a Coimbra por todas as vezes que disseram “tudo irá ficar bem”, e aos amigos que fiz na passagem pela Universidade do Minho.

À Carla e à Paula, por me ensinarem, por me fazerem crescer pessoal e profissionalmente, partilhando tudo o que sabem, sem poupanças, com todo o seu apoio.

Ao meu orientador, Professor Vasco Eiriz, por toda a sua disponibilidade, atenção, apoio, sabedoria, conhecimento e motivação durante todo este processo mostrando-me que é nas adversidades que se vêm as oportunidades.

*A mim, porque me venci mais uma vez.*

## **Resumo**

**Título:** Retro Marketing e Inovação Empresarial em Portugal

Quando se começou a estudar o retro marketing no final do século XX, temeu-se que se tratasse apenas de uma obsessão dos gestores de marketing pelo passado. No entanto, a atenção do marketing pelo passado e pela nostalgia a ele associado não desapareceu e parece ganhar importância. As empresas vêm no retro marketing uma estratégia muito menos arriscada e com menos custos do que lançar produtos, serviços ou marcas completamente novas. Ao olhar para o passado, uma empresa deve realçar forças como a sua herança, história e cunho. Longe de serem antiquadas é do equilíbrio certo entre o passado e o futuro que a adoção da estratégia de retro marketing pode ser bem-sucedida. Ou seja, uma estratégia de retro marketing pode ser melhor sucedida quando se introduz inovação. Definiu-se como objeto de estudo o retro marketing e a inovação empresarial em Portugal. O propósito da presente dissertação é analisar e identificar as perceções dos gestores de marketing sobre a estratégia de retro marketing como forma de inovação empresarial. Neste sentido, foi elaborada uma análise quantitativa com base num questionário que obteve 54 respostas válidas. Conclui-se que o retro marketing não é incompatível com a inovação, e que ele se manifesta expressamente nas variáveis produto e comunicação do composto de marketing. Ele está correlacionado com a inovação do produto e inovação de marketing nas empresas. Por sua vez, as empresas, motivadas por ganhos de vantagem competitiva, consideram a nostalgia a principal impulsionadora da estratégia de retro marketing. No entanto, cerca de metade dos respondentes afirma nunca ter utilizado a estratégia no desenvolver das suas funções atribuindo maior importância e notoriedade à inovação. Os resultados deste estudo mostram que é fundamental que as organizações criem laços afetivos com os consumidores apelando à sua nostalgia e fidelizando-os, obtendo vantagens competitivas que advêm desse posicionamento.

**Palavras-chave:** Marketing; Retro; Retro Marketing; Inovação; Inovação Empresarial; Nostalgia; Vantagem Competitiva; Comportamento do Consumidor; Oferta; Estratégia;

## **Abstract**

**Title:** Retro Marketing and Business Innovation in Portugal

When it started studying retro marketing in the late twentieth century, it was feared that it was just an obsession of the marketers for the past. However, the marketing attention of the past and the nostalgia associated with it has not disappeared and seems to gain importance. Companies come in retro marketing a much less risky and less costly strategy than launching new products, services or brands. When looking to the past, a company should highlight yours strengths such as its heritage, history and stamp. Far from being outdated, is the right balance between past and future that the adoption of retro marketing strategy can be successful. That is, a retro marketing strategy can be better succeeded when introducing innovation. It was defined as a study object retro marketing and business innovation in Portugal, and the purpose of this dissertation is to analyse and identify the perceptions of marketing managers on this strategy as a form of business innovation. In this sense, a quantitative analysis was elaborated based on a questionnaire applied online that obtained 54 valid answers. We conclude that retro marketing is not incompatible with innovation, and that it expressly manifests itself in the product and communication variables of the marketing compound. It is correlated with product innovation and marketing innovation in companies. In turn, companies, motivated by gains in competitive advantage, consider nostalgia the main driver of the strategy of retro marketing. However, about half of the respondents say that they have never used the strategy to carry out their functions, giving greater importance and notoriety to innovation. The results of this study show that it is fundamental that the organizations create affective bonds with the consumers appealing to their nostalgia and loyalty them, obtaining competitive advantages that come from this positioning.

**Keywords:** Marketing; Retro; Retro Marketing; Innovation; Business Innovation; Nostalgia; Competitive advantage; Consumer behavior; Offer; Strategy

# Índice

Declaração .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract.....	v
Índice de Tabelas .....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Capítulo 1. Introdução .....	1
1.1. Nota introdutória.....	1
1.2. Apresentação e relevância do tema.....	1
1.3. Objetivos e metodologia de investigação .....	2
1.4. Estrutura e organização da dissertação .....	4
Capítulo 2. O retro .....	7
2.1. Introdução .....	7
2.2. Retro marketing .....	7
2.3. Um paradigma indiscutível no Marketing .....	13
2.4. Marcas retro .....	16
2.5. Indústrias retro .....	18
2.6. Motivações do lado da oferta.....	21
2.7. Síntese e conclusão .....	23
Capítulo 3. A inovação empresarial .....	25
3.1. Introdução .....	25
3.2. Conceptualização de inovação.....	25
3.3. Inovação, evolução e renovação .....	27
3.4. A adoção da inovação pelas indústrias retro.....	30
3.5. Síntese e conclusão .....	34

Capítulo 4.	Contexto do estudo e metodologia.....	36
4.1.	Introdução .....	36
4.2.	O retro marketing em Portugal .....	36
4.3.	Problema de pesquisa e objetivos da investigação .....	39
4.4.	Métodos e técnicas de pesquisa adotados .....	42
4.5.	Seleção da amostra, recolha e tratamento de dados .....	44
4.6.	Síntese e conclusão .....	51
Capítulo 5.	Retro marketing e inovação empresarial .....	53
5.1.	Introdução .....	53
5.2.	Caracterização da amostra .....	53
5.3.	Retro marketing em Portugal: perceções, expressões e motivações.....	56
5.4.	O retro marketing como fonte de vantagem competitiva.....	63
5.5.	Inovação: importância e perceções .....	68
5.6.	Síntese e conclusão .....	70
Capítulo 6.	O papel do retro marketing na inovação empresarial .....	72
6.1.	Introdução .....	72
6.2.	A relação entre o retro marketing e a inovação empresarial.....	72
6.3.	O retro marketing na criação de inovação empresarial.....	74
6.4.	O retro marketing e a inovação empresarial: motivações .....	77
6.5.	Síntese e conclusão .....	79
Capítulo 7.	Conclusão.....	81
7.1.	Introdução .....	81
7.2.	Principais conclusões .....	81
7.5.	Considerações finais .....	89
Apêndice - Questionário .....		92
Bibliografia.....		101

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre os conceitos de revitalização da marca, retro branding e retro marketing.....	17
Tabela 2 - Objetivos gerais e específicos da investigação.....	41
Tabela 3 - Comparação entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa .....	43
Tabela 4 - Objetivos de pesquisa e perguntas do questionário.....	48
Tabela 5 - Caracterização da amostra.....	55
Tabela 6 - Manifestações do retro marketing em Portugal.....	57
Tabela 7 - Mecanismos do retro marketing usados pelas organizações .....	58
Tabela 8 – Características físicas de um produto retro.....	60
Tabela 9 – Recursos necessários à aplicação do retro marketing.....	61
Tabela 10 – Motivações do retro marketing do lado da oferta.....	63
Tabela 11 - Perceções dos gestores de marketing ao conceito de retro marketing .....	64
Tabela 12 - Considerações acerca do retro marketing.....	67
Tabela 13 – Importância da inovação.....	68
Tabela 14 – Perceções dos gestores de marketing ao conceito de inovação .....	69
Tabela 15 – Comparação da importância da adoção do retro marketing e da inovação	73
Tabela 16 – Tipos de inovação alcançáveis através do retro marketing .....	75
Tabela 17 – Objetivos da combinação entre o retro marketing e a inovação .....	78

## Índice de Figuras

Figura 1. Esquematização do conteúdo da presente dissertação .....	5
Figura 2. Abordagem linear da evolução de uma indústria.....	28
Figura 3. Abordagem cíclica de uma indústria retro .....	30
Figura 4. Modelo de adoção e difusão de inovação nas indústrias retro .....	34
Figura 5. Gráfico da distribuição dos inquiridos por género.....	53
Figura 6. Distribuição dos inquiridos por idade (em anos) .....	54
Figura 7. Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias.....	54
Figura 8. Distribuição dos inquiridos por profissão .....	55
Figura 9. No desempenho das suas funções, com que frequência recorreu a uma estratégia de retro marketing?.....	66

# **Capítulo 1. Introdução**

## **1.1. Nota introdutória**

O primeiro capítulo da dissertação “Retro Marketing e Inovação Empresarial em Portugal” tem como intenção apresentar a mesma, resumindo as questões de maior importância. Neste sentido, excluindo a presente nota introdutória, este capítulo é composto por três secções: a primeira anuncia o tema e expõe a relevância do mesmo; a segunda secção apresenta a metodologia e os objetivos de investigação; por último, a secção 1.4, descreve a estrutura e a organização da dissertação através de um esquema simplista e explicativo.

## **1.2. Apresentação e relevância do tema**

São vários os motivos que levam os produtos a entrar em declínio. Este estágio do ciclo de vida de um produto caracteriza-se pela quebra das suas vendas e pela perda de posicionamento no mercado (Kotler & Keller, 2011). As opções estratégicas são mais do que muitas para os gestores de marketing das empresas que tenham produtos neste ciclo de vida, desde a retirada por completo deste produto do mercado, tendo em vista a redução dos custos em mantê-lo, a reanimar as suas vendas reconstruindo a identidade que se perdeu recorrendo a uma estratégia de marketing retrospectiva chamada de retro marketing.

Tem-se verificado que a segunda hipótese apresentada tem ganho preferência junto de várias empresas portuguesas. Estas inovam a sua oferta através da “reanimação ou relançamento de um produto ou serviço de um período histórico anterior, geralmente uma década anterior ou uma época identificável, que pode ou não ser atualizado para os padrões contemporâneos de funcionamento, desempenho ou gosto” (Brown, 2001b)

Define-se assim, o retro marketing, o tema da presente investigação.

É possível encontrar-se na literatura existente sobre o tema um conjunto de motivos que tendem a justificar a escolha do retro marketing como estratégia por parte das empresas, para além do aumento das tendências do mercado a este tipo de produtos, assim como um conjunto de requisitos necessários que se devem ter em conta aquando da adoção desta estratégia por parte dos gestores de marketing das empresas.

O retro marketing tem sido um tema bastante estudado no seio da comunidade académica, mas maioritariamente na ótica do comportamento do consumidor. Estudos desenvolvidos na vertente empresarial são escassos, e que tenham o território português como âmbito de atuação, ainda mais. Pelo que, Portugal constitui um âmbito ideal a abordar no sentido de construir teoria. A investigação proposta apresenta também relevância face ao contexto atualmente vivido no país. É notório, que alturas mais transtornadas, como a crise económica sentida atualmente, suscitam uma tendência nas pessoas em olhar para o seu passado com alguma saudade o que leva a um aumento do desejo em revivê-lo através do consumo (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003b). Tudo o que os consumidores procuram com este tipo de consumo, em alturas movidas pela grande incerteza e desorientação sentida por estes (Wiedmann, Hennigs, Schmidt, & Wuestefeld, 2011) é o sentimento de segurança que esses produtos lhes refletem (Cattaneo & Guerini, 2012).

O retro marketing parece então uma alternativa interessante para os gestores de marketing das empresas portuguesas em situação de dificuldade, salvaguardando-se de que as soluções não se esgotam neste tipo de estratégia e que não existem provas irrefutáveis quanto à sua viabilidade ou fiabilidade estratégica.

### **1.3. Objetivos e metodologia de investigação**

A abordagem metodológica presente nesta dissertação pretendeu dar resposta ao problema de pesquisa de compreender as perceções dos gestores de marketing acerca do retro marketing como forma de inovação das empresas portuguesas. Dada a escassez de teoria na vertente empresarial sobre o tema, pretende-se perceber como é que estes articulam as estratégias das empresas portuguesas para levar a cabo uma estratégia de marketing baseada no retro marketing. Assim como, as condições para a implementação de uma estratégia deste tipo. Não descurando, contudo, o objetivo de compreender as razões de adesão a uma estratégia deste tipo.

Assim sendo, as normas e diretrizes utilizadas para a resolução da questão anteriormente referida, guiaram a pesquisa e pretenderam alcançar os objetivos definidos na dissertação.

Foram definidos cinco objetivos de pesquisa:

- i. Contribuir para o esclarecimento do conceito de retro marketing;
- ii. Compreender as percepções dos gestores de marketing das empresas portuguesas sobre o retro marketing;
- iii. Analisar as condições necessárias à sua implementação e perceber de que forma é colocada em prática;
- iv. Compreender as percepções dos gestores de marketing das empresas portuguesas sobre a inovação empresarial;
- v. Analisar o papel do retro marketing como inovação empresarial das empresas portuguesas;

Definiu-se ainda os seguintes objetivos específicos:

1. Conhecer o retro marketing em Portugal e as suas expressões.
2. Clarificar o conceito de retro marketing
3. Identificar quais os aspetos do retro marketing que são mais importantes junto dos gestores de marketing.
4. Identificar os motivos pelos quais este tipo de estratégia tem ganho aceitação por parte das empresas portuguesas;
5. Conhecer as percepções dos gestores de marketing acerca do retro marketing;
6. Conhecer a frequência com que os gestores de marketing recorrem a uma estratégia deste tipo em Portugal.
7. Avaliar a importância do retro marketing como estratégia dentro de uma organização.
8. Verificar se a estratégia de retro marketing é considerada essencial para a subsistência das empresas portuguesas.
9. Verificar se o recurso a uma estratégia de retro marketing é considerado uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.
10. Avaliar a importância da inovação dentro de uma organização.
11. Avaliar a importância da inovação nas funções dos gestores de marketing
12. Conhecer como é considerada a inovação por parte dos gestores de marketing

13. Concluir acerca da possibilidade da existência de uma relação entre a inovação e a escolha estratégica em causa.
14. Avaliar a importância do retro marketing como fonte de inovação para as empresas identificando quais os processos de inovação mais importantes que resultam de uma estratégia de retro marketing.
15. Identificar os riscos e motivações inerentes da escolha de uma estratégia de retro marketing como forma de alcançar inovação empresarial.

Para atingir os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa, a presente dissertação baseou-se em diferentes estudos sobre o constructo “Retro Marketing”. Depois da revisão da literatura, foi analisada a realidade portuguesa relativamente à estratégia estudada e de que forma se deveria introduzir o constructo da inovação empresarial estudando a relação entre eles.

O método escolhido para a análise foi o quantitativo, pelo que foi aplicado um questionário, feito com recurso à ferramenta Qualtrics e distribuído através da *mailing list* da base de dados Amadeus que gerou 658 endereços de *e-mail* de empresas portuguesas, aplicado a um universo previamente definido: os seus gestores de marketing. O questionário aplicado foi composto em cinco grupos: Retro marketing, importância do retro marketing, aplicabilidade do retro marketing, inovação empresarial, retro marketing como forma de inovação empresarial e informações sobre o inquirido. As questões dos diferentes grupos foram apresentadas em formato escolha múltipla e segundo a escala de Likert.

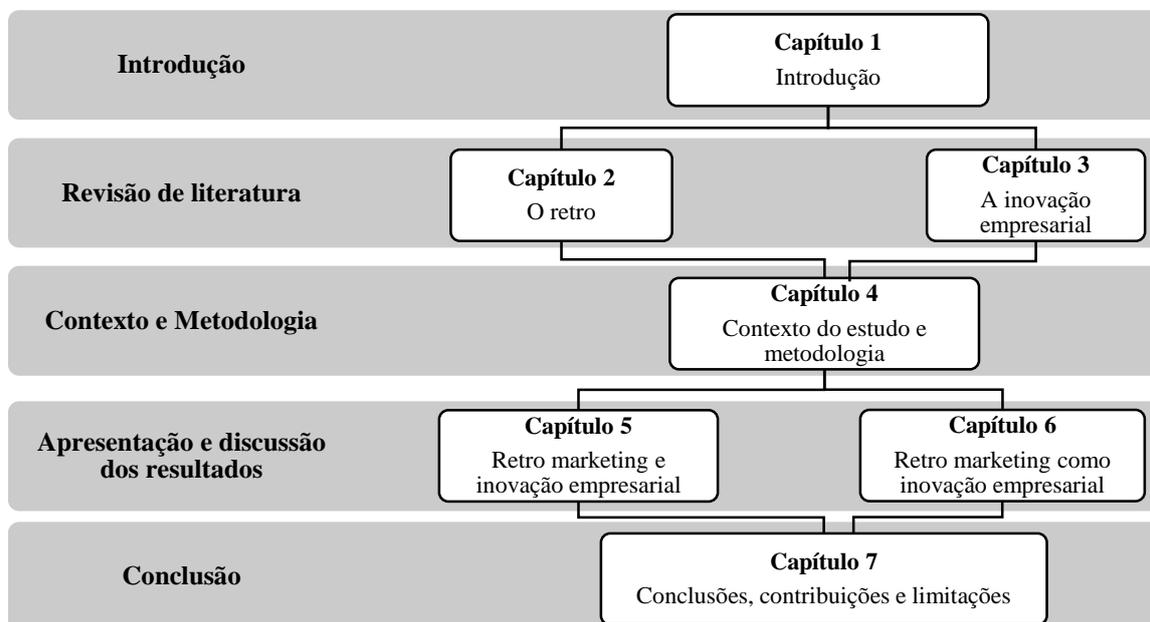
A divulgação do questionário iniciou-se no dia 26 de abril em 2017 e terminou a 5 de janeiro de 2018 onde responderam 58 indivíduos.

#### **1.4. Estrutura e organização da dissertação**

A presente dissertação é composta por 7 capítulos que se complementam com diferentes secções. Cada capítulo inclui uma introdução – que expõe o que é apresentado e revela as secções que compõe o capítulo – e uma conclusão/síntese, que, de forma

sucinta, resume o conteúdo do mesmo. A presente estrutura facilita a leitura e a percepção do documento.

Figura 1. Esquematização do conteúdo da presente dissertação



Fonte: Elaboração própria.

No primeiro capítulo é feita uma introdução em que se apresenta o tema, a sua relevância, os objetivos do trabalho, uma primeira aproximação à metodologia que será utilizada e nesta secção explica-se a estrutura da dissertação. Seguem-se dois capítulos de revisão da literatura. O capítulo dois “O retro” dá início à revisão de literatura da presente dissertação e que tem como objetivo descrever, clarificar e relacionar o prefixo retro nas suas várias temáticas, não descurando, a fundamentação teórica do objeto de estudo da presente dissertação - o retro marketing. No capítulo três é explorada a variável da inovação, a sua conceptualização. Confrontam-se os termos inovação, evolução e renovação dentro do contexto da presente dissertação e seguidamente explanamos de que forma é possível a adoção da inovação por parte das empresas e das indústrias que optam por uma estratégia de retro marketing.

No capítulo quatro apresenta-se a questão de investigação e a metodologia a utilizar. Revela-se os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar com este estudo, apresenta-se com detalhe todos os métodos e técnicas de pesquisa, e de recolha e

tratamento de dados. Ainda neste capítulo é feita a caracterização da amostra com base nos resultados recolhidos.

O estudo empírico consta nos capítulos cinco e seis. São mostrados os resultados do estudo quantitativo exploratório, que refletem as percepções dos respondentes, relativamente ao tema apresentado. No capítulo cinco, são apresentados os resultados do estudo empírico realizado acerca das percepções dos gestores de marketing quer à estratégia de retro marketing quer sobre a inovação empresarial. No capítulo seis, apresentam-se, os resultados obtidos da fusão entre as percepções acerca da estratégia do retro marketing com as percepções acerca da inovação empresarial por parte dos gestores de marketing.

As conclusões do estudo constam no capítulo sete. Faz-se uma síntese da literatura revista e da forma como esta conduziu às questões de investigação, apresentam-se as conclusões, as limitações do estudo e sugerem-se caminhos para investigação futura.

No final da dissertação, após o último capítulo – Capítulo 7, encontramos o apêndice e a bibliografia utilizada para a sustentação e realização do estudo.

## **Capítulo 2. O retro**

### **2.1. Introdução**

No sentido simplicista e formal da definição de marketing, esta compreende-se como sendo a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral (American Marketing Association, sem data).

Num contexto volátil como o que se vive, os gestores de marketing têm não só que pensar em “fazer as coisas direito”, intimamente ligado com a implementação do marketing em si mas também com o “fazer as coisas certas”, relacionado com as estratégias de marketing a decidir dentro de uma organização (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2004). As opções estratégicas são mais do que muitas para os gestores de marketing, desde a retirada por completo dos produtos do mercado, tendo em vista a redução dos custos em mantê-lo, ou a reanimação deste, reconstruindo a sua identidade que se perdeu recorrendo a uma estratégia de marketing retrospectiva chamada de retro marketing.

O capítulo “O retro” dá início à revisão de literatura da presente dissertação e que tem como objetivo descrever, clarificar e relacionar o prefixo retro e de que forma este influencia as várias temáticas abordadas na presente dissertação, não descurando, a fundamentação teórica do objeto de estudo da presente dissertação - o retro marketing. O mesmo capítulo encontra-se subdividido por cinco secções, sendo que a seguinte se intitula como “Retro marketing” onde se pretende explanar e clarificar o objeto de estudo da presente dissertação. Sucede-lhe a secção “Marcas retro” onde se define e relaciona o conceito retro no âmbito das marcas assim como os conceitos de retro *branding* e revitalização. Posteriormente, apresenta-se a secção intitulada “Indústrias retro” onde se definem estas indústrias atualmente consideradas como uma tendência a analisar. Finalmente, encerra-se o presente capítulo com a devida síntese e conclusão do mesmo.

### **2.2. Retro marketing**

Tem-se verificado um “boom” de tudo o que é retro, até mesmo da utilização do vocábulo em si. Estamos constantemente a ser confrontados com sequelas de filmes, com “remakes” de tudo e mais alguma coisa, reedições, relançamentos, recriações e

comemorações de aniversários de empresas e produtos, tendo como objetivo, frisar e valorizar o fator idade.

Epistemologicamente, o termo retro deriva do prefixo latim “retro” que significa “olhar para trás”, ou “no tempo passado”. Do ponto de vista geral, retro é algo que “envolve, relativo a, ou a reminiscência de coisas do passado” (American Marketing Association, sem data).

Contudo, não é suficiente para uma empresa apenas se referir ao seu passado, mas sim ligar esse mesmo seu passado ao seu presente para o seu futuro. Como Stephen Brown (1999) denomina o retro representa “o amanhã de ontem, hoje”. Nesse mesmo artigo, o autor explica também, que o retro é um conceito multidimensional e complexo pois este não abrange só o marketing ou a marca tendo como foco a percepção dos consumidores, mas, muito mais para além desse contexto. O retro pode também ser estendido e analisado ao nível organizacional, como forma de empreendedorismo e inovação, como é o caso da presente dissertação.

A abordagem retro pode ser relacionada com a comunicação da marca da empresa (por exemplo, através do uso de fontes antigas, fotos antigas, anúncios antigos, ...); com a sua distribuição (como por exemplo, com pontos de venda inspirados no passado), bem como através dos seus produtos mais antigos.

Academicamente e na literatura existente da área relativa ao fenómeno do retro, muitas vezes se menciona retro marketing, retro *branding*, produtos retro, indústrias retro e inovações retro sem nenhuma distinção clara entre estes conceitos.

Apresenta-se assim, a definição de retro marketing mais citada e mais conhecida, que o define como sendo “o reavivamento ou relançamento de uma marca, produto ou serviço provenientes de um período histórico de outrora, que é normalmente, mas nem sempre, reformatado para os *standards*, performances, funções ou gostos contemporâneos.” (Brown, 2001b).

Este passou a ser um termo genérico bastante utilizado para descrever uma estratégia que tira proveito do passado para vender produtos e serviços atualizados (Brown, 1999, 2001b).

A marca e o produto são geralmente os componentes mais visíveis de uma estratégia de retro marketing que ocorre através da harmonização do passado com o

presente, combinando características tecnológicas atuais com elementos formais de um período histórico anterior (Brown, 2001a; Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

Stephen Brown também explicita, que existe uma enorme dificuldade em esclarecer o que é o retro marketing, uma vez que, este refere que não há definições existentes de o que é o retro em si (Brown, 1999).

Contudo, este fenómeno existe e manifesta-se de várias formas e assim sendo, para melhor explicar este fenómeno o mesmo autor, criou três categorias de retro marketing, não completamente autónomas entre si (Brown, 1999).

A primeira categoria – o repro – diz respeito às reproduções dos produtos ou serviços da mesma forma como estes eram no passado. Inclui-se também nesta categoria a reutilização de anúncios publicitários antigos por parte das marcas. Corresponde por isso, à categoria de retro marketing mais comum de ser utilizada, muito porque em parte é a menos exigente do ponto de vista organizacional.

A segunda categoria designa-se como retro (ou repro-nova) e é explicada pelo autor como uma combinação entre o novo e o antigo, como acontece com o modelo do carro *Beetle* da Volkswagen, no qual o *design* antigo se apoia na mais recente tecnologia automóvel. É então assim, a categoria mais abordada nesta dissertação, uma vez que, combina processos inovadores com determinadas características relacionadas com o antigamente. Esta categoria constitui também a grande maioria dos produtos de retro marketing existentes no mercado, sendo distinguidos das reproduções pelo facto de sofrerem *updates* (Cruz, 2013).

Por fim, surge a classe “repro-retro” (ou repro *deluxe*) que se distingue como o ressuscitar de algo assente numa neo-nostalgia, correspondendo então a “reanimações já reanimadas” (Brown, 1999). Isto é, o relançar e o reviver de uma marca ou produto que outrora já foi também o relançamento de um produto nostálgico (Cruz, 2013). É a manifestação de retro marketing menos frequente.

