

# Comunicação de marca na aquisição de *marketplaces*: os casos do Grupo Zap no Brasil e da FixeAds em Portugal

Leonardo Siqueira da Rosa

Orientadora: Professora Doutora Sónia Margarida Pedro Sebastião

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Ciências da Comunicação, vertente de Comunicação Estratégica pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

*Lisboa*  
2022

[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)

## **Resumo**

Os *marketplaces* digitais fazem parte do cotidiano das pessoas. Comprar um carro, arrendar um imóvel ou procurar um emprego são tarefas cada vez mais mediadas por estes *websites*. Esta é uma indústria em expansão, estimada por consultorias especializadas em 92 mil milhões de dólares. Recentemente, este sector tem passado por intensos processos de fusão e aquisição. Esta dissertação é sobre o papel da comunicação de marca na aquisição de *marketplaces*, tendo como objeto de estudo duas empresas: a FixeAds em Portugal e o Grupo Zap no Brasil. Ambas as empresas foram adquiridas por dois dos maiores grupos operadores de *marketplaces* mundiais: OLX Group, pertencente à Prosus, e Adevinta. Com a pergunta de partida “Como se desenvolve a comunicação de marca no contexto da aquisição de *marketplaces*?”, esta dissertação busca compreender como são desenvolvidos os processos de comunicação de marca na aquisição de *marketplaces*, considerando dois *stakeholders* estratégicos: clientes profissionais e usuários finais. Este estudo recorreu a seis entrevistas semiestruturadas em profundidade com informadores qualificados – executivos de nível C envolvidos diretamente com estas empresas – e à análise ao conteúdo de 19 comunicações, que compreendem documentos e comunicados enviados a reguladores, mercado, clientes e imprensa, bem como relatórios financeiros públicos divulgados pelas empresas adquirentes e pelas empresas alvo das aquisições aqui analisadas. Os resultados apontam que os processos de comunicação de marca variam de acordo com a demanda de informação requerida por cada *stakeholder*. A comunicação de marca voltada a clientes profissionais tende a ser mais detalhada que àquela dirigida aos usuários finais nos períodos pré e pós-aquisição. A comunicação de marca aos usuários finais tende a evidenciar as vantagens práticas de uma aquisição ou fusão em detrimento de aspetos legais.

## **Palavras-Chave**

Identidade organizacional, Comunicação de marca, *marketplaces* digitais, fusões e aquisições, estudo qualitativo

## **Abstract**

Digital marketplaces are part of people's daily lives. Buying a car, renting a property, or looking for a job are some of the tasks these websites intermediate more and more. This is an expanding industry, which is estimated by specialized consulting companies to reach 92 billion dollars in revenues. Recently, this sector has been through intense merger and acquisition processes. This dissertation is about the role of brand communications in the acquisition of marketplaces, having two companies - FixeAds in Portugal and Grupo Zap in Brazil – as its research objects. Both companies were acquired by some of the major marketplace operators worldwide: OLX Group, owned by Prosus, and Adevinta. Having the following research question “How do brand communications develop within the context of marketplace acquisitions,” this dissertation seeks to comprehend how brand communications processes are developed, considering two strategic stakeholders: professional clients and end-users. This study employed in-depth, semi-structured interviews with six qualified information providers – C-level executives directly involved with these companies – and analysis to the content of 19 communications, which include documents and notices sent to regulators, the markets, clients, and the press, as well as public financial reports released by the buying companies and by the companies subject to such acquisitions. Results indicate the communication processes vary according to the information demand required by each stakeholder. Brand communications to the professional clients tends to be more detailed than that destined to the final users in both the pre and post-acquisition phases. Brand communications to the final consumer tends to make evident the practical advantages of an acquisition or merger rather than highlighting the legal aspects of those transactions.

### **Keywords**

Organizational identity, brand communications, digital marketplaces, merger and acquisitions, qualitative study

## **Agradecimentos**

A Deus, pela vida e pela de viver um novo dia a cada dia. Aos meus pais, Liege e Adelir, pelo incentivo aos estudos e palavras de apoio. Ao meu irmão, Maurício, à minha cunhada Cris, e minhas sobrinhas, Duda, Maitê e Tinho. À minha querida esposa, Gaby, que aceitou a aventura de largar tudo no Brasil para viver um ano e meio em Portugal e, no meio desta jornada, começar uma nova fase profissional na Espanha. À minha orientadora, Sónia Sebastião, pela inspiração académica, pelas sempre pertinentes sugestões e por sempre tentar extrair o melhor de mim. Ao ISCSP pela oportunidade de desenvolver meus estudos na área da Comunicação Estratégica. Aos meus familiares e amigos no Brasil, em Portugal e na Espanha, pelo ombro amigo e palavras de incentivo. À Leela Landress, a Carlos Perez, e à Argus Media, por permitir que eu desenvolva minhas atividades como editor na Espanha enquanto concluo este mestrado. A Peter Zollman, Jonathan Turpin, Katja Riefler e Pavel Marceux, da AIM Group, por terem me apoiado incondicionalmente no Brasil, em Portugal e na Espanha. Aos executivos entrevistados para esta pesquisa por terem facilitado o acesso à informação e a *insights* tão valiosos para a academia e para a indústria de forma geral. Aos professores e ex-colegas do Unasp, instituição em que obtive o título de bacharel em Jornalismo e que me convidou a lecionar neste mesmo curso. A Luís Henrique dos Santos, mentor, ex-chefe, e uma das pessoas que sempre esteve a incentivar-me a buscar especialização nesta área da Comunicação Estratégica. Aos amigos da comunidade adventista brasileira em Richmond, na Virgínia, por terem me recebido e me apoiado no breve período que estive a viver como missionário em terras norte-americanas. A todos que, de alguma forma, ensinaram-me ou serviram de inspiração em momentos de incerteza e dificuldade. Não foi fácil chegar até aqui, mas valeu a pena cada passo.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| <i>Índice de Tabelas</i> .....   | v  |
| <i>Índice de Figuras</i> .....   | v  |
| <i>Índice de Quadros</i> .....   | v  |
| <i>Introdução</i> .....  | 1  |
| <i>Capítulo 1. A Comunicação Constitutiva das Organizações, a identidade e a comunicação de marca na aquisição de marketplaces</i> ..... | 3  |
| 1.1. Comunicação Constitutiva das Organizações (CCO) .....   | 4  |
| 1.2. Comunicação Estratégica & Stakeholders .....  | 6  |
| 1.3. Identidade organizacional, identidade de marca, <i>branding</i> e comunicação de marca .....  | 9  |
| 1.3.1 Imagem .....   | 12 |
| 1.4. Caracterização do mercado de <i>marketplaces</i> digitais .....   | 13 |
| 1.4.1. Os <i>marketplaces</i> digitais no Brasil e em Portugal.....  | 19 |
| 1.4.2. Movimentos de M&A em <i>marketplaces</i> e o contexto operacional da FixeAds e Grupo Zap .....                                    | 20 |
| <i>Capítulo 2. Opções metodológicas</i> .....  | 25 |
| <i>Capítulo 3. Apresentação de Resultados</i> .....  | 31 |
| 3.1. A comunicação de marca da FixeAds e Grupo Zap.....  | 31 |
| 3.2. Os processos de comunicação de marca pré e pós-aquisição .....  | 37 |
| 3.3. Traços identitários.....  | 39 |
| 3.4. Comparação dos processos de comunicação de marca da FixeAds e Grupo Zap.....  | 43 |
| <i>Capítulo 4. Discussão de Resultados</i> .....   | 45 |
| <i>Conclusão</i> .....   | 50 |
| <i>Referências Bibliográficas</i> .....  | 54 |
| <i>Apêndices</i> .....   | 62 |
| <i>Apêndice 1 - Entrevista a Miguel Mascarenhas, co-fundador da FixeAds</i> .....  | 62 |
| <i>Apêndice 2 - Entrevista a Miguel Porto Monteiro, ex-CEO do FixeAds</i> .....  | 72 |
| <i>Apêndice 3 - Entrevista a Ricardo Feferbaum, Country Manager Real Estate no OLX Group</i><br>.....                                    | 78 |
| <i>Apêndice 4 - Entrevista a Lucas Vargas, CEO da Nomad e ex-CEO do Grupo Zap</i> .....  | 84 |
| <i>Apêndice 5 - Entrevista a Marcos Leite, general manager ZAP+ na OLX Brasil</i> .....  | 89 |
| <i>Apêndice 6 - Entrevista em inglês a Andries Oudshoor, CEO da OLX Brasil</i> .....   | 97 |

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. As doze publicações que mais contribuíram para o estudo dos classificados digitais de 2005 até 2015..... | 14 |
| Tabela 2. Principais portais de carros em Portugal .....   | 22 |
| Tabela 3. Principais portais de imóveis em Portugal.....   | 22 |
| Tabela 4. Movimentos de fusão e aquisição de VivaReal e Grupo Zap.....   | 23 |
| Tabela 5. Portefólio do OLX Group em Portugal após a aquisição da FixeAds.....                                     | 24 |
| Tabela 6. Corpus de análise.....   | 27 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Modelo de negócio tradicional de uma empresa de media como a Axel Springer ... | 17 |
| Figura 2. Possíveis fontes de receita de portais verticais de carros e imóveis .....     | 18 |
| Figura 3. Estrutura dos grupos Naspers, Prosus e OLX Group.....                          | 21 |
| Figura 4. Postal enviado a clientes em 2012 .....  | 33 |
| Figura 5. Arquitetura de marca da OLX Brasil .....                                       | 36 |

## Índice de Quadros

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1. Detalhamento das entrevistas com informadores qualificados .....                  | 28 |
| Quadro 2. Visão geral da pesquisa: pergunta de partida, objetivos e técnicas metodológicas. | 30 |
| Quadro 3. A comunicação da aquisição da FixeAds pelo OLX Group em Portugal .....            | 32 |
| Quadro 4. A comunicação da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil e Adevinta.....           | 35 |
| Quadro 5. Principais traços identitários da FixeAds e OLX Brasil.....                       | 40 |

## Introdução

Comprar ou arrendar um imóvel, adquirir um veículo e encontrar um emprego são, hoje, tarefas mediadas por *marketplaces* digitais, que são uma evolução dos classificados de jornais e uma indústria em expansão. Os dados mais recentes de consultorias especializadas apontam para uma faturação da publicidade de formato classificado *online* de 92 mil milhões de dólares em 2014 (AIM Group, 2014). A importância económica destes formatos de anúncio de produtos e serviços reflete-se nos hábitos de consumo de brasileiros e portugueses. Um estudo da consultoria IDC revela que o OLX Portugal é o terceiro *website* mais utilizado pelos consumidores para compras *online* (IDC, 2020, p. 27). Do ponto de vista social, o impacto dos *marketplaces*, especialmente os que se dedicam ao anúncio de produtos usados ou de “segunda mão”, pode ser traduzido, por exemplo, na redução das emissões dos gases de efeito estufa. Um estudo da empresa de *media e marketplaces* Schibsted aponta que em 2021 a compra e venda de produtos de segunda mão em seus portais ao redor do mundo gerou uma redução de 290,9 mil toneladas de aço, ou o equivalente à produção de 332,3 mil carros (Schibsted, 2021). A Schibsted é a controladora da Adevinta, empresa do grupo especializada na operação de *marketplaces*.

Este mercado de *marketplaces* digitais reúne empresas listadas em bolsas de valores de países como a Austrália, a Noruega e a Holanda. Duas das maiores empresas do sector, Prosus e Adevinta, são listadas em bolsas europeias e mantêm activos no Brasil e em Portugal. A Prosus é controladora da FixeAds, hoje uma empresa do OLX Group, que administra as marcas OLX Portugal, ImoVirtual e StandVirtual. A Prosus é cotizada na bolsa de valores Euronext Amsterdam. A Adevinta é cotizada, por sua vez, na bolsa de valores de Oslo. Outros grandes operadores de *marketplaces* incluem Frontier Digital Ventures e CarSales, ambas cotizadas na bolsa de valores da Austrália, a ASX. No Brasil, a Adevinta e a Prosus são sócias igualitárias da OLX Brasil, que por sua vez completou em 2020 a aquisição da *holding* de *websites* de imóveis Grupo Zap por 2,9 mil milhões de reais, o equivalente a 428 milhões de euros (Adevinta, 2020).

Estes movimentos de fusão e aquisição (M&A, na sigla em inglês) são cada vez mais frequentes no universo dos *marketplaces* digitais. Do ponto de vista da Comunicação Estratégica, estas transações representam desafios no que diz respeito à identidade e a comunicação da marca resultante destes processos de M&A.

Esta dissertação é sobre o papel da comunicação de marca na aquisição de *marketplaces*, tendo como objeto de estudo a aquisição das empresas FixeAds em Portugal e o Grupo Zap no Brasil. A pergunta de partida é: como se desenvolve a comunicação de marca no contexto da aquisição de *marketplaces*? O objetivo geral é compreender como são desenvolvidos os processos de comunicação de marca na aquisição de *marketplaces* considerando dois *stakeholders* estratégicos: clientes profissionais e usuários finais. Os objetivos específicos desta dissertação são: 1) caracterizar a comunicação de marca das empresas objeto deste estudo; 2) compreender os processos de comunicação de marca nos períodos pré e pós transação; 3) caracterizar os principais traços identitários destas empresas com base na análise de elementos discursivos que evidenciem traços identitários, como a visão, a missão e/ou os valores destas organizações; e 4) comparar os processos de comunicação de marca nas empresas adquiridas em Portugal e no Brasil.

Para tornar o conhecimento sobre uma marca acessível, como sugerem Kotler e Keller (2013, p. 259), a comunicação de marca ou *brand communications* é indispensável. Neste sentido, é notório o papel educativo e persuasivo da comunicação perante seus *stakeholders*. Por isso, insere-se no âmbito dos estudos da Comunicação Estratégica de nível meso, uma das áreas temáticas prioritárias de investigação do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP).

Uma revisão da literatura feita no contexto deste estudo evidencia que são raros os estudos sobre a comunicação de marca na aquisição de *marketplaces* no campo da Comunicação Estratégica. Como será evidenciado no enquadramento teórico, as referências mais próximas estão ligadas à área da Gestão e focam nos efeitos de tais transações na cultura organizacional das instituições.

Este estudo visa preencher esta lacuna e oferecer uma melhor compreensão destes processos no contexto de transações de M&A em *marketplaces*. Esta compreensão mostra-se relevante diante de um número cada vez maior de fusões e aquisições em *marketplaces*. Algumas destas transações chegam a movimentar cifras milionárias e afetam mercados mundiais. Um exemplo recente foi a aquisição dos activos de classificados do grupo norte-americano eBay pela Adevinta em 2021, cuja transação alcançou a cifra de 2,5 mil milhões de dólares e envolveu a compra de activos em vários países (Adevinta, 2021a). Este segmento envolve não apenas empresas globais de grande porte, que estão a buscar aumentar suas cotas de mercado organicamente e via aquisições. Fundos de investimento como Blackstone, General Atlantic e Hellman & Friedman, que gerem milhares de milhões de dólares em activos diversos,

incluindo *marketplaces*, são também importantes *players* de mercado, pois consolidam o capital necessário para financiar estas transações e, por vezes, podem ser eles próprios serem sócios destes *marketplaces* (AIM Group, 2019b).

O contributo desta dissertação estende-se para além do universo dos *marketplaces*, uma vez que estes processos de aquisição são cada vez mais comuns e envolvem vários sectores (Larson & Pepper, 2006).

A abordagem epistemológica adotada nesta dissertação é a pragmática, em linha com autores como Albert e Whetten (1985), Balmer (2017) e Gioia et al. (2000), e com a escola de Montreal, que enxerga a CCO numa perspetiva relacional e pragmatista (Schoeneborn & Blaschke, 2014, p. 307).

A dissertação está dividida quatro capítulos. O primeiro capítulo “A Comunicação Constitutiva das Organizações, a identidade e a comunicação de marca na aquisição de *marketplaces*” estabelece as bases teóricas desta dissertação, os principais conceitos aqui utilizados, além de contextualizar o universo dos *marketplaces* digitais e os objetos de pesquisa: as aquisições de FixeAds e Grupo Zap, analisadas sob a ótica da identidade e da comunicação de marca no contexto da aquisição de *marketplaces*. O capítulo dois apresenta as opções metodológicas. Os capítulos três e quatro analisam e discutem os resultados da pesquisa.

## **Capítulo 1. A Comunicação Constitutiva das Organizações, a identidade e a comunicação de marca na aquisição de *marketplaces***

O primeiro capítulo apresenta as bases teóricas que sustentam esta dissertação. Como será demonstrado no decorrer da dissertação, a comunicação de marca desempenha um notório papel educativo e persuasivo diante dos *stakeholders* de uma organização. *Stakeholders* são indivíduos ou grupos que exercem influência nas decisões de uma empresa. Para educar e influenciar estes indivíduos ou grupos - nosso foco está nos clientes profissionais e usuários finais - uma comunicação de marca eficaz deverá, necessariamente, recorrer à Comunicação Estratégica (CE). A CE, por sua vez, deverá considerar, entre outros aspetos, a identidade organizacional de uma empresa de maneira que direcione mensagens coerentes e em linha com a imagem pretendida (imagem intencional).

A comunicação é aqui entendida a partir da perspectiva teórica da Comunicação Constitutiva das Organizações (CCO) e no contexto da CE, conceito que será aprofundado neste capítulo.

### **1.1. Comunicação Constitutiva das Organizações (CCO)**

Este estudo adota a perspectiva teórica da Comunicação Constitutiva das Organizações (CCO). Esta pressupõe que as organizações criam-se e desenvolvem-se pelas práticas da comunicação (Ruão & Kunsch, 2014). A utilização da CCO como perspectiva teórica assume que a comunicação não é meramente uma de muitas atividades a ocorrer no contexto das organizações. Como perspectiva teórica, as teorias da CCO consideram a comunicação como uma força própria que cria, gera, sustenta e constitui as organizações e as práticas organizacionais (Schoeneborn et al., 2019, p. 476). A compreensão de que as organizações são mantidas na e pelas práticas de comunicação é o que unifica as diferentes escolas de pensamento da CCO (Schoeneborn & Blaschke, 2014, p. 286).

Se a comunicação é vista no contexto da CCO como parte do processo de organizar as empresas e que as práticas de comunicação dão origem a sistemas de significado (Ruão, 2016, p. 10), é pertinente, do ponto de vista da organização, assegurar a agilidade e a clareza na comunicação de temas relevantes e sensíveis como movimentos de fusão e aquisição. Neste sentido, a comunicação não é a transmissão de uma mensagem. É, sobretudo, um “processo” de produção e negociação de significados (Schoeneborn et al., 2019, p. 476). Embora a empresa não tenha o controlo definitivo de como um anúncio será assimilado por seus *stakeholders* – conceito que será aprofundado no subponto 1.1 deste capítulo - ela pode, certamente, buscar construir um significado positivo para este tipo de comunicação.

Nas teorizações sobre a CE, a CCO também tem se tornado cada vez mais importante como uma “lente” por meio da qual a comunicação é analisada (van Ruler, 2018, p. 368). Portanto, CE e CCO são não apenas compatíveis como complementares. Isto porque a CE inclui a comunicação propositada e alinhada com a missão e objetivos de negócio de uma empresa, enquanto a CCO oferece uma visão mais introspectiva da comunicação como um processo que ocorre dentro e que organiza as próprias organizações, ou seja, não depende unicamente das forças e sistemas hierárquicos organizacionais, como, por exemplo, a alta gestão. Ao considerar a “recorrência” da comunicação no contexto da CCO, van Ruler (2018, p. 371) avalia que a comunicação, enquanto processo, é algo contínuo. Neste sentido, por considerarmos as

organizações como criadoras de sentido, corroboramos com a visão de van Ruler ao evidenciarmos as organizações como um dos muitos atores a construir sentido e significado.

A aquisição de uma empresa ou o facto de uma organização ser comprada por outra tende a gerar ansiedade a funcionários e clientes. Isto porque pode gerar nos empregados um sentimento de insegurança em relação à possível racionalização de funções e a implementação de novos processos. Para clientes, pode trazer dúvidas em relação a preços e a continuidade de produtos e serviços. Como estes *stakeholders* irão assimilar o anúncio de uma aquisição? A produção de significados está a ocorrer a partir do momento em que a informação é tornada conhecida para um ou mais *stakeholders*, seja por meio de canais oficiais ou não. A comunicação de uma fusão ou aquisição traz consigo um processo de negociação de uma nova ou reformulada cultura organizacional, a qual, inevitavelmente, terá de assimilar valores de uma e/ou de outra organização. Como comunicar tudo isto coerentemente, de maneira a gerar uma repercussão positiva na imagem da empresa? Este é o grande desafio da comunicação em qualquer processo de fusão ou aquisição, não apenas no contexto dos *marketplaces* digitais.

A abordagem epistemológica deste estudo é pragmática, em concordância com autores como Albert e Whetten (1985), Balmer (2017) e Gioia et al. (2000), e em linha com a Escola de Montreal, que enxerga a CCO numa perspetiva relacional e pragmatista (Schoeneborn & Blaschke, 2014, p. 307). Isto quer dizer que, para a escola de Montreal esta abordagem epistemológica pragmática e relacional traduz-se na recusa em determinar um único ponto de partida ao questionar, inquirir ou investigar algo, ao invés disso, é necessário engajar-se ou estar em contacto com um objeto de pesquisa. Neste sentido, a comunicação é um “processo transacional” que envolve, ao menos, dois interlocutores: A e B a interagir em relação em relação a um dado objeto (Schoeneborn et al., 2019, p. 304). Uma empresa a comunicar uma aquisição está, necessariamente, a interagir com um outro interlocutor a partir de um objeto. Ao adquirir o Grupo Zap, a OLX Brasil está a interagir com seus *stakeholders* a respeito de sua aquisição do Grupo Zap. Esta ideia é, portanto, condizente com a assunção de que a comunicação como processo está a “negociar” significados. Para a escola de Montreal, uma das mais proeminentes vertentes teóricas da CCO, a comunicação é, ainda, vista como a dialética entre a conversação e o texto (Schoeneborn et al., 2019, p. 14). Schoeneborn et al. (2019) explicam que a conversação é entendida no contexto desta linha do pensamento como a interação observável entre os diferentes e interdependentes atores, enquanto o texto são os conceitos, tópicos ou temas sob os quais as conversações se iniciam e para os quais contribuem. Tanto as conversações como o texto interagem um sobre o outro e não se pode reduzir a

comunicação à apenas uma destas dimensões. Entendemos que *stakeholders* e organizações são estes “atores” interdependentes que estão a influenciar um ao outro.

Os processos de comunicação de marca das empresas aqui analisadas denotam este aspeto prático e relacional da comunicação, entendida pela CCO como organizadora e construtora de significados. A comunicação de marca aquando do anúncio de uma aquisição deve ser rápida, clara e simples o suficiente para evitar ruídos e associações não desejadas. O aspeto relacional também é essencial, pois em ambos os casos – tanto na aquisição da empresa FixeAds pelo OLX Group, como na compra do Grupo Zap pela OLX Brasil – foram estabelecidos, desde o anúncio das aquisições e em meses subsequentes, um contacto direto com clientes profissionais para explicar-lhes, do ponto de vista das empresas que estavam a comunicar estas transações, as vantagens de tal aquisição ou fusão. Portanto, a comunicação de marca não está restrita apenas a documentos oficiais submetidos a reguladores, mensagens partilhadas a clientes ou *press releases* enviados à imprensa. Uma chamada telefónica de um membro da equipa comercial a um cliente faz parte das ferramentas utilizadas pela comunicação de marca a *stakeholders*, assim como as comunicações de *marketing* e até mesmo as estratégias e táticas de SEO (*Search Engine Optimization*) para melhor posicionar determinadas palavras nos motores de busca são parte das ferramentas de comunicação de marca. A estratégia de SEO pode ser resumida como o plano de longo-prazo para auxiliar uma empresa a atingir seus objetivos de negócio, enquanto as táticas são os passos ou atitudes necessárias para atingir tais objetivos. O subponto 1.2 delimita o que entendemos por comunicação de marca. Do ponto de vista da CCO, a construção e a negociação de significados está a ocorrer em todos os processos de comunicação de marca, independentemente das ferramentas utilizadas. A ausência de um relacionamento e fluxos de informação entre equipas comerciais e clientes, por exemplo, contribuirá para uma compreensão provavelmente negativa em relação a um evento de M&A por parte destes *stakeholders*. Isto porque a ausência de informações por uma das partes envolvidas numa aquisição já está a produzir algum significado a estes *stakeholders* de uma organização.

## **1.2. Comunicação Estratégica & Stakeholders**

O conceito de Comunicação Estratégica (CE) foi introduzido Hallahan et al. (2007). Estes autores a definem como a utilização da comunicação feita por uma organização com o propósito de cumprir sua missão.

Embora reconheçam a influência do estudo de Hallahan et al. (2007) como fundamental para uma conceptualização da CE, Zerfass et al. (2018) propuseram, mais tarde, uma revisão deste conceito inicial, que consideram “difuso” e “não adequado”. Para eles, a CE engloba todas as comunicações que são substanciais para a sobrevivência e o sucesso continuado de uma entidade. A diferença é que a definição de Zerfass e colegas acrescenta alguma especificidade e põe mais relevância na capacidade de uma organização em engajar-se em diálogos com seus públicos ou *stakeholders*, como irá fundamentar esta dissertação. Zerfass et al. (2018, p. 493) definem a CE como “a comunicação feita por uma organização ou outra entidade com o propósito de engajar-se em diálogos de significância estratégica em linha com seus objetivos” (Zerfass et al., 2018, p. 493).

No contexto desta pesquisa, entende-se a CE como a comunicação planeada e dirigida a públicos e *stakeholders* com o objetivo de engajar tais grupos em diálogos significativos e em linha com os objetivos de negócio da organização, visando, ultimamente, a projeção de uma imagem positiva. A definição de Hallahan et al. (2007), que considera como CE a comunicação feita com o objetivo de cumprir a missão de uma organização, ignora a pressão e o escrutínio cada vez maior de reguladores, clientes e sociedade em geral sob empresas de tecnologia. No contexto dos *marketplaces* digitais, que dependem de dados de mercado e dos usuários para fornecer *leads* (pessoas interessadas em um serviço ou produto) cada vez qualificados a seus clientes, este escrutínio passa, necessariamente, por legislações de proteção de dados, por exemplo. Embora seja recomendável que a comunicação seja, sempre que possível, orientada pela missão de uma organização, não se pode ignorar outros aspetos notadamente centrais e distintivos à identidade organizacional, como a visão e os valores de uma empresa. Uma empresa cuja missão seja, por exemplo, consolidar-se como principal provedor de serviços em um dado mercado poderá estar a comunicar estrategicamente uma aquisição a um regulador sem, necessariamente, embasar a comunicação relacionada à esta atividade de M&A apenas na missão organizacional. A comunicação com um regulador da competição neste caso poderá ressaltar outros aspetos, como a visão desta empresa de oferecer a melhor experiência de navegação a usuários. Comunicar a um regulador que uma determinada empresa quer consolidar ou estabelecer uma liderança dominante em um mercado altamente regulado, como o imobiliário, por exemplo, não seria estratégico do ponto de vista dos negócios e poderia resultar, por exemplo, na não aprovação da transação ou na aprovação de uma aquisição com restrições. Esta mesma transação poderia ser comunicada de uma outra forma, ressaltando, por

exemplo, as vantagens que isto traria para o desenvolvimento do mercado imobiliário nacional ou na mais-valia que isto significaria a clientes profissionais e usuários finais.

Este exemplo ilustra que a comunicação que considera tão somente a missão como abalizador do que pode ser considerado “estratégico” tem suas limitações. Considerando que a CE engloba todas as comunicações que são substanciais para o sucesso de uma empresa (Zerfass et al., 2018, p. 493), a comunicação de marca é estratégica sempre que o sucesso de uma organização depender deste tipo de comunicação. Se considerarmos que a aquisição de um *marketplace* rival, com complementaridades aos negócios existentes de uma empresa é vital ou essencial para o seu crescimento em um dado mercado, a comunicação de marca será estratégica. A própria Adevinta, uma das controladoras da OLX Brasil, afirmou em comunicado a investidores que a aquisição do Grupo Zap “reforça a importância e relevância estratégica do segmento de imóveis para a OLX Brasil” (Adevinta, 2020).

Além de inovadora, a utilização desta perspectiva teórica da CCO no campo da CE propõe uma nova dimensão à comunicação, já reconhecida na literatura como fator chave nos processos de M&A. Isto quer dizer que a comunicação deixa de ser vista como ferramenta acessória e passa a assumir um maior protagonismo nestas transações. Isto ocorre porque a comunicação pode construir laços de confiança com *stakeholders*, além de mitigar os possíveis impactos negativos advindos da criação de uma nova empresa com base na fusão de dois ou mais activos empresariais.

