



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

## **MESTRADO EM MARKETING**

**Explorando as percepções sobre o impacto da marca nas  
operações da organização, em *business-to-business***

**- Estudo de um processo de *rebranding* numa agência de marketing –**

**João Pedro Vieira Lopes**

**Orientador: Doutor João José Quelhas Mesquita Mota**

Presidente: Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

Vogal: Doutor João José Quelhas Mesquita Mota

Vogal: Doutora Maria Cristina Assis Sales Pinto Baptista

**Dezembro de 2011**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer em primeiro lugar ao meu orientador, o Professor Doutor João Mota, pela disponibilidade e comentários valiosos que muito me ajudaram durante todo o processo. Agradeço a sua permanente compreensão perante a minha situação de trabalhador/estudante, que nem sempre me permitiu dedicar o tempo que gostaria a este projecto.

Agradeço a toda a equipa da empresa que me acolheu para a realização do estudo: MD, RR, JA, AR e DL. Obrigado pela confiança, ajuda e disponibilidade.

Agradeço a todos os docentes do Instituto Superior de Economia e Gestão, com quem tive oportunidade de contactar, bem como todos os meus colegas de curso.

Agradeço a minha noiva Sandra por todo o carinho e por me ter proporcionado os momentos de calma que necessitei para poder desenvolver este trabalho. AAG! Agradeço igualmente aos meus futuros sogros e cunhados (as).

Agradeço ainda a minha mãe Isabel e ao meu pai José Luís por serem quem são e por me terem ajudado a ser quem sou. Obrigado por todo o incondicional apoio. Exactamente da mesma forma, agradeço à minha irmã Ana e ao meu cunhado Bruno por toda a ajuda e pela motivação que me deram para concluir este projecto!

Dedico todo este trajecto a duas pessoas. Ao meu querido avô Jaime que já não está comigo fisicamente, mas está sempre no meu coração com tudo aquilo de bom que me ensinou e a quem devo uma grande fatia da minha formação enquanto homem. E ao meu sobrinho ainda por nascer, que tem vindo a encher o meu coração de felicidade.

## RESUMO

Esta dissertação procura analisar, tendo em conta as percepções dos seus colaboradores, a forma como a marca influencia as operações de uma agência de marketing, na sequência de um processo de *rebranding*. Este estudo exploratório foi realizado através do método de estudo de caso, aplicado numa agência de marketing, na qual foram realizadas entrevistas aos seus colaboradores. Como resultado concluiu-se que a marca teve impacto nas operações da empresa, na medida em que o *rebranding* fez variar as associações à mesma. O processo *rebranding* trouxe novos pontos de contacto e novas táticas de actuação pelo que a estrutura de funcionamento interno da empresa também teve de ser ajustada perante a nova realidade. Contudo, a marca tem uma natureza sistémica e é difícil estabelecer a associação entre o fenómeno de *rebranding* e a aquisição de novo negócio.

Palavras-chave: *business-to-business*, marca, *rebranding*, percepções do gestor.

## **ABSTRACT**

The current thesis aims to investigate the way the brand influences the business operations of a marketing agency, given its collaborators perceptions, and after a rebranding process. This exploratory study has been driven by a case study on a marketing agency, during which have been conducted interviews with its collaborators. As a result of this investigation it can be concluded that the brand influenced the marketing agency business operations, in the way that the rebranding process originated different brand associations within the clients. The rebranding process brought new opportunities in terms of contact with clients and communication tactics, which originated the need of adjustments in the agency internal structure and business operations. However, a brand as a systemic nature, which creates difficulties in establishing a relation between the rebranding process and the new business acquisition.

Keywords: *business-to-business*, brand, *rebranding*, manager's perceptions.

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>                                      | <b>6</b>  |
| <b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>                           | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Mercado b-to-b.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2.2 <i>Branding</i> e <i>brand equity</i> em serviços b-to-b.....</b> | <b>10</b> |
| <b>2.3 <i>Rebranding</i> em b-to-b.....</b>                              | <b>15</b> |
| <b>2.4 Síntese e questão de pesquisa.....</b>                            | <b>17</b> |
| <b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....</b>                                     | <b>19</b> |
| <b>CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO.....</b>                                  | <b>22</b> |
| <b>4.1 Apresentação da PXD.....</b>                                      | <b>22</b> |
| <b>4.2 <i>Branding</i>.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>4.3 Processo de <i>rebranding</i>.....</b>                            | <b>27</b> |
| <b>4.4 Resultados do processo de <i>rebranding</i>?.....</b>             | <b>30</b> |
| <b>CAPÍTULO 5 – ANÁLISE CONCLUSIVA.....</b>                              | <b>32</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>   | <b>36</b> |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|        |                             |
|--------|-----------------------------|
| b-to-b | <i>Business-to-Business</i> |
| b-to-c | <i>Business-to-Consumer</i> |
| PXD    | Empresa em estudo           |
| MD     | Directora-Geral PXD         |
| JA     | Gestor de projecto PXD      |
| RR     | Gestor de projecto PXD      |
| AR     | Gestor de projecto PXD      |
| XX     | Marca/cliente da PXD        |