Importa referir, que não se faz uso do retro marketing, única e simplesmente as empresas que pretendem recuperar um produto do seu declínio. Isto porque, existem marcas já há muito estabelecidas e bem-sucedidas no mercado que pretendem fazer uso da sua herança e evocar essas recordações mediante a utilização de várias variáveis do marketing-mix, como *slogans* ou embalagens familiares (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003b). Este tipo de apelo ao passado torna-se compreensível, dado que, num mercado

onde tudo é igual, a qualidade virou uma certeza e o passado torna-se numa fonte de diferenciação tendo em conta ganhar valor perante a concorrência (Brown, 1999).

Contudo, Stephen Brown (1999) alerta para o erro das empresas que aderem ao retro só porque este se encontra como uma tendência de mercado atual e porque vende, uma vez que, a escolha desta estratégia não deve ser tomada de ânimo leve por parte dos gestores de marketing (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

Os consumidores estão cada vez mais perceptíveis aos mais diversos esforços do marketing, e os profissionais de marketing pensam saber tudo acerca do consumidor, mas afinal parece que são estes que acabam por saber muito mais. Trata-se de um info-consumidor, ou de um consumidor informado, segundo Stephen Brown (2004) que é perfeitamente capaz de examinar, avaliar, e rejeitar as campanhas e estudos de marketing, por mais dissimulados e ténues que pareçam. Os gestores de marketing necessitam então de se reposicionarem perante este novo consumidor informado e cético e dessa necessidade surgem duas novas abordagens: o retro marketing e o mini-marketing. Este último combina eficazmente as seguintes variáveis: "M"ediatismo, "I"ronia, "N"ostalgia e "I"nclusão (Brown, 2004).

O retro marketing, por sua vez, simboliza uma subversão do pensamento de marketing mostrando que existe uma alternativa ao marketing moderno lembrando-nos que é necessário olhar para trás para ver o futuro. A alternativa apresentada pelo retro marketing assenta-se na proposta de substituição do paradigma APIC – Análise, Planeamento, Implementação e Controlo por TEASE – Truques/Tentação, Exagero, Adolescência, *Spirituality* (espiritualidade) e Entretenimento, que passaremos a explicar de seguida.

No retro marketing, o mediatismo, diz respeito ao desejo de se fazer com que se fale de um produto, sem, no entanto, demonstrar por parte da empresa os seus esforços desenvolvidos para que isso aconteça. É falar acerca do que se fala sobre a campanha de marketing ou sobre o produto. É transformar algo insignificante como uma frase ou um *slogan* num verdadeiro acontecimento, quer para o bem, quer para o mal. É fazer com que os consumidores falem acerca das campanhas de marketing e que por sua vez, as campanhas falem acerca do que dizem sobre estas (Cruz, 2013).

Já a ironia no retro marketing é divulgar-se algo e causar um diferente entendimento que o pretendido. A ironia funciona muito bem quando ambas as partes

sabem como tudo isto do marketing funciona. Isto é, numa primeira fase os gestores de marketing conhecem o consumidor e os consumidores conhecem os gestores de marketing e facilmente desmistificam a mensagem que os gestores pretendem transmitir. É considerado como um jogo do “toca e foge” onde só se deixa apanhar quem quer (Cruz, 2013).

“O que acaba por acontecer é sim, um “Retro-Choque” (Brown, 2001b). Assim, a nostalgia tem-se revelado um bom método por parte das empresas. Tudo está a voltar desde velhos produtos alimentares, detergentes, modelos de carros, receitas, filmes, séries e músicas... Porquê? Muitos justificam esta tendência com o envelhecimento da geração “*baby-boomers*” que têm vindo cada vez mais a mostrar adesão e a solicitar os produtos idos, mas não esquecidos. Muitas das vezes, considera-se a nostalgia como um efeito colateral do *stress* e das complicações do século XXI que faz com que os consumidores queiram reviver os tempos de infância, tempos esses calmos, felizes e seguros (Cruz, 2013).

Por fim, a inclusão é uma variável crucial no retro marketing. Trata-se de fazer sentir o consumidor como parte de algo, como por exemplo parte de uma elite, ou seja, parte de algo que não está acessível a todos. Este sentimento de pretensa pode levar à devoção de uma marca por parte dos consumidores, ao ponto de se tornar um culto, relação essa que é bastante difícil de uma empresa atingir por parte dos seus consumidores. Muitas das vezes esse culto e devoção à marca reside na própria negação por parte dos consumidores, uma vez que, quanto menos produtos se encontrarem disponíveis no mercado, mais os consumidores realmente os irão apreciar (Cruz, 2013).

No que toca ao processo de retro marketing, Brown (1999), propõe um processo ideológico e prático em detrimento do tradicional. Este último consiste na ideologia APIC, isto é, análise, planeamento, implementação e controlo.

Numa época em que tudo já foi dito e feito, a razão pela qual o paradigma de marketing tradicional – Análise, Planeamento, Implementação e Controlo (APIC) – ainda se mantêm, reside no facto de ainda não se ter apresentado uma alternativa aceitável do mesmo. Não podemos concluir que os gestores de marketing continuem confinados à ideologia do “cliente-centrismo”, um termo bastante utilizado por Brown (1999), com o intuito de sublinhar a excessiva orientação para o cliente do marketing atual. A metodologia TEASE – Truques/Tentação, Exagero, Adolescência, *Spirituality*

(espiritualidade) e Entretenimento – é a alternativa em contraposição às ideologias tradicionais, que já começam a apontar sinais de se estarem a sentir ultrapassadas (Brown, 1999).

O marketing deverá ser surpreendentemente simples e genial, cativante e uma figura fascinante repleta de truques que captam e prendem. O marketing é muito mais do que uma simples gestão e análise, não podendo ser reduzido a uma visão científica, uma vez que este é muito mais do que a soma de todas as partes (Brown, 2001).

O marketing deverá ser caracterizado por magnificência, por excesso, sumptuosidade, por extremismo, exuberância, por extra e extraordinário. O marketing é a parte espetacular e incontrolável das vendas (Cruz, 2013).

Para além disso o marketing é, sempre foi e sempre será, exagerado. Mas, ainda assim, este necessita de mais exagero, de mais espetáculo e de menos ciência. O marketing tem algo de adolescente, algo de inconsciente, de despreocupado, de apaixonado, de grosseiro, de hiperativo, de irresponsável, de inarticulado e de egoísta (Cruz, 2013). O exagero do marketing passa por este ser sujo e ao mesmo tempo narcisista, passa por este querer salvar o mundo, mas sem se mostrar preocupado com isso e com o seu estado.

Apesar de já termos verificado algumas relações do estágio da adolescência associadas ao marketing em si e, da maioria dos estudiosos e académicos da área o considerarem um recém-adulto a viver uma crise de meia-idade, Stephen Brown, considera que este não é um adulto consciente, mas também não é uma criança inocente. O marketing deverá crescer e resistir às suas transformações, porém, não deverá tornar-se nalgo velho, ultrapassado, sisudo e analítico (Brown, 2004).

O mesmo autor considera que o marketing não é nada mais nada menos que um conjunto sistemático de crenças. A espiritualidade é assim, um aspeto importante a considerar no marketing, uma vez que, as crenças fazem toda a diferença, estas fazem com que o marketing funcione. No entanto, este só funcionará se houver espetacularidade, convicção e impacto. E só funcionará também se as pessoas acreditarem que este funciona, rendendo-se aos seus encantos e deixando de desconfiar das suas intenções (Cruz, 2013).

Por último, o entretenimento é parte integrante desta mentalidade. Enganar é mau e os consumidores não toleram, porém, charlatanear é algo diferente de enganar (Brown,

2001). Charlatanear é entreter, é emoção, é magia, história, crença, desejo e suspense. É este mesmo entretenimento que torna as atitudes inaceitáveis do marketing, aceitáveis. Os gestores de marketing modernos defendem a verdade e toda a verdade e acima de tudo contar essa verdade ao cliente da forma mais verdadeira possível. Mas, na verdade, as pessoas não querem essa realidade num mundo pós-moderno como o nosso, onde faz parte do senso comum que não existem verdades absolutas. O consumidor quer sonhar, quer algo diferente, quer ser seduzido e acreditar em algo, nem que seja por alguns segundos, algo utópico.

Contudo, todos os pensamentos e atividades APIC têm e deverão continuar mas não se pode continuar a pensar que ao fazê-las estamos a fazer marketing, porque o marketing está muito mais para além disso (Brown, 2004).

O marketing começa quando o APIC acaba e o retro marketing é resultado disso mesmo.

### **2.3. Um paradigma indiscutível no Marketing**

Existem novos desenvolvimentos ou paradigmas na definição de marketing, sendo que um deles diz respeito ao retro marketing. Este novo paradigma apresenta novos desafios tanto para os académicos como para os praticantes do marketing em si dentro das empresas, também conhecidos como os gestores de marketing. Os gestores de marketing são assim a população escolhida para abordar nesta presente dissertação. Pretende-se compreender as suas perceções à estratégia de retro marketing enquanto fonte de inovação empresarial.

O retro marketing representa a própria antítese à definição contemporânea de marketing.

No que toca à definição de marketing em si, verificámos que numa era de constante mudança e evolução, o próprio conceito de marketing evoluiu assumindo três estágios: o marketing 1.0, o marketing 2.0., e o marketing 3.0. Numa breve descrição segundo Kotler, Kartajay e Setiawan (2010), assume-se como marketing 1.0, as atividades centradas no produto, onde o objetivo era vender tudo aquilo que se produzia, produzindo-se em massa. O marketing 2.0 é definido como tendo por objetivo a satisfação e a retenção dos consumidores. Trata-se de uma relação de um-para-um, onde se deseja que o marketing alcance o coração e a mente dos consumidores, que acompanhada pela

era da tecnologia e da informação, os tornam soberanos. Atualmente, verificámos o fenómeno do marketing 3.0. Sob a premissa de tornar o mundo um lugar melhor (Kotler et al., 2010) os consumidores são seres humanos com mentes, corações e espíritos e com isto as empresas devem preocupar-se não só com os valores económicos, mas também sociais e ambientais e fazerem desses valores parte integrante da organização na definição da sua missão, visão e dos seus valores corporativos.

Acredita-se que com o aparecimento do retro marketing, se esgota a proposição do marketing centrado no cliente. Na verdade, os clientes não sabem o que querem, eles nunca sabem, aliás eles nunca irão saber. Os clientes nem sequer sabem o que eles não querem (Brown, 2001). O retro marketing não satisfaz a procura, ele cria-a. Os clientes não são apenas compradores de bens e serviços antigos, mas anseiam o marketing dos tempos passados. Caracterizem-se esses consumidores, como consumidores pós-modernos. O retro marketing evita a proposição de abundância e oferece aos seus consumidores aquilo que eles tanto anseiam: exclusividade.

A exclusividade evita um inventário em excesso, uma vez que, não se produz até o cliente não procurar. Em segundo lugar, a exclusividade permite que haja por parte dos consumidores um sentimento de seleção, e de pertença a uma elite muitíssimo exigente.

Outro princípio do retro marketing é o sigilo. A existência de um segredo nunca deve ser mantida em segredo no marketing. Uma vez que, nenhum produto ou serviço é exclusivo, a não ser que toda a gente saiba sobre este.

O terceiro princípio do retro marketing é o amplificar. Isto é, é importante que tudo seja anunciado e falado. É necessário que haja especulações, mistérios e surpresas em torno de algum produto ou serviço.

O quarto princípio do retro marketing é o entretenimento, já aqui anteriormente referido. O retro marketing deve envolver, deve divertir. O entretenimento é, em muitos aspetos, a essência do retro marketing e a falta deste é considerado o maior fracasso do marketing moderno.

Para Brown, Kotler é o culpado pela perda da essência do marketing e dos gestores de marketing, uma vez que ele, mais do que ninguém, se convenceu de que o marketing é um negócio e que deve integrar o trabalho de todas as outras funções dentro de uma empresa, perdendo-se assim o sentido de diversão e de entretenimento nas suas práticas e principalmente na sua prática por parte dos seus gestores.

Os gestores de marketing ficaram e estão também convencidos de que se fizermos tudo em torno daquilo que o cliente procura e realmente aprecia, que é o suficiente para o fidelizar, e essa premissa, não passa de um mero absurdo.

O último princípio do retro marketing é definido por Brown como *tricksterism*. O marketing e mais especificamente o retro marketing deve estar envolto em truques e misticismo. Não há nada como um pequeno ultraje para atrair a atenção dos clientes e transformar uma pequena campanha de publicidade num evento frenético. Conceito também já desenvolvido anteriormente na revisão de literatura realizada.

Há apenas uma certeza: o retro marketing não é apropriado em todas as ocasiões nem é para qualquer produto, serviço ou segmento de mercado.

Os gestores de marketing têm que se consciencializar de que os clientes querem não gostar do marketing, muito menos dos gestores de marketing. Estes gostam de não gostar dos gestores de marketing, eles precisam de alguém para não gostarem, principalmente em épocas politicamente corretas, onde estereótipos são altamente condenáveis. Brown (2004), cita Jonathan Bond e Richard Kirshenbaum (1998), considerando os consumidores “como baratas”, uma vez que, “pulverizemo-los com marketing e por uma vez funciona, mas depois inevitavelmente eles ganham uma certa imunidade e resistência”.

E assim sendo, se efetivamente os gestores de marketing estão a focar e a orientar as suas estratégias de marketing nos clientes estes têm que lhes oferecer aquilo que eles desejam: um marketing ao estilo provocativo e gratuito. E o retro marketing, em síntese, remete para os bons velhos tempos onde os *marketeers* eram provocadores e orgulhosos daquilo que ofereciam e das suas próprias atitudes.

Em suma, o aparente comportamento contraditório do consumidor pós-moderno, por um lado com a manifestação da nostalgia do seu passado e por outro lado com a adoção de comportamentos inovadores, apesar de criarem confusão aos gestores de marketing, pode constituir um grande desafio ao desenvolvimento do marketing em si.

Investigar estes comportamentos de consumo tão contrastantes e ambíguos, irá permitir que o marketing evolua para um novo conceito: o retro marketing (Badot and Cova, 2003).

O retro marketing vem dizer-nos que, existe uma alternativa ao conceito de marketing contemporâneo, uma alternativa que sempre existiu e que sempre esteve ao alcance, mas que tem sido constantemente ignorada na sua evolução (Cruz, 2013).

Pois bem, o futuro passou à história e o retro marketing mostra-nos que é preciso olhar para trás para se perceber um futuro.

#### **2.4. Marcas retro**

Para Kotler e Keller (2011) a marca é “um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam dos outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade”.

Assente nesta questão de diferenciação, clarifica-se o conceito de *branding*. *Branding* significa dotar produtos e serviços de *brand equity*. Importa salientar, que apesar de existirem diferentes visões sobre o que significa *brand equity*, a mais abrangente no mundo do marketing relaciona-se com o facto de se obter com uma marca, diferentes resultados daqueles que se poderiam obter se, o mesmo produto ou serviço não estivesse identificado por aquela mesma marca (Kotler et al., 2004). Resumindo, *branding* é o conjunto de atividades que visam a desenvolver todo o diferencial competitivo, isto é, criar diferenças entre produtos concebendo uma ligação mental com o consumidor de forma a tornar clara a sua decisão no momento da compra (Kotler & Keller, 2011). Noutras palavras, ter uma marca forte é um objetivo, o *branding* é a maneira como se chega lá (Gomes, 2015). Na mesma ótica de relações, podemos assumir que o *branding* é a estratégia e o marketing a tática (Burrell, 2015).

São vários os motivos que podem fazer com que uma marca entre em declínio como por exemplo uma má gestão, a intensificação da concorrência ou uma percepção de envelhecimento da marca (Kapferer, 2008). Em literatura são vários os autores que defendem que as marcas em declínio devem ser abandonadas, no entanto, existem autores que acreditam que esse estágio de declínio pode ser retrocedido e que marcas que já há muito foram abandonadas pela gestão da empresa podem ser revitalizadas e relançadas com sucesso no mercado (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003b).

O processo de revitalização de uma marca é um conceito crucial para a compreensão do fenómeno do retro marketing.

Assim, revitalização significa “apontar para um novo mercado em crescimento” (Kapferer, 2008) tendo em conta que a marca tem que encontrar um novo sentido de “relevância e diferenciação”, explica o mesmo autor. Este esclarece também, que se trata de um relançamento da marca, mas inovando noutra mercado, noutros canais de distribuição e noutros usos. Kapferer (2008) relaciona o conceito de reanimação com o de revitalização de uma marca, uma vez que esta rejuvenesce, inovando-se de novo para o mercado.

Surge assim o retro *branding*, uma estratégia de revitalização, da qual pode resultar o relançamento de uma marca antiga, atualizada conforme os padrões atuais de consumo ou não (Brown et al., 2003b).

Considera-se que esta estratégia tem como singularidade o uso do retro marketing. Tanto pela sua natureza retrospectiva, visto que faz alusão ao passado, tanto por voltar a atirar a atenção dos consumidores e das suas intenções de compra, como pelo seu significado em si, intrinsecamente ligado com a revitalização ou reanimação dos produtos ou da marca (Brown, 2001a).

Importa referir que o retro *branding* não existirá sem o retro marketing, já o contrário pode acontecer. Visto que, marcas já há muito existentes no mercado ou marcas atuais podem optar por se posicionar de uma forma retrospectiva com o recurso ao retro marketing.

Para melhor entender a distinção entre os conceitos de retro marketing, de retro *branding* e revitalização da marca é apresentada a seguinte tabela presente no artigo “Retrobranding: Selling the Past” do autor Damien Hallegatte.

Tabela 1 - Diferenças entre os conceitos de revitalização da marca, retro branding e retro marketing.

		Raízes temporais da marca desejadas pelos gestores de marca	
		Presente	Passado
Raízes temporais da marca percebidas pelo consumidor	Presente	Marketing Estandardizado	Retro Marketing
	Passado	Revitalização da Marca	Retro <i>Branding</i>

Fonte: Hallegatte, D. (2014). Adaptado de *Retrobranding: Selling the past*. AMA winter educators' conference proceedings

No retro marketing, as marcas podem ser distinguidas entre marcas retro e marcas nostálgicas. As marcas retro, em concordância com a definição de um produto retro são marcas “históricas, relançadas com características atualizadas” (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a) que os autores consideram equivalentes às marcas reanimadas.

Já uma marca nostálgica é uma marca que carrega singularidades que podem funcionar como “um estímulo ao sentimento de nostalgia e transportar as pessoas para um passado real, ou não” (Kessous & Roux, 2010). Os autores referem também que este tipo de marcas é portador de uma notoriedade já reconhecida no seu passado.

Os produtos e as marcas retro chamam a atenção para uma altura inocente, em que pouco se falava de marketing, altura essa em que as coisas não eram comercializadas em massa e descartáveis mas sim, onde tudo aquilo que era consumido traduzia permanência, autenticidade e uma qualidade reconfortante para os seus consumidores (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003b). Por outro lado, em confronto com a oferta indistinguível, as marcas retro e os produtos retro conseguem surpreender uma nova geração que os considera de novos e diferentes (Brown, 1999; Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

Está também imposta uma cultura no consumidor pós-moderno que o caracteriza por procurar um paraíso perdido no passado, exigindo que esse antigo que ele tanto procura esteja tecnologicamente atualizado e com um funcionamento muito semelhante ao de já conhecido (Decrop, 2008).

## **2.5. Indústrias retro**

A definição de indústrias retro prende-se com as indústrias que introduzem elementos do passado em marcas, produtos e processos atuais (Castellano, Ivanova, Adnane, Safraou, & Schiavone, 2013).

A arquitetura é o exemplo mais típico de uma indústria retro, uma vez que, a maioria dos edifícios construídos atualmente fazem alusões a padrões arquitetónicos do passado. Verificou-se também nos últimos 20 anos um crescimento exponencial das cidades, os grandes centros comerciais começaram a instalar-se nas periferias arrastando consigo a construção habitacional. Esse afastamento do centro da cidade tornou-se numa alternativa mais barata e acessível a todos e resultou num “êxodo urbano” altíssimo.

No entanto, esta tendência tem sido contrariada com o aumento da cultura hedonista. As pessoas têm vindo a aperceber-se de que os antigos centros das cidades

oferecem todos os meios para uma elevada qualidade de vida. Ao mesmo tempo, e mais relacionado com o retro marketing e consequentemente com as indústrias retro, crescem os apoios e os planos de requalificação dos centros das cidades, o restauro de edifícios e a reabilitação dos mesmos tem vindo a ser cada vez maior. Já a manutenção das fachadas de edifícios antigos assume-se como um fator primordial para a preservação e conservação da identidade arquitetónica das cidades (Cruz, 2013).

Mas assim como a arquitetura, seguem-se outros exemplos como a moda e a indústria automóvel. No caso desta última, um dos melhores exemplos foi o relançamento do Volkswagen *Beetle* em 1998. Foi desenhado por Ferdinand Porsche durante a II Guerra Mundial e teve muito sucesso no pós-guerra. Com a sua introdução em numerosos filmes tornou-se no ícone que consideramos hoje. Aquando do seu relançamento em 1998, a Volkswagen reconheceu que não poderia apenas produzir o carro original, mas sim uma versão atualizada às necessidades modernas, tornando-o num carro contemporâneo, com um *design* e imagem do passado combinando a atual tecnologia (direção assistida, *airbags*, vidros elétricos, entre outros), vendendo assim o passado com todo o conforto do presente (Cruz, 2013).

Como referido anteriormente, estas alusões ao passado são compreensíveis de serem frequentemente usadas, uma vez que, já se constatou que este fenómeno vende (Brown, 1999). Importa então estudar as indústrias retro, para saber as razões que estão no cerne do facto de, serem indústrias constituídas por empresas com grandes volumes de vendas.

Sendo que, as vendas são consideradas o principal motivo para a adesão do retro marketing por parte dos gestores de marketing. Um segundo motivo prende-se com o facto de que, trazer de volta produtos e processos do passado é uma opção menos arriscada e menos dispendiosa em detrimento de criar algo novo (Brown, 2004, 2005; Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

A verdade é que, toda a gente tem diferentes memórias sobre eventos passados e o retro marketing não ajuda só na lembrança desses mesmos elementos do antigamente como ainda os transcende. Essa distorção de visões confere ao retro dois significados muito ambíguos. Por um lado, como Brown (1999) sugere, o uso do retro pode considerar a imagem da derrota e do desespero por parte de uma empresa. Por outro lado, o retro também possui uma dimensão positiva. O sucesso das indústrias retro não se limita só ao

vender, mas provam que os gestores de marketing das empresas inseridas nestas mesmas indústrias optaram por uma estratégia bem-sucedida, especialmente quando se fazem usar destas mesmas estratégias em tempos de incerteza e de crise.

O retro explora o passado, a fim de humanizar o presente (Brown, 1999). Porém, muitas das vezes se constata que o retro marketing tende a sufocar a inovação. Estes dois significados distintos não podem ser considerados de mutuamente exclusivos, uma vez que, as empresas que optam por um posicionamento retrospectivo não estão impedidas de inovarem.

Como Castellano et al. (2013) referem, as empresas podem olhar para trás para olharem para a frente, isto é, trazer elementos do passado pode vir a ser uma estratégia muito bem-sucedida para a sustentabilidade de algumas indústrias.

O retro ao nível das indústrias evidencia-se de acordo com as categorias do retro marketing já apresentadas anteriormente nesta mesma revisão de literatura. Estas podem adotar uma postura retro, onde a sustentabilidade destas indústrias reside em reproduzir as coisas como elas são. Outra postura adotada é a incorporação de um novo *design* de estilo antigo em conteúdo de alta tecnologia. E por fim, a postura de reviver ou reproduzir algo do passado para satisfazer sentimentos nostálgicos (Castellano et al., 2013).

Os autores do parágrafo atrás citado oferecem o seu contributo literário, adicionando outros dois novos padrões que podem considerar uma indústria como uma indústria retro.

Tendo em conta as mais recentes tendências de mercado, a reciclagem, representa um novo padrão de indústrias retro. Cada vez mais se encontram indústrias a especializarem-se em dar uma nova vida a produtos já se encontram no final do seu ciclo de vida, sejam estes transformados em produtos para o mesmo uso ou em produtos reciclados completamente distintos dos que se encontram na base da sua origem. Outra tendência de mercado evidente é a da antiguidade, isto é, indústrias especialistas na venda e revenda dos mesmos produtos, representando assim grandes oportunidades de negócio (Castellano et al., 2013).

Verificamos que o retro pode estar presente em todas as áreas e que este não é exclusividade do marketing, encontrando-se espalhado um pouco por toda a sociedade, tal como nas indústrias como a arquitetura, assim como na arte, na política, na economia, etc.

## 2.6. Motivações do lado da oferta

Brown, Kosinets e Sherry (2003b), são os autores que melhor definem os motivos associados às empresas para a utilização de uma estratégia de retro marketing. Estes não são muito extensíveis, uma vez que, é mais frequente as empresas reconhecerem os motivos que dizem respeito à reanimação de uma marca, com ou sem recurso à estratégia de retro marketing.

Em primeiro lugar, podemos definir como principal motivo o custo e o risco intrinsecamente associado a relançar uma marca antiga em detrimento de criar uma nova. Sendo que, uma marca antiga já possui uma identidade, uma imagem, atributos, crenças e o reconhecimento dos consumidores apesar da sua falta de posicionamento (Lehu, 2004).

O tempo e o investimento necessário tornam-se assim nos motivos mais plausíveis para a escolha dos gestores de marketing em recorrerem a uma estratégia caracteristicamente retrospectiva. Ainda para mais numa situação de saturação do mercado tão atualmente observada (Bellman, 2005).

Por outro lado, as marcas (produtos, serviços, ...) retro são atrativas para os gestores de marketing, enquanto estratégia a adotar, visto que, contêm e obtêm uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes, ocorrente da confiança e da lealdade que estes têm e associam a estas marcas. Como Brown (2001b) refere, o trunfo da idade e da antiguidade, deve ser jogado por parte das empresas como fonte de diferenciação e como combate à rapidez de lançamentos de novos produtos e perda da vantagem de *first-mover* (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003b).

Acrescenta-se também como motivo, a consciencialização por parte dos gestores de marketing de que a marca é o ativo mais precioso dentro de uma organização e que é a partir da notoriedade desta junto dos consumidores, que se minimiza o risco percebido da compra por parte destes (Bellman, 2005).