Segundo Freeman e Reed (1983, p. 91), *stakeholders* são “qualquer grupo ou indivíduo identificável do qual a organização depende para sua sobrevivência”. O conceito tem ganhado cada vez mais popularidade na literatura académica, com discussões a propor uma teorização sobre o assunto. Uma delas argumenta que a definição de uma teoria de identificação para o conceito *stakeholder* deve conter um ou mais dos seguintes atributos relacionais: poder, legitimidade e urgência (Mitchell et al., 1997, p. 853). De Bussy et al. (2003, p. 149) vão além ao dizer que o conceito implica a existência de um dever fiduciário com todos os grupos e indivíduos que, de facto, têm uma “parte” ou um interesse legítimo nas atividades de uma empresa. Consideramos que um *stakeholder* é um indivíduo ou grupo que exerce influência nas decisões de uma empresa. É alguém ou um grupo com poder e legitimidade para persuadir organizações a ajustar, rever ou mesmo mudar posturas, ações e estratégias. Isto porque o *stakeholder* é, afinal, uma peça chave no negócio e que, em muitos casos, viabiliza a existência da empresa. Consideramos e analisamos a comunicação de marca destas empresas com seus clientes profissionais e usuários finais, pois estes representam a maior fonte de faturação dos

*marketplaces* e das aquisições objeto deste estudo. Afinal, estas empresas dependem destes grupos e indivíduos para o crescimento e manutenção de seus negócios.

Assumimos que a CE enquanto comunicação “propositada”, com vista a construir, manter e reforçar relacionamentos, bem como cumprir a missão e outros elementos identitários de uma organização, envolve a comunicação com *stakeholders* (Ruão, 2016, p. 43).

### **1.3. Identidade organizacional, identidade de marca, *branding* e comunicação de marca**

O conceito de identidade tem origem nas Teorias Organizacional e da Identidade, com uma acentuada influência da Teoria Social da Identidade de vertente funcionalista (He & Brown, 2013). Conceptualmente, a Teoria Social da Identidade estabelece que a identidade são os significados que um indivíduo atribui a si como um objeto numa situação ou papel social (Burke & Tully, 1977). Sendo assim, a identidade é vista sob um prisma utilitário e introspetivo, no sentido em que a identidade é definida pela imagem que um indivíduo tem de si (“como nos vemos”).

No campo da Teoria Organizacional, o *constructo* de identidade organizacional foi inicialmente proposto por Albert e Whetten (1985), que lançaram as bases para uma teorização do conceito. Segundo eles, a identidade organizacional contém elementos que devem ser centrais, distintivos e duradouros em uma organização (Albert & Whetten, 1985, p. 265). Embora não haja uma definição consensual sobre identidade organizacional (He & Brown, 2013), entendemos que o *constructo* de Albert e Whetten permanece relevante para o entendimento do conceito.

Com base neste *constructo* de Albert e Whetten (1985) e na ideia de que a identidade não é totalmente fixa e imutável (Balmer, 2017, p. 1474), entendemos a identidade organizacional como as características centrais, distintivas, duradouras e valiosas de uma organização, que a distingue de outras (Whetten, 2006). Estas características podem mudar com o tempo, mas estão alinhadas com o *core* da organização, a saber, seus atributos centrais e distintivos, consoante à sua visão e missão. Mudanças ou ajustes à identidade organizacional não são eventos impensados, aleatórios e repentinos. A identidade de uma empresa, existente ou nova, pode ser construída e moldada à medida em que aquisições e fusões são eventos cada vez mais comuns, complexos e podem ser assimilados de formas distintas pelos *stakeholders* de uma organização. Adjacente à identidade organizacional estão os traços identitários, que são as características – muitas delas legais - que definem a razão de ser e o escopo de atuação de uma entidade. Ao comentar o trabalho seminal de Albert e Whetten (1985) sobre identidade

organizacional, Balmer (2017, p. 1478) argumenta que uma empresa tem vários traços identitários, que podem incluir, por exemplo, o tipo de instituição organizacional, o propósito, as atividades, *ethos* e valores, a posição de mercado, os mercados e consumidores servidos, os produtos e a qualidade do serviço, a gestão e o comportamento dos empregados, e o escopo geográfico. Estes traços identitários devem ser significativos e atraentes a clientes e *stakeholders* e, em geral, são requisitos legais. Dada a importância destes traços identitários na constituição da identidade das organizações, Balmer propõe a gestores e tomadores de decisão examinar se estes traços identitários são vantajosos, benéficos, críticos, diferenciadores e efetivos. Balmer (2017, p. 1499) chega a igualar a identidade de uma organização a seus traços identitários, que também devem ser distintos, diferenciadores e capaz de definir uma organização. Entendemos que identidade organizacional e traços identitários são *constructos* distintos, sendo que os traços identitários emanam da identidade organizacional.

Entendemos que a identidade organizacional traduz a essência de uma empresa. Uma marca bem-sucedida deve remeter aos valores e à identidade organizacional à qual está associada. Abimdola & Vallaster (2007, p. 342) argumentam que quanto maior o alinhamento entre marca, identidade organizacional e reputação, mais consistente e, como resultado, mais bem-sucedidos serão os esforços de *branding*. A este entendimento podemos acrescentar o conceito de comunicação de marca, que também deve estar alinhado à identidade organizacional.

Não há uma definição consensual na literatura para o conceito de marca (Kapferer, 2008, p. 9; Lalaounis, 2021, p. 2). Marcas são nomes que influenciam compradores (Kapferer, 2008, p. 11), mas, também, entidades dinâmicas, cujos significados são fluídos (Lalaounis, 2021, p. 2), construídos, ou como se pretende salientar nesta dissertação, comunicados. Burmann et al. (2017, p. 27) sugerem que marcas são um conjunto de benefícios funcionais ou não funcionais, e são estes benefícios que irão diferenciar a sustentabilidade de uma marca diante de seus competidores.

Kapferer (2008, p. 13) propõe que marcas são um desejo partilhado e uma ideia exclusiva incorporada em produtos, serviços, lugares e/ou experiências. Aaker (1991, p. 21) define marca como um nome distintivo e/ou um símbolo cuja função é identificar produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de forma a diferenciar este produto ou serviço da concorrência.

Sendo assim, e a despeito das muitas possíveis definições para marca, propomos uma definição mais prática, em linha com autores como Kapferer (2008, p. 13) e Aaker (1991, p.

21), que reconhecem o aspeto comercial das marcas como um “nome distintivo e/ou um símbolo cuja intenção é identificar produtos ou serviços” (Aaker, 1991, p. 21). Embora as marcas não sejam, em si próprias, produtos - mas a visão que direciona a criação de produtos e serviços sob um certo nome (Kapferer, 2008, p. 171) – propomos entender o conceito de marca como entidades comerciais, sejam elas tangíveis ou intangíveis, que ensejam uma proposta de valor e diferenciação no mercado. Assim, o conceito de marca estende-se para além de produtos ou serviços, mas passa, também, a considerar divisões de negócio, como é o caso do ZAP+, por exemplo, a unidade de negócios da OLX Brasil voltada ao sector imobiliário, portais como OLX Portugal, StandVirtual e ImoVirtual, como marcas. Nestes casos específicos, estes nomes são, simultaneamente, entidades comerciais e um conjunto de serviços a clientes profissionais e particulares.

Embora distintos, marca, *branding* e comunicação de marca são conceitos correlatos. A identidade organizacional evidencia as características únicas, duradouras e nucleares de uma empresa, ou seja, o seu “core”. Embora a identidade organizacional mantenha as características centrais de uma empresa, ela é passível de ajustes, especialmente em contextos de mudança (Gioia et al., 2000, p. 75). A marca, por sua vez, evoca valores e significados para a empresa e seus consumidores (Lalaounis, 2021, p. 4).

O *branding*, por sua vez, é o processo estratégico e operacional que envolve a construção e o posicionamento de uma marca. Por posicionamento, entende-se o processo de distinção de uma marca como única e superior em relação à concorrência na mente de seus consumidores. Como um processo, o *branding* envolve desde a criação, até o desenvolvimento e melhoria de uma marca (Sebastião, 2015, p. 123). Neste sentido, Kotler e Keller (2013, p. 259) argumentam que o *branding* “diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa”.

A comunicação de marca engloba uma série de atividades que visam promover o conhecimento dos consumidores e *stakeholders* sobre uma marca. Lalaounis (2021, pp. 102-104) define a comunicação de marca tradicional como uma série de atividades, que vão desde a publicidade, às promoções de venda e relações públicas (RP). O autor identifica como comunicação de marca *online* as modalidades de comunicação com o consumidor que utilizam ferramentas como o *mobile marketing* – o *marketing* voltado às plataformas móveis, como telemóveis e *tablets* – a publicidade digital *pay-per-click* (anúncios cobrados conforme a quantidade de cliques feita pelos usuários das redes digitais), bem como as ferramentas de

otimização de buscas, conhecidas como SEO (Lalaounis, 2021, pp. 105-109). Consideramos que todas estas ferramentas e atividades compõem a comunicação de marca. Não faria sentido diferenciá-las entre a comunicação de marca tradicional e *online* porque cada vez mais a comunicação com *stakeholders* é *transmedia*, isto é, ocorre simultaneamente não apenas no *online*, mas pode convergir com o *offline*. Como estamos a analisar *marketplaces* digitais, é natural que sejam empregues uma série destas ferramentas digitais e outras não mencionadas na literatura. Consideramos que a comunicação que visa educar, convencer ou influenciar *stakeholders* a tomar uma decisão (reguladores) a respeito e em benefício de uma marca pode ser considerada comunicação de marca.

### 1.3.1 Imagem

Diferentemente da identidade, a imagem corporativa é construída na mente das pessoas (Villafañe, 1993, p. 24). Este mesmo autor entende que a imagem corporativa inclui a imagem de uma instituição. Portanto, utilizaremos a expressão imagem organizacional para referir não apenas às corporações – como é o caso da aquisição das duas empresas aqui analisadas, FixeAds e Grupo Zap – mas também a entidades e às organizações em geral, sejam elas com ou sem fins lucrativos. A máxima de que a imagem é construída na mente das pessoas é aplicável aos *stakeholders* de uma organização. Sendo assim, a imagem é a “perceção” dos *stakeholders* em relação à uma organização. Por isso, as empresas devem buscar projetar uma “imagem positiva” a estes *stakeholders* (Villafañe, 1993, p. 30). A ideia da imagem como uma “representação mental” constituída na mente das audiências – nesta pesquisa, falamos em *stakeholders* – é partilhada por autores como Ruão (2016, p. 80). Ao definir a imagem no contexto das marcas (imagem da marca), Kapferer (2008, p. 191) também recorre à ideia de “perceção” e “decodificação” de sinais emitidos por produtos, serviços e pela própria comunicação de marca. Portanto, pode-se entender a imagem e a imagem da marca como uma perceção, uma construção mental feita na mente dos *stakeholders* a partir de uma soma de sinais e mensagens. Villafañe (1993, p. 26) resume o conceito de imagem organizacional em uma equação: identidade + trabalho corporativo = imagem. Em suas próprias palavras, Villafañe (1993, p. 26) define a imagem de uma empresa como o “conjunto de traços e atributos que definem sua essência”. Alguns destes traços são visíveis, outros, não.

Assim, o trabalho corporativo pode ser entendido como o esforço de uma organização em criar uma imagem intencional, quer dizer, projetar uma pretendida imagem a seus

*stakeholders*. Estes esforços incluem todas as ações de uma organização, voluntárias ou involuntárias, com ou sem intencionalidade comunicativa. Autores como Gioia et al. (2000, p. 75) relacionam a imagem corporativa – ou organizacional, pois também inclui a imagem de organizações - à identidade, uma vez que é a identidade que determina a imagem (Villafañe, 1993, p. 28) de uma empresa ou organização. Isto, é claro, através de ações específicas, como a comunicação de marca, que reforcem aspetos positivos da identidade da empresa.

Villafañe (1993, pp. 69-71) faz uma distinção entre, pelo menos, dois tipos de imagem, sendo que ambas contribuem para a imagem organizacional. São elas: a imagem intencional, a que a empresa deseja projetar, e a imagem pública, que é a percepção do entorno – ou dos diferentes *stakeholders* de uma organização, a depender de seu tamanho, estrutura e relevância. Em detrimento das diferentes conceptualizações que se possam fazer sobre a imagem, é facto que diferentes *stakeholders* podem ter diferentes “percepções” de uma empresa. Assim, Villafañe (1993) e Kunsch (2016) consideram que a imagem organizacional é a soma ponderada destas percepções. Isso porque, é preciso considerar a importância que cada público ou, no caso deste estudo, *stakeholder*, tem na imagem das organizações e reconhecer que ninguém tem o “monopólio das percepções que fundamentam a imagem de uma empresa” (Kunsch, 2016, p. 300). O objetivo de uma organização é projetar uma imagem positiva perante seus *stakeholders*. Para efetivamente alcançar uma imagem positiva diante de seus *stakeholders*, uma organização deve induzir por meio da comunicação uma imagem intencional (pretendida) a partir de atributos explícitos de sua identidade (características centrais, distintivas e duradouras).

Enquanto a imagem é uma construção ou percepção mental (Kapferer, 2008, p. 191; Kunsch, 2016, Ruão, 2016, p. 80; Villafañe, 1993), a reputação indica um juízo de valor em relação aos atributos da organização e tende a evoluir com o tempo como resultado de uma *performance* consistente, sendo reforçada por uma comunicação efetiva (Gray & Balmer, 1998, p. 697).

#### **1.4. Caracterização do mercado de *marketplaces* digitais**

*Marketplaces* digitais são plataformas que permitem a venda de produtos ou serviços entre duas pontas, ofertante e usuário final. O termo tem sido utilizado de diferentes formas na literatura em Gestão e Sistemas da Informação. Na ponta mais tecnológica do conceito, Bakos (1991, p. 35) define um *marketplace* como parte dos sistemas de informação inter-organizacionais que servem como “intermediários entre compradores e vendedores num

mercado vertical”. Matsui e Shimizu (2005, p. 35) descrevem *marketplaces* como “loais que os agentes escolhem visitar para encontrar seus parceiros de troca”.

Na literatura, os estudos sobre *marketplaces* estão voltados a aspetos como a segurança do usuário, os sítios de *e-commerce* (Zwass, 1996) e os *marketplaces* tecnológicos (Lichtenthaler & Ernst, 2008), que diferem daqueles que serão aqui analisados. Latonero (2011), por exemplo, analisa os *marketplaces* a partir de uma perspectiva sociológica e humanitária ao abordar o tráfico de seres humanos em *websites* como o Craigslist.

Uma revisão de literatura bibliométrica de Fang et al. (2017, p. 1496) apontou que a quantidade de estudos sobre classificados digitais tem crescido rapidamente na última década, com destaque para o ano de 2015, embora reconheça – como sustenta esta dissertação – que o foco dos estudos tem sido diverso, variando de estudos comportamentais e de saúde à gestão. Como mostra a Tabela 1, de facto, em 2015, mais da metade dos vinte estudos de maior relevância publicados sobre o tema classificados digitais não foi nas áreas de gestão, mas nas de educação e prevenção do HIV, comportamento, psicologia e pesquisa digital médica.

**Tabela 1. As doze publicações que mais contribuíram para o estudo dos classificados digitais de 2005 até 2015**

| Fonte                                   | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| AIDS Education and Prevention           |      |      |      |      |      |      |      | 1    | 1    | 1    | 3    |
| Deviant Behavior                        |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    | 1    | 2    |
| Harvard Business Review                 |      |      |      | 1    |      |      | 1    |      |      |      | 2    |
| AIDS and Behavior                       |      |      |      |      |      | 1    |      |      | 1    |      | 2    |
| Journal of Community Psychology         |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      | 2    |
| Strategy and Leadership                 | 1    |      |      | 1    |      |      |      |      |      |      | 2    |
| Journal of Medical Internet Research    |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    | 1    | 2    |
| American Journal of Preventive Medicine |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      | 1    |
| Electronic Commerce Research            |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    | 1    |
| MIS Quarterly                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    | 1    |
| Management Science                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    | 1    |
| Journal of Marketing                    |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      | 1    |
| Total                                   | 1    | 0    | 0    | 2    | 0    | 1    | 2    | 2    | 5    | 6    | 20   |

Adaptado: Fang et al. (2017, p. 1496)

Estudos mais recentes em áreas mais correlatas à gestão e ao *marketing*, como o de Coll-Rubio (2020), analisam estratégias de *growth hacking*. Jelassi e Martínez-Lopez (2020) analisam a transformação digital do grupo de *media* alemão Axel Springer como um *publisher*, sem deter-se com profundidade no negócio de *marketplaces* digitais. Wannakraij e Velu (2021) debruçam-se sobre o estudo do crescimento da produtividade e da inovação em modelos de negócio, mas não mencionam como estes podem ser aplicados ao universo *online* ou ao sector de *marketplaces* digitais.

Propomos *marketplaces* como *websites* ou serviços *online* que conectam compradores e vendedores: as duas pontas ou “agentes” deste tipo de mercado. *Marketplaces* podem funcionar como “intermediários” ou agentes diretos na oferta de produtos ou serviços. Sendo assim, há uma nítida diferença entre *websites* de *e-commerce* e *marketplaces*. Os *websites* de *e-commerce* dedicam-se ao retalho no que tange a compra e venda de produtos. Em geral, são portais com variados fornecedores e que contam com infraestrutura para o armazenamento de produtos e operação logística, como é o caso da empresa de tecnologia Amazon. Esta definição busca incorporar a evolução do negócio de anúncios classificados, que deixou de ser limitado às secções de classificados dos jornais impressos e passou a ser um negócio predominantemente digital.

Esta definição está em linha com um estudo da Comissão Europeia e a legislação vigente na Europa, que considera *marketplaces* digitais como “provedores de serviço que permitam que consumidores e negociadores concluam vendas *online* e contratos de serviço dentro dos *websites* dos *marketplaces*” (Comissão Europeia, 2016, p. 18). Ou seja, um *marketplace* pode mediar uma transação, a qual pode ocorrer fora da plataforma, ou simplesmente permitir que uma parte da transação ocorra digitalmente, como o agendamento de uma visita a um imóvel, e outra parte, fora, como a assinatura de um contrato de arrendamento. De forma ainda mais didática, o mesmo estudo salienta que *marketplaces* digitais são uma “entidade central” a oferecer um “espaço virtual” a terceiros em troca de uma comissão (Comissão Europeia, 2016, p. 18).

Embora tenha havido um movimento de regulação deste mercado na Europa, não há uma definição consensual sobre o conceito de *marketplace* digital entre os participantes de mercado e o braço executivo da União Europeia. A própria coalizão de Classificados e Marketplaces da Europa (CME), *lobby* que reúne os maiores *players* do sector, como Adevinta, OLX Group e Schibsted, defendeu, em resposta à proposta da Lei dos Serviços Digitais (*Digital Services Act*, na sigla em inglês), que não há uma definição específica de *online marketplace*

ou *marketplaces* digitais. Isto se deve ao facto de que uma definição deveria considerar em seu escopo o aspeto do comércio que ocorre entre usuários, ou seja, as negociações *consumer-to-consumer* (c-2-c). Assim, os *marketplaces* digitais podem ser direcionados às empresas ou clientes profissionais, ou seja, são *business to consumer* (b-2-c) ou permitem transações c-2-c, de particulares a particulares. *Marketplaces* verticais de carros e imóveis, por exemplo, costumam ter um forte elemento b-2-c, pois dependem de concessionários de carros e imobiliárias, que detém grandes volumes de anúncios (inventário). Alguns podem contar com uma força maior no elemento c-2-c, onde há um grande número de particulares a venderem itens. Isto ocorre, por exemplo, nos *marketplaces* horizontais ou multi-categoria.

A história dos anúncios classificados – precursores do que hoje entendemos ser os atuais *marketplaces* digitais - pode ser traçada desde a época do Egito antigo, quando anúncios de venda e arrendamento de imóveis foram descobertos em rolos de papiro (Lorimor, 1977, p. 17). Algumas das primeiras referências na literatura sobre o estudo dos anúncios classificados como um negócio remontam à 1977. Naquele ano, Lorimor (1977, p. 17) publicou um artigo a sugerir que este negócio era, desde então, um mercado “negligenciado”.

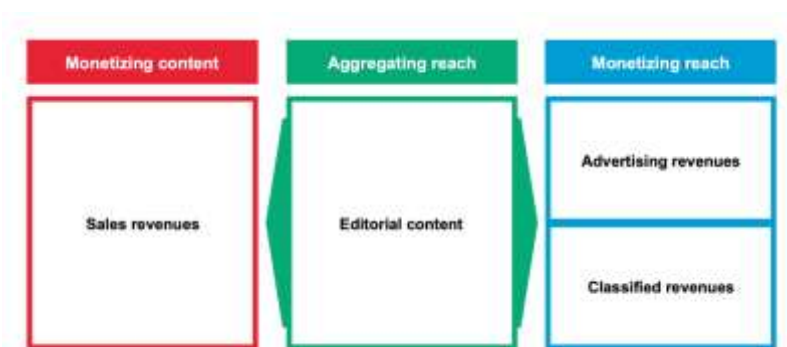
Nos Estados Unidos da América (EUA), os primeiros anúncios classificados foram publicados em 1704 no jornal *Boston News-Letter* e, um pouco mais tarde, no século XVIII, os jornais ingleses *Spectator* e *Tatler* começavam a publicar pequenas colunas de anúncios, chamadas de “*smalls*”, em referência aos “pequenos” anúncios com a oferta de produtos ou serviços (Lorimor, 1977, p. 17). No Brasil, a introdução dos anúncios classificados remonta à 1809, época em que os primeiros jornais do país passavam a circular (Queiroz, 2008, p. 7).

Em Portugal, a primeira menção à publicação deste tipo de publicidade ocorre em 1880, por ocasião de um decreto que estabelecia a cobrança de um imposto do selo a qualquer tipo de anúncio (Baptista & Sousa, 2020, p. 46). Em 1980, boa parte dos jornais mantinha a mesma estrutura, a qual incluía os anúncios classificados, contudo, uma distinção entre os anúncios classificados e os reclames – inserções publicitárias relativas a produtos comerciais – só seria feita em 1878 pelo Diário de Notícias (Baptista & Sousa, 2020, p. 60). Tanto no Brasil como em Portugal, aquando de seu surgimento, os classificados – que mais tarde viriam a ser os *marketplaces* digitais – não eram populares e não estavam enraizados na cultura de consumo destes países.

Antes do advento da bolha da internet nos anos 2000, o negócio de classificados representava uma fração da faturação dos grupos de *media*. Simples, o negócio dependia exclusivamente de anunciantes que estavam dispostos a pagar pela inserção de anúncios na

secção de classificados dos jornais. Com a chegada da internet e o lançamento dos primeiros portais de classificados *online*, abriram-se novas fontes de faturação. Uma apresentação do grupo de *media* alemão Axel Springer (Figura 1) detalha a evolução do modelo de negócio dos anúncios classificados. Na figura abaixo, percebe-se que o modelo tradicional de faturação de grupos de *media* como Axel Springer é limitado no que diz respeito aos anúncios classificados. Não há um desdobramento desta fonte de receitas em outras, os chamados *revenue streams*. Basicamente, as receitas advêm de anúncios inseridos no jornal por particulares ou empresas.

**Figura 1. Modelo de negócio tradicional de uma empresa de media como a Axel Springer**



Fonte: Rheinboldt (2016, p. 4)

À medida, porém, que este negócio evoluiu – e o próprio grupo Axel Springer pode ser considerado um caso de sucesso – novas fontes de faturação foram sendo agregadas e outras mais poderão surgir à medida que o negócio é verticalizado, ou seja, aprofundado dentro um segmento ou categoria específica. Conforme ilustra a Figura 2, que detalha as possíveis fontes de faturação de um *marketplace*, uma vertical de carros ou imóveis pode angariar receita a partir de uma subscrição mensal cobrada de imobiliárias ou concessionários (*dealers*), que podem ter ou não um limite mensal de anúncios a publicar na referida plataforma. Como um produto adicional, estes clientes profissionais podem, ainda, contratar um *software* para a gestão de seu inventário (anúncios na plataforma), bem para a análise e gestão de *leads* (potenciais compradores). Se o *marketplace* dispõe de parcerias com bancos ou financeiras, pode oferecer aos usuários finais, os particulares, a simulação ou a pré-contratação de um financiamento. Caso este financiamento seja assinado a partir daquela simulação inicial feita no *website*, o *marketplace* em questão pode obter uma taxa de sucesso (*success fee*) - geralmente uma percentagem fixa e única do valor total da transação - por ter originado o financiamento.

**Figura 2. Possíveis fontes de receita de portais verticais de carros e imóveis**



Elaboração própria

Há, ainda, *marketplaces* que propõem mediar a transação entre o cliente anunciante e o comprador final ao oferecer garantias, segurança e comodidade durante a transação. Especificamente, há portais de carros que oferecem mediar a transação entre dois compradores particulares (*c-2-c*), retendo uma percentagem do valor da transação final. Um exemplo é o serviço AutoPago do portal brasileiro de compra e venda de automóveis WebMotors (WebMotors, n.d). Outros, ainda, podem agregar parceiros comerciais que ofereçam serviços de reparos para um imóvel ou veículo.

No que diz respeito a portais generalistas ou multi-categoria, também conhecidos no jargão da indústria como “horizontais”, como OLX Portugal e OLX Brasil, um modelo de negócio comum no *c-2-c* é o *freemium*. Esta modalidade, como o nome sugere, permite a usuários usufruir de benefícios gratuitos limitados (*free*), com a possibilidade de publicar anúncios sem nenhum custo, com uma restrição, por exemplo, no número de anúncios publicados, porém, com a opção de pagar extra por funcionalidades específicas (*preemium*), como maior tempo de exposição ou destaque na página principal. Daí vem o termo *freemium*, que é a junção das palavras “*free*” com “*preemium*”.

Por fim, *display advertising* é a publicidade visual proveniente de anúncios, *banners* ou janelas *pop-up*, em geral, em partes destacadas de um *marketplace*. É a publicidade paga por grandes anunciantes, em geral, empresas que desejam algum destaque e visibilidade nestes portais.

#### **1.4.1. Os *marketplaces* digitais no Brasil e em Portugal**

Os *marketplaces* digitais no Brasil e em Portugal desenvolveram-se de forma semelhante e a partir da replicação do modelo de negócio de classificado horizontal – multi-categoria – desenvolvido por empresas como Schibsted e OLX (Online Exchange). A Schibsted, um grupo de *media* norueguês, que hoje detém o capital majoritário da *holding* de *marketplaces* Adevinta, replicou em vários países o modelo de negócio de seu portal horizontal sueco Blocket. No Brasil, lançou o BomNegocio e, no Chile, o portal horizontal Yapo.cl.

O portal OLX, acrónimo de Online Exchange, foi fundado em 2006 pelo investidor argentino Alec Oxenford, um ex-consultor do Boston Consulting Group, e seu colega francês Fabrice Grinda, que também tinha experiência como consultor em empresas como a consultoria McKinsey. Ambos lançaram o *website* OLX inspirados nos portais norte-americanos Craigslist e eBay (Teixeira et al., 2019, p. 3). Com a replicação e o rápido crescimento dos portais OLX em vários mercados emergentes, como o Brasil, a Naspers, um relevante grupo de *media* sul-africano, compra o controlo acionário do OLX (Grinda, 2010).

Brasil e Portugal eram alguns dos mercados relevantes para o portal OLX (Teixeira et al., 2019, p. 4). No Brasil, Bom Negócio e OLX eram portais competidores, mas que anunciaram uma fusão em 2015 (Schibsted, 2015). Assim, o controlo acionário da empresa OLX Brasil – nome da nova marca a unificar os activos de BomNegócio e OLX – passaria a ser partilhado, na altura, por Schibsted e Telenor (50%), e Naspers (50%). Hoje, a OLX Brasil é controlada por Adevinta e Prosus (Adevinta, n.d), que são *holdings* especializadas em *marketplaces* criadas, respetivamente, por Schibsted e Naspers. No Brasil, grupos de *media* como Estadão e Globo controlaram importantes *marketplaces* digitais. O Estadão e o grupo Globo lançaram o portal especializado Planeta Imóvel, que mais adiante viria a ser chamado de Zap Imóveis (O Globo, 2012).