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo da dissertação contém uma abordagem inicial ao tema em estudo, os objectivos e a estrutura do documento.

O presente estudo analisará de que forma um fornecedor de serviços de marketing percebe o impacto da sua marca nas operações da organização<sup>1</sup>, no mercado *business-to-business* (b-to-b).

O mercado do século XXI apresenta um considerável número de desafios às organizações que operam em b-to-b (Lynch & de Chernatony, 2007). Em especial, com o crescimento do *e-commerce* e da competição a nível global, os *marketeers* em b-to-b têm demonstrado um crescente interesse no potencial das estratégias de construção da marca (*branding*), e de que forma podem estas melhorar a sua posição competitiva na nova economia (Mudambi, 2002). À medida que as empresas entram em mercados cada vez mais competitivos (tal como em *business-to-consumer*), a pressão para as empresas se diferenciarem e construírem vantagens competitivas sustentáveis tem aumentado (Beverland *et al.*, 2007). Um conhecimento mais preciso sobre a influência da marca nas operações das empresas em b-to-b pode ser sinónimo de uma vantagem competitiva para as mesmas, pois servirá como um foco de orientação em termos de posicionamento no mercado (Beverland *et al.*, 2007, Mudambi, 2002). Segundo Bendixen *et al.* (2009). Isto é especialmente importante pois, em b-to-b, verifica-se cada vez mais um fenómeno de comoditização das ofertas industriais, pelo que o *branding* (processo de construção da marca) pretende, então, ser uma ferramenta dos *marketeers* industriais, para criarem valor

---

<sup>1</sup> Na presente tese os termos: organização, empresa e agência têm o mesmo significado.

nos seus produtos, desde que assim seja percebido pelas unidades de tomada de decisão das organizações (Bendixen *et al.*, 2009; Beverland *et al.*, 2007).

A nível académico, a afirmação que a investigação na área do *branding* em b-to-b é ainda escassa (Webster & Keller, 2004; Bendixen *et al.*, 2009; Kuhn *et al.* 2008; Beverland *et al.*, 2007), já não é válida (Borghini & Cova, 2006). Segundo Borghini & Cova (2006), começam a surgir diversos artigos sobre o tema nas seguintes publicações: *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business to Business Marketing*, *Journal of Brand Management* e *Journal of Business & Industrial Marketing*. Contudo, comparando com a investigação realizada sobre *branding* no mercado b-to-c, pode considerar-se que o estudo do *branding* em b-to-b, tem sido descurado (Crespin-Mazet & Sitz, 2008). Isto deve-se sobretudo, segundo Webster & Keller (2004), à maior visibilidade e magnitude do investimento no desenvolvimento e promoção de marcas direccionadas para os consumidores, e pelo domínio que as *consumer brands* têm sobre os *media*.

Dentro da literatura da área do *branding*, em b-to-b, uma das principais lacunas é a pouca atenção dispensada ao estudo dos serviços em b-to-b, já que os produtos são o alvo da maioria dos estudos realizados (Roberts & Merrilees, 2007; Davis *et al.*, 2007). Em específico, os serviços na área das actividades de projecto, como é o caso da consultoria nas diversas disciplinas da gestão, tem tido poucas contribuições académicas (Crespin-Mazet & Sitz, 2008; Roberts & Merrilees, 2007). Segundo Roberts & Merrilees (2007), os serviços em mercados b-to-b têm tido um crescimento muito rápido nas últimas décadas, sobretudo devido ao aumento do *outsourcing* de serviços ligados às tecnologias de informação e consultoria de gestão.

O presente estudo foi realizado no contexto de um processo de *rebranding* levado a cabo pela organização. *Rebranding* pode ser descrito como o processo de criação de um novo nome, símbolo, *design*, ou a combinação destes elementos, levado a cabo pelas

empresas, com o intuito de desenvolver uma imagem ou um posicionamento diferenciado junto dos clientes (Muzellec & Lambkin, 2006; Merrilees & Miller, 2008). Assim, através do método do estudo de caso, será analisado de que forma a marca influencia as operações de uma agência de marketing, na sequência de um processo de *rebranding*.