Por último, salienta-se o facto de que adquirir e relançar uma marca antiga pode verificar-se como muito útil para aceder e penetrar num mercado de difícil entrada.

Contudo, os gestores de marketing deverão verificar as condições para a implementação de uma estratégia de retro marketing por parte de uma organização.

Uma auditoria à marca tendo em conta a análise das suas fontes de valor, torna-se conveniente, comparando assim o custo entre reanimar a marca e criar uma nova (Thomas

& Kohli, 2009). Um dos pontos importantes a analisar durante essa auditoria, é a sua notoriedade. Brown, Kosinets e Sherry (2003b), referem que a notoriedade da marca deve ser positiva, isto é, apesar de existir uma história por detrás da marca, e de esta não estar evidente nem presente na mente dos consumidores, assim que a estratégia de retro marketing seja posta em causa, esta deverá despertar uma imagem positiva junto dos consumidores, chegando mesmo a ser considerada um importante ícone associado a uma época.

Os gestores de marketing, deverão ter sempre em atenção o equilíbrio entre o antigo e novo como temos visto a referir repetidamente ao longo da presente dissertação, principalmente aquando da implementação de uma estratégia de retro marketing, uma vez que, é importante a garantia de que a marca se mantém fiel a si mesma durante essa evolução e que se encontra conectada aos tempos e inovações atuais.

Tudo deverá ser reposicionado e adaptado aos tempos atuais. Os gestores de marketing deverão ter em atenção e estar bastante atentos, para a cocriação por parte dos seus consumidores, tão característica das marcas retro, visto que, são estas que fazem parte dos seus passados, das suas histórias e das suas nostalgias (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003b).

No que toca à comercialização e comunicação características de uma estratégia de retro marketing, os gestores de marketing deverão optar por um canal de distribuição já existente, uma vez que, é mais fácil por si só, e oferece um carácter nostálgico à marca, assim como optar por locais onde os consumidores possam socializar e partilhar experiências passadas relacionadas com aquelas marcas retro (Bellman, 2005). Um aspeto muito curioso referido por Bellman (2005) é o facto de que esses locais de comercialização deverão recorrer aos cinco sentidos para evocar um sentimento de nostalgia nos seus consumidores, e que o olfato é o sentimento mais propício a tal. De facto, Hirsch, em 1992, constatou que os cheiros evocam memórias muito facilmente nos consumidores e podem até influenciar as suas intenções de compra (Hirsch, 1992).

No que toca à comunicação destes produtos, já especificamos na secção anterior deste capítulo, mas fica novamente feita a referência da importância da autenticidade de uma marca para realçar uma altura em que os tempos eram tempos seguros, credíveis e reconfortantes (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

Os últimos autores referenciados relacionam esses tempos com a infância, e que esta pode também ser destacada na publicidade feita a estes produtos, caracterizando assim esta publicidade como uma publicidade de natureza nostálgica. Publicidade de natureza nostálgica caracteriza-se como uma publicidade que tenta transportar os consumidores para o seu passado através de referências culturais ou simbólicas” (Braun-LaTour, LaTour, & Zinkhan, 2007).

Pelo que, se torna importante por parte dos gestores de marketing que estes reconheçam a época na qual a marca atingiu o seu pico de popularidade e quais os aspetos que influenciavam a época em causa, de forma a salientar apenas os mais positivos e significativos na memória dos consumidores, valorizando e aumentando o impacto da publicidade dos mesmos.

Assim, o recurso a mecanismos retrospectivos tem-se revelado um bom método por parte das empresas para fugirem ao radar do anti-marketing do consumidor. Utilizar referências nostálgicas acaba por vir suavizar a venda dura e indelicada e tem sido cada vez mais utilizada em atividades e setores de mercado tidos como mais delicados. Demonstra-se assim, que alguns gestores de marketing já se aperceberam de que é necessário instituir dentro das empresas uma abordagem diferente ao marketing convencional.

## **2.7. Síntese e conclusão**

Neste capítulo verificámos que “o retro é tudo, em todos os lugares” (Brown, 2001a). Analisámos as alterações provenientes da utilização do prefixo nas áreas abordadas. O presente capítulo permitiu melhorar o conhecimento em torno do retro, em particular do retro marketing, explorando o seu conceito e completando-o, assim como os conceitos de marcas retro, retro *branding*, revitalização da marca e indústrias retro.

Verificou-se que a conjuntura atualmente vivida tem sido a principal causa apontada para este fenómeno retro (Brown et al., 2003b). Dado que, para o consumidor, a perceção negativa do presente e a insegurança em relação ao futuro parecem despertar sentimentos nostálgicos, que terão influência nas suas preferências de consumo (Holak & Havlena, 1998), criando um desejo por reviver certas experiências (Hirsch, 1992) e produtos (Baker & Kennedy, 1994) do passado.

No caso do aparecimento das indústrias retro, no sentido de aproveitar estas tendências de mercado, têm vindo a valorizar os seus processos produtivos e os seus produtos iniciais, associados a uma procura por uma nova importância junto dos consumidores e por novas fontes de diferenciação. A escolha de uma estratégia mais retrospectiva por parte dos gestores de marketing das empresas, pode passar pela valorização do que internamente se tinha, incluindo aqui o passado da empresa e tudo o que nele estava encerrado como uma importante fonte de diferenciação (Brown, 2005), dado o constrangimento em termos de recursos financeiros, ou o desejo de perpetuar os valores culturais e práticas transmitidas pelos antecessores, com grande peso no caso das empresas familiares (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

## **Capítulo 3. A inovação empresarial**

### **3.1. Introdução**

O conceito de inovação tem várias aceções, podendo incluir coisas tão diversas como a adoção de novas soluções tecnológicas ou de novos processos de fabrico, ou como o lançamento de novos produtos, a competição em novos mercados e o estabelecimento de novos acordos com clientes ou fornecedores (Da Mota de Pina E Cunha & Verhallen, 1998).

Desde que Schumpeter (1934) considerou que “inovação” e “invenção” são dois conceitos diferentes e que a inovação desempenha um papel muito importante no sistema económico, o conceito de inovação tem vindo a ser tema de discussão entre os académicos.

Hoje é tópico de investigação das várias subdisciplinas dos estudos de organização, desde o marketing à sociologia organizacional, passando pela gestão empresarial e comportamento organizacional. São dessas incongruências ao nível da sua definição que o objetivo deste capítulo é rever a literatura relevante para a sua conceptualização, que intitula a secção seguinte. Posteriormente, confrontamos os termos inovação, evolução e renovação dentro do contexto da presente dissertação e seguidamente na quarta secção deste capítulo explanamos de que forma é possível a adoção da inovação por parte das empresas e das indústrias que optam por uma estratégia de marketing retrospectiva. O capítulo termina com a sua síntese e conclusão.

### **3.2. Conceptualização de inovação**

Apesar de ser caracterizado como difícil de se esclarecer (McFadzean, O’Loughlin, & Shaw, 2005), o conceito de inovação é fortemente influenciado por Schumpeter que a define como sendo “o processo através do qual o conhecimento é utilizado, ou produzido, tendo como objetivo a criação de produtos, processos ou serviços, os quais podem ser novos para a empresa, ou então melhorados, conseguindo desta forma ser um sucesso de mercado” (J. A. Schumpeter, 1961).

Esta pode ocorrer de cinco formas distintas. A primeira, através da criação de um novo produto ou da alteração das características de um produto já existente. A segunda, através da introdução de um processo inovador na indústria. Já a terceira, através da

abertura de um novo mercado. As duas últimas dizem respeito, ao desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matérias-primas e às mudanças organizacionais (J. A. Schumpeter, 1961).

A inovação é também referenciada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – OCDE – como sendo a implementação de um produto, bem ou serviço, novo ou melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2005)

É possível assumir-se que a inovação compreende novos conceitos ao nível do produto, do processo, do marketing, ao nível empresarial e dos serviços (OECD, 2005).

Ao nível do produto a inovação entende-se como “a introdução no mercado de um produto novo ou significativamente melhorado”. Ao nível do processo com a “implementação de um processo ou de um método de distribuição novos ou significativamente melhorados, ou de uma atividade de apoio aos bens ou serviços também nova ou significativamente melhorada”, e ao nível dos serviços como as “atividades de inovação inseridas num processo contínuo, constituído por uma série de mudanças incrementais em produtos e processos” (OECD, 2005).

Foram propositadamente excluídos do anterior sumário, os contextos do marketing e empresarial, uma vez que, para efeitos da presente dissertação importa que se faça enfoque nesses mesmos conceitos, respetivamente.

A inovação de marketing compreende “a implementação de alterações significativas no *design* do produto, na embalagem ou nos métodos de vendas e de marketing, de forma a aumentar a penetração dos bens ou serviços da empresa no mercado ou em novos mercados” (OECD, 2005). Com esta descrição, pressupõem-se a criação de novos métodos de promoção dos bens ou serviços, influenciando de forma significativa as variáveis que compõem o marketing-mix.

Já inovação empresarial define-se como a “implementação de uma nova ou significativa alteração na estrutura da empresa ou nos seus métodos de gestão para que a empresa possa melhorar o uso dos conhecimentos, imprimir mais qualidade aos bens ou serviços ou mais eficiência aos fluxos de trabalho” (OECD, 2005). Esta pode assumir tanto uma natureza incremental como radical. Ambos os tipos serão clarificados posteriormente.

A inovação pode também ser considerada como o resultado da procura consciente e intencional, por parte das empresas, por oportunidades (Drucker, 1993). Não deixa de ser tida em conta, como um conjunto de processos pelos quais se tenta resolver problemas, combinando vários fatores, como diferentes tipos de conhecimento, bens, serviços, competências e habilidades (Dosi et al., 1988). Trata-se de transformar oportunidades em forças (Tidd, 1997).

A inovação é então caracterizada como sendo um processo. Processo esse, que se inicia com uma investigação e se finaliza com sua introdução no mercado.

Na literatura existente, e já referido anteriormente, considera-se ainda que existe distinção entre a inovação radical e a inovação incremental.

A inovação radical ou drástica refere-se a produtos ou serviços que são novos para a empresa, para o mercado, para a indústria e para os avanços tecnológicos, enquanto que, a inovação incremental ou não-drástica refere-se a pequenas mudanças nos produtos ou nos processos já existentes (Barbosa, Faria, & Eiriz, 2014).

### **3.3. Inovação, evolução e renovação**

A renovação é, na verdade, muito menos conhecida que a inovação (Brown, 2015). As descobertas mais inovadoras do mundo, noutras palavras, não eram assim tão inovadoras. Vejamos o exemplo dado por Brown (2015): na indústria automóvel, os primeiros carros de motor imitaram as carruagens do passado puxadas, naquela altura, a cavalos e, ainda hoje, o desempenho dos seus motores é medido em cavalos de potência.

Brown nesse mesmo artigo cita Howard Sorte Gossage concluindo que “uma ideia não é nem mais nem menos do que uma nova combinação de elementos antigos - e quantos mais elementos antigos nós temos na nossa cabeça, mais fértil é a nossa imaginação”.

Conclui-se assim, ao longo da literatura existente que o retro marketing tende a sufocar a inovação e que a inovação e a renovação, em suma, são os dois lados da mesma moeda, uma vez que, se completam e combinam.

O passado das empresas e os seus elementos constituintes, podem inspirar os gestores de marketing das mesmas a adotar uma atitude retrospectiva no que toca às suas escolhas estratégicas ou então servir como fonte de inovação.

Contudo, ainda existem grandes lacunas na literatura existente sobre a relação entre a evolução de uma indústria ou empresa e o conceito de inovação (Malerba, 2006).

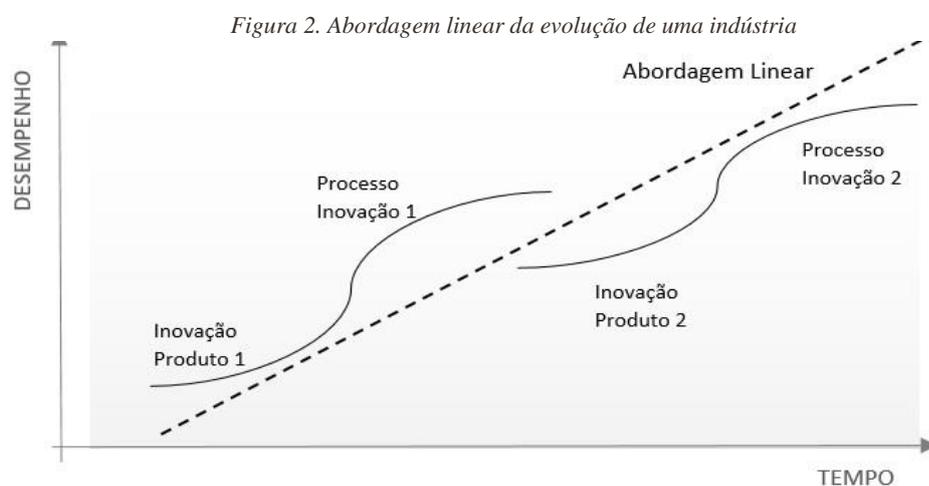
Na visão tradicional de evolução de uma indústria apresentada por Klepper (1997) esta define-se por três fases: a fase exploratória que é caracterizada por máquinas sem especialização e técnicas de exploração primitivas para a fabricação de um novo produto; a fase de desenvolvimento intermédio, em que as técnicas de fabricação são mais refinadas e a incerteza do mercado diminui; e a fase de indústria madura, em que a gestão, produção e técnicas de marketing podem atingir graus avançados de refinamento.

Sendo que, o principal desafio das indústrias se prende com a criação de novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos, torna-se cada vez mais importante as indústrias saberem renovar os seus processos de maneira a conseguirem gerir melhor a sua inovação.

A partir desta perspetiva, novas tecnologias, processos ou produtos vão substituir os antigos, passando de uma curva S para a próxima, fazendo as empresas e os seus gestores de marketing olharem para o seu futuro e conseqüentemente adotarem uma abordagem linear (Brown, 1999).

Relembre-se o conceito de curva S, como “um recurso utilizado para avaliar o desempenho da inovação, e sinalizar a necessidade de renovação do produto ou serviço original ou adoção de novos usos para o produto, ou a necessidade de que o produto gere um novo valor agregado para o consumidor” (Rogers, 2010).

A inovação tende a ser copiada com o surgimento de rivais ou de produtos substitutos e nesse caso, a inovação atinge o seu limite de desempenho, e diminui o retorno para os acionistas.



Fonte: Elaboração própria com base na abordagem de Castellano et al. (2013)

Assim, o processo de inovação desempenha um papel importante para explicar os padrões de evolução da indústria, em particular, a adoção e difusão da inovação.

Quando tentamos relacionar a inovação ao longo do ciclo de vida das indústrias, podemos constatar que a inovação é elevada quando uma indústria é jovem e baixa quando uma indústria amadurece enquanto que, a inovação dos seus produtos diminui com maturidade da indústria em si, já a inovação dos seus processos aumenta nesse estágio do ciclo de vida da indústria (Bos, Economidou, & Sanders, 2013). Portanto, como os autores referem, o próprio processo de inovação evolui sistematicamente ao longo do ciclo de vida de uma indústria. Estes referem também que as indústrias podem rejuvenescer e assim, ao longo da sua evolução, as indústrias maduras podem assumir características suas, realizadas no seu passado quando ainda se encontravam num estágio inicial do seu ciclo de vida com altos níveis de inovação, especialmente inovação de produtos.

Então, sem ignorar o presente, as indústrias retro são capazes de inovações, revivendo estágios iniciais do seu próprio ciclo de desenvolvimento. Mesmo aquelas inovações não adotadas em fases anteriores do seu ciclo de vida, podem ainda ser adotadas no seu futuro e conseqüentemente em fases futuras do seu ciclo de vida (Castellano et al., 2013).

As indústrias retro desenvolvem então a sua capacidade de olharem para o seu passado e a partir de elementos antigos promoverem a inovação, a criatividade e a flexibilidade.

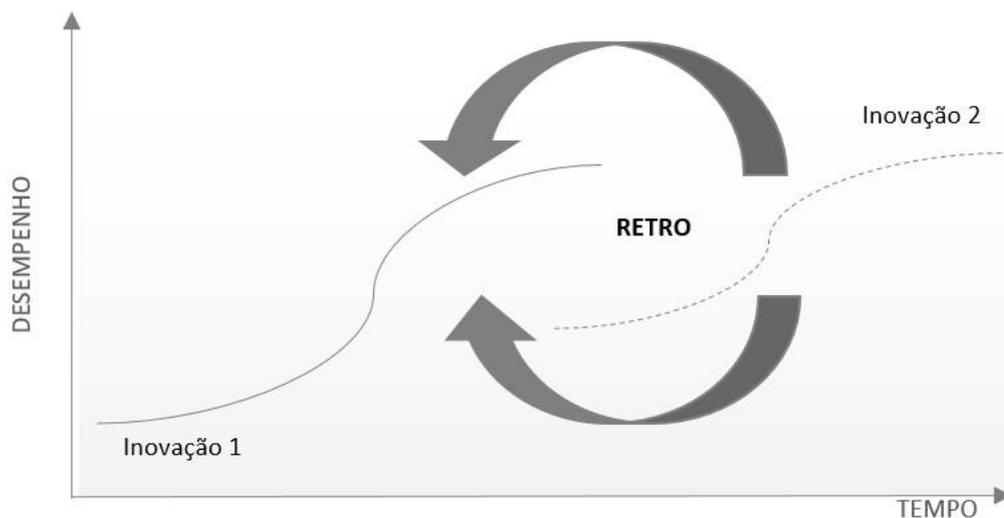
Como Brown (1999) afirma, o retro é sinónimo de recapitulação e, assim, este assenta em modelos cíclicos, e não lineares no tempo. Isto é, as inovações que não foram adotadas ou difundidas num determinado período de tempo podem ser adotadas no futuro, porque o contexto muda ou porque se compreende uma nova utilidade.

Como se tem repetido várias vezes ao longo da presente revisão de literatura, voltar atrás no tempo, neste caso, usar uma estratégia de retro marketing, pode vir a ser rentável para uma empresa se se ajustar ao contexto atualmente vivido e se atender às necessidades atuais dos seus consumidores.

Vejamos o exemplo dado pelos autores Castellano et al. (2013), onde no início do desenvolvimento da indústria automóvel eram considerados concorrentes dos carros elétricos, os carros movidos a gasolina e os carros movidos a vapor. O primeiro carro de

que há registro a quebrar a barreira de velocidade dos 100km/h, em 1899, foi um carro elétrico, porém, a história mostra um padrão dominante do carro movido a gasolina, tornando todas as tentativas de sucesso de venda dos carros elétricos, infrutíferas. Atualmente, o tema da sustentabilidade e a tendência dos consumidores para comportamentos mais amigos do ambiente, representa uma nova oportunidade para a venda de carros elétricos na indústria automóvel. São este tipo de exemplos que ilustram as indústrias retro na sua possibilidade de utilização de elementos antigos em vários ciclos de vida.

Figura 3. Abordagem cíclica de uma indústria retro



Fonte: Elaboração própria com base na abordagem de Castellano et al. (2013)

### 3.4. A adoção da inovação pelas indústrias retro

Já aqui se falou que muito do sucesso das estratégias retro passa por encontrar um correto equilíbrio entre o passado e o presente (Cattaneo & Guerini, 2012).

As empresas podem adotar distintas posições para explicarem a conexão entre o seu passado, o seu presente e o seu futuro. Podem trazer o seu passado para o presente, o seu presente para o passado ou podem até criar um passado. Cada uma destas três posturas pode influenciar a adoção e a difusão de inovação dentro de uma indústria retro (Cattaneo & Guerini, 2012).

Trazendo o seu passado para o presente as indústrias fazem alusão às suas tradições e ao seu património. Nas indústrias retro, as tradições desempenham um papel fundamental, pois representam a base das práticas do antigamente ou das características

passadas dos seus produtos, que as empresas ou os consumidores assumem como características sinónimas de estabilidade. O património das organizações pode ser usado para compreender as raízes que fizeram nomeadamente uma marca de sucesso (Aaker, 2004), e é muito importante quando uma empresa considera a sua história como valiosa para construir uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, elementos passados que são extraídos de tradições e património incluem a estabilidade, conforto e a continuidade entre o passado, o presente e o futuro.

Trazer o presente para o passado pode definir-se através de um constructo já muitas vezes referido ao longo da presente dissertação – a nostalgia.

Esta temática está fortemente relacionada ao retro e consequentemente ao retro marketing e tem ganho cada vez mais relevância no âmbito da pesquisa de marketing sobretudo no estudo dos seus efeitos no comportamento do consumidor.

A sua conceptualização tem levado a alguma discordância na literatura existente.

Primeiramente, Hirsch (1992) do ponto de vista neuropsiquiátrico definiu nostalgia como um “desejo por um passado idealizado” e que esta se manifesta nos indivíduos pelas tentativas que estes incorrem em tentar recriar uma época passada, em reproduzir atividades que eram levadas a cabo nesse passado ou em utilizar objetos representativos e simbólicos dessas mesmas épocas.

Importa referir que, no ponto de vista da psicologia, a nostalgia define-se como uma “ânsia sentimental pelo próprio passado” (Sedikides, Wildschut, Arndt, & Routledge, 2008).

Contudo, na abordagem desta dissertação, importa inferir sobre o conceito de nostalgia no marketing. A designação mais comum e aceite é a dos autores Holbrook, Morris e Schindler (1991) que definem nostalgia como uma “preferência (gosto genérico, atitude positiva ou emoção favorável) em relação a experiências associadas a objetos (pessoas, lugares ou coisas) que eram mais comuns (populares, na moda ou amplamente circulados) quando se era mais jovem (no início da idade adulta, na adolescência, na infância ou mesmo antes de nascer). Outros autores opõem-se a esta definição e apontam que a nostalgia não é como uma preferência, mas é sim, um sentimento ou uma emoção que pode resultar pela preferência por objetos que reproduzam atitudes nostálgicas (Havlena & Holak, 1996).

São conhecidos dois tipos de nostalgia: a pessoal ou real e a histórica ou simulada. Segundo a literatura, o primeiro tipo de nostalgia – a nostalgia pessoal ou real – corresponde a uma “ânsia sentimental ou agridoce por um passado experienciado” (Baker & Kennedy, 1994).

Já a nostalgia histórica ou simulada, traduz-se num “desejo em nos retirarmos da vida contemporânea e regressarmos a um momento no passado distante visto como superior ao presente” (Stern, 1992).

Atualmente, verifica-se que os jovens procuram a autenticidade no passado e que beneficiam a compra de antiguidades, e é aqui reside a ligação entre o presente e o passado. Talvez porque existe uma vontade de se identificarem com as características e valores desses mesmos produtos e que estas se façam refletir na sua própria identidade. Ou talvez, porque acreditam na perfeição e superioridade estética que esses produtos antigos se fazem acompanhar, assistido por um desencanto completo pelos estilos da sociedade contemporânea (Belk, 1988). Encontram-se assim explanadas as razões que estão na base da nostalgia histórica ou simulada.

Justificam-se que possam estar na base da nostalgia pessoal ou real, o envelhecimento da população, o contexto volátil vivido atualmente, a crise económica e a intensificação dos fluxos migratórios. À medida que os consumidores envelhecem, a tendência de voltar a olhar para o passado aumenta também (Brown, 1999) servindo-se da nostalgia para minimizar o receio às ameaças associadas ao envelhecimento. Conseguimos assim constatar que nem todos os estímulos que despertam a nostalgia são agradáveis. A nostalgia pode ser despoletada por uma perceção negativa do presente vivido pelos indivíduos. Seja pelo *stress* e pelo ritmo acelerado das vidas contemporâneas, seja por uma situação económica menos favorecida, é suscetível a crescente atração dos consumidores pelos tempos passados, menos complexos, mais seguros, estáveis e com forte presença de valores de entreajuda.

Sierra e McQuitty (2007) descobriram também que existe uma forte relação entre o apelo nostálgico de uma marca e a propensão de compra. A nostalgia reforça assim, as preferências de marca dos consumidores e melhora o processo de adoção e difusão de inovações retro. Através da nostalgia, uma imagem de autenticidade, durabilidade, uma garantia de qualidade pode ser transferida de uma empresa para os seus consumidores e acelera o processo de adoção de inovações retro (Kessous & Roux, 2010).

Por último a criação de um passado no presente é possível através da revitalização.

Como referimos anteriormente, muitas vezes, o conceito de revitalização é usado como sinónimo de retro marketing (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a) De acordo com Brown et al. (2003b) a revitalização de uma marca (ou de qualquer objeto em estudo) é composta por seis critérios.

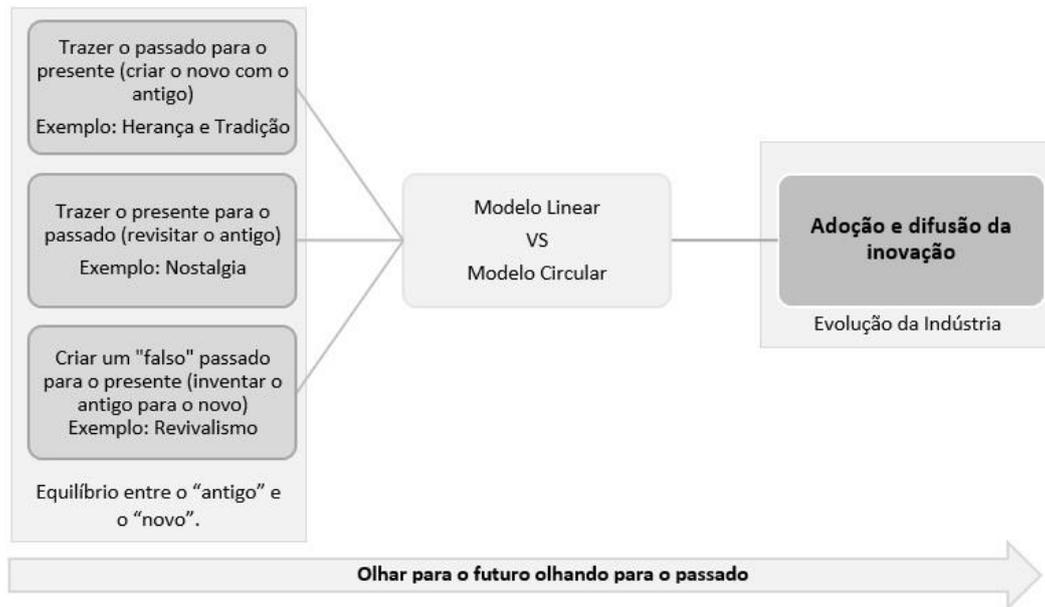
Em primeiro lugar, a dormência, isto é, a marca deve residir na nostalgia coletiva dos consumidores, mas permanecer inalterada pelo marketing atual. O segundo critério é a iconicidade. A marca deve ser considerada um ícone para uma determinada geração. O terceiro critério é a evocação. A marca deve ser capaz de evocar uma experiência vívida da nostalgia coletiva e encorajar os consumidores a acrescentar atualmente ainda mais relevância a essa experiência vivida. O quarto critério é o utopismo, onde a marca deverá gerar um desejo de um passado idealizado, utópico, que é satisfeito através do seu consumo. O quinto critério é a solidariedade, onde a marca deverá inspirar nos seus consumidores um sentimento de pertença a uma comunidade. E, por último, o sexto critério é a perfeitibilidade, onde a marca deve ser indefinidamente atualizável, tanto tecnologicamente como ideologicamente, para assegurar a sua perpétua relevância nos seus consumidores que estão constantemente repassando as suas próprias identidades.