Em Portugal, a empresa FixeAds controlava activos em imóveis (ImoVirtual), carros (StandVirtual) e produtos em geral (Coisas). A FixeAds foi lançada como empresa em 2007. O OLX Portugal, antes de adquirir os activos da FixeAds, já existia como portal antes de 2012. Da mesma forma, o *website* CustoJusto, da Schibsted, também operava em Portugal. O *website*

CustoJusto foi desenvolvido a partir do modelo de negócios do já bem-sucedido *website* sueco Blocket.

#### **1.4.2. Movimentos de M&A em *marketplaces* e o contexto operacional da FixeAds e Grupo Zap**

O mercado de *marketplaces* digitais pode ser amplo e de difícil mensuração. Por uma questão de foco e rigor científico, no contexto desta dissertação são analisados os *marketplaces* digitais oriundos do segmento de anúncios classificados dos jornais impressos, com ênfase nas verticais de imóveis e carros.

No universo dos *marketplaces digitais*, um portal vertical pode ser definido como aquele que se dedica a uma única categoria (Meffert et al., 2015, p. 2), a partir da qual pode expandir e especializar seus serviços para aquele segmento específico. Assim, por exemplo, um *marketplace* de carros pode, além da oferta de *leads* (potenciais compradores) qualificados a concessionários, oferecer outros serviços naquele mesmo universo, como *softwares* para a gestão de inventário.

Movimentos de fusão e aquisição (M&A) em *marketplaces* têm sido cada vez mais frequentes e com maiores volumes em termos monetários nos últimos anos em nível global. Em 2021, a Adevinta, *holding* operadora de vários *marketplaces* digitais, completou a aquisição dos ativos de classificados do grupo eBay por 9,2 mil milhões de dólares, a maior transação neste segmento (AIM Group, 2021).

Na América Latina, o volume de transações – aquisições, rondas de investimento e fusões – em *marketplaces* por empresas de *venture capital* (capital de risco) saltou de 183,3 milhões de dólares em 2014 para 1,9 mil milhões de dólares na primeira metade de 2019 (AIM Group, 2019a, p. 20).

No Brasil, uma das transações mais relevantes em *marketplaces* na vertical de imóveis foi a aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil por 2,9 mil milhões de reais, o equivalente a 566 milhões de euros na conversão do câmbio entre as duas moedas em 5 junho de 2022 (AIM Group, 2020).

Dado o histórico relativamente recente do segmento de *marketplaces* em Portugal e da concentração de mercado de portais em alguns poucos grupos, como OLX Group, Sapo e Idealista, pode-se dizer que algumas das transações relevantes neste sector foram a aquisição dos activos da FixeAds pelo OLX Group - pertencente ao grupo Prosus - em 2012, e a compra do capital majoritário do *website* generalista de anúncios classificados CustoJusto por Pedro

Furtado, um investidor português. Não há registos públicos para o valor destas transações. Em 2015, o OLX Group – grupo da *holding* Prosus, que hoje controla os antigos activos da FixeAds em Portugal – tentou, sem sucesso, comprar o portal CustoJusto. A operação foi impedida pela Autoridade de Concorrência (AdC), órgão de defesa da concorrência português (AdC, 2015).

As duas empresas objeto deste estudo comparativo – FixeAds e Grupo Zap – foram adquiridas por dois dos maiores operadores europeus de *marketplaces*: Adevinta, com sede em Oslo, na Noruega, e Prosus, com sede em Amsterdam, nos Países Baixos.

A FixeAds - FixeAds Servicos de Internet S.A. - foi uma empresa portuguesa fundada por Miguel Mascarenhas. Antes mesmo de sua aquisição pelo grupo de *media* sul-africano Naspers (hoje, OLX Group) em 2012, a FixeAds já havia lançado os portais verticais StandVirtual, de carros, e ImoVirtual, de imóveis. A Figura 3 detalha a estrutura dos grupos Naspers, Prosus e OLX Group.

**Figura 3. Estrutura dos grupos Naspers, Prosus e OLX Group**



Elaboração própria

Em junho de 2022, segundo dados de tráfego da plataforma SimilarWeb, estes eram alguns dos *websites* mais visitados em Portugal e com a maior quantidade de anúncios nas categorias de carros e imóveis. Os dados abaixo foram obtidos mediante análise do portal SimilarWeb, uma referência no segmento de *marketplaces* no que diz respeito à análise de

tráfego de *websites*. Os dados de tráfego – visitas totais – são disponibilizados pela SimilarWeb com um mês de atraso. Isto porque o tráfego é contabilizado a partir de um mês completo. Uma busca no final de julho indicará dados consolidados para junho. As informações referentes ao mês de julho só estarão disponíveis em agosto. A quantidade de anúncios dos portais verticais Idealista e ImoVirtual é uma estimativa. Esta foi feita com base no número de imóveis divulgados para venda e arrendamento em tais portais até a data de 8 de junho de 2022. Embora tenha um foco no arrendamento de quartos e habitações estudantis, o portal Uniplaces é o que mais se aproxima dos *websites* Idealista e ImoVirtual em termos de tráfego. *Websites* de imobiliárias não foram considerados. As Tabelas 2 e 3 detalham a posição de mercado do OLX Group em Portugal com base em dados de tráfego e quantidade de anúncios de seus *marketplaces*.

**Tabela 2. Principais portais de carros em Portugal**

|  | <b>StandVirtual</b> | <b>Auto Sapo</b> | <b>Pisca Pisca</b> |
|--|---------------------|------------------|--------------------|
| Visitas totais (maio de 2022)          | 4,2 milhões         | 285 mil          | 180 mil            |
| Total de anúncios (8 de junho de 2022) | 36,6 mil            | 15,2 mil         | 39,2 mil           |

Elaboração própria com base em dados dos portais acima mencionados e SimilarWeb.com

**Tabela 3. Principais portais de imóveis em Portugal**

|  | <b>Idealista</b> | <b>ImoVirtual</b> | <b>Uniplaces</b> |
|--|------------------|-------------------|------------------|
| Visitas totais (maio de 2022)          | 11,6 milhões     | 3,8 milhões       | 637 mil          |
| Total de anúncios (8 de junho de 2022) | 146 mil          | 80 mil            | Não disponível   |

Elaboração própria com base em dados dos portais acima mencionados e SimilarWeb.com

O Grupo Zap foi o resultado de uma fusão entre os dois maiores *marketplaces* de imóveis do Brasil: VivaReal e Zap Imóveis (AIM Group, 2018).

O *website* VivaReal foi fundado pelo norte-americano Brian Requarth, o brasileiro Diego Simon e o alemão Thomas Floracks em 2009 (Levy, 2019; Requarth, 2021, pp. 18-19). Até antes de sua fusão com seu principal concorrente, o Zap Imóveis, o portal criado pelos três amigos levantou mais de 74 milhões de dólares em diferentes rondas de investimento (CrunchBase, n.d). O negócio, que em seus primórdios havia começado com um capital de 20 mil dólares (Levy, 2019) no quarto de um de seus cofundadores (Requarth, 2021, p. 46), anos mais tarde viria a ser um dos maiores *marketplaces* de imóveis do Brasil.

Com uma proposta de valor diferente da de seu concorrente, o VivaReal focava mais em volume de anúncios e num perfil de consumidor mais amplo. O Zap Imóveis, por sua vez, apelava a um segmento mais *premium*.

O Zap Imóveis foi lançado em 2000 como Planeta Imóvel, logo após a bolha da *internet*. O portal era controlado pelos grupos de *media* brasileiros Estadão e Globo (Estadão, 2006). Anos mais tarde, em 2021, foi adquirido pelo grupo Globo (O Globo, 2012), o maior grupo de *media* da América Latina (Exame, 2021).

A diferença que marca os dois concorrentes diz respeito às suas origens. Enquanto o Zap Imóveis nascia e operava como um negócio financiado pelos principais grupos de *media* do Brasil, o VivaReal começou como uma empresa de tecnologia e teve de captar recursos para suportar seu crescimento.

Ao anunciarem uma fusão, VivaReal e Zap Imóveis dariam origem ao Grupo Zap, uma *holding* que detinha várias marcas em um extenso portfólio, oriundo de aquisições de ambas as empresas, conforme detalha a Tabela 4.

**Tabela 4. Movimentos de fusão e aquisição de VivaReal e Grupo Zap**

| Empresa-alvo  | Negócio                                | Transação | Controlador |
|---------------|--|-----------|-------------|
| Pense Imóveis | <i>Marketplace</i> vertical de imóveis | Aquisição | Zap Imóveis |
| Sub100        | <i>Marketplace</i> vertical de imóveis | Aquisição | Zap Imóveis |
| SuaHouse      | Softwares para o mercado imobiliário   | Aquisição | VivaReal    |
| GeoImóvel     | Pesquisas imobiliárias                 | Aquisição | VivaReal    |

Elaboração própria com base em dados públicos divulgados pelas empresas

Com exceção do DataZap, que cresceu organicamente como um negócio do Zap Imóveis especializado em inteligência de mercado e pesquisa, ambas as empresas – VivaReal e Zap Imóveis – cresceram via aquisições, somando um portfólio com soluções desde *softwares* até pesquisas e dados históricos sobre o mercado imobiliário.

Conforme detalha a Tabela 5, FixeAds já detinha uma série de activos, e após sua aquisição pelo OLX Group, passou a fazer parte de um portfólio de marcas ainda maior.

**Tabela 5. Portefólio do OLX Group em Portugal após a aquisição da FixeAds**

| Marca          | Negócio   |
|----------------|---|
| StandVirtual   | <i>Marketplace</i> vertical de carros           |
| ImoVirtual     | <i>Marketplace</i> vertical de imóveis          |
| OLX Portugal   | <i>Marketplace</i> horizontal (multi-categoria) |
| Coisas         | <i>E-commerce</i>                               |
| Fatura Virtual | Serviço de faturação                            |

Elaboração própria com base em dados públicos divulgados pelas empresas

Tanto o OLX Group como a OLX Brasil desempenham um importante papel no mercado de *marketplaces* em seus países. O OLX Group tem em Lisboa um *hub* de produtos e tecnologia, o OLX Tech Hub, de onde suas equipas desenham e desenvolvem produtos para todo o mundo (OLX Group, n.da). A OLX Brasil concentra hoje alguns dos maiores *marketplaces* de imóveis do país, além de manter a liderança absoluta enquanto *marketplace* horizontal. O MercadoLivre, *e-commerce* listado na bolsa de valores norte-americana Nasdaq, também tem participação relevante no mercado de segunda mão (Teixeira et al., 2019, p. 2), mas é considerado no contexto aqui analisado como um portal de *e-commerce* com capacidades que vão além de um *marketplace* digital.

Transações de M&A são eventos complexos que, em geral, visam a optimização de recursos e o aproveitamento de sinergias entre as organizações envolvidas neste tipo de transação. No contexto dos *marketplaces*, estes processos visam a consolidação da liderança de um determinado *player* em mercados horizontais, com mais de um segmento ou categoria, ou verticais.

A literatura sobre fusões e aquisições, mesmo no âmbito da Comunicação – muitas vezes atrelada à Gestão - tem privilegiado os impactos destas transações nos empregados (e.g, Angwin et al., 2016; Appelbaum et al., 2000; Cheng & Seeger, 2012; Sarala et al., 2019; Schweiger & DeNisi, 1991; Weber & Camerer, 2003).

Num estudo longitudinal, Schweiger e DeNisi (1991) avaliaram o impacto dos processos de comunicação de fusão em duas fábricas de manufatura norte-americanas: uma havia recebido informações prévias e mais detalhadas sobre a transação, enquanto a segunda unidade fabril – identificada neste estudo como controle – recebeu informações limitadas. Este estudo identificou que, embora estes eventos de M&A tendam a aumentar a sensação de incerteza entre os funcionários da empresa alvo de uma transação, também evidenciou que uma

comunicação realista pode diminuir dificuldades advindas destes processos e minimizar potenciais resultados negativos.

Um estudo conduzido por Cheng e Seeger (2012) sobre diferenças culturais e problemas de comunicação num processo de aquisição da uma empresa alemã por uma taiwanesa utilizou a análise documental. O corpus de análise de Cheng e Seeger (2012, p. 119) incluiu 160 textos, entre eles, *press releases* e notícias publicadas pelos órgãos de comunicação social tailandeses e estrangeiros. Este estudo de caso qualitativo analisou a aquisição da divisão alemã da Siemens pela taiwanesa BenQ, sob a óptica da BenQ, e concluiu que o fracasso desta transação se deu em função da incompatibilidade de cultura entre as duas empresas, o que dificultou a criação de valor e sinergia.

A comunicação tem sido apontada na literatura em Gestão como uma “variável” e o “fator” de maior importância ao longo de todo o processo de M&A (Angwin et al., 2016, p. 2370; Appelbaum et al., 2000, p. 649). Embora os estudos em Gestão tenham estabelecido a relevância da comunicação nestes processos de fusão, faltam estudos estruturados que relacionem a comunicação de marca com a Comunicação Estratégica.

Esta pesquisa parte, portanto, da evidência empírica de que a comunicação é fundamental em processos de fusão e aquisição – base esta validada em estudos anteriores (e.g., Angwin et al., 2014, p. 2370) – e oferece relevantes contributos para o tema num universo até, então, não explorado: o dos *marketplaces* digitais. No contexto de economias e mercados globais, fusões e aquisições são eventos marcantes e cada vez mais comuns. Daí a importância de entender o papel da comunicação na estruturação destes negócios pós movimentos de M&A.

## **Capítulo 2. Opções metodológicas**

Com base numa análise comparativa de natureza qualitativa (Denzin & Lincoln, 2005), esta dissertação examina duas empresas: a FixeAds em Portugal, adquirida pela Prosus, e Grupo Zap no Brasil, adquirido pela OLX Brasil, cujos controladores são a Adevinta e a Prosus. Embora operem em países diferentes, as empresas alvo das aquisições operam no contexto do negócio de *marketplaces* digitais, nomeadamente, nas verticais de imóveis e carros. Ambos os activos adquiridos estão baseados em países de língua portuguesa e seus controladores são conhecidos *players* do segmento em nível europeu e mundial.

Quanto ao desenho da pesquisa, este estudo é *cross-sectional*, pois pretende compreender processos de comunicação de marca pré e pós fusão de dois *marketplaces*.

Desenhos de pesquisa do tipo *cross-sectional* apresentam uma série de elementos, entre os quais, o estudo de mais de um caso, a análise de eventos em frações específicas do tempo e padrões de associação (Blaikie, 2010, p. 59), características estas presentes nesta dissertação.

A pergunta de partida é: como se desenvolve a comunicação de marca no contexto da aquisição de *marketplaces*? O objetivo geral é compreender como se desenvolvem os processos de comunicação de marca na aquisição de *marketplaces* com dois *stakeholders* estratégicos: clientes profissionais e usuários finais. O primeiro objetivo específico é caracterizar a comunicação de marca das empresas objeto deste estudo. O segundo busca compreender os processos de comunicação de marca nos períodos pré e pós transação. O terceiro objetivo específico é caracterizar os principais traços identitários destas empresas, evidenciados nas comunicações das organizações e seus controladores. Serão analisados elementos discursivos que indiquem a visão, a missão, os valores ou traços identitários comunicados por estas organizações. Por fim, o quarto objetivo visa comparar estes processos nas empresas adquiridas em Portugal e no Brasil.

Em função da pergunta de partida e do objetivo geral, será utilizado o método qualitativo. Tal escolha justifica-se pela especificidade (Bryman, 2012) e natureza da pergunta de partida, que pretende abordar a mudança e os resultados práticos destes movimentos de aquisição no sector (Blaikie, 2010, p. 60).

Este estudo adota uma abordagem epistemológica pragmática, em linha com autores como Albert e Whetten (1985), Balmer (2017) e Gioia et al. (2000), e com a escola de Montreal, que enxerga a CCO numa perspetiva relacional e pragmatista (Schoeneborn & Blaschke, 2014, p. 307).

Para cumprir o primeiro objetivo específico - caracterizar a comunicação de marca das empresas objeto deste estudo – adotou-se análise documental e a análise qualitativa ao conteúdo, tendo em vista o carácter qualitativo da pesquisa. Segundo Bryman (2012), a análise documental engloba uma série de fontes de dados, como cartas, diários, autobiografias, jornais, revistas e fotografias. Neste caso, a ênfase está na análise de documentos que não foram produzidos a pedido do pesquisador. Ao invés disso, estes objetos “estão lá” a aguardar sua organização e análise (Bryman, 2012, p. 543).

Este estudo recorreu a seis entrevistas semiestruturadas em profundidade com informadores qualificados – executivos de nível C envolvidos diretamente com estas empresas – e à análise ao conteúdo de 19 comunicações, que compreendem documentos e comunicados

enviados a reguladores, mercado, clientes e imprensa, bem como relatórios financeiros públicos divulgados pelas empresas adquirentes e pelas empresas alvo das aquisições aqui analisadas.

O *corpus* de análise desta dissertação compreende documentos e relatórios financeiros públicos divulgados por FixeAds, OLX Brasil e empresas adquirentes a reguladores, mercado, clientes e imprensa. A transcrição de entrevistas semiestruturadas em profundidade com seis informadores qualificados complementam o *corpus* de análise. Algumas das fontes de consulta incluem órgãos reguladores de concorrência, nomeadamente, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) no Brasil e a Autoridade de Concorrência (AdC) em Portugal. Conforme detalha a Tabela 6, foi feita a análise ao conteúdo de 19 comunicações.

**Tabela 6. Corpus de análise**

| <b>Data<br/>(Dia/Mês/Ano)</b> | <b>Empresa comunicadora</b> | <b>Tipo de comunicação</b> | <b>Stakeholder-alvo</b> | <b>Título ou, se aplicável, detalhes</b>   |
|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------|--|
| 2012                          | FixeAds                     | Postal                     | Clientes                | FixeAds presents... OLX  |
| 2012                          | FixeAds/JWT                 | Proposta e campanha        | Clientes c-2-c          | Proposta criativa para o grande lançamento do OLX  |
| 2012                          | Naspers                     | Relatório                  | Investidores            | Integrated Annual Report 2012  |
| 2013                          | Naspers                     | Relatório                  | Investidores            | Annual financial statements  |
| 2014                          | Naspers                     | Relatório                  | Investidores            | Integrated Annual Report 2014  |
| 2015                          | Naspers                     | Relatório                  | Investidores            | A global platform operator – Annual financial statements 2015  |
| 08/06/2015                    | FixeAds                     | Notificação                | Regulador               | Notificação de aquisição de controlo acionário   |
| Junho de 2015                 | AdC                         | Decisão                    | Mercado                 | Pedido retirado pelo notificante   |
| 03/03/2020                    | Adevinta                    | Comunicado ao mercado      | Investidores e clientes | OLX Brazil to acquire Grupo ZAP  |
| 03/03/2020                    | Schibsted                   | Comunicado ao mercado      | Investidores            | Schibsted's subsidiary Adevinta ASA announces that OLX Brazil has entered into an agreement to acquire Grupo ZAP and strengthen its position in the real estate segment in the country |
| 04/04/2020                    | OLX Brasil                  | Notificação                | Regulador               | Notificação de ato de concentração   |
| 04/07/2020                    | OLX Brasil                  | Manifestação               | Regulador               | E-mail OLX e Grupo Zap (Manifestação)  |
| 17/07/2020                    | Adevinta                    | Apresentação               | Investidores            | Q2 2020 Results  |
| 03/11/2020                    | OLX Brasil                  | Comunicado à imprensa      | Imprensa                | OLX Brasil conclui aquisição de 100% do Grupo ZAP e anuncia mudanças na estrutura organizacional   |

|                     |            |                          |                            |  |
|---------------------|------------|--------------------------|----------------------------|--|
| 27/10/2020          | Adevinta   | Apresentação             | Investidores               | Q3 2020 Results  |
| 11/09/2020          | Cade       | Parecer                  | Mercado                    | Parecer<br>15/2020/CGAA1/SGA1/SG/CADE                  |
| 30/10/2020          | Adevinta   | Comunicado<br>ao mercado | Investidores<br>e clientes | OLX Brazil closes acquisition of Grupo<br>Zap          |
| 11/02/2021          | Adevinta   | Apresentação             | Investidores               | Q4 2020 Results  |
| Setembro de<br>2021 | OLX Brasil | Comunicado<br>à imprensa | Imprensa                   | ZAP+ inicia nova fase, reposiciona e<br>muda as marcas |

Elaboração própria

Para cumprir o segundo objetivo específico – compreender os processos de comunicação de marca nos períodos pré e pós transação – foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com executivos nível C, nomeadamente, os tomadores de decisão em nível estratégico nestas organizações. O objetivo é compreender estes processos a partir da visão dos entrevistados (Bryman, 2012, p. 471), que atuam na indústria e podem produzir conhecimento relevante para este estudo (Denzin & Lincoln, 2005, p. 1002). O Quadro 1 detalha o objetivo das entrevistas, a função de cada informador qualificado e detalhes sobre a realização das entrevistas, como questões éticas, data em que foram realizadas e questões logísticas.

#### **Quadro 1. Detalhamento das entrevistas com informadores qualificados**

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Objetivo(s) da entrevista</b> | <p>As entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo esclarecer questões relativas aos processos de comunicação de marca e identidade organizacional pré e pós-aquisição de activos nas empresas objeto deste estudo: FixeAds em Portugal e Grupo Zap no Brasil.</p> <p>A escolha dos entrevistados foi motivada pela importância dos cargos que ocupam ou ocuparam e pelo papel que desempenharam na tomada de decisão nestas empresas.</p> |
| <b>Entrevistados</b>             | <p>Miguel Mascarenhas, fundador da FixeAds<br/>Ricardo Feferbaum, Country Manager ImoVirtual no OLX Group<br/>Miguel Porto Monteiro, ex-CEO da FixeAds<br/>Lucas Vargas, ex-CEO do Grupo Zap</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | Marcos Leite, General Manager ZAP+ na OLX Brasil<br>Andries Oudshoorn, CEO na OLX Brasil  |
| <b>Realização das entrevistas</b>             | Fevereiro a maio de 2022  |
| <b>Condições logísticas e questões éticas</b> | <p>As entrevistas foram realizadas presencialmente e por videoconferência. A entrevista com Miguel Mascarenhas foi realizada presencialmente em Lisboa.</p> <p>As demais entrevistas foram conduzidas de forma remota desde Granada, na Espanha, com os informadores qualificados em diferentes cidades: Lisboa, São Paulo e Rio de Janeiro.</p> <p>Os entrevistados foram informados sobre a utilização das entrevistas para esta dissertação e assinaram fisicamente, em um caso, e digitalmente, nos demais, um termo de autorização para a reprodução de suas declarações.</p> <p>Após o período de transcrição das entrevistas, todos os entrevistados receberam uma cópia integral de suas falas, tendo tido a oportunidade de retificação.</p> <p>Todos os entrevistados marcaram a opção “sim” quando questionados sobre a divulgação de seus nomes nesta pesquisa.</p> |

Elaboração própria

Para cumprir o terceiro objetivo específico, foram analisadas as comunicações oficiais das empresas e seus controladores, as notícias veiculadas em órgãos de comunicação social, as notificações a autoridades reguladoras e as entrevistas semiestruturadas com executivos e informadores qualificados. Para realizar o quarto objetivo específico, foi feita uma análise qualitativa ao conteúdo das entrevistas semiestruturadas em profundidade para determinar padrões ou discrepâncias nos processos de comunicação de marca adotados pelos controladores das empresas adquiridas. O Quadro 2 resume a pergunta de partida, o objetivo geral e os objetivos específicos, e como os objetivos específicos relacionam-se com a análise documental, as entrevistas semiestruturadas em profundidade e análise ao conteúdo.

**Quadro 2. Visão geral da pesquisa: pergunta de partida, objetivos e técnicas metodológicas**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Pergunta de partida</b> | Como se desenvolve a comunicação de marca no contexto da aquisição de <i>marketplaces</i> ?  |
| <b>Objetivo geral</b>      | Compreender como se desenvolvem os processos de comunicação de marca na aquisição de <i>marketplaces</i> com dois <i>stakeholders</i> : clientes profissionais e usuários finais |

| <b>Objetivos específicos</b>  |   |
|---|---|
| <b>Caracterizar a comunicação de marca das empresas objeto deste estudo</b>                             | Análise documental e análise qualitativa ao conteúdo divulgado por estas empresas a órgãos reguladores, imprensa e clientes   |
| <b>Compreender os processos de comunicação de marca nos períodos pré e pós transação</b>                | Entrevistas semiestruturadas em profundidade com executivos nível C   |
| <b>Caracterizar os principais traços identitários destas empresas</b>                                   | Análise das comunicações oficiais das empresas e seus controladores, bem como notícias veiculadas em órgãos de imprensa, notificações a autoridades reguladoras e entrevistas semiestruturadas com executivos e informadores qualificados |
| <b>Comparar estes processos de comunicação de marca nas empresas adquiridas em Portugal e no Brasil</b> | Análise ao conteúdo das entrevistas semiestruturadas para determinar padrões, discrepâncias ou abordagens nos processos de construção de identidade e comunicação de marca  |

Elaboração própria

### Capítulo 3. Apresentação de Resultados

Sendo o foco desta dissertação a comunicação de marca no contexto da aquisição de *marketplaces* a clientes profissionais (concessionários e imobiliárias) e clientes particulares (usuários finais), destaca-se o foco e o nível de detalhamento da transação partilhado a estes *stakeholders*. De forma geral, houve semelhanças na abordagem quanto à comunicação de marca com o usuário final após o anúncio das aquisições da FixeAds pelo OLX Group, e do Grupo Zap pela OLX Brasil. Em comum, destaca-se o menor nível de detalhamento da transação ao usuário final em termos legais e comerciais. A ênfase da comunicação de marca nos dois casos privilegiou novos produtos e a experiência do usuário. A seguir, são apresentados os resultados em função dos objetivos específicos da pesquisa.

#### 3.1. A comunicação de marca da FixeAds e Grupo Zap

O primeiro objetivo específico é “Caracterizar a comunicação de marca das empresas objeto deste estudo”. As entrevistas com os informadores qualificados – executivos nível C diretamente envolvidos com as empresas objeto deste estudo – e a análise ao conteúdo de comunicados enviados a reguladores, ao mercado, a clientes e à imprensa, revelaram abordagens semelhantes no que diz respeito à comunicação de marca com os usuários finais no contexto da aquisição de *marketplaces* digitais.

No caso da aquisição da FixeAds pelo OLX Group, a comunicação de marca com os usuários finais foi voltada ao incentivo da adoção da venda de produtos usados (Apêndice 1, resposta 12). A comunicação com os clientes profissionais foi feita via equipa de vendas (Apêndice 1, resposta 11) com o objetivo de ressaltar as vantagens das sinergias entre os portais verticais pertencentes à FixeAds e a nova plataforma, o portal OLX. Miguel Mascarenhas, fundador da FixeAds, destaca que, para o usuário final, não houve um foco ou comunicações muito específicas (Apêndice 1, resposta 10).

Miguel Porto Monteiro, *ex-general manager* e *ex-CEO* da FixeAds entre os anos de 2012 e 2017 caracteriza a comunicação de marca pré aquisição como “focada em um *marketing* muito direto”, com uma publicidade “intrusiva” e com muito foco no digital. No período pós-aquisição, a comunicação de marca da FixeAds passou a ser mais “inspiracional”, com maior foco em “posicionar a marca”. A comunicação neste período era, também, mais “institucional” e “muito mais corporativa” (Apêndice 2, resposta 12). Conforme detalha o Quadro 3, tanto nas entrevistas com Miguel Mascarenhas e Miguel Porto Monteiro, como em uma campanha para

o lançamento do portal OLX em Portugal, que embora já existisse, era pouco conhecido no país (Apêndices 1 e 2), o foco estava mais em comunicar a nova marca, OLX Portugal, que passaria, aos poucos, a ganhar protagonismo. O período caracterizado como pré-aquisição compreende o anúncio da transação a investidores, reguladores e funcionários, e a conclusão do negócio. O período pós-aquisição é aquele que sucede a comunicação da finalização da compra ou fusão.