A dissertação divide-se em cinco capítulos, sendo o presente capítulo (primeiro) a Introdução.

No capítulo dois é realizada a Revisão de Literatura, que se divide em quatro sub-capítulos: apresentação do mercado b-to-b; definição dos conceitos de *branding* e *brand equity* em b-to-b (especificamente, na área dos serviços); exploração do conceito de *rebranding*; e por fim, a síntese teórica a introduzir a questão de pesquisa da dissertação.

O capítulo três é destinado à metodologia, onde são descritos os passos tomados durante a investigação e a justificação da escolha dos métodos de pesquisa.

O capítulo quatro apresenta o Estudo de Caso, começando com a apresentação da empresa investigada, seguindo-se a descrição do processo de *branding* desenvolvido antes do processo de *rebranding*. O capítulo quatro termina com a apresentação dos resultados do processo de *rebranding*.

No capítulo cinco é realizada uma análise conclusiva do estudo, onde a teoria é confrontada com os resultados do trabalho empírico e são elaboradas conclusões. Aqui são também apresentadas as limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura.

## **CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA**

Realizou-se uma revisão de literatura de forma a identificar conceitos e traçar um panorama da investigação na área do b-to-b. É também realizada uma abordagem à área do *branding* e *brand equity* na área dos serviços b-to-b, com destaque para o fenómeno do *rebranding*.

### **2.1 Mercado b-to-b**

Em b-to-b, as compras das empresas são orientadas, fundamentalmente, pela sua estratégia de entrega de valor aos seus clientes através da oferta de produtos e serviços atractivos e diferenciados, e com baixos custos de produção (Webster & Keller, 2004). As preferências dos clientes formam-se a partir dos atributos das marcas, dos produtos e dos serviços, e traduzem-se em decisões de compra, recaíndo as suas escolhas sobre o que percebem ser mais valioso e útil (Mudambi *et al.*, 1997).

Segundo Webster & Keller (2004), as compras industriais resultam de uma combinação de processos de decisão organizacionais e individuais, sendo que a marca do produto/fornecedor influencia ambos. As compras em b-to-b envolvem indivíduos em tomada de decisões, onde interajam com pessoas internas e externas à organização, envolvidos num contexto de objectivos, recursos e estratégias organizacionais (Webster & Keller, 2004). Uma compra pretende ser a solução para dois problemas: necessidade da organização (económica ou estratégica) e desejo do comprador obter sucesso e recompensas (Webster & Keller, 2004).

## **2.2 Branding e brand equity em serviços b-to-b**

Produtos e serviços em b-to-b apresentam, muitas vezes, características físicas e funcionais idênticas, pelo que a diferenciação da concorrência é difícil de ser alcançada (Anderson *et al.*, 2009). Contudo, é normal existir um líder de mercado, que mantém uma elevada quota de mercado, mesmo a um preço premium (Mudambi *et al.*, 1997). *Branding* em b-to-b consiste num processo de diferenciação de produtos e serviços, desenvolvido com o intuito de fazer com que os seus atributos não sejam facilmente copiáveis, sejam identificáveis (Sitz, 2009) e sejam percepcionados como valiosos para os clientes (Bendixen *et al.*, 2009; Doyle, 1994), de forma a influenciar a sua decisão de compra (Roberts & Merrilees, 2007). Resulta do processo *branding* uma promessa de valor multidimensional que é mais abrangente que a simples performance do produto ou serviço (Bendixen *et al.*, 2009). Isto é, para além da visão do cliente sobre o produto ou serviço, inclui a logística, o apoio ao cliente, a imagem corporativa ou reputação (Balmer, 1995; Roberts & Merrilees, 2007), e a política empresarial associada a essa oferta (McQuiston, 2004). Esta promessa, que é sinalizada pela marca, tem como função incrementar o valor entregue aos clientes (de Chernatony & McDonald, 1992). Em b-to-b, a marca aumenta a satisfação e é normalmente interpretada como redutora de risco (Mudambi *et al.*, 1997; Crespín-Mazet & Sitz, 2008), tendo capacidade para gerar lealdade e reduzir sensibilidade ao preço (Sitz, 2009).