Nostalgia e revitalização são muitas vezes sobrepostas, mas a diferença entre os dois conceitos advém do facto de os produtos revitalizados deterem características atualizadas. Noutras palavras, eles representam uma mistura entre o antigo (formas, cores, fontes) e o novo (desempenho, funções e gostos) (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

São estas renovações e revitalizações de elementos outrora esquecidos que harmonizam o passado com o presente (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

Conclui-se com a apresentação de um modelo proposto por Castellano et al. (2013) sobre a adoção e a difusão de inovação nas indústrias retro.

Figura 4. Modelo de adoção e difusão de inovação nas retro indústrias



Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Castellano et al. (2013)

### 3.5. Síntese e conclusão

O presente capítulo permitiu compreender o processo de inovação em si, relacionando-o com as indústrias retro, concluindo-se de que é possível a adoção e difusão da inovação tendo em conta um posicionamento retrospectivo.

Verificou-se também, uma análise ao modelo de adoção e difusão de inovação através das indústrias retro, usando o ciclo de vida de uma indústria, através do modelo circular proposto por Brown (1999).

É notório que existem alguns fatores de marketing e de gestão que influenciam a adoção e difusão da inovação num contexto mais retrospectivo como o património (mais ao nível das empresas), a tradição (mais ao nível das indústrias) e a nostalgia que desempenha um papel fundamental no revivalismo e na base de toda a explicação do surgimento e na evolução das indústrias retro (Castellano et al., 2013).

Analisou-se o facto de que as indústrias retro proporcionam novas oportunidades para as empresas que as constituem. Na verdade, as decisões de marketing tomadas ao nível das empresas, por parte dos seus gestores, numa perspetiva linear, ou seja, não permitindo a adoção e difusão da inovação, não permitem voltar atrás no tempo e implica fazer determinadas escolhas num determinado período de tempo. Já numa abordagem circular, tendo em conta a inovação como uma constante, as empresas podem, em

qualquer altura, voltar a considerar o caminho não tomado, isto é, adotando opções que não foram consideradas anteriormente (Castellano et al., 2013).

Esta alternativa oferece algumas vantagens para as empresas, uma delas é o facto de ser mais barata. Uma vez que, estas já dispensaram alguns recursos a considerar essas opções no seu passado, e estas acrescentam valor quando comparadas com as alternativas ainda por explorar (Castellano et al., 2013).

A resposta encontra-se no equilíbrio, entre a mistura da intensidade da inovação imposta por uma sensação de novidade e o sentimento de segurança interposto pelo passado através da nostalgia ou da revitalização. São também apresentadas as diferentes formas de se conseguir harmonizar o passado às inovações realizadas por parte das empresas no seu presente.

Conclui-se que, “aqueles que não se conseguem lembrar do seu passado estão condenados a repeti-lo” (Santayana apud Brown, 1999) isto é, segundo Brown (1999) os gestores de marketing devem ser profissionais amnésicos e alunos na faculdade de marketing do Alzheimer uma vez que, o marketing contemporâneo está repleto de rerepresentações inovadoras do passado dos produtos e serviços inovadoramente revividos, ressuscitados inovadoramente e inovadoramente reconfigurados em toda a parte.

O “retro” é então um predicado de recapitulação e, portanto, baseia-se sobre modelos de inovação cíclicos, em vez de lineares no tempo (Brown, 1999).

## **Capítulo 4. Contexto do estudo e metodologia**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo enquadrámos o estudo empírico da presente dissertação e apresentamos a metodologia adotada.

A secção 4.2. está destinada ao contexto do estudo, realizando-se uma breve análise ao aparecimento do conceito de retro marketing no território nacional. Já as secções seguintes pretendem explicar quais os procedimentos metodológicos que serão utilizados ao longo da presente dissertação. “Metodologia”, “métodos” e mesmo “técnicas” são termos que surgem na literatura para designar os diversos meios que ajudam e/ou orientam o investigador na sua busca pelo conhecimento (Coutinho, 2014). A metodologia analisa e descreve os métodos que orientam a pesquisa para a obtenção de respostas tendo em vista a resolução de um problema. Na secção 4.3. é formulado o problema de pesquisa e apresentados os objetivos da presente dissertação, na secção 4.4. são enunciados os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas. Na secção 4.5, é detalhada a técnica usada na recolha dos dados, na secção 4.6, são apresentadas as características da amostra e, finalmente, na secção 4.7 elabora-se uma síntese e conclusão do presente capítulo.

### **4.2. O retro marketing em Portugal**

Apesar de academicamente pouco estudado em Portugal, o retro marketing não é um fenómeno meramente estrangeiro.

Tem-se verificado o aparecimento crescente de lojas como A Vida Portuguesa, da jornalista Catarina Portas, onde se reúnem marcas e produtos dos tempos passados. Ou a Grocerya Nacional, em Guimarães que se define por ser um mercearia exclusivamente dedicada a produtos nacionais do antigamente, bem como, a loja de mobiliário antigo em Braga Vá de Retro. Ou até mesmo o aparecimento de lojas *online* retro como a Beyond Retro dedicada à venda de peças de roupa vintage à distância de um clique, o que por si só já é antagónico.

Mas não só, marcas portuguesas como a Fula que para comemorar e salientar os seus cinquenta anos relançou um anúncio retro, exibido a preto e branco, no natal de 2012. O mote do anúncio foi “Com 50 anos de história, estamos juntos à mesa desde que há memória” e assumiu a forma de uma viagem no tempo que faz a ponte entre o passado e

o presente ao destacar as vantagens da redução de cheiro do óleo Fula, que, segundo a marca, a diferencia no mercado (Briefing, 2012). Ou a Olá que desde 2003, com o relançamento do gelado Fizz para agradar aos seus consumidores, tem oferecido cada vez mais gelados dos seus portfólios passados. No caso do Fizz, o gelado de origem 100% portuguesa, voltou à carta de gelados da Olá, satisfazendo os pedidos de um grupo muito especial de consumidores: Nuno Markl e um ouvinte do seu programa de rádio, Caderneta de Cromos, que se lembraram de criar um grupo na rede social Facebook a apelar ao retorno do gelado (Diário de Notícias, 2010). A Olá ouviu os pedidos e recuperou a receita para o mercado português. António Corte-Real, gestor da Olá, marca de gelados da Unilever Jerónimo Martins, está habituado aos pedidos dos consumidores. "Temos noção do valor que isso representa e não poderíamos ser indiferentes aos pedidos que nos chegam diariamente. E, claro, adjacente a isto está também a oportunidade e relevância para o próprio negócio da companhia", afirma (Público, 2013). Também se verifica o aparecimento de grupos musicais com fortes raízes na música tradicional portuguesa como por exemplo os "Deolinda", onde toda a imagem do grupo é trabalhada com recurso ao retro, começando nas vestes da vocalista, caracterizadas por roupas garridas acompanhadas de acessórios tipicamente portugueses. Nas suas músicas há cantares expressivos, melodias alegres e muito humor num fado desmistificado, um Portugal antigo e popular que serve de base à música dos Deolinda que têm as suas letras recheadas de histórias e pormenores portugueses e de onde a sua inspiração provém "dos subúrbios de Lisboa dos discos da grafonola da avó e da vida corriqueira dos vizinhos" (Cruz, 2013).

Estes casos são a antítese entre eles mesmos. Vejamos que não só as marcas antigas se fazem usar da história da sua marca, como também, novas organizações têm aproveitado essas mesmas marcas retro para obterem novas oportunidades de negócio. Como a marca de calçado Josefinas, que nasceu de uma ideia da arquiteta Filipa Júlio que queria uma linha de sapatos práticos e confortáveis que honrasse o seu passado de bailarina e o *design* antigo desses sapatos. E com isso foi criada a Josefinas, nome dado em homenagem à sua avó. Também as marcas Bernardo M42 e Relyquia criadas em 2011, são duas marcas de calçado e moda 100% portuguesas onde combinam o legado de tradição à mais alta manufatura artesanal, com um *design* exclusivo e contemporâneo, que lhes permitem obter silhuetas com forte personalidade e intemporais.

Essas oportunidades de negócio advêm da característica do consumidor português, como sendo um consumidor e, para além de tudo, um povo extremamente saudosista (Saraiva & Lopes, 1989). Trata-se de um traço forte na identidade nacional que conduz à aceitação destes produtos do passado e conseqüentemente da aceitação de estratégias retrospectivas por parte dos gestores de marketing das empresas portuguesas. Os gestores de marketing concluem que mais do que colocar os produtos à disposição do consumidor, é também fundamental dar-lhes um conteúdo emocional.

O retro marketing em Portugal verifica-se, mais tendencialmente, das duas formas acima apresentadas, ou por novas empresas que lançam produtos retro, ou por novas empresas que reúnem estes produtos retro todos num mesmo local com um ambiente retro à mistura; ou por marcas já há muito conhecidas no mercado português.

No que toca a estas últimas, podemos observar que a maioria das marcas tem origem nos anos 80, uma vez que, os anos 80 se caracterizam como um período de abundância, dada a entrada na Comunidade Económica Europeia, acompanhando um crescente aumento do poder económico que ditou os novos hábitos de consumo dos portugueses (Saraiva & Lopes, 1989). Este categórico comportamento de compra contrasta com os tempos atuais, onde em 2011, os portugueses selecionaram “austeridade” como a palavra do ano, na iniciativa da Porto Editora, fazendo jus à falta que estes sentem desse tempo, e tornando-se assim essa a necessidade que os gestores de marketing devem satisfazer, focando-se nas oportunidades mas olhando para o passado.

Vejamos o caso da cadeia alemã, Lidl, que durante uma semana no ano, coloca nas suas 243 lojas espalhadas por Portugal, uma série de produtos retro da memória dos portugueses chamada a “Semana Retro”. A diretora de comunicação do Lidl, refere que se trata apenas de dar resposta à já notória procura dos portugueses por este tipo de artigos e consumo e explica que “esta é mais uma iniciativa que permite ao Lidl posicionar-se no mercado e fortalecer a sua estratégia de proximidade com os consumidores. O Lidl encontra-se em Portugal há já duas décadas, fazendo parte da vida dos portugueses e partilhando com eles memórias, sabores, cheiros e imagens. É neste sentido que apostamos, mais uma vez, no melhor que Portugal tem para oferecer e convidamos os clientes a regressar ao passado com produtos marcantes para várias gerações” (Monteiro, 2010).

### **4.3. Problema de pesquisa e objetivos da investigação**

O processo de pesquisa começa com o reconhecimento de um problema ou uma oportunidade de marketing (McDaniel & Gates, 2011). Uma investigação envolve sempre um problema, seja ele ou não formalmente explicitado pelo investigador. De uma maneira geral, na investigação que adota uma metodologia quantitativa, como é o caso, a formulação do problema faz-se via de regra numa fase prévia, seja sob a forma de uma pergunta ou sob a forma de um objetivo geral (Coutinho, 2014).

Com base no enquadramento realizado, assim como nos pressupostos teóricos apresentados, o propósito da presente dissertação é analisar e identificar as perceções dos gestores de marketing em Portugal sobre a estratégia de retro marketing como fonte de inovação empresarial.

Encontra-se assim explanado o problema de investigação da presente dissertação.

O auge do processo de formulação de um problema é a declaração dos objetivos da pesquisa. Estes objetivos são declarados em termos das informações necessárias para responder ao problema de pesquisa. Estes servem também de padrão, permitindo avaliar a qualidade e o valor do trabalho. Os objetivos precisam de ser os mais específicos e os menos ambíguos possíveis (McDaniel & Gates, 2011).

Segundo Gil (2002), quando se formula um objetivo de investigação, a preocupação central é a de descrever um fenómeno. A questão de investigação assume normalmente duas formas: hipótese de investigação ou objetivo de investigação.

Muitas vezes, os investigadores declaram os objetivos da pesquisa na forma de hipóteses. Isto é, sob a forma de uma declaração conjetural acerca da relação entre duas ou mais variáveis que podem ser testadas com dados empíricos (McDaniel & Gates, 2011).

Tendo em conta que o tipo de pesquisa em causa assume um carácter predominantemente descritivo, foram formulados objetivos de pesquisa em detrimento de hipóteses de pesquisa.

O presente estudo tem como objetivo principal compreender as perceções dos gestores de marketing em relação à estratégia de retro marketing como forma de inovação empresarial em Portugal. Este trabalho visa contribuir para uma maior clarificação e compreensão do que é o retro marketing em si, na sua natureza como forma de inovação

empresarial, e de como é que esta estratégia é percebida pelos gestores de marketing assim como as bases que estão na escolha deste tipo de estratégia por parte destes.

Tomando em consideração a revisão da literatura efetuada nos capítulos 1, 2 e 3 e o problema de pesquisa especificado anteriormente, existem os seguintes objetivos gerais e específicos subjacentes ao estudo:

Tabela 2 - *Objetivos gerais e específicos da investigação*

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
1. Contribuir para o esclarecimento do conceito de retro marketing;	1.1. Conhecer o retro marketing em Portugal e as suas expressões. 1.2. Clarificar o conceito de retro marketing
2. Compreender as perceções dos gestores de marketing das empresas portuguesas sobre o retro marketing;	2.1. Identificar quais os aspetos do retro marketing que são mais importantes junto dos gestores de marketing. 2.2. Saber os motivos pelos quais este tipo de estratégia tem ganho aceitação por parte das empresas portuguesas; 2.3. Conhecer as perceções dos gestores de marketing acerca do retro marketing; 2.4. Conhecer a frequência com que os gestores de marketing recorrem a uma estratégia deste tipo em Portugal. 2.5. Avaliar a importância do retro marketing como estratégia dentro de uma organização.
3. Analisar as condições necessárias à sua implementação e perceber de que forma é colocada em prática;	3.1. Verificar se a estratégia de retro marketing é considerada essencial para a subsistência das empresas portuguesas. 3.2. Verificar se o recurso a uma estratégia de retro marketing é considerado uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.
4. Compreender as perceções dos gestores de marketing das empresas portuguesas sobre a inovação empresarial;	4.1. Avaliar a importância da inovação dentro de uma organização. 4.2. Avaliar a importância da inovação nas funções dos gestores de marketing 4.3. Conhecer como é considerada a inovação por parte dos gestores de marketing
5. Analisar o papel do retro marketing como inovação empresarial das empresas portuguesas;	5.1. Concluir acerca da possibilidade da existência de uma relação entre a inovação e a escolha estratégica em causa. 5.2. Avaliar a importância do retro marketing como fonte de inovação para as empresas identificando quais os processos de inovação mais importantes que resultam de uma estratégia de retro marketing. 5.3. Identificar os riscos e motivações inerentes da escolha de uma estratégia de retro marketing como forma de alcançar inovação empresarial.

Fonte: elaborado pela autora.

Para responder às questões empíricas apresentadas, foi levado a cabo um estudo quantitativo junto de uma determinada população, apoiado num inquérito por questionário, de forma a perceber a perceção dos inquiridos em relação à estratégia de retro marketing como forma de inovação empresarial em Portugal.

#### **4.4. Métodos e técnicas de pesquisa adotados**

É nesta secção que se justificam todas as opções metodológicas adotadas na realização da presente dissertação. Os métodos de investigação constituem o caminho para chegar ao conhecimento científico, um conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins da investigação (Coutinho (2014) *apud* Bisquerra (1989)). Já as técnicas são os procedimentos de atuação, concretos e particulares, meios auxiliares do método porque dentro de um método, que é sempre mais geral, podem utilizar-se diversas técnicas.

Por último a metodologia, procura descrever e analisar os métodos, alertar para os seus limites e recursos, clarificar os seus pressupostos e consequências, relatar as suas potencialidades nas zonas obscuras das fronteiras do conhecimento (Coutinho, 2014).

Em suma, o objetivo da metodologia é ajudar-nos a compreender, no sentido mais amplo do termo, não os resultados do método científico, mas o próprio processo em si (Coutinho, 2014).

Segundo a autora anteriormente referida, existem duas grandes derivações metodológicas dos paradigmas de investigação em Ciências Sociais e Humanas: a perspetiva quantitativa e a perspetiva qualitativa.

A metodologia quantitativa, utilizada no presente estudo, tem uma orientação na quantificação e na causa dos fenómenos, desprovida de subjetividade, utilizando métodos controlados. A objetividade é alcançada através de um distanciamento em relação aos dados onde o investigador é apenas um observador (Zikmund, G. William; Babin, J. Barry; Carr, C. Jon; Griffin, 2013). A sua orientação para a verificação, assim como a sua natureza hipotético-dedutiva e o seu foco nos resultados, possibilita a sua reprodução e generalização (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008) fazendo deste enfoque o ideal para a presente investigação.

Já os estudos qualitativos referem-se a intenções e situações onde se pretende investigar e interpretar significados individuais e interações sociais relevantes (McDaniel

& Gates, 2011). É por isso, uma abordagem indutiva em que o investigador pretende desenvolver ideias a partir de padrões encontrados nos dados, procura entender os fenómenos segundo a perspetiva dos participantes do estudo e, a partir daí, interpretar os dados e fenómenos estudados, opondo-se a comprovar teorias ou hipóteses ou ainda modelos pré-concebidos características das metodologias quantitativas (Coutinho, 2014).

Tabela 3 - Comparação entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa

<b>Atributo</b>	<b>Pesquisa Qualitativa</b>	<b>Pesquisa Quantitativa</b>
<b>Tipo de questões</b>	Probing (perguntas com grande profundidade)	Probing limitado (perguntas com grande profundidade limitadas)
<b>Tamanho da amostra</b>	Pequena	Grande
<b>Informação por entrevistado</b>	Muita	Varia
<b>Administração</b>	Requer entrevistadores com capacidades específicas	Não requer tantas capacidades específicas
<b>Tipo de análise</b>	Subjetiva, interpretativa	Estatística, sumarização
<b>Hardware</b>	Gravadores, aparelhos de projeção, vídeo, desenhos, guias de discussão	Questionários, computadores, listagens
<b>Capacidade de reprodução</b>	Baixa	Alta
<b>Treino de pesquisador</b>	Psicologia, Sociologia, Psicologia Social, Comportamento do Consumidor, Marketing, Pesquisa de Marketing	Estatística, Modelos de decisão, Sistemas de suporte de decisão, Programação de computadores, Marketing, Pesquisa de Marketing
<b>Tipo de pesquisa</b>	Exploratória	Descritiva ou Causal

Fonte: McDaniel & Gates (2011)

No que toca à perspetiva quantitativa do ponto de vista conceptual, a pesquisa centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na medição/avaliação em variáveis comportamentais passíveis de serem medidas, comparadas ou relacionadas.

Do ponto de vista metodológico, alicerça-se num modelo hipotético-dedutivo, partindo o investigador do postulado de que os problemas sociais têm soluções objetivas e que estas podem estabelecer-se mediante a utilização de métodos científicos (Coutinho, 2014).

O interesse do investigador, numa pesquisa quantitativa, é assumir uma atitude científica, distanciada e neutra, de modo a comprovar estatisticamente as hipóteses e a contribuir para a relação causal do processo-produto (Bell, 2005).

A investigação empírica realizada nesta dissertação é de natureza exploratória, descritiva e quantitativa, utilizando a técnica de inquérito por questionário, para a recolha de dados.

Com os dados obtidos da aplicação de um questionário à população selecionada, procura-se investigar ao uso da estratégia de retro marketing como forma de inovação empresarial em Portugal. Pretende-se também contribuir para a literatura da área, devido à falta de clareza empírica em Portugal envolvendo estas questões. Atendendo à impossibilidade que caracteriza as ciências sociais, no que concerne ao estudo total e real das diversas situações, a amostra a utilizar será o ponto de partida da extrapolação para o todo. A população considerada foram todos os gestores de marketing a quem foi remetido o questionário, e a amostra, todas as respostas consideradas válidas.

#### **4.5. Seleção da amostra, recolha e tratamento de dados**

A população ou a população de interesse é o grupo total de pessoas do qual necessitamos de obter informações. Uma das primeiras coisas que se deve fazer num processo de investigação é definir a população de interesse (McDaniel & Gates, 2011).

Tem sido demonstrado um sem número de vezes que uma amostra pequena dessa mesma população, mas cuidadosamente escolhida, pode refletir com precisão as características da população de onde esta foi extraída (Barañano, 2008). A amostra define-se assim como um subconjunto da população para se fazer estimativas sobre as características da população total (McDaniel & Gates, 2011).

O quadro populacional da presente dissertação é constituído pelas 658 empresas portuguesas, que foram o resultado de uma pesquisa na base de dados Amadeus, pelas empresas portuguesas registadas na plataforma com o seu endereço de correio eletrónico disponível. Primeiramente, às 20.169.012 empresas registadas na plataforma, aplicou-se um filtro para que fossem apenas visíveis as empresas que disponibilizam o seu correio eletrónico, derivando 3.816.552 correspondências. De seguida, centrou-se o objeto de estudo em Portugal, aplicando um segundo filtro para que apenas surgissem os resultados de empresas portuguesas, resultando um total de 658 organizações, distribuídas por 46 páginas de resultados onde constam as seguintes informações: nome da empresa, cidade e país de origem, ano a que correspondem os dados, resultados operacionais em euros, número de funcionários e endereço de *e-mail*. Por último, define-se que a amostra da presente dissertação como os gestores de marketing a exercerem funções em Portugal sendo que foi a eles a quem foi direcionado o questionário.

A estrutura da amostragem corresponde a uma seleção dos elementos da população dos quais selecionamos unidades a serem amostradas (McDaniel & Gates, 2011). Numa situação ideal, deveríamos ter acesso a uma lista de todos os gestores de marketing em Portugal, completa e precisa. Porém, não temos essa lista. Neste caso em vez de uma estrutura de amostragem no sentido tradicional, teremos de refletir a estrutura da amostra por meio de algum procedimento que produza uma amostra representativa dos indivíduos com as características desejadas. Assim sendo será selecionado um método de amostragem (McDaniel & Gates, 2011). Os principais métodos de amostragem subdividem-se entre os métodos de amostragem probabilística e amostragem não-probabilística (Barañano, 2008). A seleção de cada um destes métodos depende dos objetivos do estudo, dos recursos disponíveis, das limitações de tempo e da natureza do problema que está a ser investigado. No caso da presente dissertação o método de amostragem escolhido foi a não probabilística, uma vez que, se incluem elementos de uma população que são selecionados de uma maneira não aleatória. Dentro do método de amostragem não-probabilística, a amostra caracteriza-se por uma amostra de conveniência uma vez que, como o próprio nome infere, por motivos de conveniência foi mais facilmente de ser obtida (McDaniel & Gates, 2011).

A técnica de recolha de dados utilizada na presente dissertação foi o inquérito por questionário. Este instrumento é geralmente associado a uma abordagem dedutiva. É uma

estratégia popular e comum em pesquisas de marketing e frequentemente usado para responder às questões: a quem, o quê, onde e quanto (McDaniel & Gates, 2011). O inquérito por questionário permite também aceder a informações internas de uma pessoa como o conhecimento que esta possui, os seus valores, as suas preferências, as suas atitudes ou crenças e até mesmo sobre as suas experiências passadas ou atuais (Saunders et al., 2008).

Este instrumento é bastante popular, porque permite a obtenção de uma grande quantidade de dados a partir de uma população consideravelmente grande de uma maneira altamente económica. Muitas das vezes, por auto registo como será o caso, ou também conhecidos por questionários autoadministrados por McDaniel e Gates (2011), que levantam alguns problemas sobre os mesmos, nomeadamente na obtenção da cooperação do sujeito e no facto de estes poderem necessitar de ajuda para compreender algumas perguntas.

Os questionários podem obter respostas estruturadas ou não estruturadas. Nas respostas estruturadas, utiliza-se muitas das vezes uma escala através da qual os sujeitos exprimem o seu grau de aprovação face às declarações apresentadas (McDaniel & Gates, 2011). Este tipo de inquérito é obtido por meio de um questionário aplicado a uma amostra, com dados padronizados, permitindo uma fácil comparação.

De forma a concretizar os objetivos definidos foi aplicado um inquérito à população dos gestores de marketing em Portugal. O método do inquérito por questionário constitui a forma mais adequada de captar atitudes, perceções e comportamentos, no âmbito de uma amostra, com o objetivo de generalizar os resultados para uma população (Bell & Bryman, 2007).

O questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são formuladas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e ou sobre o meio (Quivy & Campenhoudt, 2008). Segundo Barañano (2008) um questionário é a ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão, onde o entrevistador tem bastantes conhecimentos sobre o tema em análise e foca explicitamente os aspetos essenciais em que tenciona aumentar os seus conhecimentos. Para construir o questionário seguiu-se a metodologia proposta por Quivy e Van Campenhoudt (2008) e Barañano (2008). Na conceção do questionário considerou-se em

primeiro lugar o objetivo geral da investigação e os objetivos específicos do estudo (Hill & Hill, 2009).