**Quadro 3. A comunicação da aquisição da FixeAds pelo OLX Group em Portugal**

| <b>Comunicação</b>                                 | <b>Clientes profissionais</b>   | <b>Usuário final (particulares)</b>  |
|--|---|--|
| <b>Comunicação pré-aquisição</b>                   | Limitada.   | Limitada.<br>Foco no utilizador e no produto.  |
| <b>Comunicação pós-aquisição</b>                   | Comunicação inicial mais dirigida à imprensa.<br><br>Contacto com clientes via equipa de vendas para explicar benefícios e sinergias de publicar um anúncio no OLX e em algum outro <i>website</i> vertical do grupo.   | Foco na comunicação da marca OLX Portugal.<br><br>Incentivo à venda de produtos usados como forma de fazer dinheiro extra. “Se vale X, OLX”. |
| <b>Integração com as marcas verticais do grupo</b> | Inicialmente limitada, sem associações. Marcas verticais operam independentemente.  | Inicialmente limitada, sem associações. Marcas verticais operam independentemente.   |
| <b>Branding</b>                                    | Dois anos após a aquisição da FixeAds, o OLX Portugal entra em uma fase mais “corporativa”.<br><br>Padronização da marca OLX Portugal em linha com os avanços da marca OLX em nível mundial.<br><br>Maior integração e associação da marca OLX com as marcas verticais StandVirtual e ImoVirtual. |  |

Elaboração própria com base em entrevistas a informadores qualificados (Apêndices 1, 2 e 3)

Numa fase inicial, ainda em 2012, a comunicação da aquisição da FixeAds pelo OLX Group esteve mais focada na introdução da marca OLX Portugal tanto a clientes profissionais como usuários finais. Em 2012, ano em que a *holding* Naspers adquiriu a FixeAds em Portugal, não houve um detalhamento do avanço da integração entre as duas empresas. Segundo um

relatório anual da Naspers (Naspers, 2012), a única menção à Portugal e aos activos ali adquiridos é que, assim como nos mercados do Brasil e da Índia, o segmento de *marketplaces* português era “jovem, dinâmico e muito competitivo”. Numa análise dos relatórios anuais do grupo Naspers de 2012 a 2015, não houve menção à integração dos activos da FixeAds pela Naspers e/ou OLX Group. Diferentemente da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil, que foi detalhada e amplamente comunicada à imprensa daquele país, a compra da empresa FixeAds pelo OLX Group foi inicialmente divulgada de forma sutil. Um postal enviado a clientes em 2012 (Figura 4) introduz, sem muitos detalhes, o “nascimento” de uma nova marca.

**Figura 4. Postal enviado a clientes em 2012**



Disponibilizado por Mascarenhas (Comunicação pessoal, 4 de abril de 2022)

Numa campanha para o lançamento do portal OLX em 2012, a empresa, com a ajuda da agência de publicidade JWT, desenvolveu uma campanha para incentivar o uso dos *websites* de classificados em Portugal com o mote “o que eu tenho arrumado em casa vale dinheiro”. A partir daí, foram desenvolvidas várias peças publicitárias com a assinatura, “Se vale x, OLX!” e “Já não usa? É dinheiro no OLX”.

Assinatura: Se vale x, OLX

Esta nova assinatura é dirigida maioritariamente aos vendedores, o grande motor desta plataforma. Queríamos ter a palavra OLX na assinatura, para que não ficassemos apenas no papel de impulsionadores da categoria. Partindo da assinatura

existente “tudo tem um valor” quisemos dar um passo em frente e dar seguimento ao momento existente da marca.

Se tudo tem um valor, “se vale x”, então há um local onde se pode vender, OLX.

Esta nova assinatura atribui significado e propósito ao OLX. É automaticamente negócio.

Ao apropriarmo-nos de uma expressão coloquial portuguesa, o “vale x” e, dando-lhe sequência, corremos o bom risco de nos tornarmos mnemónicos e de entramos na conversa dos portugueses.

#### *Copy strategy*

O que já não usa  
O que já não quer  
O que já não precisa  
O que já não gosta,  
É dinheiro no OLX!

Estas são as frases chave nesta campanha e que estarão em todas as execuções de outdoor ou imprensa. Elas reflectem o que as pessoas dizem frequentemente sobre o que têm arrumado em casa. O que elas ainda não sabem é que o que têm guardado e encaixotado lhes rende dinheiro no OLX.

Disponibilizado por Mascarenhas (Comunicação pessoal, 29 de março de 2022)

Da mesma forma, a comunicação da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil teve maior ênfase nos clientes profissionais do que nos usuários finais. Conforme explica Lucas Vargas, houve um processo de mapeamento dos *stakeholders*. Dentro deste processo, os clientes maiores foram considerados como prioritários, conforme excerto abaixo de entrevista a Lucas Vargas (Apêndice 4, pergunta 4).

Então, tem um quê de planeamento, de mapeamento de clientes com “n” graus de sofisticação, distribuído regionalmente, não só clientes, há as

quebras. Normalmente, seguem as estruturas da empresa, imobiliárias, incorporadoras, outros parceiros que são influenciadores na indústria, como, por exemplo, empresas de CRM, autarquias.

Marcos Leite entende que o “como” informar é uma peça fundamental no processo de comunicação de marca em aquisições. Ele resume que para o usuário final “você não comunica nada, porque se eu comunicar uma coisa com muito impacto nele, pode só confundir ele ainda mais”, ao passo que, para os clientes profissionais, a comunicação precisa ser “muito clara” no sentido de mostrar como tal aquisição irá melhorar o negócio dos clientes (Apêndice 5, pergunta 4). O Quadro 4 caracteriza a comunicação de marca da OLX Brasil com foco nos clientes profissionais e usuários finais.

**Quadro 4. A comunicação da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil e Adevinta**

| <b>Comunicação</b>                                 | <b>Clientes profissionais</b>  | <b>Usuário final (particulares)</b>                              |
|--|--|--|
| <b>Comunicação pré-aquisição</b>                   | Limitada   | Limitada   |
| <b>Comunicação pós-aquisição</b>                   | Geração de liquidez e introdução de ferramentas e dados para resolver os problemas cotidianos dos clientes profissionais.  | Foco na experiência do usuário e em seu engajamento com a marca. |
| <b>Integração com as marcas verticais do grupo</b> | Inicialmente, a integração das marcas adquiridas como parte dos activos do Grupo Zap junto ao portefólio da OLX Brasil foi gradual. Até o primeiro semestre de 2022, as marcas VivaReal e Zap Imóveis, empresas que pertenceram ao Grupo Zap, continuam a operar de forma independente, já que existe pouca sobreposição de mercado (Adevinta, 2021b). O Grupo Zap foi renomeado como ZAP+ e é hoje uma divisão de negócios da OLX Brasil. A divisão de negócios OLX cuida do portal horizontal ou multi-categoria. Tanto ZAP+ e OLX são marcas da OLX Brasil. A marca ZAP+ reúne todas as marcas e produtos de imóveis da OLX Brasil. |  |
| <b>Branding</b>                                    | Homogéneo. A Adevinta, que detém 50% da OLX Brasil, estabeleceu o que chama de “arquitetura de marca”, com definições e diferenciações entre os conceitos de marca corporativa, <i>BU brands</i> e marcas de produto (Adevinta, 2021b). Conforme resultados apresentados na plataforma LinkedIn para buscas com a utilização da <i>hashtag</i> “umasóempresa”  |  |

|  |   |
|--|---|
|  | (LinkedIn, 2022), a OLX Brasil sugere que as diferentes marcas e produtos do grupo no país fazem parte de uma “mesma empresa”. Esta mesma mensagem tem sido reproduzida em <i>posts</i> nesta mesma plataforma de <i>networking</i> profissional e empregos por funcionários recém-admitidos. Em materiais recentes de divulgação publicitária como em um <i>media kit</i> de 2022, a OLX Brasil admite ser “uma plataforma horizontal” com “características de <i>site</i> vertical” (OLX Brasil, 2022). |
|--|---|

Elaboração própria com base em entrevistas a informadores qualificados (Apêndices 4, 5 e 6) e análise documental

No que diz respeito à comunicação da marca no aspeto de *branding*, a Adevinta estabelece uma diferenciação entre marca corporativa, *BU brands* e as marcas de produto, conforme detalha a Figura 5. A marca corporativa é a que identifica e representa o grupo OLX Brasil e dá identidade aos funcionários. As *BU brands* são as unidades de negócio ZAP+ e OLX, que dão suporte à estratégia de vendas da empresa. As marcas de produto são os produtos finais e os serviços com os quais os consumidores entram em contacto direto (Adevinta, 2021b). Algumas das marcas de produto são a OLX, a marca que identifica o negócio e o portal horizontal; as marcas Zap e VivaReal, que são também *marketplaces* imobiliários, e OLX Pay, serviço de pagamento da OLX Brasil. Os diferentes usos e definições de marca propostos pela OLX Brasil estão em concordância com nossa proposta de considerar marcas como entidades comerciais, tangíveis ou intangíveis, que ensejam uma proposta de valor e diferenciação no mercado.

**Figura 5. Arquitetura de marca da OLX Brasil**



Adevinta, (2021b)

### 3.2. Os processos de comunicação de marca pré e pós-aquisição

De forma geral, os processos de comunicação em ambas as transações evidenciaram um maior detalhamento de informações a clientes profissionais no que tange a aspetos legais e comerciais, como a oferta de produtos e vantagens adicionais na utilização de mais de um serviço, como a publicação de um mesmo anúncio em dois portais: no *website* horizontal ou multi-categoria e no *website* especializado, também conhecido como *marketplace* vertical.

Embora seja possível evidenciar que a comunicação de marca com os usuários finais em ambas as aquisições no período pré-aquisição foi limitada e voltada a aspetos práticos como a experiência do usuário, os processos de comunicação de marca no contexto da aquisição de *marketplaces* com clientes profissionais e usuários finais não são estáticos e universais. Pelo contrário, dependem da estratégia adotada em cada processo de M&A e do relacionamento da empresa com cada *stakeholder*. Os diferentes níveis de complexidade da transação, seja em função de aspetos regulatórios nacionais ou regionais, de relacionamento com *stakeholders* e do contexto competitivo de mercado influenciam estes processos de comunicação de marca.

A aquisição de uma empresa cuja faturação dependa mais dos clientes profissionais, como concessionários, imobiliárias e empresas no geral, provavelmente considerará estes *stakeholders* como prioritários, pois são eles que viabilizam a existência do *marketplace* adquirente como negócio. A aquisição de um *marketplace* fortemente voltado ao *c-2-c* tenderá a considerar os usuários finais como um *stakeholder* prioritário. Se há uma forte pressão por parte de investidores e reguladores por informação, estes irão ganhar mais relevância nos fluxos de informação empresa-*stakeholder*. Neste sentido, Lucas Vargas, CEO da empresa de serviços financeiros Nomad e ex-CEO do Grupo Zap, avalia que os *stakeholders* estão a influenciar um ao outro (Apêndice 4, resposta 2). Por isso, os processos de comunicação de marca nas duas aquisições apresentaram táticas diferentes.

O fundador da FixeAds, Miguel Mascarenhas, diferencia a comunicação de marca da FixeAds no período pré-aquisição como “*hard-selling*”, “funcional” e orientada “para o resultado e para os números” (Apêndice 1, resposta 20). A comunicação de marca no período pós-aquisição é definida por ele como “emotiva” e educativa (Apêndice 1, resposta 20). Miguel Porto Monteiro, ex-CEO da FixeAds, detalha que a aquisição da FixeAds pelo OLX Group foi comunicada primeiramente aos funcionários em junho de 2012 e, posteriormente, a clientes em agosto daquele mesmo ano (Apêndice 2, resposta 4).

Relativamente aos processos de comunicação de marca na fase pré-aquisição, estes incluíram a utilização das equipas de vendas como canais de comunicação com os clientes

profissionais (Apêndice 1, resposta 11) e campanhas para educar os usuários finais a respeito da marca OLX e porque vender produtos usados no portal multi-categoria (Apêndice 2, resposta 9). Esta abordagem das equipas comerciais ocorreu concomitantemente à campanha de *marketing* (Apêndice 2, pergunta 3).

No período pós-aquisição, a comunicação de marca foi, inicialmente, dividida entre *offline*, o que incluía relações com a imprensa e anúncios nos *media* tradicionais, e *online*, com uma pequena estrutura de *social media* (Apêndice 1, resposta 12). Ricardo Feferbaum, que assumiu a liderança do portal vertical de imóveis ImoVirtual em 2019, sete anos após a aquisição da FixeAds pelo OLX Group, evidencia que a comunicação do OLX Group em Portugal está muito mais bem estruturada. Em imóveis, a comunicação de marca está voltada para a capacitação e geração de valor no mercado imobiliário português (Apêndice 3, resposta 8). Há equipas locais e regionais na Europa (Apêndice 3, pergunta 11) e o processo de comunicação é considerado pelo executivo como participativo e alinhado com a estratégia do OLX Group como grupo global (Apêndice 3, resposta 12).

No caso do Grupo Zap, os processos de comunicação apresentaram um nível de detalhamento e complexidade maiores. Houve não apenas um mapeamento dos *stakeholders* (Apêndice 4, pergunta 4) como um plano de integração pós fusão. Este plano, conhecido como *post-merger integration* ou PMI, na sigla em inglês, incluiu, por exemplo, a escolha de um patrocinador (*sponsor*) para este projeto de aquisição, a definição de fluxos de trabalho (*work streams*) e mensageiros gerais (*general messengers*), segundo detalha Marcos Leite, *general manager ZAP+ na OLX Brasil* (Apêndice 5, respostas 5 e 6). O ex-CEO do Grupo Zap, Lucas Vargas, caracteriza as fases de planejamento e mapeamento de *stakeholders* como um desafio complexo de identificar quando e com quem falar e como “cascatear” a mensagem (Apêndice 4, resposta 5).

Em termos de processos, estes incluíram a comunicação com clientes via equipas de vendas e através de canais oficiais (Apêndice 6, pergunta 2). Segundo o CEO da OLX Brasil, Andries Oudshoorn, houve, ainda, uma abordagem pró-ativa com clientes e imprensa (Apêndice 6, pergunta 2). Como parte da análise ao conteúdo de mensagens enviadas por Adevinta – um dos controladores da OLX Brasil – e da própria OLX Brasil ao Cade, a investidores e à imprensa, destaca-se que a comunicação de marca pós-aquisição foi mais homogênea e integradora, com foco na comunicação da OLX como “uma plataforma horizontal, com características de site vertical” (OLX, 2022).

### 3.3. Traços identitários

Atendendo ao terceiro objetivo específico - Caracterizar os principais traços identitários destas empresas, evidenciados nas comunicações das organizações e seus controladores - apresentamos neste subcapítulo alguns dos traços identitários identificados na comunicação de marca das empresas analisadas.

Quanto aos principais traços identitários de ambas as empresas pós fusão, nota-se uma tendência de globalização e integração das marcas e produtos adjacentes, como os portais verticais, à marca principal. Isto é notório, por exemplo, no discurso de ambas as marcas, OLX – que passou a assumir o protagonismo como marca principal após a aquisição da FixeAds – e Grupo Zap, esta, já totalmente integrada e como parte do portefólio da OLX Brasil. O Quadro 5 sintetiza alguns dos principais traços identitários destas empresas pós fusão, consoante à missão, visão e valores divulgados por OLX Group, que gere a marca OLX em Portugal, e OLX Brasil. Embora esta dissertação tenha analisado a FixeAds e o Grupo Zap como objetos de estudo, uma análise sobre os traços identitários destas marcas deve ser feito a partir de sua integração às suas empresas adquirentes. Portanto, passa-se a falar em traços identitários das marcas OLX Portugal e OLX Brasil, uma vez que FixeAds e Grupo Zap já não mais existem, separadamente, como marcas.

A OLX Portugal é uma marca do OLX Group. Em seu *website* corporativo, o OLX Group define que seu propósito é “moldar o futuro do comércio para destravar o valor escondido em todas as coisas” (OLX Group, n.db). Alguns dos traços identitários prevalentes nas comunicações analisadas, bem como nas entrevistas com informadores qualificados, é a de que o OLX Group e o OLX Portugal – bem como suas marcas verticais, ImoVirtual e StandVirtual – são marcas com *expertise* e liderança mundiais (Apêndice 1, resposta 23), com foco e atenção ao cliente local (Apêndice 3, resposta 13). Estas marcas buscam transmitir uma unidade – são partes de um mesmo todo - e um senso de pertencimento ao mercado português com mensagens como a disponível no portal OLX Portugal em 4 de julho de 2022 de que o Imovirtual é “o portal com o maior número de casas em Portugal” (OLX Portugal, 2022). Embora hoje o OLX Portugal siga, de alguma forma, uma identidade visual semelhante à de outros portais do grupo na Europa, este senso de pertencimento como uma “marca portuguesa” foi possível graças à construção desta narrativa pela FixeAds muito antes de sua aquisição pelo OLX Group. Antes mesmo de ser adquirida, a FixeAds já era líder no segmento automóvel com o *marketplace* StandVirtual. O *marketplace* de imóveis ImoVirtual também já era conhecido

para os clientes portugueses. O quadro 5 resume os principais traços identitários da FixeAds e OLX Brasil.

**Quadro 5. Principais traços identitários da FixeAds e OLX Brasil**

| <b>Suporte de Comunicação</b> | <i>Stakeholder-alvo</i> | <b>Título</b>   | <b>Traço identitário</b>   |
|-------------------------------|-------------------------|---|--|
| <b>Postal</b>                 | Clientes                | FixeAds presents... OLX                                       | Traço identitário indicativo de atividade e produto. O propósito é introduzir a marca OLX no mercado português. A esta altura, os clientes desconheciam o escopo de atividades e os produtos desta nova marca.   |
| <b>Proposta e campanha</b>    | Clientes                | Proposta criativa para o grande lançamento do OLX             | A campanha buscou mostrar a OLX como a “marca líder em sua categoria em Portugal”.   |
| <b>Relatório</b>              | Investidores            | Integrated Annual Report 2012                                 | Traço identitário ausente  |
| <b>Relatório</b>              | Investidores            | Annual financial statements                                   | Traço identitário ausente  |
| <b>Relatório</b>              | Investidores            | Integrated Annual Report 2014                                 | Traço identitário ausente  |
| <b>Relatório</b>              | Investidores            | A global platform operator – Annual financial statements 2015 | Traço identitário ausente  |
| <b>Notificação</b>            | Regulador               | Notificação de aquisição de controlo acionário                | Nesta tentativa de aquisição do CustoJusto, principal portal horizontal concorrente do OLX Portugal, é evidente a narrativa de marca líder que quer sedimentar sua posição de mercado ao comprar o competidor mais próximo. Mais uma vez, é ressaltado o traço identitário de marca líder em seu segmento. |
| <b>Decisão</b>                | Mercado                 | Pedido retirado pelo notificante                              | Traço identitário ausente  |
| <b>Comunicado ao mercado</b>  | Investidores e clientes | OLX Brazil to acquire Grupo ZAP                               | Neste comunicado a investidores, a Adevinta identifica a OLX Brasil como uma das empresas de tecnologia brasileiras que mais cresce. O traço   |

|                              |                         |  |  |
|------------------------------|-------------------------|--|--|
|                              |                         |  | identitário prevalente é o de empresa de tecnologia líder em seu sector (traço identitário relativo à posição de mercado).   |
| <b>Comunicado ao mercado</b> | Investidores            | Schibsted's subsidiary Adevinga ASA announces that OLX Brazil has entered into an agreement to acquire Grupo ZAP and strengthen its position in the real estate segment in the country | Este comunicado é uma reprodução da mensagem enviada pela Adevinga a investidores. O traço identitário relativo à posição de mercado comunicado pela Adevinga é novamente reforçado pela Schibsted a seus <i>stakeholders</i> .  |
| <b>Comunicado à imprensa</b> | Imprensa                | OLX Brasil conclui aquisição de 100% do Grupo ZAP e anuncia mudanças na estrutura organizacional   | Neste <i>press-release</i> enviado pela OLX Brasil à imprensa, os traços identitários prevalentes são indicativos de “mercados e consumidores servidos” e “produtos e qualidade de serviço”, pois são anunciadas novas unidades de negócio, o foco de cada uma delas, e a nomeação de lideranças executivas.                               |
| <b>Comunicado ao mercado</b> | Investidores e clientes | OLX Brazil closes acquisition of Grupo Zap   | Este comunicado traz à tona traços identitários relativos a escopo geográfico e gestão, pois anuncia a continuidade de Andries Oudshoorn como CEO da OLX Brasil, e posição de mercado. Novamente, é ressaltada a posição da OLX Brasil como “marca líder” agora também no segmento de imóveis com a finalização da aquisição do Grupo Zap. |
| <b>Apresentação</b>          | Investidores            | Q4 2020 Results  | Nesta apresentação de resultados trimestrais a investidores, o CEO da OLX Brasil, Andries Oudshoorn, destaca a arquitetura das marcas do grupo. Os traços identitários prevalentes são indicativos de atividade, pois delimitam a atuação das diferentes marcas de produto.  |
| <b>Comunicado à imprensa</b> | Imprensa                | ZAP+ inicia nova fase, reposiciona e muda as marcas  | A reestilização dos logótipos de Zap Imóveis (Zap) e VivaReal reforça os laços destas marcas com a identidade visual da marca principal, a OLX, cujas cores incluem o azul e o laranja. Os logótipos de Zap e VivaReal têm   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | em comum estas cores. O ZAP+, novo nome dado ao Grupo Zap, que agora é uma divisão de negócios da OLX Brasil, também conta com um logótipo específico. A OLX Brasil argumenta em um <i>press-release</i> enviado à imprensa que o <i>layout</i> das marcas “remete à essência tecnológica da companhia, com foco no usuário e a missão de transformação do mercado imobiliário”. O traço identitário prevalente é indicativo de produtos e qualidade de serviço. |
|--|--|--|--|

Elaboração própria com base em análise documental e entrevistas a informadores qualificados

No caso da OLX Brasil, o propósito ou missão da empresa é “empoderar brasileiros para realizarem seus sonhos, reinventando o modelo de consumo” (OLX Brasil, 2020a). Inference-se com base na análise das comunicações da OLX Brasil e Adevinta a *stakeholders* que este aspeto identitário relacionado à missão ficou pouco evidente, pois foi identificado apenas em duas de onze comunicações analisadas. Estas duas referências são *press-releases* à imprensa e ressaltam que a aquisição auxiliará no “aprimoramento da experiência do usuário” (OLX Brasil, 2020b) e fazem uma alusão ao “objetivo de transformar o mercado e reinventar a experiência do usuário” (OLX Brasil, 2021b).

Há um forte apelo à cultura do “desapego” e um incentivo à economia circular, ou seja, à reutilização de produtos. Nas primeiras comunicações ao mercado, a Adevinta ressaltou que a aquisição do Grupo Zap “reforçaria sua posição” no segmento de imóveis no Brasil e que a compra desta *holding* era “altamente complementar” ao negócio da OLX Brasil (Adevinta, 2020). Em outro comunicado ao mercado, a Schibsted, controladora da Adevinta, salienta a aquisição como uma “parceria” que irá melhorar a experiência do usuário e a oferta de serviços (Schibsted, 2020). O conteúdo do comunicado ao mercado é idêntico a um comunicado enviado por Adevinta. Ambos buscam comunicar a “a grande oportunidade para sinergias e criação de valor” e melhorias para o mercado imobiliário brasileiro, oferecendo uma gama maior de serviços com uma base de dados mais robusta sobre o sector (Adevinta, 2020; Schibsted, 2020). Todas estas mensagens são condizentes com e reforçam a premissa da OLX Brasil de “empoderar brasileiros para realizarem seus sonhos”.

Uma característica marcante na identidade visual e de marca da OLX Brasil é o facto de a empresa ter sido um dos poucos casos no mundo em que a marca OLX não seguiu o padrão global do OLX Group. A Prosus, que detém os outros 50% de controlo da OLX Brasil, é dona

do OLX Group. Nota-se este claro apelo da OLX Brasil – visível em elementos visuais como seu logótipo – como uma marca genuinamente brasileira e totalmente dedicada ao mercado brasileiro.

Ao serem analisadas as poucas comunicações públicas da FixeAds, o traço identitário mais notório é o propósito de “moldar o futuro do comércio para destravar o valor escondido em todas as coisas” (Medium, 2021). Este traço identitário está em linha com a narrativa proposta em campanha publicitária a usuários finais, cujo objetivo era fazer o portal OLX ser visto como “a marca líder em sua categoria em Portugal” (Mascarenhas, comunicação pessoal, 29 de março de 2022).

### **3.4. Comparação dos processos de comunicação de marca da FixeAds e Grupo Zap**

O quarto objetivo específico deste estudo buscou “Comparar estes processos de comunicação de marca nas empresas adquiridas em Portugal e no Brasil”. A pesquisa identificou que em ambos os casos estudados, tanto na aquisição da FixeAds pelo OLX Group, como na compra do Grupo Zap pela OLX Brasil, a comunicação destes eventos aos usuários finais focou mais em aspetos práticos de usabilidade e vantagens da utilização dos novos serviços e produtos agregados à plataforma principal do que, necessariamente, nos detalhes legais ou comerciais da aquisição.

Executivos ligados a ambas as empresas, FixeAds e OLX Brasil, ressaltam que a comunicação de marca com os usuários finais deteve-se pouco em aspetos relacionados à transação em si. Marcos Leite explica que a comunicação de marca no contexto da aquisição do Grupo Zap foi no detalhe necessário para cada *stakeholder* (Apêndice 5, resposta 11). Leite explica que não houve uma comunicação formal da transação ao usuário final para não o confundir (Apêndice 5, resposta 4). Miguel Mascarenhas, fundador da FixeAds, lembra que a comunicação da transação não foi informada ao usuário final. A aquisição da FixeAds pelo OLX Group foi comunicada mais a nível empresarial à imprensa (Apêndice 1, resposta 10).

A pesquisa evidencia, ainda, que os processos de comunicação de marca da OLX Brasil aquando da aquisição do Grupo Zap foram mais complexos e exigiram mais etapas que os da FixeAds ou do OLX Group. Isto se explica em função da notada diferença existente nos mercados no momento em que as duas transações foram anunciadas. Em Portugal, não havia um histórico de consolidação de *marketplaces*. Além de representar a primeira grande transação de um *marketplace* de classificados no país, e dada a menor complexidade dos competidores existentes na altura, a comunicação da aquisição dos activos da FixeAds pelo OLX Group

seguiu um menor nível de complexidade se comparada à aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil. No Brasil, a fusão entre os portais horizontais BomNegócio e OLX, que deu origem ao portal OLX Brasil, e os diferentes movimentos de compra que VivaReal e Zap Imóveis lideraram antes de juntarem-se como Grupo Zap, adicionam camadas de complexidade. Isto influenciou a percepção de clientes e reguladores sobre eventuais impactos de uma transação como a aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil.

Outro aspeto que diferencia as duas transações foi o maior foco da FixeAds na educação de usuários finais quanto à nova marca, o portal OLX Portugal. Por ser uma marca pouco conhecida em Portugal, houve a necessidade de investimentos em campanhas de publicidade para incentivar o uso deste *marketplace* para a compra e venda de produtos usados. Os processos de comunicação diferiram muito em função dos *stakeholders* aos quais cada empresa buscava alcançar. A FixeAds já mantinha um relacionamento com os *stakeholders* de suas marcas verticais, ImoVirtual e StandVirtual, mas era necessário e fazia sentido educar e convencer usuários finais a utilizar uma desconhecida plataforma horizontal, multi-categoria, cujo modelo de negócio depende muito do comércio *c-2-c* (Apêndice 1, resposta 3). Dadas as características dos *marketplaces* horizontais, que em geral concentram grandes volumes de anúncios de particulares, especialmente na venda de produtos usados, os processos de comunicação de marca foram voltados para esta finalidade: educar e consolidar a marca como líder na categoria horizontal.

No caso da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil, os processos de comunicação foram mais voltados aos clientes profissionais. As marcas Grupo Zap e OLX Brasil já eram conhecidas de seus *stakeholders* e ambas já haviam estado envolvidas em outras transações de M&A. A experiência destas empresas em transações anteriores contribuiu, de alguma forma, para que a estratégia de comunicação orientasse os processos de comunicação de marca da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil e que tais processos fossem efetivos, com a aprovação final da transação pelo regulador brasileiro, sem restrições. A comunicação de marca da OLX Brasil teve um maior nível de detalhamento, até por conta de sua estrutura mais complexa, envolvendo vários departamentos e incluindo várias etapas, desde o mapeamento de *stakeholders* até a definição de um plano de integração de empresas pós-aquisição.

Com base na análise documental e na entrevista a informadores qualificados, pode-se observar que o risco regulatório da aquisição da FixeAds em comparação à compra do Grupo Zap pela OLX Brasil foi menor. Havia menos competidores e *players* como o Facebook, da *holding* Meta, que ainda não havia lançado o Marketplace, plataforma para a compra e venda

de produtos. O Facebook Marketplace só seria lançado em 2016 (Facebook, 2016). Todo este contexto operacional e competitivo explica e justifica a utilização dos processos de comunicação adotados por cada empresa.