O objectivo final do *branding* passa, então, por estabelecer um nível de notoriedade e conhecimento sobre a marca que crie confiança para que haja repetição de compra e origine processos de compra mais simplificados (Betts, 1994). Noutra abordagem, Sitz (2009) considera que o *branding* é uma forma de disciplinar o mercado, pois organiza as ofertas de mercado e cria uma singularidade diferenciada.

Segundo Beverland *et al.* (2007), os estudos realizados mostraram que o desenvolvimento estruturado de programas de *branding* para a oferta em b-to-b são importantes para a performance das empresas, para a construção da sua reputação, para uma elevada percepção de qualidade por parte dos clientes, e para a remoção de barreiras de entrada nos mercados, através do estabelecimento de pontos de diferença. Já Borghini & Cova (2006) consideram que as marcas enquanto nomes são relevantes nas decisões de compra. Por outro lado, Mudambi (2002), considera que o *branding* não é igualmente importante para todos os clientes industriais.

Assim, em 2002, Mudambi propõe três diferentes *clusters* de compradores: receptivo à marca, altamente tangível e de baixo interesse. O comprador receptivo à marca consulta e usa, normalmente, mais fornecedores nas novas compras, mas realiza as recompras com os fornecedores com os quais mais compras realizou no passado. Isto é, usam mais fornecedores que os outros *clusters*, mas são igualmente mais leais com os mesmos. Estes compradores podem ser descritos como sendo mais sofisticados, por estarem envolvidos em compras arriscadas e de elevada importância. O processo de compra, neste caso, é *open-minded* e minucioso. O comprador altamente tangível associa pouca importância aos aspectos intangíveis da oferta. Neste caso, aspectos mais tangíveis como o preço e características físicas dos produtos, têm maior importância. Estes compradores são objectivos e moderados, e as compras são rotineiras e orientadas para o produto. O processo de compra, neste caso, é objectivo e estruturado. No caso dos compradores que demonstram pouco interesse, os atributos considerados importantes pelos outros *clusters*, não têm relevância no processo de compra. Os compradores são pouco interessados e indiferentes, e as compras são rotineiras e de baixo risco. O processo de compra é caracterizado pela conveniência e pelo baixo envolvimento. Mudambi

(2002) considera, assim, que estes *clusters* são ajustados para caracterizar também situações de compra.

Aaker (1991) considera que o *branding* e o conceito de *brand equity* tem tido uma importância crescente em b-to-b pois aquilo que a marca significa para um comprador pode ser um factor determinante para que a decisão de compra recaia em diferentes ofertas alternativas. *Brand equity* é definido como o efeito diferencial do conhecimento construído sobre marca (Keller, 1993) e do conjunto de associações e comportamentos despoletados nos clientes e membros do canal envolvidos (Gordon *et al.*, 1993; Davis *et al.*, 2008), em resposta ao marketing desenvolvido em torno da marca (Keller, 1993). O conhecimento do cliente sobre a marca e as associações fortes e únicas construídas pelo mesmo, são definidas por Keller (1993), como notoriedade da marca e associações ou imagem da marca, respectivamente.

A notoriedade da marca é a capacidade do cliente reconhecer e relembrar-se da marca em diferentes condições, e que produtos e serviços são identificados pela mesma (Aaker, 1996; Webster & Keller, 2004). Segundo Davis *et al.* (2008), na construção da notoriedade da marca, o elemento mais relevante é o nome da marca. Se não houver experiência anterior, isto pode ser desvantajoso, pois não é possível desenvolver associações que auxiliem o reconhecimento da marca (Davis *et al.*, 2008; Webster & Keller, 2004). Segundo Mudambi (2002), para grande parte dos *marketeers* em b-to-b o nome da empresa permanecerá como o foco da estratégia de *branding*. Contudo, segundo Borghini & Cova (2006), *brand equity* está altamente presente no contexto b-to-b e existe de forma independente do nome da marca.

Na noção de imagem da marca, estão integrados todos os atributos e benefícios, associados à marca, que a tornam distinta, diferenciando a oferta da empresa, de forma a poder criar uma vantagem competitiva (Webster & Keller, 2004). Tem por base a

combinação de atributos como: o preço esperado, os benefícios funcionais esperados do produto básico, a qualidade esperada dos serviços complementares e dos atributos intangíveis da marca, como a credibilidade, confiança, ética e responsabilidade social (Mudambi *et al.*, 1997; Webster & Keller, 2004; Bendixen, *et al.*, 2004).