O questionário aplicado (apêndice) é composto por seis partes e por 18 questões em concordância com os objetivos da investigação. Na tabela seguinte apresenta-se essa mesma relação:

Tabela 4 - Objetivos de pesquisa e perguntas do questionário

<b>Objetivos Gerais</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões</b>
Contribuir para o do conceito de retro marketing;	Conhecer o retro marketing em Portugal e as suas expressões.	1
	Clarificar o conceito de retro marketing	2, 3
Compreender as percepções dos gestores de marketing das empresas portuguesas sobre o retro marketing;	Identificar quais os aspetos do retro marketing que são mais importantes junto dos gestores de marketing.	4
	Saber os motivos pelos quais este tipo de estratégia tem ganho aceitação por parte das empresas portuguesas;	5
	Conhecer as percepções dos gestores de marketing acerca do retro marketing;	6
	Conhecer a frequência com que os gestores de marketing recorrem a uma estratégia deste tipo em Portugal.	7
	Avaliar a importância do retro marketing como estratégia dentro de uma organização.	8
Analisar as condições necessárias à sua implementação e perceber de que forma é colocada em prática;	Verificar se a estratégia de retro marketing é considerada essencial para a subsistência das empresas portuguesas.	9
	Verificar se o recurso a uma estratégia de retro marketing é considerado uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.	
Compreender as percepções dos gestores de marketing das empresas portuguesas sobre a inovação empresarial;	Avaliar a importância da inovação dentro de uma organização.	8
	Avaliar a importância da inovação nas funções dos gestores de marketing	10
	Conhecer como é considerada a inovação por parte dos gestores de marketing	11
Analisar o papel do retro marketing como inovação empresarial das empresas portuguesas;	Concluir acerca da possibilidade da existência de uma relação entre a inovação e a escolha estratégica em causa.	11
	Avaliar a importância do retro marketing como fonte de inovação para as empresas identificando quais os processos de inovação mais importantes que resultam de uma estratégia de retro marketing.	12
	Identificar os riscos e motivações inerentes da escolha de uma estratégia de retro marketing como forma de alcançar inovação empresarial.	13

Fonte: elaboração pela autora.

Na parte inicial do questionário, este é apresentado aos inquiridos, incluindo o seu tema e os objetivos da investigação em causa. Depois, são colocadas 2 questões aos inquiridos sobre o que consideram ser a estratégia de retro marketing e de que forma consideram que esta se exprime em Portugal. Na segunda parte, colocam-se 5 questões sobre a utilização desta estratégia por parte dos gestores de marketing dentro de uma organização, conhecendo a frequência com que os mesmos recorrem a esta estratégia, avaliando a importância do retro marketing como estratégia dentro de uma organização, identificando quais os aspetos do retro marketing que são mais importantes junto dos gestores de marketing e inquirindo-os sobre os motivos pelos quais este tipo de estratégia tem ganho aceitação por parte das empresas portuguesas. A terceira parte apresenta 2 questões sobre as condições necessárias à implementação desta estratégia. Numa quarta parte, são colocadas 3 questões que visam compreender as perceções dos gestores de marketing das empresas portuguesas sobre a inovação empresarial, avaliando, sobretudo, a importância da mesma dentro das organizações. Na quinta parte, são colocadas 3 questões sobre o papel do retro marketing como inovação empresarial das empresas portuguesas. Conclui-se o questionário, com 4 questões de recolha de características descritivas do inquirido.

Para validar o questionário de forma a detetar erros que eventualmente existissem, foi realizado um pré-teste a três indivíduos com características semelhantes aos da amostra identificada.

Desse pré-teste realizado, e da análise a todo o questionário a única dúvida que foi mencionada pelos intervenientes disse respeito à formalização da pergunta inicial “Considera que o retro marketing se manifesta da seguinte forma”, uma vez que esta nas suas opções de resposta incluía apenas os 5 P’s do marketing-mix, devendo, na opinião dos inquiridos referir os 7 P’s do marketing-mix. Assumindo a opinião válida, do pré-teste, resultou o procedimento dessa mesma alteração.

O questionário foi disponibilizado num formato *online*, prendendo-se esta opção com a possibilidade de obter uma maior taxa de resposta. Este questionário foi administrado aos inquiridos, através de uma plataforma web designada por *Qualtrics* ([www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com)) possível de ser respondida em qualquer dispositivo móvel desde que tenha acesso à internet. A escolha desta plataforma advém sobretudo do facto de esta permitir um número ilimitado de perguntas e de respostas, e por ser bastante flexível na

formulação das perguntas e demonstrar um grande potencial na análise dos dados recolhidos.

Os tipos de escalas mais usualmente utilizados nos questionários são as escalas nominais e as escalas ordinais. Neste questionário, são frequentemente utilizadas escalas ordinais de *Likert* para se obter graduações de opinião, considerando-se a numeração de 1 a 5, em que 1 expressa uma opinião muito desfavorável ou um pleno grau de discordância, e 5 uma opinião muito favorável ou um pleno grau de concordância (McDaniel & Gates, 2011). Contudo verifica-se a presença de uma questão de escolha múltipla que carece de uma escala nominal.

O questionário esteve disponível através do seguinte endereço: [https://qtrial2017q1az1.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_9z4swFjGx43R7lb](https://qtrial2017q1az1.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_9z4swFjGx43R7lb)

Posteriormente, foi divulgado para todos os resultados provenientes da pesquisa sobre empresas em Portugal que contenham o seu endereço eletrónico na base de dados estatística Amadeus, disponível dentro da rede da Escola de Economia e Gestão, que permite o acesso a informação detalhada sobre empresas.

Conforme já foi descrito anteriormente, a pesquisa realizou-se da seguinte forma: numa primeira fase aplicou-se um filtro para que apenas fossem verificadas as empresas portuguesas registadas na base de dados e posteriormente colocou-se um novo filtro que apenas permite-se o visionamento das empresas portuguesas que detinham na Amadeus o seu endereço de correio eletrónico. Desse procedimento resultou uma população de 658 empresas.

Os dados recolhidos foram tratados recorrendo à ferramenta de Excel da Microsoft e posteriormente exportados para o *software* SPSS (Statistical Package for Social Science) para a sua análise.

Por se tratar de um estudo onde apenas foram inquiridos os gestores de marketing de Portugal, existem grandes limitações à generalização dos dados recolhidos, logo nem todos os gestores de marketing poderão identificar-se com os resultados apresentados neste estudo.

A divulgação do questionário iniciou-se no dia 26 de abril em 2017 e terminou a 5 de janeiro de 2018 dando origem a uma amostra de 54 indivíduos.

#### **4.6. Síntese e conclusão**

O retro marketing apresenta em si mesmo como uma oportunidade e um desafio para os gestores de marketing para recuperar marcas e produtos antigos com grande popularidade durante um longo período e que sugerem um regresso a outras eras. Estes produtos, nostalgicamente recriados, envolvem um novo conceito de produto: os “produtos retro” apresentados por Brown (1997). A estratégia apresenta então oportunidades no que toca às oportunidades de negócio propriamente ditas, mas um desafio à sua bem-sucedida implementação. Na atual conjuntura de crise mundial sem precedentes, a importância do recurso a uma estratégia deste tipo, na competitividade, produtividade, no crescimento e na inovação empresarial em Portugal, é ainda mais evidente. Dada a extrema importância do marketing, e conseqüentemente do retro marketing na geração de inovação empresarial, encontra-se aqui um particular interesse na presente investigação.

No que toca à realidade nacional, em comparação com o verificado lá por fora, ainda existem muitas dificuldades de aplicabilidade do retro marketing e estas derivam de vários motivos. Em primeiro lugar, não existe efetivamente um conhecimento sustentado, devidamente divulgado nesta área, sustentando assim a relevância no presente estudo (Cruz, 2013). Num segundo lugar, existem ainda muito poucas empresas com capacidade e magnitude para incomodarem os clientes. É necessário que uma empresa atinja um elevado nível para enveredar pelos caminhos do retro marketing. Esse nível compreende-se entre o não funcionamento do marketing convencional em si, e o cansaço do marketing relacional (Cruz, 2013). Encontra-se assim um terceiro motivo, o marketing relacional em Portugal começa a evidenciar-se e os clientes parecem adorá-lo. Claro que quando o cliente descobrir que afinal o interesse das empresas não é na relação em si, mas sim na sua durabilidade, tudo isto acabará e aí sim, talvez passe a existir uma maior propensão e adesão às investidas propostas pelo retro marketing.

O objetivo primordial da presente dissertação é o de analisar e identificar as perceções dos gestores de marketing em Portugal em relação à estratégia de retro marketing como fonte de inovação empresarial. Complementa esse objetivo com os objetivos gerais do estudo apresentados neste mesmo capítulo tendo por base contribuir para o esclarecimento do conceito de retro marketing, compreender as perceções dos gestores de marketing das empresas portuguesas sobre o retro marketing, analisar as

condições necessárias à sua implementação e perceber de que forma a estratégia estudada é colocada em prática; assim como, analisar a importância da inovação dentro das empresas portuguesas, bem como, o papel do retro marketing como fonte de inovação empresarial.

Será a combinação destes objetivos que permitirá responder à questão pesquisa anteriormente apresentada.

Para alcançar estes objetivos foi selecionada como população do estudo empírico, os gestores de marketing a exercer funções no território português.

O inquérito por questionário foi a técnica de recolha de dados utilizada para obtenção de dados primários, tendo sido disponibilizado à população num formato *online* através da plataforma Qualtrics. Esta opção de difusão do questionário prende-se com a pretensão de uma elevada taxa de resposta.

O capítulo seguinte apresenta os resultados provenientes do desenvolvimento deste estudo empírico.

## Capítulo 5. Retro marketing e inovação empresarial

### 5.1. Introdução

O presente capítulo apresenta os resultados do estudo empírico realizado acerca das perceções dos gestores de marketing quer à estratégia de retro marketing quer sobre a inovação empresarial.

Trata-se da desmistificação dos conceitos, apresentando o entendimento destes em relação aos conceitos, expressões, relevância e motivações, bem como, a frequência do uso da estratégia e da inovação por parte das empresas portuguesas.

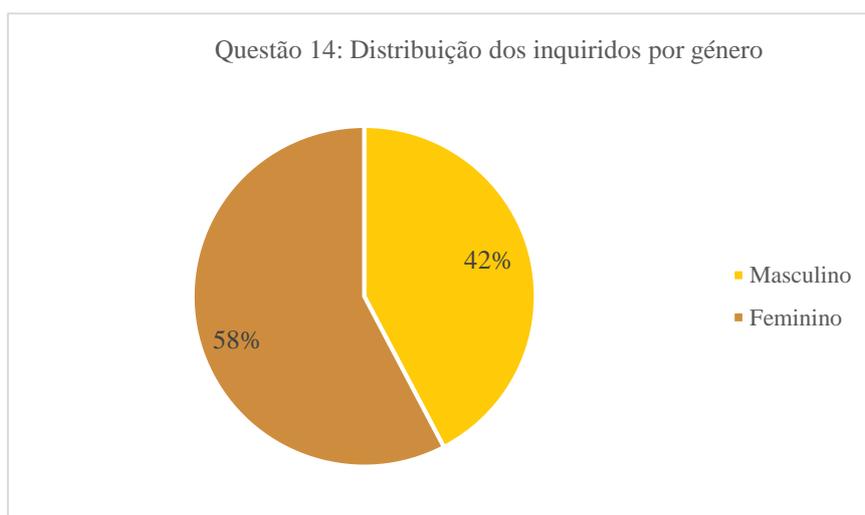
Assim, na secção 5.2 procura-se perceber quais as perceções, expressões e motivações do retro marketing em Portugal, na secção 5.3 analisa-se a estratégia como fonte de vantagem competitiva, na secção 5.4 é apresentada a inovação sob forma da sua relevância e entendimento e na secção 5.5 expõe-se a síntese e a conclusão do capítulo.

### 5.2. Caracterização da amostra

Foram inquiridos 658 gestores de marketing tendo respondido 58 indivíduos, 4 dos quais foram excluídos devido à ausência de respostas em grande parte do questionário. Contabiliza-se assim uma amostra constituída por 54 participantes.

Determinam-se 31 inquiridos do sexo feminino (57,89%) e 23 inquiridos do sexo masculino (42,11%).

Figura 5. Gráfico da distribuição dos inquiridos por género

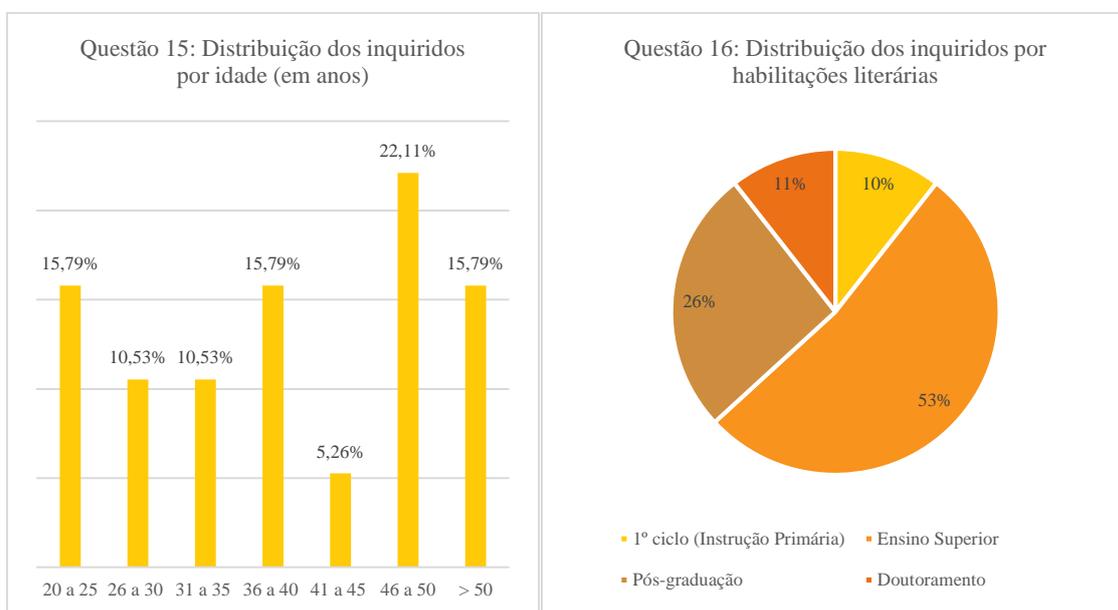


Fonte: Elaboração própria.

Destes inquiridos, a média de idades apresenta-se nos 39,05 (5) anos, calculadas a partir da questão do ano de nascimento dos respondentes, presente no questionário, e encontram as suas habilitações académicas distribuídas da seguinte forma: 1º ciclo (instrução primária (10,53%), ensino superior (52,63%), pós-graduação (26,32%) e doutoramento (10,53%). Como se pode atestar, no que diz respeito às habilitações literárias, a grande maioria dos respondentes frequentou o ensino superior, podendo assim concluir, que estamos perante um conjunto de inquiridos muito qualificados.

Figura 6. Distribuição dos inquiridos por idade (em anos)

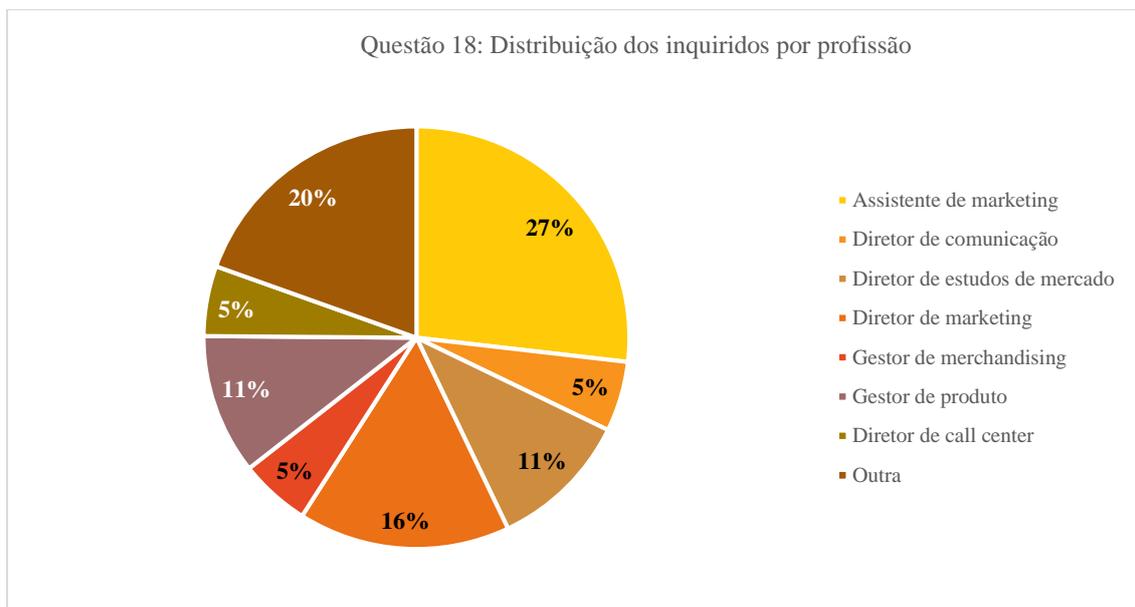
Figura 7. Distribuição dos inquiridos por habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria.

Estes contabilizam uma média de anos de experiência profissional na área do marketing (questão número 17 do questionário) de 17,31 anos e distribuem-se da seguinte forma pelas funções de marketing desempenhadas: assistente de marketing (26,32%), diretor de comunicação (5,26%), diretor de estudos de mercado (10,53%), diretor de marketing (15,79%), gestor de *merchandising* (5,26%), gestor de produto (10,53%), diretor de *call center* (5,26%) sendo que 19,14% (n=10) apontou outras funções que não as reconhecidas pela Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing no seu código de conduta (<https://appm.pt/associados/codigo-conduta/>).

Figura 8. Distribuição dos inquiridos por profissão



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5 - Caracterização da amostra

	n	%
<b>Género</b>		
Feminino	31	57,89%
Masculino	23	42,31%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
<b>Intervalo de idades</b>		
20 a 25	9	15,79%
26 a 30	6	10,53%
31 a 35	6	10,53%
36 a 40	9	15,79%
41 a 45	3	5,26%
46 a 50	12	22,11%
Mais de 50	9	15,79%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
<b>Escolaridade</b>		
1º Ciclo (instrução primária)	6	10,53%
Ensino superior	28	52,63%
Pós-graduação	14	26,32%
Doutoramento	6	10,53%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
<b>Profissão</b>		
Assistente de marketing	14	26,32%
Diretor de comunicação	3	5,26%
Diretor de estudos de mercado	6	10,53%
Diretor de marketing	9	15,79%
Gestor de <i>merchandising</i>	3	5,26%
Gestor de produto	6	10,53%
Diretor de <i>call center</i>	3	5,26%
Outra	10	20,53%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

### **5.3. Retro marketing em Portugal: percepções, expressões e motivações**

Esta secção tem como objetivo apresentar os resultados de acordo com os objetivos gerais inicialmente apresentados. Se no capítulo anterior conseguimos compreender de forma geral as características da população inquirida e da amostra do estudo empírico realizado, é com base nessa mesma informação e nos dados apresentados de seguida que realizaremos uma análise e discussão dos objetivos definidos.

Esta secção tem como objetivo primordial compreender as percepções dos respondentes em relação ao retro marketing e analisar a importância da sua implementação e de que forma esta é posta em prática.

De forma a perceber quais as expressões do retro marketing em Portugal, os inquiridos foram questionados acerca de que forma consideravam que o retro marketing se manifestava (questão 1) sendo que a seguinte tabela apresenta os resultados obtidos:

Tabela 6 - Manifestações do retro marketing em Portugal

Questão 1: Considera que o retro marketing se manifesta da seguinte forma:	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Totais		Média	Desvio Padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Produto	0	0,00	6	10,53	6	10,53	14	26,32	28	52,63	54	100	4,19	1,02
Preço	14	26,32	9	15,79	11	21,05	11	21,05	9	15,79	54	100	2,85	1,43
Distribuição	9	15,79	9	15,79	14	26,32	11	21,05	11	21,05	54	100	3,11	1,36
Comunicação	3	5,26	0	0	6	10,53	17	31,58	28	52,63	54	100	4,24	1,04
Pessoas	3	5,26	9	15,79	14	26,32	17	31,58	11	21,05	54	100	3,44	1,15
Processos	9	15,79	11	21,05	11	21,05	17	31,58	6	10,53	54	100	3,00	1,28
Evidências Físicas	3	5,26	6	10,53	14	26,32	17	31,58	14	26,32	54	100	3,61	1,15

Legenda: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.

Analisando os resultados obtidos, é possível de se verificar que 52,63% dos inquiridos “concorda totalmente” que o retro marketing se manifesta em Portugal através da variável “Produto” e “Comunicação” do marketing mix. Já a variável “preço” é a que os inquiridos distinguem como a que menos expressa o reto marketing.

Tal como Ana Cruz evidenciou no seu livro “Retromarketing – Old is Wow!” (2013), o retro marketing está predominantemente vincado nas variáveis “Produto” e “Comunicação”. É difícil pensarmos numa categoria de produtos ou serviços que não tenha sido afetada pelo retro marketing. O “retro” é uma moda, sendo por norma uma grande alusão à história da marca com a adoção de campanhas de comunicação nostálgicas. A comunicação no retro marketing é uma comunicação que faz o cliente desejar o produto, que o faz procurar por este e esperar por este se for preciso, devido, a como já vimos anteriormente, ao seu sentimento de secretismo que normalmente abraça estes produtos e aumenta exponencialmente a curiosidade e o sentimento de posse dos clientes. Consequentemente, quando estes detêm o produto/serviço o sentimento de gratificação é muito maior, o que os faz sentirem-se exclusivos e parte de uma elite.

Mesmo quando os inquiridos discordam totalmente de que a variável “preço” é que menos expressa o movimento retro em Portugal, eles concordam com a teoria de Stephen Brown. Isto porque, ao longo da extensa investigação e bibliografia do autor acerca do retro marketing este defende que a variável “preço” não deverá ser da competência do retro marketing, o que não quer dizer que o preço não seja importante e que deva ser ignorado. Conforme explanamos na revisão de literatura, o “preço” ainda é

uma variável muito vinculada no sistema APIC – Análise, Planeamento, Implementação e Controlo, sistema esse que o autor considera que ao praticá-lo não estamos a fazer marketing, uma vez que, para Brown, o marketing está muito mais para além disso, “o marketing começa onde acaba o APIC” (Brown, 2005). Os *marketeers* atualmente gastam muito tempo a tentar justificar gastos e investimentos em publicidade, a calcular os retornos e os valores das marcas e não é que esteja errado mas não deverá ser considerado marketing “os *marketeers* têm vindo a tornar-se os *experts* dos cêntimos e os burros dos milhões, poupam na torneira e desperdiçam na pipa.” (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

Tendo em conta as perceções dos inquiridos em relação ao retro marketing em Portugal, foram colocadas duas questões aos respondentes que esmiúçam a características das variáveis de “comunicação” e de “produto” sendo que foram estas também as que mais manifestaram e expressaram a estratégia de retro marketing segundo estes.

Na questão 2 do inquérito poderá ler-se a seguinte pergunta “Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações, é possível devido aos seguintes mecanismos: (a) O produto invoca um passado superior a 10 anos; (b) O produto renasce e é reintroduzido ou reformatado após vários anos de ausência num mercado; (c) O produto invoca de alguma forma, o historial da marca; (d) O produto apela ao sentimento nostálgico. A tabela seguinte revela os resultados.

Tabela 7 - Mecanismos do retro marketing usados pelas organizações

Questão 2: Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing...	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Totais		Média	Desvio Padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
O produto invoca um passado superior a 10 anos	0	0	11	21,05	6	10,53	23	42,11	14	26,32	54	100	3,74	1,06
O produto renasce e é reintroduzido ou reformatado após vários anos de ausência num mercado	11	21,05	0	0	6	10,53	23	42,11	14	26,32	54	100	3,54	1,41
O produto invoca de alguma forma, o historial da marca;	0	0	6	10,53	0	0	28	52,63	20	36,84	54	100	4,15	0,89
O produto apela ao sentimento nostálgico.	6	10,53	0	0	3	5,26	11	21,05	34	63,16	54	100	4,24	1,28

Legenda: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.

Da análise aos resultados obtidos importa destacar que a maior parte dos inquiridos 63,16% (n=34), considera a invocação da nostalgia o mecanismo que mais

possibilita o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações. A par dessa mesma observação, segue-se o historial da marca com 52,63% dos inquiridos a concordar parcialmente com esta afirmação. Conforme estudamos, a propensão para a nostalgia é um mecanismo fundamental do retro marketing, existe efetivamente uma relação positiva entre o nível de nostalgia de cada indivíduo em relação à escolha por produtos retro, isto é os produtos retro mexem com implicações nostálgicas do consumidor (Cruz, 2013). A nostalgia aplicada ao marketing funciona como um mecanismo através do qual o retro marketing pode ser implementado com sucesso, ambos andam de mão dada.

O historial da marca consiste em perceber e invocar, através do uso de todas as variáveis de marketing-mix, toda a herança da marca. O retro marketing foca-se no passado, logo o historial da marca é um fator fulcral a ter em conta neste processo (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003b). Reinvocar o historial da marca é mais um dos conceitos que subjaz ao retro marketing (Cruz, 2013). Ao trazer de volta toda a herança da marca, os *marketeers* apelam à familiaridade que o cliente tinha com a mesma que é muito mais que simplesmente reconhecer o seu nome. Como constatamos anteriormente, a familiaridade com a marca que cada cliente sente parece fazer transportar o consumidor para um tempo onde o mundo era mais calmo, mais seguro, compreensivo e muito menos comercial (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a).