#### Capítulo 4. Discussão de Resultados

A investigação realizada permite-nos entender que a comunicação de marca no contexto da aquisição de *marketplaces* tende a ser caracterizada de acordo com a estrutura, as demandas de informação e o histórico de relacionamento da empresa a comunicar a transação a seus *stakeholders* prioritários. Para ser assertiva, a comunicação de marca deve estar ancorada na identidade organizacional e nos traços identitários que remetam a atributos perceptíveis da identidade da organização. Assente na literatura sobre identidade organizacional, propomos que a comunicação de marca, devidamente ancorada na identidade organizacional, deve não apenas ressaltar os atributos centrais, distintivos e duradouros da empresa, como propõem Albert & Whetten (1985, p. 265), mas também aquelas características consideradas pela empresa e reconhecida por seus *stakeholders* como valiosas.

Observa-se nas comunicações analisadas no *corpus* da pesquisa e nas entrevistas com informadores qualificados um esforço por parte da FixeAds e OLX Brasil de alinhamento entre a identidade organizacional, a comunicação de marca e a imagem intencional. Esta sinergia - ou a busca por esta sinergia - remete-nos à Abimdola & Vallaster (2007, p. 342) que sugerem que quanto maior o alinhamento entre os conceitos de marca, identidade organizacional e reputação, mais consistentes e mais bem-sucedidos serão os esforços de *branding*, que a nosso entender, é um dos aspetos que envolvem a comunicação de marca.

A narrativa predominante nas comunicações de ambos os grupos empresariais, tanto no caso da Adevinta e OLX Brasil, como no caso da FixeAds, buscou ressaltar o aspeto da marca líder a oferecer um serviço superior que traria mais-valia a seus *stakeholders*. Em geral, imobiliárias e concessionários automotivos tendem a anunciar nos portais vistos como líderes em quesitos como o tráfego, o número de usuários ativos e a quantidade de buscas mensais feitas por estes usuários, o que nos remete a um importante elemento da identidade organizacional por nós sugerido: os atributos tidos como valiosos para a empresa e *stakeholders*.

A OLX Brasil e a Adevinta buscaram por meio de mensagens-chave no período pré-aquisição comunicar a clientes profissionais o papel de liderança da empresa no segmento de

*marketplaces*, bem como a crescente relevância da OLX Brasil no sector imobiliário e a mais-valia que a aquisição do Grupo Zap traria ao crescente portefólio do grupo no Brasil. No período pré-aquisição, a FixeAds esteve a comunicar a transação e as vantagens de sua aquisição pelo OLX Group a clientes profissionais. Aos usuários finais, a FixeAds buscou projetar uma imagem intencional de marca líder no período pós-aquisição. A imagem intencional é aquela que se pode comunicar através de ações estritamente comunicativas (Villafañe, 1993, pp. 69-70).

Outro aspeto teórico evidenciado na apresentação de resultados é a constatação de que a comunicação de marca da FixeAds e OLX Brasil com os usuários finais no período pré-aquisição foi limitada. A não comunicação, ou seja, a ausência de uma narrativa sobre determinada aquisição a este tipo de *stakeholder* deixa parte do processo de construção e negociação de significado – como sugerem a CCO e a escola de Montreal - a cargo de comunicações mediadas por outros *stakeholders*, como a imprensa. Neste sentido, a FixeAds, embora também não tenha empregado grandes esforços de comunicação de marca no período pré-aquisição perante os usuários finais, dedicou parte da comunicação de marca no período pós-aquisição para convencer e educar este *stakeholder* sobre a nova marca, a OLX Portugal, e como a venda de produtos usados poderia trazer recursos financeiros adicionais aos portugueses. Constata-se que o eventual convencimento do usuário final a utilizar o OLX Portugal como uma plataforma de compra e venda de produtos usados não seria possível sem a comunicação de marca (Kotler & Keller, 2013, p. 259; Lalaounis, 2021, p. 100). E não faria sentido projetar uma imagem intencional de marca líder – até então inexistente para o OLX Portugal enquanto *marketplace* horizontal ou multi-categoria – se esta não estivesse fundamentada na identidade organizacional da FixeAds como uma bem-sucedida marca portuguesa, detentora de activos já estabelecidos nos sectores automóvel (StandVirtual) e imobiliário (ImoVirtual).

Por isso, foi a FixeAds quem assumiu o protagonismo na comunicação com *stakeholders*. Os clientes profissionais passaram a ver que, se o StandVirtual - *website* vertical de carros - já era relevante por si só, seria ainda mais forte com a união com o OLX (Apêndice 1, resposta 11). Seguindo esta mesma lógica, o anúncio da proposta de aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil foi primeiro comunicado pela Adevinta em seu portal de relações com os investidores (RI). As comunicações relacionadas à esta transação no Brasil enviadas ao órgão regulador da concorrência, o Cade, foram feitas por um escritório de advocacia em nome da OLX Brasil. Em parte da documentação anexa enviada a este órgão, a OLX Brasil lista os

comunicados enviados à imprensa notificando a transação. Todos os *press releases* a anunciar a transação são, na verdade, comunicados a investidores enviados em sua maioria por Adevinta e pela Schibsted – empresa 100% controladora da Adevinta (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2020a). O anúncio da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil ocorreu, oficialmente, por parte da Adevinta, um dos controladores da OLX Brasil, em 30 de março de 2020 (Adevinta, 2020). O processo de compra junto ao Cade foi iniciado em 07 de abril de 2020. O anúncio da conclusão do processo de aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil foi anunciado ao mercado em 30 de outubro de 2020.

Os resultados corroboram a interdependência entre os conceitos de identidade organizacional, comunicação de marca e imagem intencional. Neste sentido, a CE busca não apenas cumprir a missão da empresa (Hallahan et al., 2007). A CE inclui todas as comunicações consideradas substanciais para a sobrevivência e o sucesso continuado de uma organização e que resultem em diálogos de significância estratégica (Zerfass et al., 2018, p. 493) com seus *stakeholders* e em linha com os seus objetivos de negócio. A CE não pode estar limitada unicamente e exclusivamente ao cumprimento do propósito da organização, mas deve estar relacionada, de alguma forma, à sua visão, missão e/ou valores. Estes remetem-nos à essência da identidade organizacional como proposta por Albert & Whetten (1985, p. 265): os atributos centrais, distintivos, duradouros e valiosos de uma empresa, este último aspecto por nós destacado.

Houve, nos dois casos analisados, especialmente no período pós-aquisição, uma tendência de integração e homogeneização da identidade e da comunicação de marca em torno de uma marca principal. A FixeAds deu espaço à marca OLX, vista por Miguel Mascarenhas cada vez mais como uma marca global (Apêndice 1, resposta 22). Isto é notório, por exemplo, em anúncios publicitários disponíveis em 4 e 11 de julho de 2022 na página principal do OLX Portugal, que buscam associar a plataforma horizontal ao portal ImoVirtual, a vertical de imóveis absorvida como parte dos activos adquiridos da FixeAds. Os dois anúncios reforçam a mensagem de que o ImoVirtual é o “portal com maior número de casas em Portugal” (OLX Portugal, 2022). No caso da OLX Brasil, a comunicação de marca pós-aquisição corrobora esta constatação. Um *media kit* recente, de 2022, argumenta que a OLX Brasil é uma plataforma horizontal com características de *website* vertical (OLX Brasil, 2022). Percebe-se aqui a tentativa de integração de conceitos aparentemente distintos e antónimos como parte de um todo.

A CCO enquanto teoria propõe que a comunicação é um “processo” de produção e negociação de significados (Schoeneborn et al., 2019, p. 476) e que é a própria comunicação quem está a organizar as empresas. Consideramos, em linha com a escola de Montreal, que os discursos das empresas enquanto tentativa de construção de significado devem ser considerados e analisados. Por isso, a análise qualitativa ao conteúdo de comunicados e documentos enviados por FixeAds, OLX Brasil e Adevinta a *stakeholders* foi tão relevante para esta dissertação. Se os discursos são importantes ferramentas para a produção de significados, significados estes que serão “negociados” pelos *stakeholders*, tendo em vista, também, a imagem que estes têm da empresa ou organização com quem está a falar, bem como de seu relacionamento com ela, é pertinente, do ponto de vista da organização, assegurar a agilidade e a clareza na comunicação de temas relevantes e sensíveis como movimentos de fusão e aquisição.

Tanto a caracterização da comunicação de marca como a compreensão dos processos de comunicação de marca nos períodos pré e pós-aquisição são congruentes com a abordagem de estudo epistemológica pragmática e com a escola de Montreal, que entende, como aqui exposto, a CCO num contexto relacional e pragmático. O processo de criação e negociação de significados envolve mais de um interlocutor ou ator, como propõem Schoeneborn et al. (2019). Este entendimento pode ser aplicado, por exemplo, ao processo de negociação de significado para a aquisição do Grupo Zap observado entre a OLX Brasil e o regulador brasileiro da concorrência, o Cade. Ao notificar a transação a este regulador, a OLX Brasil argumentou que a aquisição do Grupo Zap ocorria no contexto de um mercado que ainda se concentra no *offline* e que está “em ampla expansão e crescente rivalidade”, o que “não gera preocupações de ordem concorrencial, podendo ser aprovada sem restrições” (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2020b, p. 2). Ao *stakeholder* Cade, o significado que a OLX Brasil buscava atribuir a esta transação era de que ela não gerava preocupações do ponto de vista concorrencial e que deveria, portanto, ser aprovada. Houve um intenso processo de análise por parte do regulador e vários concorrentes, desde diretos, com as mesmas características e com o mesmo foco de mercado, como Imóvelweb e MercadoLivre, como indiretos, como Facebook, Quinto Andar e Loft, puderam argumentar e apontar os aspetos negativos da transação e porque ela geraria preocupações concorrenciais.

O processo de análise da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil soma 259 registos ou documentos (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2020a). Em sua análise final, o Cade entendeu que o mercado de classificados no Brasil é “composto por múltiplos lados” e aprovou a transação sem restrições. Este aspeto “transaccional” proposto pela escola de Montreal

é tão pragmático como a contratação de um funcionário por uma empresa: este ato estabelece uma série de direitos e obrigações para ambas as partes (Taylor, 2011, p. 1277).

De forma semelhante, um relacionamento entre empresa e *stakeholder*, como clientes profissionais e usuários finais, por exemplo, não é uma via de mão única. Os clientes esperam um serviço que entregue resultados, no caso dos *marketplaces*, isto pode ser traduzido em *leads* (potenciais compradores) para imobiliárias e concessionários de carros, e uma jornada de arrendamento ou compra o menos burocrática possível para o usuário final. Estas interações ou “transações” – como enseja a escola de Montreal – são perceptíveis nestes processos de aquisição e fusão de *marketplaces*, que demandam a aprovação de reguladores e a aceitação de clientes para que a empresa adquirente possa, de facto, concretizar as sinergias esperadas.

O entendimento de que a gestão de relacionamentos com *stakeholders* é pregressa, ou seja, considera o histórico entre empresa e *stakeholders* (Apêndice 4, resposta 2), justifica porque estas transações avançaram favoravelmente e remete-nos ao conceito já bem sedimentando na literatura em Comunicação de imagem - uma perceção construída na mente dos *stakeholders* – e imagem positiva (Villafañe, 1993), esta, o objetivo final de uma empresa.

Os esforços para a projeção de uma imagem positiva são notórios, por exemplo, nas comunicações da OLX Brasil e Adevinta a reguladores e imprensa. Nestas mensagens, a imagem intencional é construída a partir da identidade e de traços identitários indicativos de posição de mercado, produtos e qualidade de serviço. As comunicações sugerem que a OLX Brasil é uma das empresas de tecnologia que mais cresce no Brasil e que é a marca líder no segmento de *marketplaces* horizontais e, também, por conta da aquisição do Grupo Zap, líder no sector imobiliário.

Traços identitários semelhantes de posição de mercado foram identificados nas comunicações da FixeAds aquando de sua aquisição pelo OLX Group. Na campanha nacional que lançou a marca OLX em Portugal a justificativa da mesma é mostrar o portal OLX como a marca líder em sua categoria em Portugal.

Assim, a caracterização dos traços identitários das empresas adquiridas (terceiro objetivo específico) está assente no *constructo* da identidade organizacional e na proposta de Balmer (2017, p. 7) de estabelecer características ou atributos perceptíveis da identidade. Ambas as empresas, OLX Brasil e OLX Group – que assumiu a identidade da FixeAds – utilizam os termos propósito para referirem-se à missão organizacional. Especificamente, no caso da FixeAds, hoje OLX Group, o traço identitário mais perceptível é o propósito da empresa de “moldar o futuro do comércio para destravar o valor escondido em todas as coisas” (Medium,

2021). Isto é claramente uma alusão ao objetivo da plataforma de ser o principal *marketplace* para a compra e venda de produtos usados. Embora este propósito ou missão do OLX Group seja posterior à aquisição da FixeAds, este traço identitário corrobora a narrativa inicial da FixeAds de fazer o portal OLX ser visto como “a marca líder em sua categoria em Portugal” (Mascarenhas, comunicação pessoal, 29 de março de 2022). O propósito da OLX Brasil é “empoderar os brasileiros para realizarem seus sonhos, reinventando o modelo de consumo” (Smart Recruiters, n.d). No que diz respeito à comunicação de marca da empresa com *stakeholders*, apenas duas comunicações, num total de onze analisadas evidenciam alguma aderência da narrativa ao traço identitário indicativo de missão. Uma destas comunicações é um *press-release* intitulado “ZAP+ inicia nova fase, reposiciona e muda as suas marcas” que faz alusão ao “objetivo de transformar o mercado e reinventar a experiência do usuário” (OLX Brasil, 2021b). A outra comunicação é também um *press-release*, que embora possa estar acessível aos usuários finais, é um conteúdo destinado, prioritariamente, à imprensa. Este segundo *press-release*, intitulado “OLX Brasil conclui aquisição de 100% do Grupo ZAP e anuncia mudanças na estrutura organizacional” faz uma breve referência ao seu propósito organizacional ao dizer que a aquisição auxiliará no “aprimoramento da experiência do usuário” (OLX Brasil, 2020b). Como evidenciado, as demais comunicações focam em traços identitários indicativos de posição de mercado, produtos e qualidade de serviço, estando estes traços identitários menos relacionados a estes elementos da identidade organizacional como a missão da empresa.

## Conclusão

Em resposta à pergunta de partida “Como se desenvolve a comunicação de marca no contexto da aquisição de *marketplaces*?” pode-se inferir que a comunicação de marca se desenvolve com base no objetivo de comunicação e de negócio que se pretende alcançar, e a partir do escrutínio e das demandas de informação requeridas pelos *stakeholders* a respeito de uma determinada aquisição ou fusão.

Uma empresa tende a assumir o protagonismo na comunicação com *stakeholders*, de modo a evitar ruídos. Isto quer dizer que em processos de aquisição e fusão de *marketplaces*, como evidenciado na análise das transações de compra de FixeAds e Grupo Zap, um grupo assumirá a comunicação de marca. Entre duas marcas conhecidas, a de maior relevância e a que

assumirá o controle do negócio resultante de uma aquisição tenderá a liderar os processos de comunicação de marca.

Este foi o caso da OLX Brasil, cujo grupo no Brasil passou a incluir o Grupo Zap, relevante apenas no negócio imobiliário. A OLX Brasil, por sua vez, já era conhecida como um *marketplace* horizontal com relevância nas categorias de carros e imóveis. Tendo como base esta constatação, faria mais sentido divulgar a aquisição do ponto de vista da OLX Brasil como uma empresa de tecnologia multi-categoria líder, agora com forte especialização também no segmento imobiliário, ao invés de focar apenas no Grupo Zap como uma *holding* especializada em imóveis. No caso da FixeAds, partiu-se do conhecido para o desconhecido. A marca OLX não era conhecida em Portugal. Por outro lado, a FixeAds já havia se estabelecido como uma bem-sucedida *start-up* portuguesa, criadora e detentora das marcas StandVirtual e ImoVirtual. Com o tempo, e a medida em que a marca OLX passou a ser mais utilizada em Portugal, esta ganhou relevância. Pode-se dizer que o OLX Portugal hoje está estabelecido como um *case* de sucesso no negócio de *marketplaces* digitais, tendo seus processos de comunicação de marca mais consolidados em comparação com o início da gestão dos activos da FixeAds.

Em situações de intenso escrutínio regulatório, como foi a aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil, nota-se a restrição da comunicação com o mercado, clientes e reguladores à uma ou duas empresas. Neste caso, a Adevinta, uma das duas controladoras da OLX Brasil, foi quem assumiu o protagonismo nas comunicações com o mercado e reguladores, com uma maior quantidade de comunicações. A Prosus, que detém a outra metade do controlo acionário da OLX Brasil, limitou-se apenas a informar a concretização da transação já aprovada pelo Cade em dois comunicados. Tanto em fusões como aquisições, tende-se a querer mostrar a unidade e a sinergia oriundas da união de activos empresariais. A comunicação por uma só empresa minimiza assimetrias na disseminação de mensagens.

A análise documental e ao conteúdo de comunicados a *stakeholders* e as entrevistas em profundidade com os informadores qualificados, todos diretamente ligados às transações e às empresas estudadas, revelam que os processos de comunicação são desenvolvidos com base na demanda de informação requerida por cada *stakeholder*, o que evidencia o cumprimento do objetivo geral de “Compreender como se desenvolvem os processos de comunicação de marca na aquisição de *marketplaces* com dois *stakeholders*: clientes profissionais e usuários finais”. *Stakeholders* que demandam menos informação como os usuários finais, por exemplo, tendem a preocupar-se mais com a experiência de navegação e a jornada de compra do que, necessariamente, com as complexas estruturas organizacionais ou a reestruturação da empresa

que lhe fornece os serviços de que necessita. A comunicação com os *stakeholders* que dependem diretamente dos produtos ofertados pelas empresas envolvidas na transação, como os clientes profissionais, tende e deve ser proativa e detalhada, permeando não apenas a comunicação de marca feita pelas áreas de comunicação, mas também as atividades de *marketing* e o relacionamento com clientes via equipas de vendas. A comunicação planeada a este público em específico tende a minimizar preocupações a respeito de como um evento de M&A irá afetar seus custos e performance.

Por isso, não se pode definir uma fórmula única ou estabelecer a adoção de processos homogêneos, pois estes vão depender das demandas dos *stakeholders* e da própria estrutura de comunicação e das estruturas organizacionais de cada empresa. Empresas mais complexas demandam fluxos mais detalhados e equipas maiores. Sugerimos que os processos de comunicação são desenvolvidos e aperfeiçoados conforme a experiência da empresa adquirente em mercados específicos e segundo a complexidade da transação. Em Portugal, não havia um histórico de consolidação de empresas *marketplaces*. Além de representar a primeira grande transação de um *marketplace* no país, e dada a menor complexidade dos competidores existentes na altura, a comunicação da aquisição dos activos da FixeAds pelo OLX Group seguiu um menor nível de complexidade comparada à aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil.

Esta dissertação aporta uma importante contribuição para o estudo da comunicação de marca no contexto de fusões e aquisições ao analisar o crescente mercado de *marketplaces* digitais. Buscamos oferecer um melhor entendimento sobre a comunicação de marca e os processos de comunicação de marca na aquisição de *marketplaces* no campo da Comunicação Estratégica, uma vez que foi identificada na revisão bibliográfica uma lacuna, já que as referenciais mais próximas estão limitadas à área da Gestão e focam os efeitos destas transações na cultura organizacional das organizações.

Além de inovadora, a utilização da perspectiva teórica da CCO no campo da Comunicação Estratégica propõe uma nova dimensão à comunicação, já reconhecida na literatura como fator chave nos processos de M&A. Isto quer dizer que a comunicação deixa de ser vista como ferramenta acessória e passa a assumir um maior protagonismo nestas transações. Isto ocorre porque a comunicação pode construir laços de confiança com *stakeholders*, além de mitigar os possíveis impactos negativos advindos da criação de uma nova empresa com base na fusão de dois ou mais activos empresariais.

Esta dissertação também traz uma relevante contribuição para o estudo dos *stakeholders* aplicado ao campo da CE ao analisar o universo dos negócios, das empresas de tecnologia e de

suas atividades de M&A. Ao mudar o foco da pesquisa em Comunicação Estratégica de públicos, que implica a ideia da receção de mensagens, para *stakeholders*, acrescenta-se uma dinâmica de relacionamento complexa. Isto porque os *stakeholders* são agentes que, ultimamente, sustentam o negócio de uma empresa e são vitais para a existência delas. Os *stakeholders* não apenas exercem um papel relevante do ponto de vista económico e financeiro, como os clientes profissionais, mas podem exercer funções regulatórias e de veto, como é o caso de reguladores como o Cade no Brasil e a AdC em Portugal.

Algumas das limitações desta pesquisa foram a restrição de informadores qualificados a um pequeno número de executivos e a escassez de informações públicas sobre o processo de aquisição da FixeAds pelo OLX Group. Quanto ao número de informadores qualificados, a negativa de três ou mais executivos em fornecer uma análise sobre estas transações poderia limitar o acesso de informações e, conseqüentemente, a análise sobre os processos de comunicação de marca nestas duas aquisições. Informações mais detalhadas sobre um eventual escrutínio do regulador da concorrência português quanto à aquisição da FixeAds poderia trazer mais nuances na comparação destes processos de comunicação entre FixeAds e Grupo Zap.

Como proposta para futuros estudos, sugerimos que a comunicação de marca seja analisada em conjugação com a CE e com os estudos sobre identidade organizacional. Para ser estratégica, a comunicação precisa ser dirigida e criar um engajamento relevante com os *stakeholders* da organização. Para projetar uma imagem positiva junto a seus *stakeholders*, a comunicação deve estar em linha com a identidade da empresa, buscando ressaltar seus pontos fortes.

Esta dissertação abre caminho para outros estudos sobre identidade e comunicação de marca, não apenas no universo dos *marketplaces* digitais, mas no âmbito das organizações, em geral. Pode-se, ainda, estudar o impacto da comunicação de marca na aquisição de sectores intensivos em atividades de M&A. Outro aspeto não aprofundado nesta pesquisa em função do foco empregado na análise de *stakeholders* externos – clientes profissionais e usuários finais – é a assimilação destas comunicações de M&A a partir da visão da CCO e da CE no público interno. Num contexto mais amplo, poderá ser estudada a comunicação com a imprensa, investidores ou reguladores na aquisição de *marketplaces* ou empresas de tecnologia. A utilização de um método misto – quantitativo e qualitativo – poderá, ainda, trazer *insights* relevantes a futuras pesquisas, desdobrando aspetos não explorados por esta dissertação.

## Referências Bibliográficas

Abimbola, T., & Vallaster, C. (2007). Brand, organisational identity and reputation in SMES: An overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 341–348. <https://doi.org/10.1108/13522750710819685>

AIM Group. (2018). *Brazilian real estate super-merger: What's next for the market?* Retrieved from: <https://aimgroup.com/2018/04/12/brazilian-real-estate-super-merger-whats-next-for-the-market/>

AIM Group. (2014). *Classified advertising reaches \$92 billion in sales globally; digital revenue growing.* Retrieved from: <https://aimgroup.com/2014/11/19/classified-advertising-reaches-92-billion-in-sales-globally-digital-revenue-growing/>

AIM Group. (2019a). *LatAm: \$3 billion of deals in marketplaces since 2014.* Retrieved from: <https://aimgroup.com/2019-latam-report/>

AIM Group (2019b). *Marketplaces up for grabs: Who will merge? Buy? Sell?* Retrieved from: <https://aimgroup.com/2019/12/15/marketplaces-up-for-grabs-who-will-merge-buy-sell/>

AIM Group. (2020). *OLX Brazil buys Grupo Zap for \$642M.* Retrieved from: <https://aimgroup.com/2020/03/04/olx-brazil-buys-grupo-zap-for-642-million/>

AIM Group. (2021). *Adevinta closes EBay Classifieds Group deal in major global reshuffle.* Retrieved from: <https://aimgroup.com/2021/06/25/adevinta-closes-ebay-classifieds-group-deal-in-major-global-reshuffle/>

Adevinta. (n.d). *OLX Brazil.* Retrieved from: <https://www.adevinta.com/our-brands/olxbrazil>

Adevinta. (2020). *OLX Brazil closes acquisition of 100% of Grupo ZAP.* Retrieved from <http://www.adevinta.com/news/adevinta-asa-ade-olx-brazil-completes-the-acquisition-of-100-of-grupo-zap/>

Adevinta. (2021a). *Acquisition of eBay Classifieds Group complete.* Retrieved from <https://www.adevinta.com/stories/articles/adevinta-completes-acquisition-of-ebay-classifieds-group>

Adevinta. (2021b). *Q4 2020 Results.* Retrieved from: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/2d636741-aa15-4966-9b42-c21d50cdc5f6>

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name.* The Free Press

AdC. (2015). *Aviso*. Retrieved from: [https://www.concorrenca.pt/sites/default/files/processos\\_e\\_decisoos/ccent/avisos/Aviso%202015\\_26.pdf](https://www.concorrenca.pt/sites/default/files/processos_e_decisoos/ccent/avisos/Aviso%202015_26.pdf)

Angwin, D.N, Mellahi, K., Gomes, E. & Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, (27)20, 2370-2397. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985330>

Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre,-during-post-stages (part 1). *Management Decision*, (38)9, 649-662. <https://doi.org/10.1108/00251740010357267>

Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In B. M. Staw & L. L. Cummings, (Eds), *Research in Organizational Behavior* (pp. 263-295). JAI Press.

Balmer, J.M.T. (2017). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1472-1502. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0448>

Bakos, J. Y. (1991). A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces. *MIS Quarterly*, 15(3), 295-310. <https://doi.org/10.2307/249641>

Baptista, C. & Sousa, J. P. (2020). *Para uma história do jornalismo em Portugal*. Livros ICSNova

Basuil, D. A. & Datta, D. (2015). Effects of Industry and Region Specific Acquisition Experience on Value Creation in Cross Border Acquisitions: The Moderating Role of Cultural Similarity. *Journal of Management Studies*, 52(6), 766-795. <https://doi.org/10.1111/joms.12128>

Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Polity Press.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press

Burke, P., & Tully, J. (1977). The Measurement of Role Identity. *Social Forces*, 55(4), 881-897. <https://www.jstor.org/stable/2577560>

Burmann, C., Riley, N-C., Halaszovich, T. & Schade, M. (2017). *Identity-Based Brand Management*. Springer Gabler

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2020a). *Pesquisa Processual – Processo: 08700.001796/2020-94*. Retrieved from: [https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_processo\\_exibir.php?0c62g277GvPsZ\\_DAxAO1tMiVcL9FcFMR5UuJ6rLqPEJuTUu08mg6wxLt0JzWxCor9mNcMYP8UAjTVP9d\\_xRfPBcTv\\_LWBYjS7I2tvqpYUsA0-Z-RsBWiRdjGY5-S2NUZiZ](https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_processo_exibir.php?0c62g277GvPsZ_DAxAO1tMiVcL9FcFMR5UuJ6rLqPEJuTUu08mg6wxLt0JzWxCor9mNcMYP8UAjTVP9d_xRfPBcTv_LWBYjS7I2tvqpYUsA0-Z-RsBWiRdjGY5-S2NUZiZ)

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2020b). *Notificação de Ato de Concentração*. Retrieved from: [https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yPHq6AV-zbm7a5AYS-oSnDH74BjPKZhdqv14AN-2cOgEMUDmqK4JdiSgTBmE3J4Q6Ty0fuQmE9JytMqfEMEsxKt](https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yPHq6AV-zbm7a5AYS-oSnDH74BjPKZhdqv14AN-2cOgEMUDmqK4JdiSgTBmE3J4Q6Ty0fuQmE9JytMqfEMEsxKt)

Cheng, S. S. & Seeger, M. W. (2012). Cultural Differences and Communication Issues in International Mergers and Acquisitions: A Case Study of BenQ Debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 116-127

Classifieds Marketplaces Europe. (2022). *Classifieds Marketplaces Europe comes together to represent the online classifieds sector*. Retrieved from: <https://classifiedsmarketplaces.eu/2022/01/24/news01/>

Clegg, J. & Wei, T. (2017). Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance. *British Journal of Management*, 29(2), 337-335. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12226>

Comissão Europeia. (2016). *Online Platforms: Communication on Online Platforms and the Digital Single Market*. Retrieved from: <https://corporateeurope.org/websites/default/files/2022-01/CME%20-%20DSA%20suggestions%20for%20Compromise%20Amendments%20%28December%2021%29.pdf>

Coll-Rubio, P., & Micó, J. L. (2020). Relações públicas em estratégias de growth hacking na comunicação digital: os estudos de caso da Wallpop, Westwing e Fotocasa. *Comunicação e Sociedade*, 245-257. [https://doi.org/10.17231/comsoc.0\(2020\).2750](https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2750)

CrunchBase. (n.d). *Organization VivaReal*. Retrieved from: <https://www.crunchbase.com/organization/vivareal>

de Bussy, N. M., Ewing, M. T. & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9, 147-161. DOI: 10.1080/1352726032000129890

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.

Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organization and Society*, 29(2), 759-781. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.04.002>

Estadão. (2006). *Estado e Infoglobo lançam portal de classificados ZAP*. Retrieved from: <https://www.estadao.com.br/noticias/geral,estado-e-infoglobo-lancam-portal-de-classificados-zap,20061211p71959>

Exame. (2021). *Melhores & Maiores 2021*. Retrieved from <https://mm.exame.com/globo/>

Facebook. (2016). *Introducing Marketplace: Buy and Sell With Your Local Community*. Retrieved from: <https://about.fb.com/news/2016/10/introducing-marketplace-buy-and-sell-with-your-local-community/>

Fang, C., Zhang, J., & Qiu, W. (2017). Online classified advertising: a review and bibliometric analysis. *Scientometrics*, *113*, 1481-1511.

Freeman, R. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* *15*(3), 88-106

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, *25*(1), 63–81. <https://doi.org/10.2307/259263>

Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, *31*(5), 695-702

Grinda, F. (2010). *Naspers made a strategic investment in OLX*. Retrieved from: <https://fabricegrinda.com/naspers-made-a-strategic-investment-in-olx/>

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, *1*(1), 3–35. <https://doi.org/10.2307/2577560>

He, D. & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, *38*(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>

ICMA. (n.d). *About us*. Retrieved from: <https://www.icmaonline.org/about-us/>

IDC. (2020). *Economia Digital em Portugal – Edição 2020*. Retrieved from: <https://www.comerciodigital.pt/media/2586/acepi-idc-estudo-da-economia-digital-em-portugal-2020.pdf>

Jelassi T., Martínez-López F.J. (2020) Digital Transformation at Axel Springer. In: *Strategies for e-Business*. Classroom Companion: Business. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48950-2\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48950-2_19)

Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page

Kotler, P. & Keller, L. (2013). *Administração de Marketing* (14ª edição). Pearson Education do Brasil

Kunsch, M. M. K. (2016). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial

Lalaounis, S. T. (2021). *Strategic Brand Management and Development: Creating and Marketing Successful Brand*. Routledge

Larson, G. S. & Pepper, G. L. (2006). Overcoming Information Communication Technology Problems in a Post-Acquisition Organization. *Organizational Dynamics*, 35(2), 160-169. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.03.004>

Latonero, M. (2012). Human Trafficking Online: The Role of Social Networking Websites and Online Classifieds. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2045851>

Levy, G. (2019). Como desafiei gigantes começando em um escritório de 1,5m x 2m. *Endeavor. SSRN*.

LinkedIn. (2022). #umasóempresa. Retrieved from: [https://www.linkedin.com/search/results/content/?keywords=%23umas%C3%B3empresa&origin=GLOBAL\\_SEARCH\\_HEADER&sid=iE5](https://www.linkedin.com/search/results/content/?keywords=%23umas%C3%B3empresa&origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER&sid=iE5)

Lorimor, E. S. (1977). Classified Advertising: A Neglected Medium. *Journal of Advertising*, 6(1), 17–25. <http://www.jstor.org/stable/4188086>

Lichtenthaler, U. and Ernst, H. (2008), Innovation Intermediaries: Why Internet Marketplaces for Technology Have Not Yet Met the Expectations. *Creativity and Innovation Management*, 17, 14-25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00461.x>

Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A. & Ashta, A. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>

Mackey, S. (2006). Misuse of the term ‘stakeholder’ in public relations. *Prism*, 4(1)

Matsui, A. & Shimizu, T. (1995). A Theory of Money and Marketplaces. *International Economic Review*, 47(1), 35-59. <https://www.jstor.org/stable/3663587>

Medium. (2021). *Why You Should Join OL Group Now*. Retrieved from: <https://medium.com/olx-group-careers/why-you-should-join-olx-group-now-8d0d2269a243>

- Meffer, J., Morawiak, D. & Schumacher, T. (2015). *Online classified ads: Digital, dynamic, and still evolving*. McKinsey & Company
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- O Globo. (2012). *Infoglobo agora tem 100% do ZAP*. Retrieved from: <https://oglobo.globo.com/economia/infoglobo-agora-tem-100-do-zap-6938189>
- OLX Brasil. (2020a). *OLX*. Retrieved from: <https://portal.olx.com.br/#agora-somos-olx-brasil>
- OLX Brasil. (2020b). *OLX Brasil conclui aquisição de 100% do Grupo ZAP e anuncia mudanças na estrutura organizacional [Press-release]*
- OLX Brasil. (2021a). *Mídia kit 2021*. Retrieved from: <https://portal.olx.com.br/wp-content/uploads/2021/10/Midia-Kit- -jun2021.pdf>
- OLX Brasil. (2021b). *ZAP+ inicia nova fase, reposiciona e muda as suas marcas [Press-release]*
- OLX Brasil. (2022). *OLX ads Mídia Kit 2022*. Retrieved from: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F39319%2F1655324710Midia\\_Kit\\_2022\\_Cannes\\_1.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F39319%2F1655324710Midia_Kit_2022_Cannes_1.pdf)
- OLX Group. (n.da). *Lisbon*. Retrieved from: <https://www.olxgroup.com/locations/portugal-lisbon>
- OLX Group. (n.db). *Story*. Retrieved from: <https://www.olxgroup.com/story>
- OLX Portugal. (2022). *O portal com maior número de casas em Portugal*. Retrieved July 4 and 11, 2020, from <https://www.olx.pt/>
- Queiroz, A. C. F. (2008). Inventário acadêmico e profissional da história da propaganda no Brasil. *Comunicação & Sociedade*, 49, 85-104. <https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v29n49p85-104>
- Rawlins, B. L. (2006). Prioritizing Stakeholders for Public Relations. *Institute for Public Relations*, 1-14.
- Requarth, Brian. (2021). *Viva the Entrepreneur: Founding, Scaling, and Raising Venture Capital in Latin America (English Edition)*. <https://www.amazon.com/-/es/Brian-Requarth/dp/154450862X>

Ruão, T. & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2022](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2022)

Ruão, T. (2016). A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. CS Edições

Ruler, B.V. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12, 367-381

Sarala, R. M., Vaara, E. & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business* (54)4, 307-321. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.001>

Schibsted. (2015). *Online classifieds joint ventures transactions closed*. Retrieved from: <https://schibsted.com/news/online-classifieds-joint-ventures-transactions-closed/>

Schibsted. (2020). Schibsted ASA (SCHA/SCHB) – *Schibsted's subsidiary Adeviata ASA announces that OLX Brazil has entered into an agreement to acquire Grupo ZAP and strengthen its position in the real estate segment in the country*. Retrieved from: [https://live.euronext.com/nb/listview/company-press-release/51584?combine=&field\\_company\\_pr\\_pub\\_datetime\\_start=1970-01-01%2000%3A00%3A00&field\\_company\\_pr\\_pub\\_datetime\\_end=now&page=3#CompanyPressRelease-3419694](https://live.euronext.com/nb/listview/company-press-release/51584?combine=&field_company_pr_pub_datetime_start=1970-01-01%2000%3A00%3A00&field_company_pr_pub_datetime_end=now&page=3#CompanyPressRelease-3419694)

Schweiger, D., & DeNisi, A. (1991). Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135. doi:10.2307/256304

Schoeneborn, D. & Blaschke, S. (2014). The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>

Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475–496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>

Schibsted. (2021). *Second Hand Effect*. Retrieved from: <https://schibsted.com/secondhandeffect/>

Sebastião, S. P. (2015). *Fundamentos de Comunicação Integrada Organizacional e de Marketing*. ISCSP

- Smart Recruiters. (n.d). *OLX Brasil*. Retrieved from: <https://careers.smartrecruiters.com/olxbrasil>
- Teixeira, T., Guissoni, L. A. & Dana, Samy. (2019). Where to Grow Next at Online Marketplace OLX. *Harvard Business School*, 1-13.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide S. A.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen*. Ediciones Pirámide S. A.
- Wannakrairoj, W. & Velu, C. (2021). Productivity growth and business model innovation. *Economics Letters*, 199. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109679>
- Wakefield, R. & Knighton, D. (2019). Distinguishing among publics, audiences, and stakeholders in the social media era of unanticipated publics. *Public Relations Review*, 45, 1-7
- Weber, R. & Camerer, C. F. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science*, 49(4), 400-415. <https://www.jstor.org/stable/4133947?seq=1>
- Wei, T. & Clegg, J. (2018). Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance. *Brit J Manage*, 29: 337-355. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12226>
- WebMotors. (n.d). Segurança para comprar e vender. Retrieved from: <https://autopago.webmotors.com.br/?lkid=1079>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>
- Zwass, V. (1996). Electronic Commerce: Structures and Issues. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(1), 3–23. <http://www.jstor.org/stable/27750797>

## Apêndices

### Apêndice 1 - Entrevista a Miguel Mascarenhas, co-fundador da FixeAds

#### **1. Na sua opinião, no geral, qual é a importância da comunicação para as organizações?**

A comunicação em traços gerais, de *marketing*?

#### **2. A comunicação voltada a clientes e aqui estão os clientes profissionais e usuários finais, os particulares.**

Para o desenvolvimento de *marketplaces*?

#### **3. No contexto dos marketplaces.**

A experiência que eu tive com mercados emergentes a comunicação foi algo muito importante porque (os *marketplaces*) são um modelo de negócio que não estava tão enraizado nestes mercados. Não era algo que estava conhecido como em mercados mais maduros na Europa do Norte, ou mesmo Europa Central, que passado a segunda guerra mundial e o facto de terem muita imprensa local, passaram a criar as suas secções dos classificados de jornais físicos. Começou-se o conceito de reutilizar, de que um bem usado tem valor. Era um conceito que já havia na cultura. Havia livros usados. Havia toda esta cultura e no momento que entrou a Internet foi uma transição quase natural passar a secção de classificados mais locais para a internet.

Daí, grupos como a Schibsted que esteve com o (*webwebsite*) Blocket, com estes mercados do norte da Europa, ou então mesmo o eBay e os classificados do eBay ou a Marketplatz nos Países Baixos, na Holanda, cresceram de forma quase orgânica sem grandes explicações ou necessidade de educar.

Nos mercados emergentes, nomeadamente aqui estão Portugal e Brasil, que estamos a falar, são conceitos que não existiam. Havia um jornal ou outro que falava, mas estava mais focado em bens como carros ou férias ou animais domésticos e criadores, e estava mais virado para o b2c (*business to consumer*) e não tanto no c2c (*consumer to consumer*). Tenho um móvel a usar e tem alguém que pode dar valor para esse móvel.

Se compararmos... Queres focar mais em Portugal?

#### ***4. Podes focar em Portugal.***

Aquilo que reparei em Portugal antes de começarmos a comunicação em massa, o *marketing*, havia muito o estigma de porque é que eu preciso de vender? Podia ser um pouco embaraçoso ou vergonhoso. Porque é que alguém necessita de vender algo que a partida dá valor. Gosto destes quadros. Têm um valor porque são de um artista. Se está a vender, se calhar está a passar necessidades financeiras e pode questionar na sociedade.

No momento em que passamos a campanha também foi num dos momentos em que o Fundo Mundial Internacional (FMI) começou a entrar em Portugal e houve grandes sacrifícios pela população e notamos que a sociedade estava aberta à transformação, e começamos a ouvir muitos comentários que os próprios filhos diziam aos pais, “se tens dificuldades económicas, porque não compras livros usados? Não precisamos dos novos”. Houve um impulso em que a própria sociedade começou a ver “isto é bom para nós” e daí o sucesso da OLX em Portugal tem muito a ver com o facto de termos comunicado, mas também a receptividade.

No Brasil, a experiência que tivemos, uma das razões dos classificados não serem tão conhecidos antes – isso havia um pouco nos jornais – mas era o facto da segurança, a falta de segurança de encontrar pessoas, encontrar-se com pessoas que nunca haviam visto em sua vida e o problema de poderem ser assaltadas no momento da transação, principalmente nas grandes cidades, que é onde os classificados funcionam melhor. Poderem ser assaltados nos momentos da transação. E é isso. Só quando a marca ficou conhecida a nível nacional, a parte da segurança e as pessoas saberem como que é que podem transacionar, sabendo que os perigos continuam lá – a marca não irá tirar os perigos – aprendem e foram ensinados como que é que podem de forma segura fazer transações. E aí a comunicação foi algo importante, porque foi algo que não estava naturalmente, não era aceito, as pessoas não aceitavam isto como uma possibilidade.

#### ***5. Considera a comunicação como essencial para educar...***

Sim, sim. Porque era uma novidade na altura e não havia forma de explicar facilmente que isto é um hábito existente e que logo “agora temos esta nova marca e transacionar”. Tínhamos que explicar muito mais o que é que isto significa às pessoas e o bem que traz à uma sociedade.

**6. Estudos em gestão identificaram a comunicação como uma variável e um fator decisivo na comunicação de processos de fusão e aquisição. Qual foi o papel da comunicação no anúncio da aquisição da FixeAds pelo OLX Group?**

Algo que foi muito decisivo – nós tínhamos a marca FixeAds, mas era a parte corporativa, nunca houve nenhum website transacional. A FixeAds tornou-se conhecida pelo facto de, mais pelas práticas de sermos os especialistas na internet, de termos um *hub* tecnológico, termos um *marketing* muito dinâmico. Ficamos conhecidos mais no mundo empresarial. Para os clientes sempre comunicamos a OLX e, até se calhar, recentemente, fizeram um inquérito em que acredito que 90% das pessoas dizem a OLX só existem Portugal. A mesma coisa que no Brasil toda a gente vai pensar que a OLX é brasileiro. Se perguntarmos na Índia a motorista da Uber ele diz que a OLX é indiano. Por quê? Porque é uma marca tão local e fizemos sempre esta parte. A marca existe em mais países, mas, sendo um serviço tão local, por ter sido tão adaptado localmente, os anúncios terem sido todos executados no país. E, depois, até a comunicação, os PRs (*Public Relations*), os *press-releases*, todos os temas que abordamos tão locais que a maior parte da população pensam que é uma marca nacional.

Da parte, no momento da, no nosso caso não foi bem um fusão.

**6. Uma aquisição?**

Sim, foi uma aquisição. Juntamos... A FixeAds deu parte da sua percentagem, juntamente com a OLX que deu um investimento para a comunicação, pronto, para juntarmos isso.

Nós não comunicamos... tivemos, se calhar, um *press-release* a explicar o que é que eram..., mas nunca falamos muito porque se o conceito de classificados ainda não era reconhecido, os próprios meios corporativos não conseguiam compreender bem o que é que ia acontecer. Por isso não focamos muito nisso. E foi algo que com o tempo os meios, os próprios jornalistas e os *stakeholders* entenderam. Não foi algo que tivemos um grande planeamento.

**7. Quando falo FixeAds estou a falar da holding. Não sei se, na altura, já havia o StandVirtual.**

Sim, o StandVirtual existia desde 2004. E nós também não comunicamos... parecia, alguém que lesse as notícias parecia que a OLX e o StandVirtual estavam iguais, mas o utilizador do StandVirtual não ficava, necessariamente, a saber que lançamos a campanha da OLX. Alguém

que fosse à OLX também não ficava a saber que éramos do StandVirtual. Também não ficávamos escondidos. Foi importante garantir que cada marca conseguisse viver por si só e como negócio independente, e garantir que tivessem o alcance de cada *stakeholder* deste ramo, que o StandVirtual servisse para as pessoas a procurar carros, e aquilo que era importante para a marca. O outro, especializado em imóveis, e o OLX uma horizontal de classificados.

**8. *Pensando neste contexto de marcas distintas, qual teria sido o papel da comunicação?***

Em termos de estratégia?

**9. *Sim. Houve todo um cuidado para não confundir a imprensa.***

Ajudou o facto de a empresa mãe chamar-se FixeAds, ou seja, um nome neutro, um nome local. Se olharmos para os horizontais, faz sentido existir um. Depois, para os verticais, cada um tem o seu papel. E aí, usamos um pouco o nome da marca, o StandVirtual e ImoVirtual, ter um pequeno, passar o valor da marca de um para o outro, uma pequena extensão.

Quando lançamos o ImoVirtual aí, sim, fizemos no ano do lançamento dissemos que o ImoVirtual era website imobiliário do StandVirtual. Usamos um pouco como se fosse um *website* irmão. Mas de resto mantivemos sempre as marcas separadas.

**10. *Especificamente no anúncio desta aquisição da FixeAds como holding com seus activos, como foi planeada a comunicação desta transação a clientes profissionais e usuários finais?***

A comunicação. Não houve. A transação foi comunicada mais a nível empresarial. Lembro de terem saído uns artigos no Expresso, no Jornal de Negócios.

Na parte do próprio utilizador criamos um novo produto e lançamos uma nova layout, uma nova plataforma, e foi essa a comunicação, porque passamos o conteúdo, migramos o conteúdo que já existia da OLX para o novo OLX.pt. Isso foi uma das comunicações que fizemos. Foi mais um *relaunch* da marca e do *website* com a campanha.

Para os clientes do StandVirtual e do ImoVirtual não houve... se calhar houve uma newsletter internet, não houve um grande foco, porque também não iria afetar em nada. A entidade legal manteve-se, só os donos desta entidade legal é que alteraram-se em alguma parte.

***11. Neste sentido, e já como parte do que respondeste, como foi operacionalizada a comunicação desta transação a clientes profissionais, dealers, concessionários e imobiliárias, e usuários finais?***

Na parte do StandVirtual o que fizemos foi que tínhamos uma equipa de vendas que ia visitar os próprios estandes, e aí começamos a falar um pouco de sinergias. A partir de agora quando anunciam no StandVirtual, colocamos na OLX. Demos algumas ferramentas, que eles viram que se o StandVirtual já era forte por si, agora ainda estão mais fortes. E enaltecemos ainda mais um pouco. Principalmente foi isso. Para o utilizador final não houve grandes alterações.

***12. O usuário foi adaptando-se e passou a entender a utilização do website. Em termos práticos, como gerida esta comunicação? Que processos foram colocados em prática?***

Muito sinceramente, o foco não estava... para nós, a comunicação (da transação) não foi a parte, ou melhor, a parte mais importante para nós eram duas coisas: uma, trazer o *awareness* da marca OLX para níveis de 90-95% de notoriedade de marca, e aí, sim, investir no *marketing* pago, na comunicação paga para tal acontecer. E o outro era o foco no produto e na plataforma e no conteúdo e garantir nos KBPs da plataforma em si. Sabendo que, tendo um bom produto, que funciona bem, e que as pessoas sintam-se seguras, e compreendam que ao clicar numa categoria haverá os anúncios corretos, que isso funcionasse. E também uma coisa é termos tido uma plataforma que se calhar, na altura, teve a crescer 10 vezes no período de um mês. Garantir que o website estivesse sempre responsivo, não fosse abaixo. Isso tudo há dez anos. Não existia os AWS de hoje em dia, tínhamos mesmo que ter servidores, a parte de técnica era mais importante e mais difícil de garantir. Porque se tivéssemos um problema, passado um mês, iríamos precisar de um ou dois meses para resolver.

Houve um grande foco na parte tecnológica e na parte de produto, e depois na parte paga da comunicação para garantir isso.

Na parte de *marketing*, tínhamos algumas pessoas responsáveis só para garantir que essa parte toda estivesse a funcionar muito bem. E aí dividimos a comunicação, o *offline* e o *online*. O *offline* era mais a parte de PR, mas também a parte de televisão e os meios mais tradicionais. E na parte *online*, algo que também focamos desde o início, falando em 2012 (inaudível – 17:36) o normal era contratar uma ou duas pessoas só de *social media*, e garantir qualquer acontecimento que conseguíssemos de imediato, quer dizer, no passar de umas horas, nos

nossos próprios canais promover e garantir que a marca também ficasse mais interativa. Algo que, hoje em dia, qualquer marca faz, mas aí, sim, houve este investimento para garantir que as pessoas... em 2012 acho que foi o ano em que a marca (OLX) mais cresceu em Portugal. 2011, 2012 e 2013, e a medida que fossem também vissem “ok, o (inaudível 18:12) está a crescer, mas a OLX está lá muito presente e sabem utilizar e explicar-se o que é relevante para as pessoas”.

***Quais foram os grupos comunicacionais prioritários – a quem queriam comunicar na altura - e que critério foi utilizado para defini-los?***

Os grupos eram, os *core*, eram sempre... O que nós decidimos que seriam *core* no sentido de começar a usar a marca neste período e passariam a usar a marca sempre seriam jovens casais ou que acabaram de começar a viver juntos ou que já tiveram primeiro filho. É um processo em que as pessoas estão a comprar coisas para os bebés, têm de mudar de carro, têm de mudar de casa, têm de mudar de quarto, têm muitas mudanças num período de tempo muito curto. Tão a iniciar a vida, um percurso profissional. Não têm o melhor rendimento disponível. Foi um pouco esse o foco. Idades entre os 20 e os 40. No entanto, a marca em si, a comunicação era dos 18 aos 65 anos. Core sendo isso, mas depois, alargado, medimos sempre dos 18 aos 65.

***13. Na parte dos clientes profissionais, houve um foco específico?***

Na OLX, na altura, focamos mesmo na parte c2c. Nós tínhamos alguns *websites* mas não tínhamos todos os produtos que existem hoje em dia, como a OLX Pro. Nada disso existia. E por quê? Também sabíamos que tendo o StandVirtual e o ImoVirtual tínhamos os profissionais. A OLX estava sempre focada – tudo o que fizemos – na parte c2c.

***14. Que mensagens-chave foram comunicadas a clientes profissionais e usuários finais?***

As ideias principais eram, “Se vale X, OLX”. Se vale X é uma expressão mais portuguesa – não sei se no Brasil também se usa – mas é “Se é algo que vale algum dinheiro, OLX:”. Outras mensagens eram: “Tudo tem um valor”. E um muito – não se viu alguns anúncios mais antigos, de 2012, mas era o “toque de Midas”, que era qualquer coisa que tocar transformar-se em moedas ou notas. Algumas mensagens que ajudaram a divulgar estas ideias era “ter muito mais dinheiro arrumado em casa do que imagina”. São expressões que eu lembro. O arrumado em casa é um ter as casas cheias, muito cheias, e com muitos móveis a esconder outros móveis, tá tudo arrumadinho, mas as pessoas nunca pensam que têm dinheiro. Era um pouco essa, era

tirar essa parte mais tradicional, mais conservadora da sociedade. Tinham móveis muito antigos ou bens que tão muito bem arrumadinho estão colocados em caixas, mas valem dinheiro. Essa foi a mensagem principal.

***15. Que valores e visão deveriam ser percebidos por eles (clientes profissionais e usuários finais)?***

Era muito importante, como estávamos a educar, como é que deviam fazer a transação. O facto de uma pessoa encontrar-se com uma pessoa estranha era algo mais emocional. Será que a pessoa que está a vender está a vender o bem igual, será que vai trazer o dinheiro? Há muitas questões. E nos anúncios e nas comunicações explicar sempre que é muito importante o encontro ser presencial para garantir uma boa transação. Um local público. Foi sempre o que explicamos. E que as pessoas só poderiam fazer pagamento depois deverem os bens. Depois, nos últimos anos, e com os novos correios e com a tecnologia tudo torna-se mais fácil fazer remotamente, mas se virmos qualquer tipo de burla que existe hoje em dia, é porque as pessoas não estão a seguir estas regras base, que a partida estavam definidas. Quando começam a aceitar fazer pagamentos pelo WhatsApp antes sequer terem visto (o bem) estão a correr riscos. Mas se não tivéssemos educado no início, as coisas teriam corrido pior ou mal e a marca não teria tido o sucesso que teve.

***16. Em termos de valores, pode-se afirmar que estes incluem a segurança?***

Sim e o encontro em pessoa para fazer as transações.

***17. Quais são os desafios relacionados a comunicar uma transação tão relevante, que envolve marcas conhecidas nacionalmente, a clientes profissionais e usuários finais?***

Os desafios foram bons para nós porque fomos um pouco subestimados. Ninguém pensou que como é jovens podem concorrer – como é que estava Portugal na altura? - com a Impresa, com grandes grupos. Outros desafios foram, se calhar, o facto de sermos, foi sempre importante sermos neutrais no sentido de não garantir que usamos só certos tipos de meios ou certos tipos de empresa de comunicação, mas garantir que temos a abrangência do mercado todo. Se calhar, precisamos de volumes de investimento maior, ou precisamos de esperar mais tempo até conseguirmos ter marca aos níveis que quiséssemos. Ou a parte da monetização teve que esperar um pouco mais porque tivemos que nos provar antes de podermos começar a monetizar ou tirar o retorno deste investimento. Estes foram os principais desafios.

***18. Após a aquisição, e já durante a fase de transição dos activos da FixeAds para o OLX Group, quais foram os principais desafios de comunicação?***

Algo que me lembrei agora é que foram mais desafios internos. Dois deles que são interessantes, um deles é o facto de o OLX ter sido criado como marca global, aliás, plataforma global, e fomos quase a primeira exceção em que não tínhamos a tecnologia global, e uma equipa local, o que fez com que, se calhar, alguns colaboradores principalmente que estavam a trabalhar na Argentina ou no próprio Brasil viram “porque que eles podem e nós não podemos”? Por isso também é preciso comunicar, explicar, ter uma atenção, e dizer também porque que era importante, porque é que foi importante para os investidores ou para a própria Naspers (controladora da Prosus, que por sua vez, controla o OLX Group) porque isso estava a acontecer. Isso, se calhar, foi uma parte. A outra foi a FixeAds, em si, o StandVirtual em termos de receita, e até hoje, há de ser a marca que tem o melhor retorno de investimento, as melhores margens, mas a certa altura investimos, se calhar, 5 a 10 vezes mais na marca OLX do que na marca StandVirtual, o que a própria equipa que, se calhar, estava a trabalhar para o StandVirtual pensou, “hum, somos a galinha dos ovos de ouro, o que está a se passar connosco”?

A comunicação interna da estratégia a longo prazo da FixeAds também foi muito importante para garantir que todos os colaboradores compreendessem, estivessem apoiar-lhes para crescer todas estas marcas.

***19. Neste processo de comunicação, que é um processo contínuo e envolve desde campanhas de marketing, press-releases, entrevistas, que processos foram revistos ou implementados?***

Para nós era importante a marca crescer a nível nacional e que a marca fosse tão bem vista em Lisboa como, por exemplo, no Porto. Um dos desafios que tivemos com o próprio nome – a FixeAds também adotou o nome OLX, mas o facto de LX ser uma abreviatura para Lisboa – faz com que a primeira impressão do OLX seja uma marca lisboeta. E nós para trazer uma marca que possivelmente ia dar a confusão de (ser uma marca) lisboeta para nacional, tínhamos de estar a garantir que a comunicação que fazemos no Porto, em Coimbra ou em Faro tivesse aos mesmos níveis de Lisboa para que a marca crescesse de forma homogénea. A pior coisa que poderia nos acontecer era termos o OLX grande em Lisboa e o CustoJusto grande no Porto, sem o devido cuidado na marca. Passado um ano de comunicação massiva, começamos a olhar

um pouco mais para a parte mais regional e tivemos algumas ações mais específicas, mais ao menos outdoors consoante à operação da marca nas devidas regiões.

**20. Como caracterizaria a comunicação pré e pós-aquisição?**

Diria que a comunicação antes era uma comunicação muito mais *hard-selling*, muito mais funcional, muito mais virada para o resultado e para os números. Após a aquisição foi comunicação muito mais emotiva, de explicar à sociedade. Foi mais de passar o conceito, mas de forma mais abstrata. Garantir que toda a gente compreendesse. Foi um *marketing* mais estratégico versus uma parte mais tática.

**21. Como caracterizaria a identidade da nova empresa, OLX Group, fruto desta aquisição e da integração de activos da FixeAds?**

A FixeAds dentro do Grupo OLX?

**22. Isto. Pós-aquisição.**

Como houve um caso de sucesso em Portugal, houve vários outros países em que isso aconteceu. Houve a marca local ou marcas locais, com nomes próprios que depois foram renomeados para o OLX.

A certa altura houve a ambição de tornar o OLX uma marca mais global, num sentido que fosse mais fácil de recrutar talento de topo, na parte de tecnologia criar *apps*, e foi criada essa marca OLX Group um pouco mais abrangente.