A questão 3 encontra-se intrinsecamente ligada com as características de um produto retro. Perguntamos “Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações, é possível devido às seguintes características físicas dos seus produtos” e colocámos as seguintes hipóteses: (a) O produto é uma reprodução fiel, sem nova tecnologia incorporada; (b) O produto é uma reprodução que combina tecnologia atual; (c) O produto é uma reprodução retro sucessivamente relançado; (d) O produto adota linhas e traços inovadores de um passado superior a 10 anos. Encontram-se os resultados na tabela abaixo apresentada.

Tabela 8 – Características físicas de um produto retro

Questão 3: Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das...	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Totais		Média	Desvio Padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
O produto é uma reprodução fiel, sem nova tecnologia incorporada	3	5,26	11	21,05	17	31,58	14	26,32	9	15,79	54	100	3,28	1,13
O produto é uma reprodução que combina tecnologia atual.	0	0	6	10,53	11	21,05	14	26,32	23	42,11	54	100	4,00	1,04
O produto é uma reprodução retro sucessivamente relançado	11	21,05	14	26,32	9	15,79	17	31,58	3	5,26	54	100	2,76	1,25
O produto adota linhas e traços inovadores de um passado superior a 10 anos.	3	5,26	11	21,0	9	15,79	17	31,58	14	26,32	54	100	3,52	1,23

Legenda: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.

Verificamos que em Portugal, existe uma concordância com o movimento de retro marketing, uma vez que a maioria dos respondentes identificou a categoria dos produtos retro – Retro ou Repto Nova – como a característica física dos produtos que mais possibilita o recurso a uma estratégia de retro marketing 42,11% (n=23). Conforme já analisamos na presente dissertação, existem três formas distintas, mas não autónomas entre si, no que diz respeito à “formatação” dos produtos no retro marketing. Estes podem dizer respeito a reproduções fiéis de um produto clássico sem nenhum “update” tecnológico – repro. Podem ser considerados Retro ou Repto Nova, categoria preferencial dos gestores de marketing inquiridos, que diz também respeito à grande maioria dos produtos retro, que combinam os traços de um produto clássico com a mais alta tecnologia. E por fim, os repro-retro ou repro de luxo (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a) que simbolizam produtos que perpetuam outros produtos clássicos sucessivamente.

As questões número 4 e número 5 dizem respeito à aplicabilidade do retro marketing e às motivações do lado da oferta para a prática do retro marketing em Portugal. Os gestores de marketing, na pergunta 4, foram questionados acerca dos recursos mais importantes que as organizações devem deter para conseguirem implementar uma estratégia de retro marketing. Isto é, relacionou-se os mecanismos do efeito TEASE – Truques/Tentação, Exagero, Adolescência, *Spirituality* (espiritualidade) e Entretenimento com o paradigma APIC – Análise, Planeamento, Implementação e Controlo. Interrogamos “Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações, é possível devido: a) Transmissão da ideia de exclusividade e sentimento de pertença a uma comunidade; b) Existência de algo secreto envolto nos seus

produtos; c) Amplificação dos seus produtos através de técnicas surpresas de comunicação; d) Utilização de estratégias não convencionais na promoção; e) Ter uma componente de entretenimento e criatividade marcadamente vincada no seu processo de comunicação; f) Adoção de políticas de preço não convencionais; g) Ter um sistema de distribuição anómalo, aos olhos do marketing convencional; h) Ser uma contrarresposta propositada em relação ao marketing atual.” Os resultados encontram-se na tabela seguidamente apresentada.

Tabela 9 – Recursos necessários à aplicação do retro marketing

Questão 4: Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações, é possível...	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Totais		Média	Desvio Padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
	Transmissão da ideia de exclusividade e sentimento de pertença a uma comunidade	3	5,26	0	0	11	21,05	26	47,37	14	26,32	54		
Existência de algo secreto envolto nos seus produtos	6	10,53	9	15,79	22	42,11	14	26,32	3	5,26	54	100	2,98	1,05
Amplificação dos seus produtos através de técnicas surpresas de comunicação	3	5,26	0	0	26	47,37	14	26,32	11	21,05	54	100	3,56	0,99
Utilização de estratégias não convencionais na promoção	3	5,26	3	5,26	17	31,58	22	41,05	9	15,79	54	100	3,57	1,01
Ter uma componente de entretenimento e criatividade marcadamente vincada no seu processo de comunicação	3	5,26	3	5,26	17	31,58	17	31,58	14	26,32	54	100	3,67	1,09
Adoção de políticas de preço não convencionais	3	5,26	3	5,26	22	41,05	17	31,58	9	15,79	54	100	3,48	1,01
Ter um sistema de distribuição anómalo, aos olhos do marketing convencional	3	5,26	6	10,53	22	41,05	17	31,58	6	10,53	54	100	3,31	1,00
Ser uma contrarresposta propositada em relação ao marketing atual	6	10,53	3	5,26	22	41,05	14	26,32	9	15,79	54	100	3,31	1,15

Legenda: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.

As principais conclusões a retirar dos resultados obtidos, é que 73,68% (n=40) dos inquiridos respondeu “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” sobre a transmissão da ideia de exclusividade e sentimento de pertença a uma comunidade, hipótese a), ser o principal mecanismo do retro marketing que possibilita às empresas a sua implementação.

De facto, a ideia-base dos cinco mandamentos do retro marketing na comunicação apresentados por Stephen Brown (2003b) é a exclusividade. Os clientes gostam de sentir parte de uma elite. Curiosamente, a explicação para este tipo de sentimento de pretensão, culto e devoção reside muitas vezes na própria negação. Ou seja, quanto menos disponíveis os produtos estiverem, mais desejados se tornam. Esse efeito de retardar, dificultar e restringir a inclusão dos clientes a um culto ou comunidade, só vem tornar as marcas mais apetecíveis (Cruz, 2013). No comércio de luxo vulgarmente se verificam listas de espera facilmente associado às edições limitadas usualmente caracterizadas no retro marketing.

Em contrapartida, mas não tão significativamente, 14 gestores de marketing (26,23%) contestaram “discordo parcialmente” e “discordo totalmente” relativamente à amplificação dos seus produtos através de técnicas surpresas de comunicação, hipótese b). Todavia, é um mecanismo que literalmente se trata de “chamar a atenção sem chamar a atenção” (Cruz, 2013) que se deverá utilizar ao máximo através de técnicas de surpresa ou até mesmo de provocação. Este resultado a muito se deve à não consciencialização dos gestores de marketing para a presença de um novo consumidor. Um consumidor instruído, cada vez mais exigente e capaz de desmontar campanhas de marketing num piscar de olhos, consequentemente, interpreta, desvenda e desconta todas e quaisquer ações de marketing. A resposta para alcançar este consumidor atual não é simples mas uma das formas de o fazer é através do retro marketing e de um jogo comunicacional que atua na forma como comunicamos com este (Cruz, 2013).

Já na questão 5, onde se pergunta claramente “Quais os motivos que considera estarem na escolha de uma estratégia de retro marketing por parte das empresas?” e se apresentam as seguintes suposições: a) Quebra nas vendas; b) Acompanhar as tendências do mercado; c) Apontar para novo nicho de mercado; d) Custo inerente em relançar algo novo; e) Risco inerente a relançar algo novo; f) Herança da marca; g) Ganhos de vantagem competitiva; obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 10 – Motivações do retro marketing do lado da oferta

Questão 5: Quais os motivos que considera estarem na escolha de uma estratégia de retro marketing...	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Totais		Média	Desvio Padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Quebra nas vendas	14	26,32	6	10,53	14	26,32	14	26,32	6	10,53	54	100	2,85	1,35
Acompanhar as tendências do mercado	3	5,26	6	10,53	14	26,32	14	26,32	17	31,58	54	100	3,67	1,19
Apontar para novo nicho de mercado	3	5,26	3	5,26	17	31,58	17	31,58	14	26,32	54	100	3,67	1,09
Custo inerente em relançar algo novo	11	21,05	6	10,53	14	26,32	14	26,32	9	15,79	54	100	3,07	1,36
Risco inerente a relançar algo novo	3	5,26	17	31,58	17	31,58	11	21,05	6	10,53	54	100	3,00	1,09
Herança da marca	9	15,79	0	0	11	21,05	14	26,32	20	36,84	54	100	3,67	1,40
Ganhos de vantagem competitiva	3	5,26	3	5,26	11	21,05	20	36,84	17	31,58	54	100	3,83	1,10

Legenda: (1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente.

Veja-se que a maior percentagem de inquiridos que “concorda parcialmente” e “concorda totalmente” 68,42% (n=37) com os ganhos de vantagem competitiva serem a principal motivação do lado da oferta para a implementação de uma estratégia de retro marketing. Efetivamente, atualmente, os padrões de qualidade ente os produtos/serviços são cada vez mais semelhantes, isto é, a qualidade já não é um fator diferenciador, torna-se então necessário fazer diferenciação noutros aspetos. Conforme apresentamos em revisão de literatura, o retro é apelativo enquanto estratégia de marketing, visto obter uma vantagem competitiva decorrente da confiança e lealdade que os consumidores associam a marcas antigas, para além de que o passado é fonte de diferenciação (Brown, 2005).

#### 5.4. O retro marketing como fonte de vantagem competitiva

Como Cruz (2013) conclui, existem duas realidades distintas para o retro marketing: o retro marketing em território nacional e o retro marketing lá fora. Neste segundo plano, a estratégia já se encontra amplamente difundida, já em Portugal as muitas dificuldades de implementação prendem-se com, numa primeira fase, não existir efetivamente um conhecimento sustentado. Afinal, o que é isto do retro marketing? Como fazer? É viável? Estas foram as questões que estão na alicerçagem da presente investigação e por isso mesmo se estabeleceu como um objetivo da mesma construir um maior esclarecimento em torno da estratégia em si.

Assim, e dado que na introdução do questionário é feita uma pequena contextualização da estratégia como esta sendo o “reavivamento ou o relançamento de uma marca, produto ou serviço, provenientes de uma época histórica anterior, reformatado para os gostos contemporâneos” (Brown, 1999), aguardou-se até à questão número 6 para inquirir os gestores de marketing sobre as suas perceções acerca do que é a estratégia do retro marketing. Foram constituídos índices de concordância, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

Tabela 11 - Perceções dos gestores de marketing ao conceito de retro marketing

Questão 6: Considera que o retro marketing é uma estratégia:		N	%	Índice de Concordância*
Revitalização de uma marca/produto/serviço	Discordo Totalmente	3	5,26%	10,53%
	Discordo Parcialmente	3	5,26%	
	Opinião Neutra	17	31,58%	31,58%
	Concordo Parcialmente	17	31,58%	57,89%
	Concordo Totalmente	14	26,32%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Relançamento de uma marca/produto/serviço	Discordo Totalmente	3	5,26%	15,79%
	Discordo Parcialmente	6	10,53%	
	Opinião Neutra	17	31,58%	31,58%
	Concordo Parcialmente	14	26,32%	52,63%
	Concordo Totalmente	14	26,32%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Permite reproduções autênticas de uma marca/produto/serviço	Discordo Totalmente	3	5,26%	5,26%
	Discordo Parcialmente	0	0,00%	
	Opinião Neutra	20	36,84%	36,84%
	Concordo Parcialmente	20	36,84%	57,89%
	Concordo Totalmente	11	21,05%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Permite a combinação entre o novo e o antigo	Discordo Totalmente	3	5,26%	10,53%
	Discordo Parcialmente	3	5,26%	
	Opinião Neutra	6	10,53%	10,53%
	Concordo Parcialmente	14	26,32%	78,95%
	Concordo Totalmente	28	52,63%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Permite reanimações de marcas/produtos/serviços já anteriormente reanimadas	Discordo Totalmente	9	15,79%	21,05%
	Discordo Parcialmente	3	5,26%	
	Opinião Neutra	23	42,11%	42,11%
	Concordo Parcialmente	11	21,05%	36,84%
	Concordo Totalmente	9	15,79%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

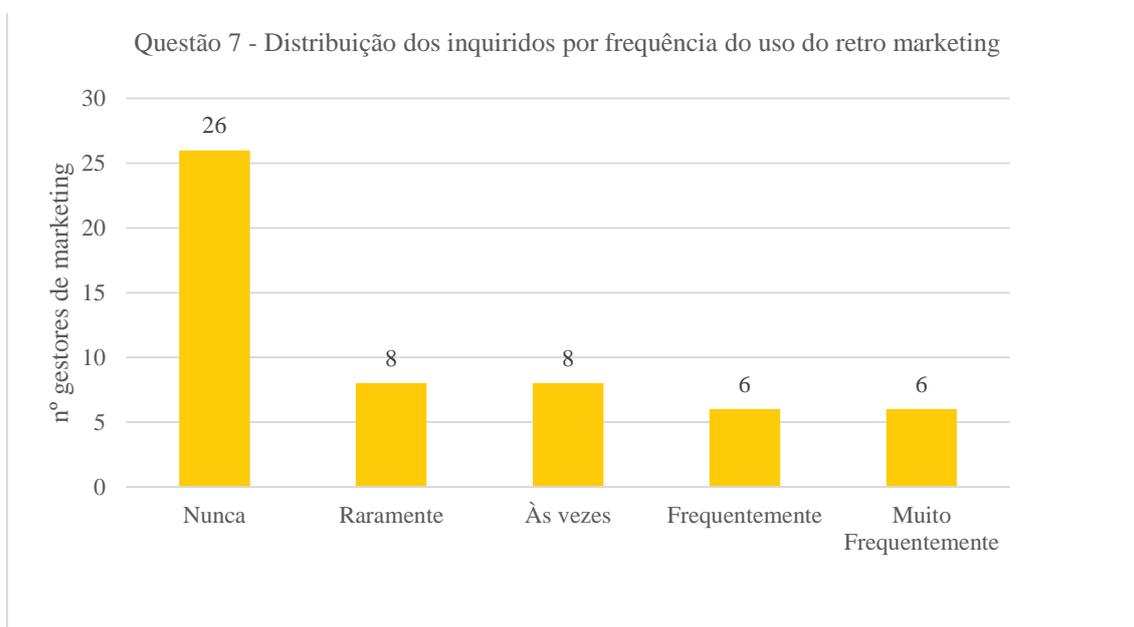
\* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo Parcialmente”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo Parcialmente” e “Concordo totalmente”.

Os índices de concordância, relativamente às percepções positivas acerca do que os gestores de marketing consideram ser o retro marketing, foram favoráveis. Analisando os resultados obtidos, constata-se um elevado índice de concordância na afirmação “o retro marketing é uma estratégia que permite a combinação entre o novo e o antigo”, 78,95% (n=42), o que no âmbito da presente investigação é crucial, uma vez que, relaciona o retro marketing com a inovação. Este resultado confirma a teoria de Stephen Brown (1999) que afirma que a combinação entre o novo e o antigo, designadamente o retro (ou repro-nova, que já vimos ser uma das formas distintas de manifestação do retro marketing) é a categoria que constitui a grande maioria dos produtos de retro marketing existentes no mercado, sendo distinguidos das reproduções pelo facto de sofrerem *updates* (Cruz, 2013).

Já a afirmação “o retro marketing é uma estratégia que permite reanimações de marcas/produtos/serviços já anteriormente reanimadas” foi a afirmação que menor índice de concordância obteve, 36,84% (n=20). Isto pode-se sustentar pelo facto de ser o menos frequente tipo de manifestação do retro marketing, e consequentemente, o menos conhecido e de maior dificuldade de percepção, veja-se que as opiniões neutras também assumem uma percentagem elevada, superior até ao índice de concordância, de 42,11% (n=23). Esta categoria assume uma perpetuação do passado, relançando e revivendo um produto que outrora já foi um relançamento de um produto nostálgico (Cruz, 2013).

Não podíamos deixar de questionar os inquiridos sobre o recurso a uma estratégia de retro marketing no desempenhar das suas funções, com o objetivo linear de verificar a realidade anteriormente apresentada que atesta os constrangimentos das empresas portuguesas em optarem por enveredar pelos caminhos do retro marketing e que apesar da crescente expressão do movimento este ainda não se encontrar sustentado.

Figura 9. No desempenho das suas funções, com que frequência recorreu a uma estratégia de retro marketing?



26 dos 54 gestores de marketing inquiridos, ou seja, 47,37% da amostra total, nunca recorreu a uma estratégia de retro marketing no desempenhar das suas funções o que, apesar do reduzido número de respostas não nos permitir tirar conclusões generalizáveis, nos leva a crer que efetivamente existem muito poucas empresas em Portugal com capacidade e magnitude necessária para enveredar pela escolha do retro marketing. Para já, o retro marketing mostra-se ainda como uma alternativa arriscada devido à falta de conhecimentos teóricos e práticos nesta área, e também porque ainda não existe uma total predisposição dos públicos neste sentido (Cruz, 2013).

Adotar pelo retro marketing não pode ser um processo repentino nem permanente, uma organização passar a ter um sistema de distribuição irregular, não obedecer a parâmetros específicos, retardando a disposição dos produtos ao consumidor e usando estratégias de amplificação, pode revelar-se ser uma decisão catastrófica e levar ao seu “desposicionamento” (Cruz, 2013).

Efetivamente existem empresas em Portugal que ousam em mudar apostando no retro marketing, verifica-se um aumento do aparecimento das suas expressões em território nacional, e de empresas a fazerem o seu caminho olhando para trás. No entanto, o que acontece é que nem sempre, essas mesmas empresas sabem como o fazer, e adotam o *retro-styling* que não é, por si só, retro marketing (Cruz, 2013).

Concluindo a presente secção, questiona-se precisamente os gestores de marketing sobre as considerações acerca da estratégia de retro marketing considerando se esta é essencial para a subsistência das organizações ou se é resultado de ganhos de vantagem competitiva.

Tabela 12 - Considerações acerca do retro marketing

Questão 9: Considera que para as organizações a estratégia de retro marketing é:		N	%	Índice de Concordância*
Essencial para a sua subsistência	Discordo Totalmente	14	26,32%	57,89%
	Discordo Parcialmente	17	31,58%	
	Opinião Neutra	20	36,84%	36,84%
	Concordo Parcialmente	3	5,26%	5,26%
	Concordo Totalmente	0	0%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Resultado de ganhos de vantagem competitiva	Discordo Totalmente	9	15,79%	15,79%
	Discordo Parcialmente	0	0,00%	
	Opinião Neutra	11	21,05%	21,05%
	Concordo Parcialmente	28	52,63%	63,87%
	Concordo Totalmente	6	10,53%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo Parcialmente”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo Parcialmente” e “Concordo totalmente”.

Verificamos, conforme já o havíamos feito na questão anterior que, existe um grande e predominante índice de discordância no que diz respeito à relação da adoção da estratégia de retro marketing como forma de subsistência das organizações, 57,89% (n=31), que contrapõe a um índice de concordância no que diz respeito à implementação da estratégia como forma de resultados de ganhos de vantagem competitiva, 63,87% (n=34).

Confirmamos também os valores apresentados anteriormente, aquando da análise dos resultados obtidos na questão 5 onde se questionava os gestores de marketing acerca dos motivos inerentes à escolha por uma estratégia de retro marketing por parte das organizações onde a maior percentagem de inquiridos concordou com os ganhos de vantagem competitiva serem a principal motivação do lado da oferta para a implementação de uma estratégia de retro marketing.

## 5.5. Inovação: importância e percepções

O retro marketing poderá ser uma alternativa realística do marketing. Este processo de relançamento de versões retro do clássico, não deve ser feito em última instância quando nada mais resulta, mas deve sim, ser um processo estudado e delicado devido à complexidade que é combinar e aplicar novas tecnologias e performances a produtos que um dia foram um sucesso clássico (Cruz, 2013). A combinação entre o “*old-style*” e o “*hi-tech*” parece ser a mais recente arma dos gestores de marketing e os que optam por esta consideram a inovação como parte integrante para a adoção da estratégia de retro marketing.

Assim sendo, tentou-se perceber a importância e as percepções dos gestores de marketing no que diz respeito à inovação no desempenho das suas funções.

Nesse sentido, na questão número dez do questionário realizado, pergunta-se aos inquiridos o grau de importância que a inovação desempenha nos seus cargos ou funções ao qual se obtêm os seguintes resultados:

*Tabela 13 – Importância da inovação*

<b>Questão 10: Indique o grau de importância que a inovação desempenha no seu cargo ou função</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nada Importante	3	5,26%
Pouco Importante	0	0%
Opinião Neutra	9	15,79%
Muito Importante	28	52,63%
Extremamente Importante	14	26,32%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Verifica-se que a inovação é considerada pelos gestores de marketing de uma importância notória, uma vez que, 42 dos inquiridos, 78,95% da amostra confirma que a inovação é muito importante e extremamente importante no desempenho das suas funções. A inovação e as novas características introduzidas a vários níveis pelos gestores de marketing realçam a imagem das empresas como estas sendo inovadoras e pioneiras conquistando, conseqüentemente, a fidelidade de segmentos de mercado que valorizam estas mesmas características. A fragmentação é trazida pela concorrência e a consolidação, pela inovação (Kotler & Keller, 2011).

Mas a complexidade da inovação, bem como do retro marketing, é que a inovação se refere a um produto, serviço, marca (...) que seja percebido por alguém como novo. Estes até podem ter uma herança e uma história antiga, serem um clássico, ou retro, mas é uma inovação para quem as vê como novo que levam o seu tempo para se espalharem pelo sistema social (Kotler & Keller, 2011). No seguimento dessa complexidade tentou-se compreender as percepções dos gestores de marketing aquilo que consideram ser a inovação, perguntando-lhes se consideravam que a inovação existia sempre que se cria algo novo (a), se esta se encontra relacionada fundamentalmente com as novas tecnologias (b), ou se esta é incompatível com a adoção da estratégia de retro marketing (c).

Tabela 14 – Percepções dos gestores de marketing ao conceito de inovação

Questão 11: Considera que a inovação:		N	%	Índice de Concordância*
Existe sempre que se cria algo novo.	Discordo Totalmente	0	0%	26,32%
	Discordo Parcialmente	14	26,32%	
	Opinião Neutra	11	21,05%	21,05%
	Concordo Parcialmente	26	47,37%	52,63%
	Concordo Totalmente	3	5,26%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Se encontra relacionada fundamentalmente com as novas tecnologias.	Discordo Totalmente	0	0%	21,05%
	Discordo Parcialmente	11	21,05%	
	Opinião Neutra	14	26,32%	26,32%
	Concordo Parcialmente	29	52,63%	52,63%
	Concordo Totalmente	0	0%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
É incompatível com a adoção da estratégia de retro marketing.	Discordo Totalmente	28	52,63%	63,16%
	Discordo Parcialmente	6	10,53%	
	Opinião Neutra	11	21,05%	21,05%
	Concordo Parcialmente	6	10,53%	15,79%
	Concordo Totalmente	3	5,26%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo Parcialmente”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo Parcialmente” e “Concordo totalmente”.

A inovação tem sido destacada como o principal elemento diferenciador das organizações que procuram aumentar a sua competitividade. Dois dos índices de

concordâncias não se encontram em consonância com a literatura existente e revista na presente dissertação. De facto, inovação é diferente de uma invenção, que efetivamente, existe sempre que se cria algo de novo e que representa um índice de concordância de 52,63%. Nem todas as invenções se transformam em inovação, uma vez que se pode inventar sem se inovar, e pode-se inventar e posteriormente inovar e pode-se até nem inventar e inovar.

Também com um índice de concordância de, coincidentemente, 52,63% se encontra a hipótese que considera que a inovação se encontra relacionada fundamentalmente com as novas tecnologias. Todavia, um ponto relevante a destacar é que nem sempre a inovação está atrelada à tecnologia, esta define-se como “o conjunto organizado de conhecimentos científicos, empíricos ou intuitivos, empregues na produção e comercialização de bens e serviços” (Longo, 1996). A tecnologia, enquanto aplicação, é tida como um bem de valor transferível e comercializável. Já a inovação, como vimos, é o sucesso comercial de um produto, serviço ou processo.

No que diz respeito à incompatibilidade da inovação com a estratégia de retro marketing, que obteve um índice de discordância de 63,16%, ou seja, o índice com a maior expressão dos calculados, verificamos que essas mesmas perceções compactuam e se relacionam com a inovação nas indústrias retro, isto porque esta só é possível através do equilíbrio entre a mistura da intensidade da inovação imposta por uma sensação de novidade e o sentimento de segurança interposto pelo passado através da nostalgia ou da revitalização. Compreende-se e reforça-se a relação de que verdadeiramente, o retro marketing não é incompatível com a inovação como iremos analisar no capítulo seguinte.

## **5.6. Síntese e conclusão**

Neste capítulo, foram explorados alguns índices de concordância e relações entre variáveis. De forma geral, conclui-se que as perceções dos gestores de marketing em Portugal, em tudo se coadunam com a literatura da área, uma vez que, os índices de concordância, relativamente ao que consideram ser o retro marketing, foram favoráveis, constatando-se que estes afirmam que o retro marketing é uma estratégia que permite a combinação entre o novo e o antigo, resultado esse que confirma a teoria de Stephen Brown (1999) que o retro é a combinação entre o novo e o antigo. Também para os gestores de marketing esta combinação surge em Portugal manifestando-se através da

variável “produto” e “comunicação” do marketing-mix, sendo que são precisamente estas características as predominantemente mais vincadas pela estratégia.

De realçar que, cerca de 47% da amostra total dos inquiridos, nunca recorreu a uma estratégia de retro marketing no desempenhar das suas funções, o que nos leva a ponderar que apesar do “boom” do retro marketing sentido, se indagarmos sobre o número de empresas que em Portugal enveredou por esta estratégia, concluímos que é efetivamente pequeno e que as empresas que por cá o fazem têm, efetivamente, capacidade para o fazer, dado que se trata de uma alternativa arriscada, uma vez que os conhecimentos teóricos e práticos nesta área são poucos e o consumidor ainda não apresenta um índice considerável de predisposição neste sentido.