Em geral, funcionou bastante bem com exceção nos países em que os verticais já tinham verticais com sucesso e não soa tão bem uma marca generalista ser dona de um especialista vertical. E aí, se calhar, um nome neutral poderia ter sido melhor.

Em termos de cultura, se olharmos hoje em dia, quem trabalha no OLX Portugal, já na altura tínhamos umas 10 nacionalidades diferentes, o que era bastante bom há dez anos em Portugal. Hoje em dia, se calhar, devem estar umas 40, 50 (nacionalidades) só em Lisboa. Se virmos a nível mundial, se calhar, são umas 80, 100 nacionalidades diferentes, o que fez com que o talento e as pessoas ficassem muito mais internacionais. Se antes no OLX Portugal ou na FixeAds olhávamos talento de topo nacional que tinha ido ao estrangeiro e gostava de regressar

e trabalhar numa empresa com raízes portuguesas, mas com investidores internacionais e com *playbook*, e com uma estratégia muito mais definida, agora a parte local já não é tão importante. É mais o garantirmos produtos globais, como é que garantimos o recrutamento global. São desafios mais – e depois digo globais, depende das regiões, pode ser da parte europeia – mas mais na funcional e não tanto na parte do próprio país. E aí muda um pouco a entidade também. Hoje em dia não existe uma cara do OLX Portugal tão visível como se calhar em 2012 ou 2014 quando eu está cá ou, então, mais tarde com meu sucessor. Hoje em dia existem as marcas e existe, se calhar, um ou outro representante, mas não dá muito a cara pela marca, é mais a empresa em si. São uns 10 mil colaboradores que fazem a marca (OLX global) hoje em dia.

***23. Que características ou traços identitários (logótipo, slogan, valores) marcam a FixeAds pré e pós-aquisição?***

Para fazer crescer a FixeAds até o momento da aquisição o foco foi no utilizador e no produto. Isso, também, hoje em dia é banal, mas na altura eu lembro que tínhamos sempre equipas de vendas, e muitos deles traziam o *feedback* para os *developers* e para a equipa técnica para fazer o desenvolvimento dos *features*. Houve um grande foco desta parte de juntar a tecnologia ao mercado. Depois do grupo OLX, foi mais a consolidação de todos os países em que o OLX estava presente, era garantir que como um grupo se tornasse um *player* muito importante. Foi um foco diferente.

## Apêndice 2 - Entrevista a Miguel Porto Monteiro, ex-CEO do FixeAds

### ***1. Na sua opinião, no geral, qual é a importância da comunicação para as organizações?***

A comunicação é fundamental para as relações, tanto do ponto de vista comercial, como do ponto de vista da comunicação interna, com os colaboradores.

### ***2. Estudos em gestão identificaram a comunicação como uma variável e um fator decisivo na comunicação de processos de fusão e aquisição. Qual foi o papel comunicação no anúncio da aquisição da FixeAds pelo OLX Group?***

A comunicação foi relativamente fácil. Numa fase inicial, a FixeAds era um grupo mais pequeno que estava a lutar contra duas outras marcas, o CustoJusto da Schibsted e o OLX. Na altura - antes da aquisição da FixeAds pelo OLX Group - tínhamos a marca Coisas. Por isso uma comunicação de uma empresa pequena é uma vitória. Sabendo na altura que, apesar de não termos a dimensão das outras empresas, poderíamos aportar um valor porque eramos mais ágeis, e tínhamos mais conhecimento do mercado português. Por isso, achávamos que íamos distanciarmos do grupo Schibsted – dono do CustoJusto - e conquistar o mercado. Na altura, foi uma comunicação externa de publicidade e posicionamento de mercado do *marketplace*. Fizemos uma das melhores comunicações naquele ano (final de 2012).

Com a marca Coisas, nós ambicionamos vir a liderar o mercado. Juntarmos com a OLX e assumir logo esta liderança acabou por ser um feito positivo na equipa.

Após a fusão, passamos a usar a marca Coisas para nossa plataforma de leilões – tínhamos a marca LeilõesNet – e o OLX ficou como a plataforma de classificados. Tínhamos, também, as plataformas verticais, ImoVirtual e StandVirtual, nas quais já dominávamos.

### ***3. Especificamente no anúncio desta aquisição da FixeAds como holding com seus activos, como foi planeada a comunicação desta transação a clientes profissionais e usuários finais?***

O OLX Group, o Grupo Naspers, na altura tinha a plataforma OLX em Portugal, mas não desenvolvia negócio, ou seja, eles não tinham clientes. Por isso, o que nós fizemos foi mais alavancar nos nossos negócios verticais. O facto de que agora os clientes podem não só vender no StandVirtual e no ImoVirtual mas, em conjunto com isso, podem também vender no melhor horizontal. Então, foi uma comunicação sempre positiva, de trazer mais valor. E essa

comunicação foi feita exatamente ao mesmo tempo em que planeamos a campanha de marketing, ou seja, resultou tudo ao mesmo tempo. E saíram de um valor que foi ainda melhor percebido quando viram o investimento que o OLX estava a fazer.

***4. E como esta comunicação foi planeada? Ocorreram duas comunicações: a do anúncio da aquisição e uma outra focada no marketing.***

Inicialmente, tivemos uma comunicação apenas interna em que todos os elementos da equipa tiveram que assinar um *Non-disclosure Agreement* (NDA) em que comunicamos a fusão, que íamos ficar com a marca OLX, e que tínhamos três, quatro meses para juntar as plataformas da forma como queríamos para trabalhar em conjunto e, ao mesmo tempo, desenvolver a campanha que permitisse tornar a marca e o conceito de classificados em Portugal uma coisa *top of mind*. Então, essa comunicação interna foi em junho, e todas estas outras comunicações – quer para clientes, quer campanha publicitária - foram tudo no fim de agosto, na última semana de agosto.

No final de setembro já éramos a marca destacada, duas vezes superior ao CustoJusto. E até o final ano seguinte conseguimos passar três, quatro vezes.

***5. Quando falas “no ano seguinte” estás a dizer o ano posterior ao da aquisição?***

Sim, no ano de 2013. Ou seja, no final de 2012, estávamos com uma posição destacada, duas ou três vezes superior ao CustoJusto, e no final de 2013, três ou quatro vezes superior ao CustoJusto.

***6. Em que aspeto? Tráfego do website?***

Quando falo três ou quatro vezes superior normalmente usamos como base o número de *listings* e número de utilizadores. Ou seja, nas três principais métricas tínhamos uma dimensão três ou quatro vezes superior.

***7. Qual seria a terceira métrica?***

*Listings, leads* e visitas – *unique visits*.

***8. Em termos práticos, como foi gerida este tipo de comunicação?***

Durante estes três meses, tínhamos uma equipa interna de *marketing*, basicamente, era eu, mais uma pessoa e o Miguel (Mascarenhas). E nesta altura nossa especialidade era marketing digital. Nós percebíamos um pouco de *marketing offline*. Em termos de comunicação, já tínhamos uma agência de comunicação que nos ajudava com *PR*. Tínhamos, também, um investidor – um dos investidores do Fixeads - que já tinha experiência em algumas fusões e que também nos ajudou na parte de comunicação. E entre os meses, quando decidimos fazer estas campanhas, tínhamos um agência achamos agencia criativa e uma agência de meios que nos ajudou a fazer toda esta comunicação e a mediar toda esta comunicação.l

***9. Que mensagens-chave foram comunicadas a clientes profissionais e usuários finais? Que valores e visão deveriam ser percebidos por eles?***

Todo o plano de comunicação não era muito focado em bater o CustoJusto. Nós ignorávamos por completo a competição. Nosso único foco era tornar o conceito do *marketplace*, o conceito de classificados, conhecido em Portugal e uma coisa que fosse bem vista. Era uma coisa sempre associada às feiras de rua, a produtos de segunda mão sem qualidade. O que queríamos mudar foi isso.

Então, usamos duas mensagens-chave: uma é “se vale X, OLX”. Basicamente, as coisas têm valor e no OLX consegues vender. Uma mensagem curta e direta. E a outra, era a mensagem do toque de Midas, que passamos visualmente, passamos através do *jingle*, em que basicamente passamos que tudo no OLX transformava-se em dinheiro. E toda a comunicação era neste sentido, que as pessoas inteligentes faziam dinheiro no OLX.

Em conjunto com a comunicação, que estava bem planeada, que estava transversal com todos os meios, que era focada só nestes dois elementos, e que depois foi sobreposta com um *jingle* para ficar mais *catchy*, tivemos a sorte do meio conjuntural.

Vínhamos de uma crise, o país tinha ido a uma bancarrota. Era importante o dinheiro e as pessoas estavam com pouco dinheiro. Então, havia uma segunda forma de as pessoas fazerem dinheiro. Isto ajudou que a mensagem fosse rapidamente bem percebida pelo público-alvo.

***10. Quais são os desafios relacionados a comunicar uma transação tão relevante, que envolve marcas conhecidas nacionalmente, a clientes profissionais e usuários finais?***

No nosso caso, não houve grandes desafios. O OLX era a maior marca de classificados, mas não era uma marca desenvolvida. A marca foi pouco trabalhada. Na altura em que foi adquirida, foi a primeira vez que foi para a televisão. Era pouco explorada. Não era explorada comercialmente. Por isso, nos utilizadores do OLX o impacto seria zero. Nós íamos trazer mais funcionalidades e qualidade. Por aí não havia grande preocupação.

Nas nossas marcas, como eram websites pequenos que iam beneficiar de outra marca, toda a comunicação era positiva. O (OLX Group) era dono dos serviços que eles já tinham.

Por isso, deste ponto de vista da comunicação, foi relativamente simples. Foi uma comunicação por email, preparada tendo em vista os *timings* legais, do que propriamente tivéssemos algum receio em termos de comunicação. E foi isso.

As dificuldades poderiam ser com a equipa. Mas aqui, mais uma vez, nós estávamos, de certa forma, a adquirir a marca vencedora e torná-la, nós, a marca líder. A equipa viu isso bem. Eu acho que, este momento, a conjuntura que vínhamos de trás, passarmos para a frente, em conjunto o investimento que estava a ser feito na empresa nesta altura, permitiu que a equipa aceitasse bem o crescimento. Nós praticamente duplicamos ou triplicamos a equipa no espaço de um ano. Isso, com marcas que tivessem muito iguais, que já marcas que já fossem muito trabalhadas no mercado, seria muito difícil. Aqui, como não havia uma equipa em Portugal – a marca não era trabalhada – portanto, nós é que estamos a trabalhar a marca vencedora e somos os líderes, fez com que tudo funcionasse, com que a equipa percebesse que tínhamos de crescer rápido, ter mais pessoas em *marketing*, mais pessoas em desenvolvimento (de *software*). Na altura, tínhamos que lançar as plataformas *mobile*. Era preciso uma *expertise* que não tínhamos. Isso fez que a equipa atual aceitasse bem tudo.

### ***11. Após a aquisição, e já durante a fase de transição dos activos da FixeAds para o OLX Group, como foi gerida a comunicação?***

A fase de transição acabou por ocorrer por mais tempo. Ou seja, antes da fusão. Como nós fizemos a comunicação antes da fusão acontecer, a transição ocorreu por aí. Foi já em preparação.

Ao contrário de outras fusões, que possa ter problemas de junção de equipas, de junção de marcas, em que algumas equipas têm que ir, neste caso, não. Tudo que era FixeAds foi implementado no OLX. Tudo que existia do OLX foi absorvido para catapultar a FixeAds. Tivemos a sorte de que não havia aqui nenhum ângulo negativo. Ou, os que havia, foram rapidamente superados pela quantidade de coisas positivas que tínhamos.

### ***12. Como caracterizaria a comunicação pré e pós-aquisição?***

Em termos dos clientes e da equipa foi: pré-comunicação, antes da fusão, mais tempo. A comunicação efetiva em setembro. Depois, a partir daí, não houve mais nenhuma comunicação. Em termos de *marketing*, houve muitas diferenças. Tínhamos uma comunicação mais de *start-up* antes da fusão, muito focada em um *marketing* muito direto, anúncios com foco muito nos logotipos. Uma mensagem muito curta, com muita quantidade. Quase uma publicidade intrusiva e com muito foco digital.

Depois, passamos para uma publicidade mais inspiracional, mais focada em posicionar a marca, mais preocupada com o posicionamento, mais focada em valores específicos, em valores que queríamos construir, e muito mais institucional e muito mais corporativa.

### ***13. Como caracterizaria a identidade da nova empresa, o OLX Group, fruto desta aquisição e da integração de activos da FixeAds?***

Isso se calhar acho que há dois períodos. Temos o período pré-aquisição, que é a Fixeads. Depois, temos um período pós-aquisição, nomeadamente, durante dois anos, que é a Fixeads com a marca OLX. E ao fim de dois anos, então, começa a haver uma alteração mais corporativa para tornar todas as marcas OLX, até que a própria empresa, eventualmente, acabou por assumir a marca e deixou de se chamar FixeAds e passou ser a OLX Portugal.

Mas esta transição para uma parte mais corporativa, com a centralização de equipas, centralização de procedimentos, ocorreu ao fim de dois anos quando todas as marcas estavam consolidadas no mercado, e o principal concorrente, na altura, o CustoJusto, já tinha saído do mercado, basicamente, deixado as operações em Portugal.

### ***14. Que características ou traços identitários (logótipo, slogan, valores) marcam a FixeAds pré e pós-aquisição?***

Numa fase inicial, toda a campanha era feita por nós, localmente. Tínhamos o *slogan* “se vale X, OLX”, o *jingle*, que era específico de Portugal, e depois passados dois anos, já nesta fase mais corporativa, todo o *branding* passou a ser um *branding* mundial da marca OLX. Apesar de a marca já ser a mesma, e a identidade da marca ser muito semelhante em termos de *lettering*, em termos de cor, tinha pequenos desvios de país para país. E um dos processos que foi feito dois anos após a aquisição das marcas em vários países foi a harmonização desta identidade numa identidade única, central, utilizada de forma igual em todos os países. A partir daí, começou a ver *rebrandings* da própria marca.

### **Apêndice 3 - Entrevista a Ricardo Feferbaum, Country Manager Real Estate no OLX Group**

#### ***1. Na sua opinião, no geral, qual é a importância da comunicação no contexto da relação marketplaces e clientes profissionais e usuários finais?***

Ela é fundamental. No caso de clientes profissionais, no caso de *marketplaces* como um de *real estate*, acho que ele tem uma característica que no lado dos profissionais ele tem uma recorrência muito maior. A gente tem uma relação de longo prazo. Tem clientes que estão com a gente há anos. No caso dos clientes profissionais, há uma comunicação muito específica para este público, que é focada neste público.

Do lado dos compradores, é um ciclo muito mais extenso, porque ele pode demorar seis meses, um ano, dois anos, entre decidir comprar e comprar, mas, por outro lado, ele não acontece repetidas vezes. Então, é uma relação mais esporádica que a gente tem com o cliente comprador. No caso de um arrendamento é um pouco diferente, mas mesmo assim não é igual a um supermercado que eu vou toda semana, vou todo mês. Ou uma loja de eletrodoméstico, uma marca de eletrodoméstico. Eventualmente, uma, duas, três vezes na vida que a pessoa vai eventualmente comprar. E com as mudanças que existem no mercado hoje em dia, é difícil você comunicar, e quando a pessoa comprar, o mercado estará diferente.

O caso do ImoVirtual, por exemplo que vai fazer 11 anos este ano. Se uma pessoa comprou um imóvel a dez anos atrás, o mercado era um. Se a pessoa comprou o imóvel com 28 anos, deveria estar com 40, 45 anos num mercado em que hoje a forma de comprar um imóvel e as marcas existentes são bastante diferentes. Então, acho que essa é a complexidade no caso de um *marketplace* e de um *marketplace* de *real estate*. Ser consistente na comunicação, na presença e na mensagem são fundamentais.

#### ***2. Estudos em gestão identificaram a comunicação como uma variável e um fator decisivo na comunicação de processos de fusão e aquisição. A OLX Portugal e o ImoVirtual são fruto de uma aquisição do Grupo OLX, que absorveu activos da FixeAds no passado. Desde que chegou, e com base em sua percepção como executivo de real estate no OLX Group, como avalia que esta aquisição tem sido absorvida por clientes profissionais e usuários finais?***

Eu acho que no caso dos profissionais é muito claro que as duas marcas fazem parte do mesmo grupo, até porque os resultados que a gente entrega é um diferencial, o de que se você está presente no ImoVirtual está também no OLX, que é uma marca que tem toda a sua força, e o OLX em Portugal também tem uma força gigante. Então, a gente apresenta isso para os profissionais. Então, é muito claro que (as marcas) fazem parte do mesmo grupo. No caso dos particulares, dos compradores, a gente não tem um esforço de comunicação para dizer que as duas marcas são parte de um mesmo grupo. São duas formas diferentes de os usuários, os potenciais compradores, navegarem e encontrarem os seus imóveis. A gente nunca teve um esforço para o cliente comprador de comunicar como as duas marcas fazem parte do mesmo grupo. E acho que para o cliente (particular) a percepção não é muito clara se as marcas fazem parte do mesmo grupo ou não.

### ***3. Isso em relação aos clientes particulares?***

É. Dos particulares, dos compradores. Quem é profissional do mercado eu acho que claramente percebe que é fazem parte do mesmo grupo. Quem não é, possivelmente, a maioria não percebe.

### ***4. Como definiria o posicionamento de marca da OLX em real estate em Portugal, tanto como uma categoria dentro do website horizontal, assim como uma marca vertical como o ImoVirtual?***

O ImoVirtual é um vertical focado em *real estate*. Ele tem as funcionalidades mais completas para o *real estate*. Este é um posicionamento claro do ImoVirtual. Assim como o ImoVirtual se posiciona como um portal parceiro dos profissionais. Por exemplo, no ImoVirtual privados têm que pagam para poder anunciar, enquanto em outros verticais do mercado você consegue ter, eventualmente, um anúncio gratuito. É uma forma de a gente também defender os profissionais que são os nossos clientes. O OLX tem um posicionamento mais genérico. Você consegue achar desde jobs, desde objetos, coisas, computadores, celulares, carros - que faz parte do ecossistema, junto com o StandVirtual – e imóveis também. É um posicionamento mais genérico que te atende para tudo o que você quer buscar. É assim que as duas marcas se posicionam.

### ***5. Como avalia a sinergia entre as marcas OLX Group, OLX e ImoVirtual em Portugal?***

O OLX Group é uma marca só focada nas pessoas, nos profissionais, se você quiser contratar alguém. E aí é importante que as pessoas tenham clareza da grandeza do grupo. As marcas aqui

em Portugal elas acabam tendo um papel bastante claro e a gente tem trabalhado ao longo do tempo, tanto na parte de comunicação como na parte de produto, para tornar melhor a experiência tanto dos profissionais como dos consumidores que optem por qualquer um dos caminhos para buscar seus imóveis e que utilizem a marca que fizer mais sentido, mas que tenha o inventário disponível para que ele possa navegar.

**6. Como clientes profissionais e usuários finais (particulares) veem as marcas OLX e ImoVirtual no contexto do negócio de real estate?**

Cada um tem a sua preferência. Tem gente que está acostumada com a OLX como plataforma e prefere buscar no OLX, então, a gente disponibiliza esta possibilidade. E tem clientes que preferem buscar no ImoVirtual, que é mais específico de *real estate*, e assim por diante. A gente possibilita esta possibilidade. Para os profissionais, eu acho que há clareza sobre o papel de cada um, e de como a gente se posiciona, e como este ecossistema beneficia este resultado, para que eles consigam, no final das contas, vender mais, que é o objetivo.

**7. Qual ou quais têm sido o(s) foco(s) da comunicação de marca do OLX Group em real estate em Portugal a clientes profissionais e usuários finais?**

RF – O posicionamento muito mais forte de *real estate* é dentro do ImoVirtual. A gente dedica uma experiência melhor e mais completa no ImoVirtual porque ele é um vertical específico de *real estate*. Mas, temos a possibilidade, como há pessoas que estão acostumadas com a navegação do OLX de utilizar o OLX, e assim por diante. Mas desta forma a comunicação é muito mais centrada no ImoVirtual. A gente fez uma campanha no ImoVirtual deste ano, que ainda está no ar, “Portugal não é só fachada. ImoVirtual de casa cheia”, que tenta mostrar o posicionamento do ImoVirtual como um especialista em Portugal, uma marca portuguesa, especialista em Portugal, que tem aí o maior inventário disponível de imóveis nos portais em Portugal. É desta forma que a gente tem tentado, mais recentemente, se posicionar.

**8. Que valores e/ou mensagens-chave têm sido comunicadas hoje a clientes profissionais e usuários finais na categoria e na vertical de real estate?**

Acho que tem esse lado que você falou e tem o lado de a gente tentar, junto com os profissionais, direcionar e ser um farol para o mercado para um melhor atendimento e para uma melhor análise de resultados, para poder fazer uma avaliação mais criteriosa dos investimentos, como é que se consegue fazer mais vendas. A gente tem feito vários... a gente está trabalhando em capacitação

para os profissionais, trabalha com parcerias com as agências, com parceiros para oferecer parcerias, serviços adicionais para profissionais. Desta forma a gente tenta se posicionar também para contribuir para o mercado para assumir este papel de liderança e guia para que seja um mercado mais estruturado, que preste um melhor serviço para os compradores, que os profissionais prestem cada vez melhores serviços. E no final, acabem ganhando mais dinheiro, vendendo mais rápido, tenham mais informação de preço. A gente compartilha uma série de informações e assim por diante.

A gente faz eventos, a gente faz capacitação. A gente tem parceria com o Massimo Forte. A gente faz o evento “Aproximo” uma vez por ano para trazer mais *networking* e, assim, trazer mais conhecimento para que o mercado trabalhe cada vez melhor e atenda cada vez melhor os clientes e, no final, o cliente sendo mais bem atendido ele sinta que o ImoVirtual tem uma plataforma que direciona o mercado e que o educa. Este é o caminho que temos seguido e envolve bastante comunicação, com certeza.

#### ***9. Quais são os desafios relacionados à comunicação das marcas OLX e ImoVirtual no mercado português?***

Acho que são desafios de consistência, de ter clareza na mensagem, ter uma consistência ao longo do tempo do que a gente tem, efetivamente, como objetivo. E tentar fazer isso em diferentes pontos de contato, desde os macro, como num anúncio de televisão, até nos micro: como é que um contato telefónico com um *account* com um cliente vai estar alinhado com essa estratégia e a comunicação? Como é que o email vai estar alinhado? E assim por diante. É garantir que todos tenham o entendimento desta mensagem e que a gente tenha consistência ao longo do tempo e que a gente consiga repetir, repetir, repetir, reforçar, reforçar, reforçar para que as pessoas efetivamente entendam.

#### ***10. Que processos de comunicação estão em hoje em prática no que diz respeito às marcas OLX e ImoVirtual no segmento de real estate em Portugal?***

A gente fez televisão, a gente fez rádio, a gente fez outdoor. A gente faz eventos, a gente envia emails, mensagens via SMS, a gente tem um blog, tem *advertising* dentro do *website*. A gente tem o próprio *website* com informações e tudo o mais. São as coisas que eu vejo, as formas de tentar, ter redes sociais – Facebook, Instagram, LinkedIn – para tentar chegar, comunicar e reforçar a mensagem para todos os públicos possíveis, e que faça sentido.

**11. Pode detalhar estes processos em termos de estrutura de equipas?**

A gente tem uma equipa focada em *real estate*. A gente tem uma estrutura de *real estate* regional na Europa. Tem um diretor de *marketing* na Europa de *real estate*. Aqui em Portugal, a gente tem um diretor de *marketing* de *real estate*, que é responsável por este estudo. A gente tem aí uma equipa que trabalha dedicada com ele, e a gente trabalha com uma série de fornecedores, agências, agências de conteúdo, de SEO, agência criativa, e uma série de outras coisas que a gente trabalha para conseguir entregar todas estas entregas que eu comentei.

**12. E como é este ou são estes processos para a criação da comunicação de marca?**

Ele é bem participativo e colaborativo. Eu vou dar uma reunião por semana. Não vou entrar muito neste mérito, porque eu acho que varia muito de acordo com o desafio e tudo o mais. O departamento de *marketing* é, obviamente, responsável, mas a gente trabalha de forma bastante colaborativa, tanto, internamente aqui, como com as outras áreas de Portugal, com vendas, para pegar o *feedback* dos profissionais, com a área de dados, para analisar os dados, as operações, o que quer que seja. Assim como a área de produto, que é centralizada, e também com todo o suporte da equipe regional para pegar a experiência de outros países – o que a gente faz na Polónia, o que a gente faz na Romênia, o que a gente fazia na Ucrânia para tentar engrandecer, trazer mais conhecimento e poder fazer coisas mais interessantes. Mas eu acho que é muito colaborativo com a responsabilidade final do *marketing*, que é responsável por este pilar, claramente, mas sempre tentando construir junto, porque eu acho que a comunicação tem que estar em todos os *touch points*. Não adianta o *marketing* decidir uma coisa, comunicar na televisão e depois o *account* quando falar o cliente está com uma mensagem completamente trocada e acaba confundindo.

**13. Como caracterizaria a identidade organizacional da OLX e ImoVirtual como um negócio em real estate em Portugal?**

Os valores são os valores que a gente tem no grupo Naspers/Prosus. São dez valores, tem desde “think big and act bold”, “make smart decisions” e uma série de outros, que são a base de todo o grupo. Isso se mantém e o que a gente faz aqui é tentar replicar e aplicar ao máximo possível no nosso dia a dia. A gente se posiciona como uma marca forte, num mercado relevante, com uma estrutura empresarial de grande impacto. A gente tem uma empresa por trás que é uma

empresa sólida, com dinheiro, com conhecimento, presente em dezenas de países, com muito a aportar e agregar aqui em Portugal. Essa é a forma como enxergo.

***14. Gostaria de comentar algo que acha importante ou que talvez eu não comentado nesta entrevista?***

A gente tem um posicionamento forte, num mercado relevante. E temos feito muitos investimentos recentemente que reforçam o quanto que a gente acredita, efetivamente, neste mercado. A gente está confiante que o mercado para o futuro vai ser bastante positivo.

## Apêndice 4 - Entrevista a Lucas Vargas, CEO da Nomad e ex-CEO do Grupo Zap

### ***1. Estudos em gestão identificaram a comunicação como uma variável e um fator decisivo na comunicação de processos de fusão e aquisição. Qual foi o papel da comunicação no anúncio da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil?***

Acho que é crítica. O fato de ser um *marketplace*, olhando da perspectiva do Grupo Zap, que tem múltiplos *stakeholders* e que, dentro deste *marketplace*, têm duas marcas que concorrem entre si, existe, do ponto de vista dos diferentes *stakeholders*, diferentes preocupações e diferentes canais, mensagens e planos de contenção para lidar com tudo isso. O simples fato da venda desta empresa para qualquer um gera gatilhos do que vai acontecer. A venda dessa empresa para alguém que tem um produto concorrente gera outras preocupações. Nesse caso, *marketplaces* ao redor do mundo, nas diferentes categorias, estão sempre sendo colocados contra a parede, por parte dos anunciantes – isto é, em qualquer indústria, em qualquer país - sempre tem essa pressão acerca dos objetivos e da visão de longo prazo, porque é muito frágil, é muito tênue a linha da relação fornecedor-cliente, e o quanto um *player* poderoso, grande, pode ter um papel mais dominante e verticalizar e deixar de ser não só um fornecedor, mas potencialmente também um concorrente.

Então, dito isso, a simples venda da empresa que tem dois produtos fortes, Zap e VivaReal, do ponto de vista do anunciante, para qualquer um, já geraria perguntas, para alguém que um terceiro produto concorrente - que é a OLX - gera ainda mais dúvidas e questionamentos. Para o consumidor, não preocupa muito, porque o próprio consumidor, por vezes, não sabe dessa relação entre esses produtos e as empresas por trás.

Então, não preocupa muito. A principal preocupação, do ponto de vista de *stakeholder*, é, sim, o anunciante.

### ***2. Há também a questão dos órgãos reguladores.***

Então, tem este outro *stakeholder* e os *stakeholders*, entre si, se influenciam. Então, a parte antitruste é importante. O processo de antitruste, na verdade, qualquer processo de fusão, do ponto de vista dos clientes, neste caso, os anunciantes, os corretores imobiliários - pode ser em qualquer mercado, em qualquer indústria - é visto com medo. Tem um fornecedor que vai estar em uma posição de mais força, então, é natural que a reação, normalmente, seja de receio.