Se os conhecimentos teóricos e práticos do retro marketing relacionados com o lado da oferta são escassos, a estratégia de retro marketing é continuamente construída sob o comportamento do consumidor e a sua procura, pelo que se conclui que apelar à nostalgia é o mecanismo que mais possibilita o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações, dado que existe uma relação positiva entre o nível de nostalgia de cada indivíduo em relação à escolha por produtos retro. É essa nostalgia, e o facto de esta ser ímpar de pessoa para pessoa, que faz com que a transmissão da ideia de exclusividade seja elementar na comunicação da estratégia de retro marketing apresentados por Stephen Brown (2003b) e que os inquiridos considerem ser o principal mecanismo do retro marketing que possibilita às empresas a sua implementação. Já no que diz respeito às motivações do lado da oferta para a implementação de uma estratégia de retro marketing os gestores de marketing inquiridos consideram que os ganhos de vantagem competitiva são a principal, discordando de forma predominante de a subsistência das organizações se encontrar na base dos motivos.

Em relação à inovação, as perceções dos gestores de marketing àquilo que consideram ser a inovação, não se encontram em consonância com a literatura existente e revista na presente dissertação, uma vez que, consideram que a inovação existe sempre que se cria algo novo mas, inovação é diferente de invenção. No entanto, os inquiridos consideram que a inovação representa uma importância notória no desempenhar das suas funções.

Por fim, mas não menos importante, conclui-se que não é incompatível a relação entre o retro marketing e a inovação como iremos analisar e reforçar no capítulo seguinte.

## **Capítulo 6. O papel do retro marketing na inovação empresarial**

### **6.1. Introdução**

É neste capítulo que fundimos as perceções acerca da estratégia do retro marketing com as perceções acerca da inovação empresarial por parte dos gestores de marketing.

Vamos indagar sobre a sua contrariedade e incompatibilidade, mas também na hipótese antagónica desta relação, vamos ver como é que o retro marketing cria inovação mas também analisar quais as motivações e os riscos incorridos por se optar pela estratégia em causa como meio para alcançar um fim: a inovação.

Este capítulo encontra-se subdividido em seis secções, esta primeira que corresponde à sua breve introdução, a secção 6.2. que contrapõe e relaciona estratégia de retro marketing com o processo de inovação empresarial, a secção 6.3 que apresenta o retro marketing como criação de inovação empresarial, a secção 6.4. que expõe as motivações para a decisão de optar por uma estratégia retro em busca de inovação e a secção 6.5. que contém uma síntese e conclusão do capítulo em causa.

### **6.2. A relação entre o retro marketing e a inovação empresarial**

O diálogo entre a tradição (solidez do passado) e a inovação (atualidade dos mercados e condição para a subsistência nos mesmos) parece adequado para contrapor à fluidez da contemporaneidade, onde a qualidade já é um facto adquirido e não um fator diferenciador. A adoção do retro marketing, que reflete o uso do retro confundido equivocadamente com *vintage*, estabelece as relações entre todas as funções dos gestores de marketing e os processos criativos e inovadores.

É desta relação entre o retro marketing e a inovação empresarial que se alicerça o objetivo primordial da presente investigação onde se pretende compreender as perceções dos gestores de marketing em relação à estratégia de retro marketing como forma de inovação empresarial em Portugal. No seguimento do estabelecimento desse mesmo objetivo, e tendo em conta os esclarecimentos já apresentados, começamos por avaliar a importância do retro marketing em contraposição com a importância dada à inovação empresarial por parte dos inquiridos.

Tabela 15 – Comparação da importância da adoção do retro marketing e da inovação

Questão 8: Como avalia a importância para as empresas da:		N	%	Índice de Concordância*
Adoção de uma estratégia de retro marketing.	Nada Importante	0	0%	21,05%
	Pouco Importante	11	21,05%	
	Opinião Neutra	35	68,42%	68,42%
	Muito Importante	6	10,53%	10,53%
	Extremamente Importante	0	0%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Implementação de inovação	Nada Importante	3	5,26%	10,53%
	Pouco Importante	3	5,26%	
	Opinião Neutra	14	26,32%	26,32%
	Muito Importante	23	42,11%	63,13%
	Extremamente Importante	11	21,05%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo Parcialmente”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo Parcialmente” e “Concordo totalmente”.

Os dados obtidos realçam a realidade nacional já aqui constatada, de que em Portugal ainda não existe efetivamente conhecimento sustentado e devidamente divulgado nesta área do que é o retro marketing em si, gerando assim uma opinião neutra massiva, de 68,42% (n=35) sobre a importância da sua adoção para as empresas. Dessa análise, podemos ainda reter que logo a seguir se verifica um índice de discordância de 21,05% que atribui uma importância também negativa à adoção da estratégia, classificando-a como “nada importante” e “pouco importante”. Estes resultados encontram-se em harmonia com as perceções dos inquiridos anteriormente analisadas acerca do retro marketing, uma vez que, em nenhuma dessas observações foi atribuída à estratégia uma posição marcante e relevante dentro das organizações.

Em contraposição à avaliação dada à estratégia de retro marketing, encontramos a importância dada pelos *marketeers* à adoção e implementação de inovação empresarial. Como vimos na última secção do capítulo anterior, a inovação é considerada pelos inquiridos como “muito importante” e “extremamente importante”, detendo um índice de concordância de 63,13% (n=34). Objetivamente, se num contexto como o de Portugal onde o retro ainda não é considerado como uma realidade contínua e sustentável, mas sim desenfreada e com uma apropriação errónea, em paralelismo com o conceito de inovação

esta terá, nesta conjuntura, uma maior propensão e aceitação, bem como, um indicador de importância muito superior, dado que, se a diferenciação é algo cada vez mais difícil de se conquistar, as empresas necessitam de se inovar, nem que seja, com recurso à estratégia de retro marketing.

### **6.3. O retro marketing na criação de inovação empresarial**

Já constatamos: o retro marketing é compatível com a inovação.

Está na própria essência do retro marketing como sendo “o revivamento ou relançamento de uma marca, produto ou serviço, provenientes de um período histórico de outrora, que é normalmente as nem sempre, reformatado para os *standards*, performances, funções ou gostos contemporâneos” (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003a), implicando a relação direta (mas não necessária) com a definição de inovação. Mas a inovação é complexa de definir, uma vez que, a inovação depende da percepção de cada um daquilo que é novo, e compreende novos conceitos ao nível do produto, do processo, do marketing, ao nível empresarial e dos serviços (OECD, 2005).

No prosseguimento da determinação da relação entre o retro marketing com a inovação empresarial, inquiriu-se os gestores de marketing acerca do tipo de inovação que eles creem que o retro marketing permite às organizações alcançar.

Tabela 16 – Tipos de inovação alcançáveis através do retro marketing

Questão 12: Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing permite às organizações alcançar:		N	%	Índice de Concordância*
Inovação no Produto	Discordo Totalmente	3	5,26%	15,79%
	Discordo Parcialmente	6	10,53%	
	Opinião Neutra	14	26,32%	26,32%
	Concordo Parcialmente	14	26,32%	57,89%
	Concordo Totalmente	17	31,58%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Inovação no Processo	Discordo Totalmente	3	5,26%	26,32%
	Discordo Parcialmente	11	21,05%	
	Opinião Neutra	23	42,11%	42,11%
	Concordo Parcialmente	11	21,05%	31,58%
	Concordo Totalmente	6	10,53%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Inovação de Marketing	Discordo Totalmente	6	10,53%	31,58%
	Discordo Parcialmente	11	21,05%	
	Opinião Neutra	11	21,05%	21,05%
	Concordo Parcialmente	20	36,84%	47,37%
	Concordo Totalmente	6	10,53%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Inovação Empresarial	Discordo Totalmente	11	21,05%	31,58%
	Discordo Parcialmente	6	10,53%	
	Opinião Neutra	6	10,53%	10,53%
	Concordo Parcialmente	28	52,63%	57,89%
	Concordo Totalmente	3	5,26%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Inovação nos Serviços	Discordo Totalmente	6	10,53%	10,53%
	Discordo Parcialmente	0	0,00%	
	Opinião Neutra	26	47,37%	47,37%
	Concordo Parcialmente	11	21,05%	42,10%
	Concordo Totalmente	11	21,05%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo Parcialmente”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo Parcialmente” e “Concordo totalmente”.

Verifica-se que as hipóteses de inovação do produto, de inovação de marketing e de inovação empresarial, são aquelas que detêm um maior índice de concordância. No

que diz respeito à inovação do produto, podemos correlacionar os índices de concordância obtidos com os valores anteriormente analisados onde se questionava os gestores de marketing sobre as variáveis do marketing-mix que mais expressavam o retro marketing em Portugal (questão 1), nomeadamente com a variável produto (hipótese a). Calculado o coeficiente de Pearson, verificou-se um resultado de  $p = 0,97$  que nos indica que existe uma correlação muito forte entre as variáveis analisadas. Esta correlação explica-se pelo facto de como já vimos anteriormente, o retro marketing se encontrar evidentemente vincado aos produtos, uma vez que, se torna difícil pensarmos numa categoria de produtos ou serviços que não tenha sido afetada pela estratégia. Também pelo facto de considerarmos que a estratégia de retro marketing permite a combinação entre o novo e o antigo e assim sendo, considerarmos que a adoção da estratégia permitirá uma inovação ao nível do produto.

Calculou-se igualmente o coeficiente de Pearson para os resultados obtidos com a inovação de marketing e os anteriormente analisados na questão 1 relacionados com a variável comunicação. Desta vez, os valores evidenciam uma correlação menos expressiva que a anterior mas igualmente forte de  $p = 0,89$ . De facto, o marketing não se cinge à comunicação, mas sim a todo o “processo de planeamento, conceção, excussão, estabelecimento de preço, promoção, distribuição e controlo de ideias, bens ou serviços, no intuito de gerar dinâmicas de consumo” (Kotler et al., 2004), no entanto ao longo desta investigação foi notória a importância da variável comunicação na definição e clarificação do retro marketing em si, onde se apresenta a metodologia TEASE – Truques/Tentação, Exagero, Adolescência, *Spirituality* (espiritualidade) e Entretenimento em contraposição com o paradigma de marketing APIC – Análise, Planeamento, Implementação e Controlo. O TEASE explora uma essência do marketing sem orientação no cliente, considera que o marketing chega onde outras funções de gestão não conseguem chegar e que deve ser magia e espetacularidade, e que precisa de se preocupar mais em “tease” os seus clientes seja com um retro-spot publicitário, ou com outro mecanismo de comunicação retro, mas tornar-lhe difícil a aquisição fazendo-os implorar e desejar pelos seus produtos/serviços.

O facto da inovação empresarial ter obtido um grande índice de concordância, 57,89% (n=31) confirma o objetivo desta secção/questão onde se pretendia verificar se o retro marketing significaria (ou não) a criação de inovação empresarial, constatando-se que sim.

A inovação empresarial já definida anteriormente apresenta-se como a “implementação de uma nova ou significativa alteração na estrutura da empresa ou nos seus métodos de gestão (...)” (OECD, 2005) que em tudo se encontra em consonância com a substituição do paradigma APIC pelo TEASE. Conclui-se que o retro marketing se apresenta como uma nova corrente de marketing, que surge defendendo que a gestão formal do processo de marketing, acompanhada por uma devoção no cliente sem precedentes, conduziram o marketing de hoje a uma estagnação perante o mercado (Cruz, 2013). De facto, o marketing atual encontra-se bastante mecanizado, faltando-lhe um pouco de TEASE, concorda-se com o facto de este estar bastante centrado no cliente mas não será necessário proceder à sua total separação do paradigma APIC, até porque, primeiramente o marketing é análise, planeamento, implementação e controlo. Estas duas metodologias podem e devem coexistir, sendo que uma não invalida a outra, mas sim complementa-a (Cruz, 2013).

Afinal de contas, é através do retro marketing que se pretende reformular a estratégia de marketing que acaba por ter os mesmos objetivos do marketing convencional: satisfação das necessidades dos clientes e obtenção de lucro para as empresas.

#### **6.4. O retro marketing e a inovação empresarial: motivações**

Atualmente o retro marketing é uma verdade irrefutável. Os mercados estão a atravessar tempos difíceis para os quais se impõe a necessidade de um novo marketing (Brown, Kozinets, & Sherry Jr., 2003b). O consumidor acredita já conhecer tudo e demonstra estar cansado do que lhe é constantemente apresentado pelo marketing não se deixando mais impressionar. Torna-se imperativo que os gestores de marketing repensem, reconstruam e reconsiderem a sua atuação e é aqui que entra a inovação empresarial. É esta relação entre o retro marketing e a inovação empresarial, que outrora foi quebrada pelo avanço frenético das novas tecnologias, que se tenta estreitar e implementar desesperadamente nos dias de hoje. Mas a que custo? E quais as motivações para tal relação ser implementada? Foi o que tentamos perceber junto dos gestores de marketing com a questão número 13, e a última, do questionário partilhado, apresentando como hipóteses riscos e motivações.

Tabela 17 – Objetivos da combinação entre o retro marketing e a inovação

Questão 13: Considera que a aposta estratégica no retro marketing como forma de alcançar inovação empresarial:		N	%	Índice de Concordância*
Tem como principal objetivo aumentar a competitividade das empresas	Discordo Totalmente	3	5,26%	5,26%
	Discordo Parcialmente	0	0%	
	Opinião Neutra	14	26,32%	26,32%
	Concordo Parcialmente	26	47,37%	68,42%
	Concordo Totalmente	11	21,05%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Representa um grande risco na obtenção de inovação por parte das empresas	Discordo Totalmente	11	21,05%	57,89%
	Discordo Parcialmente	20	36,84%	
	Opinião Neutra	20	36,84%	36,84%
	Concordo Parcialmente	3	5,26%	5,26%
	Concordo Totalmente	0	0%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Não permite a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas	Discordo Totalmente	14	26,32%	63,16%
	Discordo Parcialmente	20	36,84%	
	Opinião Neutra	14	26,32%	26,32%
	Concordo Parcialmente	0	0%	10,53%
	Concordo Totalmente	6	10,53%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
A combinação entre o retro marketing e a inovação não é possível de se verificar.	Discordo Totalmente	14	26,32%	63,16%
	Discordo Parcialmente	20	36,84%	
	Opinião Neutra	14	26,32%	26,32%
	Concordo Parcialmente	6	10,53%	10,53%
	Concordo Totalmente	0	0%	
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo Parcialmente”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo Parcialmente” e “Concordo totalmente”

Dos resultados apresentados é possível constatar-se que 3 das 4 hipóteses disponibilizadas apresentam altos índices de discordância à exceção da hipótese a) “Tem como principal objetivo aumentar a competitividade das empresas” que apresenta um elevado índice de concordância.

Estes resultados rematam todas as conclusões e fins até então apresentados ao longo da presente dissertação. Os gestores de marketing concordam que a aposta estratégica no retro marketing como forma de alcançar inovação empresarial tem como principal objetivo aumentar a competitividade das empresas (hipótese a), corroborando

esse fundamento discordando que esta aposta não permite a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas (hipótese c), mas também estes continuam garantindo que esta relação é possível, uma vez que, discordam que a mesma representa um grande risco na obtenção de inovação por parte das empresas (hipótese b) e que esta não é possível de se verificar (hipótese d).

Já constatamos que as marcas (produtos, serviços, ...) retro são atrativas para os gestores de marketing, enquanto estratégia a adotar, uma vez que, contêm e obtêm uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes, decorrente da confiança e da lealdade que os consumidores têm e associam a estas marcas dado que, no mercado atual onde a qualidade já não é um fator diferenciador o retro assume esse ganho de vantagem competitiva.

Também a hipótese a) bem como a hipótese c) corroboram (com índices de Pearson de  $p=0,90$  e  $p= - 0,92$ , respetivamente) as respostas anteriormente dadas pelos gestores de marketing à questão número 5 - “Quais os motivos que considera estarem na escolha de uma estratégia de retro marketing por parte das empresas?” – onde se obteve um índice de concordância de 68,42% ao pressuposto de que os ganhos de vantagem competitiva são a principal motivação do lado da oferta para a implementação de uma estratégia de retro marketing. Existe também uma relação positiva entre as duas variáveis com a questão número 9 (com índices de Pearson de  $p=0,91$  e  $p= -0,71$ , respetivamente) onde se questionou precisamente os gestores de marketing sobre as considerações acerca da estratégia de retro marketing considerando se esta é essencial para a subsistência das organizações ou se é resultado de ganhos de vantagem competitiva, sendo que esta última obteve um índice de concordância de 63,87%.

## **6.5. Síntese e conclusão**

Neste capítulo propusemo-nos a apoiar a relação entre a estratégia de retro marketing e a inovação empresarial em Portugal que é, por si só, o objetivo primordial da presente investigação.

Conclui-se que o confronto entre a pertinência da adoção da estratégia de retro marketing em relação à inovação empresarial é bastante desfavorecido, tendo esta última uma posição marcante e relevante para os gestores de marketing inquiridos e a primeira neutral. Objetivamente, se analisarmos o contexto português onde o retro ainda não é uma realidade contínua, sustentável, estudada e planeada, mas sim desenfreada, em

contraposição à inovação, esta última terá sempre uma importância maior, nem que seja pela vontade de se conquistar a tão atual e difícil diferenciação.

No entanto, se os próprios gestores de marketing admitiram que o retro marketing não é incompatível com a inovação, estes consideram que a inovação do produto, de marketing e empresarial são aquelas que a estratégia em causa permite alcançar. O que até então, sustenta as variáveis do marketing-mix por estes identificadas, como sendo as maiores expressões da estratégia em Portugal.

Assim, conclui-se que é o aumento da competitividade das empresas, e naturalmente os ganhos de vantagem competitiva, tão por culpa do difícil alcance da diferenciação vincando a atualidade dos mercados e a “sede” por inovar, os motivos pelos quais as organizações tentam implementar e estreitar a relação entre a estratégia de retro marketing e a inovação empresarial, dado que consideram que a esta estratégia não apresenta riscos para o alcance de inovação empresarial e que ambas são compatíveis.

## **Capítulo 7. Conclusão**

### **7.1. Introdução**

O capítulo sete apresenta as principais conclusões da dissertação “Retro Marketing e Inovação Empresarial em Portugal”.

Desta forma, é composto por cinco secções, sendo que esta breve introdução constitui a secção 7.1., a secção 7.2. “Principais conclusões” é a secção onde se discutem os resultados do estudo empírico, na secção 7.3. “Contributo da dissertação” explicita-se a cooperação da presente dissertação para o desenvolvimento do estudo da estratégia de retro marketing como forma de inovação empresarial; na secção 7.4 “Limitações e recomendações a estudos futuros” é onde se apresentam as principais dificuldades do estudo e se sugerem novas aplicações e replicações da investigação; e, por fim, na secção 7.5 são apresentadas as considerações finais.

### **7.2. Principais conclusões**

As principais conclusões da dissertação “Retro Marketing e Inovação Empresarial em Portugal” dizem respeito à resposta ao problema de pesquisa proposto: analisar e identificar as perceções dos gestores de marketing em Portugal sobre a estratégia de retro marketing como fonte de inovação empresarial.

Como apresentado anteriormente na secção da metodologia, este objetivo principal deu origem a cinco objetivos gerais, que passam a ser analisados de seguida com mais pormenor.

Assim sendo, respondendo ao primeiro objetivo: “Contribuir para o esclarecimento do conceito de retro marketing”. De acordo com a revisão de literatura, conseguimos já detetar que o retro marketing se estende para lá daquilo que o consumidor considera individual e pessoalmente ser ou não retro, no entanto conseguimos através da análise exploratória verificar e confirmar que os gestores de marketing consideram de igual forma, que em Portugal o retro marketing se manifesta, predominantemente, através das seguintes variáveis do marketing-mix: produto e comunicação (52,63%). Realmente, o mote do estudo desta dissertação foi o facto de o retro estar em voga o que por norma significa uma grande alusão à história das marcas com adoção de campanhas de comunicação nostálgicas e, conseqüentemente, aos seus produtos retro.

Para clarificar o conceito de retro marketing, no que diz respeito aos mecanismos necessários para a sua adoção, os gestores de marketing consideraram que é fundamental que o produto/serviço relançado apele à nostalgia (63,16%). Encontra-se assim confirmada a segunda definição de retro marketing: a nostalgia. A propensão para a nostalgia é um mecanismo fundamental do retro marketing, existe efetivamente uma relação positiva entre o nível de nostalgia de cada indivíduo em relação à escolha por produtos retro, isto é os produtos retro mexem com implicações nostálgicas do consumidor (Cruz, 2013). A nostalgia aplicada ao marketing funciona como um mecanismo através do qual o retro marketing pode ser implementado com sucesso, ambos andam de mão dada.

Por último, conseguimos confirmar que a categoria dos produtos retro mais identificada por parte dos gestores de marketing foi a: retro ou repro nova. 42,11% dos respondentes considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações só é possível devido ao facto de o produto ser uma reprodução do passado que combina tecnologia atual. Esta categoria não diz só respeito à categoria preferencial do inquiridos, com também diz respeito à grande maioria dos produtos retro existentes no mercado.

Chega-se assim, à conclusão que no que diz respeito à aplicabilidade da estratégia em Portugal, esta anda a par com as variáveis que notoriamente definem o retro marketing, e que consegue assumir a introdução de tecnologia numa reprodução do passado não descurando a consideração do retro marketing.

A compreensão dos antecedentes e das perceções dos gestores de marketing acerca da estratégia estudada é imprescindível para que as empresas (neste caso, as portuguesas) elaborem planos de marketing de sucesso com base na seleção da estratégia de retro marketing, o que se espera que signifique e se transponha em lucros para estas.

Assim sendo, o segundo objetivo “Compreender as perceções dos gestores de marketing das empresas portuguesas sobre o retro marketing” foi também alcançado.

No que diz respeito à aplicabilidade do retro marketing, conclui-se que 73,68% dos gestores de marketing considera que o facto de os produtos/serviços relançados transmitirem para o consumidor a ideia de exclusividade e o sentimento de pretensa a uma comunidade é a mais evidente. De facto, a sustentação, o alicerce dos cinco cânones

da variável comunicação do retro marketing é a exclusividade, e não fossemos nós os gestores de marketing (e não só) também uns meros e comuns consumidores.

Por outro lado, depreende-se que 68,42% dos inquiridos considera que os ganhos de vantagem competitiva são a principal motivação para a aplicabilidade da estratégia estudada por parte das empresas portuguesas. De facto, hoje em dia, tanto são as empresas com boa posição de mercado, como as empresas que verificam quebras nas suas vendas as que optam por se posicionar numa estratégia revivalista, uma vez que, cada vez mais a qualidade já não é um fator diferenciador, dada a oferta bastante qualificada no mercado, o que torna necessário diferenciar outras referências.

Eis que apresentadas as motivações, passa-se a compreender as perceções. Mesmo após uma breve introdução/explicação do que define o retro marketing no início do questionário, foram apresentadas cinco variáveis de resposta, todas elas corretas e correspondentes às cinco categorias de manifestação do retro marketing suportadas na revisão de literatura. Verifica-se que as respostas de 78,95% dos gestores de marketing confirmam a teoria de Brown (1999), que afirma que a estratégia se define por uma combinação entre o novo e o antigo, designadamente a categoria retro da estratégia de retro marketing.

Apesar de se encontrar em concordância com a teoria da área, e de se verificar atualmente uma crescente expansão do recurso à estratégia de retro marketing no país, Portugal ainda verifica uma expansão do movimento não muito sustentada. Uma vez que, aproximadamente metade dos gestores de marketing inquiridos afirma nunca ter recorrido à estratégia. Além de o número de respostas não nos permitir generalizar, podemos assumir que a falta de conhecimentos teóricos e práticos nesta área torna o retro marketing uma alternativa arriscada a incluir num plano de marketing e, conseqüentemente num plano de negócios sustentável, pelo que vemos que os gestores ainda evidenciam pequenos mecanismos desta estratégia.

Por último, contrapõe-se o peso para os gestores de marketing da adoção de uma estratégia retro marketing em detrimento da importância da inovação dentro de uma organização. Os dados obtidos estão em consonância com a dedução anteriormente apresentada. 68,42% dos gestores de marketing, apresentaram uma opinião neutra quando confrontados com a importância da adoção do retro marketing por parte das empresas, seguido de um índice de discordância de 21,05%, quase o dobro do índice de

concordância verificado para esta variável. Já a importância da implementação da inovação é expressamente positiva, apresentando um índice de concordância de 63,13%, o que constata a opinião de que o fenómeno de retro marketing está a ser considerado em Portugal como desenfreado e nada suportado.

Também o terceiro objetivo foi concretizável, uma vez que se conseguiu analisar quais as condições necessárias à implementação do retro marketing e perceber de que forma é que este é colocado em prática, indagando-se sobre se a estratégia é considerada substancial à sobrevivência das empresas ou se é apenas considerada como fonte de vantagem competitiva.

Sendo que se constata a pouca predisposição por parte dos gestores de marketing à adoção do retro marketing, facilmente se compreende o porquê de 63,87% do respondentes considerar que a implementação da estratégia é feita sob base de se querer obter ganhos de vantagem competitiva em contrapartida de se aplicar sobre forma de garantir a subsistência das organizações. No entanto, a diferença não é substancial, uma vez que conforme já evidenciamos, muitas das vezes se relaciona (e erradamente) o retro marketing a uma tentativa das empresas em combater constrangimentos como a quebra nas vendas e não como uma forma de inovação.

O quarto objetivo pretende compreender as perceções e a importância dada à inovação empresarial junto dos gestores de marketing portugueses. A inovação desempenha um papel importante na explicação da evolução de uma indústria (Malerba, 2006) dado que, olhando para o passado, as empresas e as indústrias podem inventar e criar o seu futuro. Uma forma de entender o fenómeno do retro e, conseqüentemente, do retro marketing, consiste em entender melhor como o passado e o presente estão conectados. Os estudos mostraram-nos que encontrar o equilíbrio certo entre o passado e o presente olhando para o futuro é a explicação possível para justificar os movimentos retros bem-sucedidos (Cattaneo & Guerini, 2012).

Desta forma, considera-se que este mesmo objetivo foi alcançado, dado que 63,13% dos gestores de marketing considera que alcançar a inovação é de muito a extremamente importante para as empresas, e que esta detém, igualmente, uma posição notoriamente relevante no desempenhar das suas funções.