Há um aspecto muito importante: a de que a gestão do relacionamento com esses *stakeholders* é pregressa. De nada adianta chegar em um momento como esse e esperar que - se sua relação com eles não é boa - que eles sejam favoráveis. Então, a comunicação é um processo que está sendo avaliado do ponto de vista do “agora, o que fazer neste momento?”. Na verdade, a efetividade/como você pensa e trabalha a comunicação depende muito de como você se relaciona e de como você geriu esses *stakeholders* antes. Então, sim, é crítico.

### ***3. Como foi planejada a comunicação desta transação a clientes profissionais e usuários finais?***

Havia consultores que estavam nos apoiando e fazendo um papel intermediário para que a gente não cruzasse a barreira permitida de compartilhar informação, etc. A parte de planejamento da comunicação ficou 100% com a OLX. A gente não participava.

É claro que tem *inputs*, mas era parte do processo de negociação/planejamento pós-fusão, mas é muito pequeno o limite que você pode falar. Então, o planejamento foi feito de forma centralizada pela OLX, que era quem estava fazendo a aquisição de 100%.

Havia consultorias em diferentes aspectos e especializações que foram contratadas para apoiar nesse processo. O fato de a aquisição ter essa necessidade de passar pelo Cade, que levaria um tempo que sabíamos quanto ia durar, fez com que desde o início já se pensasse em fazer esse planejamento de forma quase completa. O que é que a gente vai comunicar no momento da comunicação da assinatura e do momento final, que é o do fechamento pós Cade, que demorou sete meses, mas que poderia demorar semanas, poderia demorar anos. Então, teve um processo que, naturalmente, não foi no “vamos planejar 100% agora”. A gente vai ter alguma folga, com foco maior na comunicação do anúncio e, depois, as outras comunicações que envolvem estratégia, que envolvem mais clareza do que é que vai acontecer com os produtos, etc. E isso começou a ficar um pouco mais para frente. Mas então, não acho que eu tenha muito a poder contribuir, porque eu participei pouco.

***4. Quais foram os grupos comunicacionais prioritários – a quem queriam comunicar na altura - e que critério foi utilizado para defini-los?***

Tem um processo natural de mapeamento dos *stakeholders*. A gente fala clientes, mas existem categorias diferentes. Normalmente, tem um quê de priorização. Normalmente, clientes maiores acabam sendo mais prioritários.

Existe, sim, uma parte do plano, e é esperado por parte dos clientes uma certa prestação de contas, de “cara, como assim, a gente tem um relacionamento próximo?”. Então, lógico que só pode acontecer essa comunicação depois da comunicação oficial, mas logo depois, um plano de distribuir os esforços e entrar em contato com as várias empresas, “olha, legal, estamos aqui, do que já se pode falar, não se preocupe, a gente está aqui construindo algo e vai manter a relação e a parceria e o potencial”.

Então, tem um quê de planejamento, de mapeamento de clientes com “n” graus de sofisticação, distribuído regionalmente, não só clientes, há as quebras. Normalmente, seguem as estruturas da empresa, imobiliárias, incorporadoras, outros parceiros que são influenciadores na indústria, como, por exemplo, empresas de CRM, autarquias.

Tem um processo de mapeamento de todos esses indivíduos em instituições e um plano: quem vai falar o que quando. Isso é previsto e foi feito.

***5. Quais foram os desafios relacionados a comunicar uma transação tão relevante, que envolve marcas conhecidas nacionalmente, a clientes profissionais e usuários finais?***

Acho que começa antes, já que as negociações desse porte tendem a ser longas. A complexidade aumenta e, com a complexidade, aumenta também o número de pessoas envolvidas. Você vai aumentando isso, e isso faz com que as coisas comecem a vazar.

Há um público que, sinceramente, é o mais importante de todos, que é o interno, que a gente não falou muito aqui. É o que gera muito mais ansiedade de como lidar com isso internamente, antes mesmo do externo. Antes, acho que o desafio de como controlar a mensagem - como cascatear a mensagem, quem envolver e quando - isso é super difícil. É um super desafio. Acho que esse é um grande desafio que sempre existe em qualquer situação similar. A fusão Zap e VivaReal foi a mesma coisa. Zap e VivaReal eram empresas de 600 pessoas cada, e tiveram

que se juntar e passaram por este processo, que é um processo inorgânico, uma junção. E a OLX era essa empresa. Quando foi a compra do Grupo Zap pela OLX, cada empresa tinha suas mil e poucas pessoas, então, era um processo semelhante de escala duplicada, mas o processo era muito parecido, de mapear os *stakeholders* internos, os externos e pensar em tudo isso.

Então, voltando, o desafio do planejamento e mapear é supercomplexo: de identificar quando falar o que com quem, como cascadear, como fazer com que as diferentes pessoas da organização estejam com a informação adequada para responder às demandas dos outros *stakeholders* quando isso acontece, treinamentos e sessões de *briefing* com o pessoal interno para pegar os *inputs* de fora. Depois que é comunicado, pegar os *inputs*, trazer para dentro, tratar, como reagir, etc. Então, isso é um desafio que existe em qualquer caso. E, normalmente, existe o processo que acontece depois da integração, da mudança da estratégia, de revisão de produtos e afins, que exige, mais uma vez, fazer tudo.

#### ***6. Após a aquisição, e já durante a fase de transição dos activos do Grupo Zap para a OLX***

Uma coisa é o processo do movimento inorgânico da junção das empresas, depois, é o que acontece como qualquer mudança de posicionamento de estratégia de produto mais uma vez: comunicar internamente, treinar todo mundo, comunicar externamente, criar os fóruns para gerir tudo isso.

Então, tem este desafio, que são dois momentos diferentes, mas semelhantes: as estratégias de lidar com isso. E sempre surgem os comitês de crise. Quando algo não dá certo, ou não era previsto, ou era previsto que poderia acontecer, e ele acontece, então, vamos dedicar aqui uma *task force*, um comitê, com pessoas dedicadas para tratar do tema. E por qualquer que seja o motivo, exemplo: ah, uma pessoa interna que era crítica sai, e tem algum projeto que não tem um sucessor definido, então, como você lida com isso.

Ou o que também acontece quando tem algum quê de “levante do mercado”, esse tipo de coisa, “ah, vamos tratar, vamos entender, e aí, será que a gente pode trazer as pessoas aqui para falar com a gente, explicar como que a gente lida com isso”? Isso acontece. Por vezes, é mais reativo do que proativo.

### ***7. Como caracterizaria a comunicação pré e pós-aquisição?***

O pré é no momento, no imediato. Sobre o (processo de comunicação) pós-aquisição - acho que eu consigo falar pouco, porque participei menos - depende da estratégia. Por mais que você tente, eu acho difícil você conseguir fazer uma hipótese muito estruturada de como é que vai ser o novo posicionamento, a revisão de portfólio e afins.

Então, tem que esperar um pouco para ver o que é que vai acontecer. No caso de VivaReal e Zap, por exemplo, a gente manteve os dois produtos 100% separados. As coisas continuaram ali por muito tempo independentes. No caso da OLX, sempre tem a discussão: o que é que você faz? Você cria um combo? Você cria oportunidades de sinergia, etc.? Certamente, a principal diferença é o treinamento maior e mais intenso da equipe comercial, porque é quem vai ter que lidar com as negociações. Então, eu acho que isso é uma grande diferença.

### ***8. Percebe alguma característica ou tendência geral na comunicação de marca no contexto da aquisição de empresas, sejam elas marketplaces ou não?***

Eu não sei se isso aplica de forma tão específico à marca, mas as mídias sociais têm sido muito relevantes nos diferentes processos e decisões e governança das empresas.

Eu acho que aqui não é diferente, ou seja, em processos como este a participação e a relevância deste canal no processo de planejamento e na manutenção é muito crítico e tem se tornado cada vez mais. Então, talvez, essa seja a principal diferença, ou impacto, que eu vejo de diferente: o uso do canal e a importância do canal.

## **Apêndice 5 - Entrevista a Marcos Leite, *general manager* ZAP+ na OLX Brasil**

### ***1. A aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil foi uma das diferentes transações da empresa no Brasil. O que diferencia a compra do Grupo Zap em relação às outras empresas adquiridas pela OLX Brasil ou até mesmo a fusão com o BomNegócio?***

Acho que são coisas bem diferentes e de magnitudes diferentes. Se a gente olhar para uma aquisição como a da Anapro, por exemplo, que é de um valor muito menor, é para complementar o seu crescimento orgânico. Quando você fala em uma aquisição de uma muito maior, que é basicamente o mesmo tamanho que a sua própria empresa, é um movimento muito mais de consolidação, de *step change*, e saber que isso muda um pouco a dinâmica de mercado. E, realmente, isso te coloca também numa posição de liderança, que é importante no mercado de *marketplaces*. Então, esse acaba um motivador diferente. Novamente, como consequência disso, também todo o trâmite de como você compra a empresa é bem diferente. Uma aquisição que nem a Anapro, que é só *tech*, que aconteceu agora, etc., você consegue fazer em semanas. Uma aquisição com o Grupo Zap é uma coisa que leva um pouco mais tempo.

### ***2. Até em termos regulatórios, imagino que sejam desafios diferentes.***

Para qualquer um no mundo, um cheque de 700 milhões de dólares é sempre muito dinheiro.

### ***3. Houve diferença na estratégia de comunicação da aquisição do Grupo Zap em relação, por exemplo, às outras aquisições da OLX Brasil?***

Cada aquisição tem sua estratégia, então, a comunicação muda, e depende também de com quem se está falando. Mas eu acho que em ambos os casos existe uma preparação muito grande. É como um M&A *playbook*. Isso acaba sendo muito parecido. Quem não se envolve, quem que é o *sponsor* do projeto, quais são os outros times que você tem, tudo isso é igual. Mas o como acaba sendo diferente, obviamente, porque a razão para a gente fazer essa fusão de OLX e Bom Negócio, ou a aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil, são bem diferentes. Os objetivos também são diferentes.

Então, isso no final acaba mudando, mas é na estratégia daquela aquisição específica. *long story short*, os processos são iguais, com um pouquinho dessas mudanças. Mas as mensagens, em si, acabam sendo diferentes, porque a estratégia é outra.

***4. Estudos em gestão identificaram a comunicação como uma variável e um fator decisivo na comunicação de processos de fusão e aquisição. Qual foi o papel da comunicação no anúncio da aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil?***

É fundamental. Como você comunica acaba sendo mais importante do que você está comunicando. A forma é sempre entendida de uma forma diferente do que a mensagem em si. Por exemplo, você pode querer ter toda a liderança de um mercado e comunicar que você quer ser líder absoluto. Ou você pode comunicar dizendo que você quer dar a melhor experiência possível para o usuário final. Duas comunicações totalmente diferentes, que podem ter o mesmo objetivo. Então, é extremamente importante. A comunicação muda totalmente. A questão legal é uma outra indústria. Para convencer o Cade sobre esse ponto também é a mesma coisa. É muita preparação e comunicação sobre o porquê. Se não vai preparado e não comunica direito, a gente perde o *deal*. Então, é isso.

Isso vale para qualquer *stakeholder*. Falei sobre os reguladores, mas tem também para o usuário final. Para o usuário final, na verdade, não tem nenhuma diferença, então, você não comunica nada, porque se eu comunicar uma coisa com muito impacto nele, pode só confundir ele ainda mais.

Então, olha, não precisa comunicar nada nesse sentido. Mas para os clientes, obviamente, pode ser importante comunicar bem, porque em uma aquisição desse tamanho, e se você tem uma posição forte de mercado, a primeira coisa que você pergunta é "e agora, o que é que vai acontecer comigo?", ou perguntas mais específicas sobre como que o nosso negócio vai impactar o negócio deles, e aí você tem que estar muito próximo deles. E você tem que comunicar de uma forma muito clara sobre "olha, como que isso vai melhorar a nossa parceria e como que isso vai melhorar o negócio deles". Eles vão lembrar. No nosso caso, a gente tem vários clientes pequenos. A gente também tem muitos clientes grandes, e muita gente ali precisa da nossa plataforma para conseguir gerar negócio. Todo este papel acaba sendo muito importante.

***5. Quais foram as maiores dificuldades na constituição ou incorporação de uma organização resultado de uma aquisição como esta do Grupo Zap?***

O mais importante aqui são os próprios funcionários da empresa, porque a empresa, de repente, quase dobra de tamanho em termos de funcionários. Você vai gerar algo novo, uma nova empresa. Então, tem que ter bastante cuidado. E não importa o quanto de cuidado você tenha. Todas as pessoas têm que passar por um processo de *mourning*.

Então, isso é algo que você tem que lidar muito bem. Falar “olha, agora a gente faz parte de algo muito maior, os maiores player desse mercado, que são a Prosus e a Adevinta, então, todo mundo tem acesso também a vários mercados diferentes, em uma empresa, realmente, muito maior e que a gente sabe que é *highly profitable*.”

Então, com os funcionários, a comunicação acaba sendo muito mais difícil e muito mais detalhista. Até porque a organização muda, desde como que eu olho agora até o momento em que (o *deal*) é oficializado. O Cade aprovou. Agora o Lucas Vargas não é mais CEO do Zap, é o Marcos, por exemplo. Há, obviamente, um impacto para as pessoas que trabalham com o Lucas.

E outra coisa, toda a organização mudou também. Passamos a ser uma empresa única, uma única *BU (business unit)*, para uma melhor sinergia. É um *business* que tem bastante sinergia de receita.

Hoje, o produto é “olha aqui os imóveis”, VivaReal mais Zap. Mas se você não faz dessa forma, você acaba tendo competições internas. Dois times de vendas, quer dizer que você tem competições internas, quer dizer que você tem sempre um ganhando e um perdendo, ao invés de os dois ganhando cada vez mais.

O porquê de um *Opex* grande? Você tem um *Opex* grande quando você tem um objetivo muito específico de porque investir ali. É preciso ter uma comunicação clara do porquê e porque não ser dessa forma, porque vai ser uma empresa única, explicar as sinergias. Isso tudo é muito importante.

***6. Especificamente no anúncio desta aquisição do Grupo Zap pela OLX Brasil, como foi planejada a comunicação desta transação a clientes profissionais e usuários finais?***

Você tem sempre que voltar na sua estratégia. Por que é que você está fazendo isso? Então, você tem que desdobrar isso em vantagem para o cliente. Ele tem que entender isso muito bem, porque as coisas mudam para ele no curto prazo, no médio prazo.

Novamente, quando você está só comprando o Zap, e vem o produto, que é o Plano Zap+, que acaba sendo *triple bundle*, isso vai ficar mais caro para ele. Mas tem que explicar isso muito bem, porque ele agora está gerando agora muito mais negócio como consequência disso. E você, como *marketplace*, pega o seu *fair share* do negócio que está gerando para ele. Então, tudo isso tem uma comunicação à volta do porquê fazer isso.

Só voltando um passo: quando você faz uma aquisição, todo PMI, e o PMI, que é *Post-Merger Integration*, é todo o projeto de integração das empresas. Você sempre tem uma estratégia para isso, e uma organização para isso.

Então, você tem o *sponsor*, que geralmente, é o CEO. Você tem o *PMI Director*, que é a pessoa que é a dona disso aqui dentro, os consultores, como a Accenture, etc, etc, que ajuda em todo o *hard work*, e a gente tem o *sponsor* de cada um *work stream*, que tem pessoas, que só pensa em estratégia, tem financeiro e tem jurídico, tem todas as coisas. Tem o *owner*, e você volta nesse grupo para discutir as decisões que foram tomadas durante o período. Então, cada semana tinha uma reunião para isso.

Então, no âmbito da estratégia, a comunicação para *stakeholders* é sempre um tema recorrente. Você se prepara, “olha, para clientes, como é que a gente vai comunicar agora indo para frente para garantir que a gente não vai perder eles”, para que não fiquem confusos. Quais são, realmente, as ações para isso. Então, desde que esteja bem-preparado e bem comunicado, que eles entendam bem, as coisas funcionam. E também tem que ter um *feedback* sobre a importância também para os clientes, para ver se eles entenderam ou não, para ver se eles realmente estão felizes por aquilo que eles estão comprando, etc., e ser muito ágil para fazer coisas diferentes. Eu diria que é isso, mas de novo, o processo é o mesmo em cada comunicação.

#### **7. Há todo um trabalho prévio antes da comunicação da aquisição.**

Sim, exato, porque a gente define esses times logo no começo. Assim que você mandou o *MoU*, você já começa a organizar isso. Você já contratou a consultoria. Todo esse trabalho é feito

enquanto o negócio está sendo aprovado no Cade. Você não espera. Tem todo um processo para isso, então, obviamente, você não pode trocar (informações) com a outra parte ainda. Então tem a questão do *clean room*, que são pessoas específicas que assinam um termo e que podem ter essas informações ali e também sabem qual que é o limite de detalhe que eles podem passar para frente ou não, para garantir a integridade das empresas.

**8. Qual foi o processo ou método escolhido para priorizar a comunicação desta aquisição a stakeholders?**

Quando a gente tem o *sponsor* e os *work streams*, é a preparação. E assim que está rodando, que é provado, daí vira o *day one at the company*. E então começa o PMI. PMI é o processo que você só faz depois que está tudo certo. Daí, realmente, como é que a gente começa a trabalhar junto agora? Então, quer dizer que você começa “olha, agora, é essa estrutura, pessoal”, você comunica isso para todo mundo, daí a gente tem um *PMI Owner* dentro da empresa, e a gente passa por tudo, toda semana também, a gente tem um fórum para isso, para ver se está tudo no caminho ou não. “Foi definido isto, este produto”, então, após a aquisição, como é que é o andamento disso? Porque a gente vai criar nova empresa, como é que está a construção com a consultoria sobre os nossos valores que a gente vai ter, etc. Aí verificamos que a gente iria ter uma unificação de x CNPJs, etc. Então, isso tudo faz parte. A gente vai ter a migração de algumas plataformas. Então, como é que está indo o andamento disso – é a preparação que eu falei para você.

Você é um *project manager*. Faz parte do *project management*. Acho que, com o Zap, a gente ficou coisa de 6 meses.

**9. Você deve ter desempenhado um papel essencial neste processo, haja vista a saída do Lucas Vargas.**

Você tem que ter ajuda sempre. Então, tem que ter uma consultoria que te ajude. As consultorias fazem isso todos os dias durante muitos anos. Eles têm muito mais experiência do que você. Você está em uma empresa, e talvez vai liderar um M&A uma vez na sua vida, coisa que a consultoria faz isso todos os dias. Então, é bom ouvir o que eles têm a dizer, o que é que não funciona, qual que é o processo, por isso que a gente tem que trazer eles. Achar que você pode fazer sozinho é uma besteira, tá?

**10. Como que os stakeholders foram priorizados neste processo de comunicação da transação e por quê?**

Os funcionários são o primeiro o grupo. Em uma aquisição grande, com grandes sinergias internas, tem que ter uma comunicação muito clara. Tem que ter uma comunicação muito clara sobre as coisas que estão acontecendo, incluindo as negativas. Então, você tem que cortar um time, você tem que cortar algumas pessoas, etc., tem que ter bastante empatia nesse momento. E realmente é onde você gasta grande parte do seu tempo, promovendo o momento de integração, colhendo *o mourning* desse processo de luto, por assim dizer. Este processo de luto demora algum tempo. Então, você tem que estar paciente. Não pode esperar que a nova empresa vai rodar como você quer no *day one*. Tem que ter um tempo de adaptar as coisas. E é aí que a comunicação também é muito importante. A comunicação é também este nosso lado mais humano, onde tem uma estrutura de pessoas ou de um time de RH que esteja bem disponível, e que traga essas coisas para você.

Mas ao mesmo tempo, você também tem que deixar muito claro qual que é a sua expectativa da empresa, falar o que a gente está fazendo e quais são as prioridades, por que essas são as prioridades? Garantir que isso desça para baixo, e tem que descer para baixo para evitar ruído. Então, você tem que ser muito pragmático com isso. As pessoas têm que querer jogar junto na nova empresa, se não quiser, melhor ir embora, que isso contamina a organização.

Os clientes são importantes, porque eles pagam as contas. Depois, vem *Public Relations*, etc.

O resto acaba sendo na mesma prioridade: *general messengers*, para definir o que você quer falar e o que não quer. Os seus funcionários são tua empresa, e os seus clientes é o que fazem você andar para frente, então, eles têm que ter muita clareza. Tem que ser bem mais importante, e é onde a gente gastou praticamente todo o nosso tempo.

**11. Para o usuário final, então, a comunicação foi menos detalhada em níveis e em processos, até porque a ideia é, como você disse, não é gerar confusão.**

É no detalhe necessário para cada *stakeholder*. Então, normalmente, você não coloca tanto detalhe quando você está falando com o público externo. Você dá informação suficiente. Normalmente, no começo, você dá muito menos do que eles querem, porque muita coisa que tem aí ainda tem que *figure out* no processo.

**12. Que valores e visão deveriam ser percebidos por clientes profissionais e usuários finais?**

Então, Léo, para o nosso cliente, que são as imobiliárias e as corretoras, principalmente, compradores e etc, a mensagem principal ali é entender que eles têm um parceiro extremamente estratégico com quem eles podem contar dali para frente, principalmente, em um mundo onde concorrentes digitais estão sendo criados. Então, isso é extremamente importante: ter alguém com quem eles possam contar.

No contexto mercado, nesse meu mercado, isso é bem importante. Então, em linhas gerais, acho que era esse o sentimento que queríamos gerar neles.

E o segundo, também, que a gente vai gerar muito valor para eles. O mundo digital é um mundo que você não pode nascer nele hoje, é uma coisa que você constrói ao longo do tempo. Para você virar digital, não é só ter um *website*, para você virar digital, você tem que ter tecnologias, tem que ter ferramentas, tem que ter inteligência, tem que ter dados. É muito difícil ter tecnologia da noite para o dia com uma imobiliária. Você precisa contar com alguém que faça isso para você, e a gente acaba fazendo isso. Então, você quer virar digital, nós vamos tornar vocês digitais. Isso quer dizer que tem muito valor, de inteligência, em termos de usuários, quem que é o melhor usuário para ele, quem que vai converter mais, todas essas coisas que ajudam ele a ter uma eficiência muito melhor.

Então, eu diria que isso acaba sendo o principal.

Para o usuário final, a gente não falou quase nada, porque para ele não faz diferença. Ele vai continuar entrando na OLX, ele vai continuar entrando no Zap, só com a preocupação de “olha, a OLX Brasil comprou o Grupo Zap, que a experiência iria melhorar ele para frente”, então, para ele não faz muita diferença. Se você falar muito para ele, ele vai ficar confuso.

E, também, reforçando que o cliente vai continuar tendo todos os anúncios disponíveis no mercado imobiliário, e que as únicas plataformas que conseguem oferecer isso são o Zap, VivaReal e a OLX: isso é extremamente importante no nosso *business*.

***13. Como executivo de internet, que já passou por outros processos de M&A no mercado de marketplaces, como a própria fusão entre BomNegócio e OLX Brasil, que tendências em comum vê na comunicação destas transações a clientes e mercado?***

Tendências? Nada. Eu acho que eu vejo muito das mesmas coisas, na verdade. Porque M&A não é uma tendência. M&A é uma necessidade que você tem de organização. Você cresce de forma orgânica ou inorgânica. De forma orgânica, sempre leva mais tempo, então, se você não tem tempo, você precisa comprar. *That's it*. Muita gente subestima o trabalho que é o M&A. Fechar o *deal*, que às vezes demora muito tempo, é só o começo. O PMI, o *Post Integration*, se você não faz isso bem você acabou com o *deal*. Acho que há uns três anos, quando o dinheiro estava muito fácil, que não é mais o caso, muita gente levantou muito dinheiro e cresceu por M&As, e acho que você vê que isso gera muitos problemas.

Saber como integrar isso. Não é uma coisa tão rápida, então, eu diria que as pessoas têm que, realmente, somente fazer M&A quando você vir que, realmente, vai agregar muito valor, e você não tem mais tempo. Todo o processo é igual. Qualquer M&A, não sei quem adquire não sei quem, a mensagem é sempre a mesma. Alguém lhe adquiriu por causa disso, esse é o benefício para o cliente final, e está *pending approval from authorities*.

## **Apêndice 6 - Entrevista em inglês a Andries Oudshoor, CEO da OLX Brasil**

### ***1. Studies in management say communication is a decisive factor and a decisive factor in communicating M&A transactions to various stakeholders. Which role did the communication play in the announcement of Grupo Zap's acquisition by OLX Brazil?***

It was very important towards the markets in general to announce this new moment. There was Public Relations (PR) interest. We had the opportunity to show we're coming with a new plan and new ideas. We were talking with stakeholders to have them excited about our plans going forward. Basically, we were joining two organizations with 1,000 people each, with different cultures. So, it was important to keep them engaged and to not lose speed in the market during the integration.

### ***2. Who were OLX Brazil's key stakeholders and how did the company communicate the acquisition of Grupo Zap to them?***

The stakeholders were markets in general, the press. We had press-releases. Also, we had exclusive interviews with key vehicles to make sure we would have a big visibility of the deal. We would also have follow-up on the interviews, so it helped generate more press interest. Then, I think, our key stakeholder was the client. We had a proactive communication strategy very early. We sent engagements to the clients. So, sales teams contacted the clients, explained to them what our intentions were, and to make sure they would stay onboard and be excited about our plans. They (clients) were an important stakeholder, so we wanted to make them confident we had a good plan.

### ***3. How did OLX Brazil plan the communication of such acquisition to real estate agents and private users?***

We worked with our sales team and b2b marketing team, which worked together with our PR and general communications teams to make sure we get the same messages to our clients, as to our employees in the organization, so that we are all aligned. To clients we did b2b marketing through sales. And then the sales team was calling the key clients. But it was also responding to inbound calls from the clients. So, they prepared Q&A to communicate with the clients.

### ***4. Which were the key messages OLX Brazil wanted agents and private users to understand post Grupo Zap's acquisition?***

One to towards the clients we would be able to help them to be much more successful in their business, because we would be able to generate more results with the three portals together. Also, that we would be able to invest much more in innovation to bring more products and innovation to their businesses. Basically, we wanted to be very clear that we are their partner and we want to continue to focus on offering the best product to them. To the consumer, we didn't have as much communication, because we saw the consumer was not much affected by the deal. But to general public we wanted to show that we understand the things the consumer face, and that we have the ambition to digitize the industry and to make it much more convenient to buy and sell real estate. And we will make big investments to make that happen.

***5. What was your role in communicating this transaction to stakeholders and which challenges did arise when communicating such an important deal?***

For lots of the communication, we had different spokespeople. I think I was very much focused on communicating with the employees. So, we would have frequent communications and calls with them. Also with the press, I did a lot of interviews with the press. I was the main spokesperson representing the company. And when it came to talking with the clients it was more our sales team that took care of that. It was very important to me to get a line of messages to clarify very quickly what kind of alliance it would be, and to make sure everybody in the organization gets the same message.

***6. As the transaction was completed, what was the focus of OLX Brazil's brand communications to agents and private users?***

I think the main thing to agents was that we have an integrated value proposition incorporating the best of the two companies. We had to communicate that. So, we created the brand for the integrating bundle, we explained the benefits: it was the main communication to the agents. And to the privates it was really communicating the new focus. We launched the brands Zap and VivaReal, and started to invest in branding and also started to invest in user experience for the consumers.

***7. How would you describe Grupo Zap's communication with agents and privates before the acquisition, as a separate company, and now as a business division of OLX Brazil?***

I think before the acquisition, there was not really a focus on the consumers. It was really focused on the professionals. After the deal we planned one more step and we started focusing

more on the consumer, user experience and engaging with them – we explained the brand to the consumer. So that was one change. Other thing is that before the communication with the press was a lot more about disruption, innovation, like I-buyer solutions. After, we focused more on the basics of the industry, and generating liquidity for them, how to bring tools, data, and how we were solving their day-to-day problems.

***8. After the deal was announced, did the communication with the press change?***

I think initially, after the deal, it was a lot focused on the deal itself and the kind of promise for the future. Later, we started to get some real product improvements, so we started communicating the changes that we were launching in the products.

***9. You have been involved with the merger between OLX Brazil and BomNegócio. Which lessons can we learn from this specific merger, as well as from the Grupo Zap acquisition?***

I think, first of all, there is a lot of value to create on joining different marketplaces. They are all in a promising market, so you can scale, and accelerate product development.

Also, it gets important to plan extremely well. These are big companies. We have to plan pretty well to make sure that we achieved the integration without losing speed. Also looking at the VivaReal/Zap merger a few years earlier, it went so well, so we were also able to execute this acquisition.

It important to have a very clear communication and make the changes very quickly inside the organization. It helps give people certainty.