A inovação tem sido destacada como o principal elemento diferenciador das organizações que procuram aumentar a sua competitividade, mas como vimos na revisão

de literatura, o seu conceito é bastante complexo. Tendo em conta esta complexidade, procurou-se compreender o que é que os gestores de marketing consideram como inovação. Desta questão, obteve-se o principal contributo dado por este estudo: 63,13% dos inquiridos considera que o retro marketing não é incompatível com a inovação, que como constatamos só é possível de ser adotado com sucesso, se existir um equilíbrio entre a mistura da intensidade da inovação imposta por uma sensação de novidade e o sentimento de segurança interposto pelo passado através da nostalgia ou da revitalização.

Importa referir que também desta questão se retiraram as principais incongruências entre a revisão de literatura e as perceções dos gestores de marketing das empresas portuguesas, uma vez que, 52,63% considerou que a inovação existe sempre que se cria algo de novo, mas nem todas as invenções se transformam em inovação, uma vez que se pode inventar sem se inovar, e pode-se ainda inventar e posteriormente inovar e pode-se até nem inventar e inovar. Também 52,63% considerou que a inovação se encontra relacionada fundamentalmente com as novas tecnologias. Todavia, a tecnologia, enquanto aplicação, é tida como um bem de valor transferível e comercializável. Já a inovação, como vimos, é o sucesso comercial de um produto, serviço ou processo.

Por último, apresentam-se as conclusões obtidas com a análise do quinto objetivo “Analisar o papel do retro marketing como inovação empresarial das empresas portuguesas”. É desta relação entre o retro marketing e a inovação empresarial que se alicerça o objetivo primordial da presente investigação onde se pretende compreender as perceções dos gestores de marketing em relação à estratégia de retro marketing como forma de inovação empresarial em Portugal. Considera-se que este objetivo foi atingido.

Começando por avaliar a importância da adoção do retro marketing em contraposição à importância dada à inovação empresarial por parte dos gestores de marketing, verificou-se que os dados obtidos retratam a realidade nacional, dado que em Portugal não existe efetivamente um conhecimento sustentado e divulgado na área do retro marketing, resultando assim numa opinião neutra de 68,42% relativamente à importância da adoção da estratégia para as empresas, em comparação com os 63,13% atribuídos à notória importância da inovação nas empresas.

No entanto, se os próprios gestores de marketing admitiram que o retro marketing não é incompatível com a inovação, estes consideram que a inovação do produto, de marketing e empresarial são aquelas que a estratégia em causa permite alcançar.

Verificou-se inclusive que existe uma forte correlação entre as inovações identificadas e as variáveis de marketing-mix que estes consideram ser as de maior expressão da estratégia em Portugal.

Finalizando, os gestores de marketing concordam que a aposta estratégica no retro marketing como forma de alcançar inovação empresarial tem como principal objetivo aumentar a competitividade das empresas, e discordam de que esta relação representa um grande risco na obtenção de inovação por parte das empresas, assim como assumem que a relação entre o retro e a inovação é possível de se verificar.

### **7.3. Contributo da dissertação**

Esta secção apresenta os contributos da presente dissertação, considerando os contributos para as empresas e seus gestores, e os contributos para a teoria e investigação.

Pretende-se que qualquer investigação científica tenha utilidade prática para as empresas, empreendedores, economistas, gestores, *marketeers* e para toda a comunidade interessada. Consideramos que este objetivo foi convenientemente alcançado, uma vez que, se apresentou e clarificou a estratégia de retro marketing, bem como, todo o seu potencial como forma de inovação das empresas em Portugal e as perceções dos gestores de marketing, nomeadamente na obtenção de vantagem competitiva para as empresas, no seu crescimento e sustentabilidade, e mais concretamente na identificação de novas oportunidades de negócio.

Numa perspetiva teórica, e tendo em consideração que o tema retro chamou a atenção dos investigadores há relativamente pouco tempo, esta dissertação vem preencher algumas lacunas, contribuindo com um estudo quantitativo tendo como objeto de estudo as perceções dos gestores de marketing, que até então não se tem visto muito desenvolvido. As principais contribuições teóricas são decorrentes da relação entre o retro marketing e a inovação empresarial em Portugal. Espera-se assim fornecer mais uma ferramenta para entender o processo de escolha e adoção desta estratégia por parte das empresas, e de que forma estas podem alcançar a inovação através da estratégia estudada. Ao abordar os gestores de marketing acerca das suas perceções sobre o retro marketing, queremos acreditar, ter enriquecido a compreensão de alguns mecanismos que estão na base de um posicionamento deste tipo, e de ter ajudado a esclarecer o complexo e multifacetado processo de gestão estratégica e empresarial.

A nível académico, pode-se assumir que a presente investigação contribui para o conhecimento sobre o retro marketing associado como forma de inovação empresarial na perspetiva dos gestores de marketing, ao clarificar a estratégia e sobretudo as perceções destes tanto sobre o retro marketing como sobre a inovação, identificando expressões, frequência e fatores motivacionais por esta escolha. Esta dissertação vem assim reforçar, e também contrapor à realidade portuguesa, alguns resultados e interpretações apresentados por outros autores no que diz respeito ao tema do retro marketing como forma de inovação empresarial, fornecendo contributos teóricos sobre as perceções dos gestores de marketing relativamente a este tipo de estratégia. Torna-se relevante salientar que a presente dissertação contribui por um lado, para minimizar a falta de investigação nesta área, propondo explicar o retro marketing como forma de inovação empresarial, e por outro lado deixar acautelados todos os decisores estratégicos e gestores de marketing que ainda não se debruçaram sobre a complexidade do retro, no sentido de procurarem reconhecer que se trata de uma estratégia que diferencia as organizações e que tem influência no seu potencial de crescimento e diferenciação. Os resultados alcançados demonstram, como outros trabalhos já o haviam sugerido, que o estudo do retro marketing, mais concretamente segundo a perspetiva da oferta, carece de aprofundamento.

A nível empresarial, ao espelhar as atuais perceções dos gestores de marketing relativamente ao retro marketing em Portugal, este estudo fornece informações importantes a estes mesmos, levando-os a ponderar pela sua escolha e a desenvolver a sua aplicabilidade com uma metodologia mais sustentável de forma a garantir não só ganhos de vantagem competitiva bem como o sucesso da escolha pelo retro. Importa sublinhar que apesar de termos vindo a demonstrar a vasta aplicabilidade do retro marketing, este não se pode generalizar, uma vez que, também já constatamos que a estratégia não é adequada para todos os segmentos de mercado. Quem o afirma é Stephen Brown, o “pai” do retro marketing considerado também o “anticristo do marketing”, que apesar de este não ser adequado a todos os setores e a todos os produtos, este “poderá constituir uma alternativa eficaz em termos de saturação do marketing relacional” (Brown, 2001a). Em termos de relevância, esta dissertação aborda um assunto de interesse para as empresas que procurem estratégias diferenciadoras e de posicionamento retro para a obtenção de vantagem competitiva, e estratégias capazes de superar limitações de

recursos, essenciais para o crescimento e sustentabilidade. Espera-se que esta investigação contribua para elucidar as empresas e, conseqüentemente os seus gestores de marketing, de que forma podem beneficiar com o retro marketing quando este é assumido como forma de inovação empresarial.

#### **7.4. Limitações e recomendações a estudos futuros**

Todos os trabalhos de investigação têm limitações e entraves que dificultam o alcance dos objetivos propostos.

Neste caso, evidencia-se a escassez de informação sobre o retro marketing associado tanto a inovação nas empresas como estudado no lado da oferta. Além do conceito ser recente e existirem poucos estudos face ao mesmo, é frequentemente associado ao estudo do comportamento do consumidor, como verificamos várias vezes ao longo da presente dissertação, o retro depende daquilo que o consumidor considera como tal, estando frequentemente reconhecido a marcas e produtos e não entendido como uma estratégia de marketing.

Outra limitação apontada prende-se com a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos. Os resultados obtidos devem ser interpretados com algumas reservas, dada a natureza exploratória da investigação. Por se tratar de um estudo onde apenas foi inquirido um reduzido número de gestores de marketing, em torno da estratégia associada à inovação empresarial, reconhece-se que existem grandes limitações à generalização, e que nem todos os gestores das organizações em Portugal deverão, portanto, identificar-se com os resultados apresentados nesta investigação. No entanto, estas limitações podem fornecer ideias para pesquisas e melhorias em pesquisas futuras.

Além disso, a aplicação dos questionários *online* e de estudos quantitativos de resposta fechada, por muito que permitam um maior alcance ou amplitude de dados recolhidos, limita tanto as justificações das respostas dos inquiridos como também a interpretação dos dados por parte dos investigadores. Dado que as conclusões ao estudo desenvolvido têm por base as perceções das pessoas inquiridas, existe algum grau de subjetividade nos resultados obtidos, e por isso mesmo a sua generalização deve ser realizada de forma prudente. Isto porque, os resultados empíricos obtidos foram interpretados sob um ponto de vista e devem ser tidos em conta como um ponto de partida, para o desenvolvimento mais complexo, e estatisticamente mais aprofundado, que ilustre

de forma mais contundente os efeitos do retro marketing como forma de inovação empresarial. Considera-se que apesar dos objetivos propostos terem sido atingidos, este trabalho não esgota o tema, e que este poderá e deverá ser abordado em estudos complementares, como anteriormente foi referido.

Para investigações futuras, as principais sugestões prendem-se com a replicação dos métodos de análise a um número superior de inquiridos que permita uma análise mais profunda acerca das perceções do retro marketing por parte das empresas. É igualmente importante focar no enriquecimento da literatura na área, com a criação de uma escala que seja aplicável a um modelo empírico que confronte hipóteses que permitam testar a sustentabilidade da estratégia, para que seja perceptível e formulado um modelo de implementação desta estratégia, algo que ainda não foi feito e que inclua as condições em termos motivacionais, requisitos prévios necessários ao retro marketing e sugestões de definição e implementação, nunca descurando o objetivo das empresas alcançarem a inovação.

Pesquisas futuras poderão aplicar diferentes metodologias na análise do retro marketing como forma de inovação empresarial, como o método qualitativo onde poderão aprofundar as perceções dos gestores de marketing relativamente à estratégia, contrastando as suas opiniões e a relevância perante a estratégia, tanto numa empresa que implemente uma estratégia mais retrospectiva com noutra que não o faça, para se verificar se existem distinções na propensão para a valorização do passado, importantes na definição estratégica de uma organização (Johnson et al., 2007).

## **7.5. Considerações finais**

A intenção que orientou a realização desta dissertação foi a de analisar a estratégia de retro marketing como forma de inovação empresarial. Apesar de todas as limitações apontadas, a dissertação “Retro Marketing e Inovação Empresarial em Portugal” foi concluída com sucesso e a investigação realizada foi bastante positiva. Conseguiu-se apontar alguns caminhos futuros de investigação e alcançar-se determinados contributos para a gestão das empresas e conseqüentemente, para a gestão de marketing. Acredita-se que este não é um trabalho terminado e espera-se poder vir a melhorá-lo de acordo com as sugestões já apresentadas.

Na presente dissertação foi reconhecido o importante papel desempenhado pela estratégia de retro marketing no crescimento e subsistência das empresas e na obtenção de inovação nas suas diversas variáveis, mas também foi reconhecida a vantagem competitiva que a estratégia associada à inovação garante às organizações. Os atores estudados têm presente que a escolha por uma estratégia de retro marketing, vincando o posicionamento das empresas no passado mas focando-se no presente e no futuro, envolvendo a inovação, são um fator decisivo e diferenciador para as empresas, e que garantem o acesso a novas ferramentas de marketing e a recursos necessários ao seu crescimento e sustentabilidade.

A escolha do retro marketing não resulta tanto de uma gestão orientada para o mercado (Kotler et al., 2004; Lambin, 2000), no sentido de aproveitar estas tendências, mas da valorização interna do processo produtivo inicial e do produto inicial, associada a uma busca por uma nova relevância e diferenciação (Kapferer, 2008). Para além disso, a escolha de uma estratégia mais retrospectiva para o fazer pode ter passado pela valorização do que internamente se tinha, incluindo aqui o passado da empresa e tudo o que nele estava encerrado enquanto fonte importante de diferenciação (Brown, 2005), no entanto, com o decorrer do tempo e com o aumento das exigências do mercado, é provável que os métodos passados não consigam acompanhar as necessidades crescentes, pelo que todos os processos e variáveis devem ser passíveis de modernização e é aqui que se centra a importância da inovação e de se a associar ao retro desde que não afete negativamente a qualidade.

Com a presente investigação conseguimos comprovar que o retro marketing não é incompatível com a inovação empresarial e que a relação entre os dois constructos é bastante crucial para uma implementação bem-sucedida e com resultados furtivos para as organizações.

Antes da implementação da estratégia, é crucial verificar a existência de alguns requisitos sob pena da reanimação não ser bem-sucedida. Importa sobretudo que a equipa de gestão esteja preparada para o processo de reanimação e que conheça a história das marcas, produtos, serviços e processos que se deseja relançar. No que toca à marca, ela deve ter tido notoriedade espontânea (Kapferer, 2008) no passado, constituindo uma referência para uma geração, apesar de dormente nas suas memórias antes do relançamento (Brown et al., 2003 a b). Deve ser relevante para o consumidor atual,

sobretudo em termos de utilização, mas evocar também nostalgia ou memórias carregadas de afeto (Baumgartner et al., 1992)

O posicionamento retro das empresas muda efetivamente para adaptar a marca à atualidade (Kapferer, 2008) e proporcionar novos argumentos de compra (Kotler et al., 2004) úteis para reativar a atividade comercial da marca, na medida em que passam a servir um segmento específico, no qual os consumidores estão dispostos a pagar mais pela qualidade e pela sensação do passado, pelo que se conclui que o retro marketing proporciona uma mais-valia às organizações que o usam.

## **Apêndice - Questionário**

O presente questionário faz parte duma pesquisa académica sobre o Retro Marketing e Inovação Empresarial em Portugal realizada na Universidade do Minho por Ana Vasconcelos Pinto (pg157884@alunos.uminho.pt) sob orientação de Vasco Eiriz (veiriz@eeg.uminho.pt).

Interessa-nos conhecer a percepção das/os gestores/as de marketing em relação ao retro marketing, entendido como o revivamento ou o relançamento de uma marca, produto ou serviço, provenientes de uma época histórica anterior, reformatado para os gostos contemporâneos.

No caso de não ser um/a gestor/a de marketing, por favor não responda a este questionário. Se, pelo contrário, exerce presentemente ou exerceu no passado funções de marketing, agradecemos a sua resposta. O anonimato e a confidencialidade das suas respostas serão garantidos.

Não pense muito tempo nas questões, seja espontânea/o.  
Obrigado.

**1. Considera que o retro marketing se manifesta da seguinte forma:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evidências Físicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações, é possível devido aos seguintes mecanismos:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O produto invoca um passado superior a 10 anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto renasce e é reintroduzido ou reformatado após vários anos de ausência num Mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto invoca de alguma forma, o historial da marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto apela ao sentimento nostálgico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações, é possível devido às seguintes características físicas dos seus produtos:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O produto é uma reprodução fiel, sem nova tecnologia incorporada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto é uma reprodução que combina tecnologia atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto é uma reprodução retro sucessivamente relançado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto adota linhas e traços inovadores de um passado superior a 10 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing por parte das organizações, é possível devido:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Transmissão da ideia de exclusividade e sentimento de pertença a uma comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de algo secreto envolto nos seus produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amplificação dos seus produtos através de técnicas surpresa de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de estratégias não convencionais na promoção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter uma componente de entretenimento e criatividade marcadamente vincada no seu processo de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoção de políticas de preço não convencionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um sistema de distribuição anómalo, aos olhos do marketing convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser uma contra-resposta propositada em relação ao marketing atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Quais os motivos que considera estarem na escolha de uma estratégia de retro marketing por parte das empresas?**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Quebra nas vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhar as tendências do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apontar para novo nicho de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo inerente em relançar algo novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risco inerente a relançar algo novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herança da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ganhos de vantagem competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Considera que o retro marketing é uma estratégia:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
de revitalização de uma marca/produto/serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de relançamento de uma marca/produto/serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
que permite reproduções autênticas de uma marca/produto/serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
que permite a combinação entre o novo e o antigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
que permite reanimações de marcas/produtos/serviços já anteriormente reanimadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. No desempenho das suas funções, com que frequência recorreu a uma estratégia de retro marketing?**

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Muito frequentemente				

**8. Como avalia a importância para as empresas da:**

	Sem qualquer importância	Ligeiramente importante	Relativamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Adoção de uma estratégia de Retro Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Considera que para as organizações a estratégia de retro marketing é:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Essencial para a sua subsistência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultado de ganhos de vantagem competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Indique o grau de importância que a inovação desempenha no seu cargo ou função:**

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	Muito Importante				

**11. Considera que a inovação:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Existe sempre que se cria algo novo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se encontra relacionada fundamentalmente com as novas tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É incompatível com a adoção da estratégia de retro marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Considera que o recurso a uma estratégia de retro marketing permite às organizações alcançar:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Inovação no Produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação no Processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação de Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação nos Serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Considera que a aposta estratégica no retro marketing como forma de alcançar inovação empresarial:**

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Tem como principal objetivo aumentar a competitividade das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representa um grande risco na obtenção de inovação por parte das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não permite a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é possível de se verificar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Sexo:**

- Masculino
- Feminino

**15. Indique o seu ano de nascimento (AAAA):** \_\_\_\_\_

**16. Habilitações Literárias:**

- 1º ciclo (instrução primária)
- 2º ciclo (até ao 9º ano)
- 3º ciclo (até ao 12º ano)
- Ensino Superior
- Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

**17. Experiência Profissional na área do Marketing (nº de anos):** \_\_\_\_\_

**18. Função de marketing que desempenha/desempenhou:**

Assistente de Marketing

Diretor de Comunicação

Diretor de Contas (agências)

Gestor de e-Marketing

Diretor de Estudos de Mercado

Diretor de Marketing

Gestor de Marketing Direto

Diretor de Novos Canais

Gestor de Promoções

Diretor de Publicidade

Diretor de Relações Públicas

Gestor de CRM

Gestor de Merchandising

Gestor de Produto

Diretor de Call Center

Outra \_\_\_\_\_

## Bibliografia

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*, 46(3), 6–18.
- American Marketing Association. (sem data). No Title. Obtido 19 de Novembro de 2015, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Baker, S., & Kennedy, P. (1994). Death By Nostalgia: A Diagnosis of Context-Specific Cases. *Advances in consumer research*, 21(1), 169–174.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão : manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. (Sílabo, Ed.) (1a ed., 2a). Lisboa.
- Barbosa, N., Faria, A. P., & Eiriz, V. (2014). Industry- and firm-specific factors of innovation novelty. *Industrial and Corporate Change*, 23(3), 865–902.
- Baumgartner, H., Sujan, M., & Bettman, J. R. (1992). Autobiographical Memories, Affect, and Consumer Information Processing. *Journal of Consumer Psychology*, 1(1), 53–82.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139.
- Bell, E., & Bryman, A. (2007). The ethics of management research: an exploratory content analysis. *British Journal of Management*, 18(1), 63–77.
- Bell, J. (2005). Doing your Research Project. *British Journal of Educational Technology* (Vol. 3rd).
- Bellman, L. M. (2005). Entrepreneurs: Invent a new brand name or revive an old one? *Business Horizons*, 48(3), 215–222.
- Bos, J. W. B., Economidou, C., & Sanders, M. W. (2013). Innovation over the industry life-cycle: Evidence from EU manufacturing. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 86, 78-91.
- Braun-LaTour, K. A., LaTour, M. S., & Zinkhan, G. M. (2007). Using childhood memories to gain insight into brand meaning. *Journal of Marketing*, 71(2), 45–60.
- Brown, S. (1999). Retro-marketing: yesterday's tomorrows, today! *Marketing Intelligence & Planning*, 17(7), 363–376.
- Brown, S. (2001a). Marketing for Muggles: Harry Potter and the Retro Revolution. *Journal of Marketing Management*, 17(5–6), 463–479.
- Brown, S. (2001b). The retromarketing revolution : 1 ' imagination au pouvoir.

- International Journal of Management Reviews*, 3(4), 303–320.
- Brown, S. (2001). Torment your customers (they'll love it). *Harvard Business Review*, 82–88.
- Brown, S. (2004). O Customer, Where Art Thou?. *Business Horizons*, Vol. 47, 61-70.
- Brown, S. (2005). The Tripping Point. *Marketing Research*, 17(1), 8–13.
- Brown, S. (2015). When innovation met renovation: back to the future of branding. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(5), 634–655.
- Brown, S., Kozinets, R. V., & Sherry Jr., J. F. (2003a). Sell Me the Old, Old Story: Retromarketing Management and the Art of Brand Revival. *Journal of Customer Behaviour*, 2(2), 133–147.
- Brown, S., Kozinets, R. V., & Sherry Jr., J. F. (2003b). Teaching Old Brands New Tricks : Retro Branding and the Revival of Brand Meaning. *Journal of Marketing*, 67(July), 19–33.
- Castellano, S., Ivanova, O., Adnane, M., Safraou, I., & Schiavone, F. (2013). Back to the future: adoption and diffusion of innovation in retro-industries. *European Journal of Innovation Management*, 16(4), 385–404.
- Cattaneo, E., & Guerini, C. (2012). Assessing the revival potential of brands from the past: How relevant is nostalgia in retro branding strategies? *Journal of Brand Management*, 19(8), 680–687.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cruz, A. P. (2013). *Retromarketing - Old is Wow!* (Edições IPAM, Ed.) (1a Edição). Porto: Bubok.
- Da Mota de Pina E Cunha, A.M. and Verhallen, T.M.M., (1998). *Organizational innovation: An overview of topics, models and research directions*. Tilburg University, School of Economics and Management.
- Decrop, A. (2008). Les paradoxes du consommateur postmoderne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVII, 85.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. and Soete, L. (1988), Technical Change and Economic Theory, *Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy*.
- Drucker, P. F. (Peter F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: practice and*

*principles*. HarperBusiness.

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, 5(61), 16-17.
- Havlena, W. J., & Holak, S. L. (1996). Exploring Nostalgia Imagery Through the Use of Consumer Collages. *Advances in Consumer Research*, Volume 23, 35–42.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário. Metodologias de Investigação em Educação*. Edições Sílabo.
- Hirsch, A. R. (1992). Nostalgia: a Neuropsychiatric Understanding. (B. Sherry Jr., John F.; Sternthal, Ed.), *Advances in Consumer Research* (Vol. Volume 19). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Holak, S. L., & Havlena, W. J. (1998). Feelings, Fantasies, and Memories. *Journal of Business Research*, 42(3), 217–226.
- Holbrook, Morris B.; Schindler, R. M. (1991). Echoes of the Dear Departed Past: Some Work in Progress on Nostalgia. *Advances in Consumer Research* (Vol. Volume 18, pp. 330–333). Association for Consumer Research.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Limited, Essex.
- Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan-Page .
- Kessous, A., & Roux, E. (2010). Brands Considered as «Nostalgic»: Consequences on Attitudes and Consumer-brand Relationships. *Recherche et Applications en Marketing* (English Edition), 25(3), 29–55.
- Klepper, S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and corporate change*, 6(1), 145–182.
- Kotler, P., Kartajay, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management* (14th Editi). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing* (4th Europe). Harlow: Pearson Education Limited.
- Lambin, J.-J. (2000). *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill.
- Lehu, J. (2004). Back to life! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do: an exploratory qualitative research put into the French context. *Journal of Marketing Communications*, 10(2), 133–152.

- Longo, W. P. e. (1996). *Conceitos básicos sobre ciência e tecnologia* (v1 ed.). Rio de Janeiro, Brasil.
- Malerba, F. (2006). Innovation and the evolution of industries. *Journal of evolutionary economics*, 16(1–2), 3–23.
- McDaniel, C. J., & Gates, R. (2011). Marketing Research Essentials. *Marketing Research Essentials*, 7th Edition.
- McFadzean, E., O’Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350–372.
- Monteiro, A. C. (2010). *Lidl acolhe Semana Retro com produtos antigos em embalagens vintage - Hipersuper*. Acedido a 28 de Outubro de 2016, de <http://www.hipersuper.pt/2016/08/10/lidl-acolhe-semana-retro-com-produtos-historicos-em-embalagens-vintage/>
- OECD. (2005). Oslo Manual - Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data. *Communities* (Third edit, Vol. Third edit). OECD Publishing.
- Porto Editora. (2011). *Palavra Do Ano*. Acedido a 14 de Novembro de 2016, de <http://www.palavradoano.pt/?year=2011>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2008). Campenhoudt, luc van (2003). (Gradiva, Ed.), *Manual de investigação em Ciências Sociais* (12.a–2008.a ed.).
- Rogers, E.M. (2010). Diffusion of Innovations. 4th Edition, *Simon and Schuster*, New York.
- Saraiva, A. J., & Lopes, Óscar. (1989). *História da Literatura Portuguesa*. (Porto Editora, Ed.) (16a edição). Porto: Porto, 15a. edição corrigida e atualizada, Porto Editora.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Research Methods for Business Students. Research methods for business students*.
- Schumpeter, J. a. (1961). Capitalismo, Socialismo e Democracia. *Editado por George Allen e Unwin Ltd*, 487.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction publishers.
- Sedikides, C., Wildschut, T., Arndt, J., & Routledge, C. (2008). Nostalgia: Past, present, and future. *Current Directions in Psychological Science*, 17(5), 304–307
- Sierra, J. J., & McQuitty, S. (2007). Attitudes and emotions as determinants of nostalgia

- purchases: An application of social identity theory. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 99–112.
- Stern, B. B. (1992). Historical and Personal Nostalgia in Advertising Text : The Fin de siecle Effect. *Journal of Advertising*, 21(4), 11–22.
- Thomas, S., & Kohli, C. (2009). A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands. *Business Horizons*, 52, 377–386.
- Tidd, J. (1997). Complexity, networks & learning: Integrative themes for research on innovation management. *International Journal of Innovation Management*, 1(01), 1–21.
- Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. (2011). Drivers and Outcomes of Brand Heritage: Consumers' Perception of Heritage Brands in the Automotive Industry. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 205–220.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). Business research methods. Cengage Learning.