Em b-to-b, alguns autores propõem a extensão do conceito de *brand equity*, pois consideram que, para além da notoriedade e imagem da marca, outra fonte de *brand equity* que deve ser considerada, são os relacionamentos estabelecidos entre os actores presentes no mercado (Kuhn *et al.*, 2008; Van Durme *et al.*, 2003; Davis *et al.*, 2008). Os mercados industriais são impulsionados por relacionamentos interpessoais (Sitz, 2009) e é especialmente importante para os fornecedores, iniciarem e manterem relacionamentos, dado o reduzido número de potenciais clientes (Kuhn *et al.*, 2008). Os relacionamentos desenvolvidos com as empresas fornecedoras são uma vantagem competitiva para qualquer empresa (Anderson *et al.*, 2009). O valor pago pelos fornecimentos torna-se mais justo, mais caro ou mais barato consoante a qualidade e confiança entre empresas (Anderson *et al.*, 2009). Segundo Anderson *et al.* (2009), há factores que influenciam essas boas relações, como a prontidão de resposta, cumprimento de prazos de entrega, condições dos produtos à chegada, qualidade da prestação do serviço, entre outros. Davis *et al.* (2008) considera, por outra via, que os relacionamentos estabelecidos entre clientes e fornecedores em b-to-b, contribuem para o desenvolvimento da notoriedade e da imagem da marca. Segundo Wernerfelt (1988), no estabelecimento de relacionamentos, a confiança, o compromisso e a reputação da organização são aspectos que servem de “guarda-chuva” para a marca. Autores consideram que, em sentido contrário, a marca funciona como importante facilitador de relacionamentos (Van Durme *et al.*, 2003; Webster, 2000).

No que respeita especificamente ao sector dos serviços, dada a sua natureza intangível (em comparação aos produtos), é mais complexo para a empresa prestadora diferenciar a sua oferta no mercado (Grönroos, 2007; Gordon *et al.*, 1993). Segundo Berry (2000), estudos realizados sobre marcas de serviços sugerem que as marcas estão, normalmente, mais associadas à “empresa-mãe” do que aos “produtos” individuais.

A força de uma marca de serviços tem origem, primeiramente, nos atributos da empresa que identifica, tal como a qualidade do serviço, as pessoas que asseguram a prestação do serviço e os relacionamentos estabelecidos entre clientes e fornecedores (Berry, 2000; Gordon *et al.*, 1993). Desta forma, segundo Davis *et al.* (2008), quanto mais os clientes associarem a performance, o desempenho, a reputação, e outros atributos, ao nome da empresa (marca), mais a oferta se diferencia da concorrência, e mais o serviço é percebido como tendo um valor superior.

Roberts & Merrilees (2007) estudaram a influência da marca na renovação de contrato dos *tenants* de um centro comercial. Verificaram que a qualidade percebida, sobre serviço do fornecedor, foi o principal factor determinante para os inquiridos terem uma atitude positiva face à marca da empresa. No caso dos serviços a *corporate brand* funciona, então, como garantia de qualidade para o cliente (Crespin-Mazet & Sitz, 2008) e como a materialização da prestação do serviço (Roberts & Merrilees, 2007).

Desenvolver uma estratégia de *branding* em torno da oferta de um serviço, faz com que a empresa identifique elementos-chave dos seus processos, defina *standards* de qualidade e fixe o seu relacionamento com o cliente em bases mais estáveis (Crespin-Mazet & Sitz, 2008).

Gordon *et al.* (1993) considera que, tendo em conta a sua intangibilidade e maior complexidade de diferenciação, o *brand equity* é um fenómeno relevante no marketing de serviços em b-to-b. Um estudo realizado por Davis *et al.* (2008) procurou perceber qual a

influência da marca na diferenciação de um serviço de logística, tendo em conta o ponto de vista do cliente e do fornecedor. Verificaram que os fornecedores e os clientes de serviços de logística têm perspectivas diferentes sobre a influência relativa da notoriedade e imagem da marca no *brand equity*. Os autores verificaram ainda que a imagem da marca foi considerada um *driver* mais forte de *brand equity* para os clientes, e a notoriedade da marca foi considerada um *driver* mais forte de *brand equity* para os fornecedores. Desta forma concluíram que nomes de marca reconhecidos, diferenciam as ofertas das empresas e fornecem à empresa uma vantagem sobre a concorrência, e que os clientes estão dispostos a pagar mais a prestadores de serviços com imagem de marca forte e positiva.

### **2.3 Rebranding em b-to-b**

A noção *rebranding* é transversal a toda a literatura sobre *branding*, apesar de haver poucos estudos realizados sobre *rebranding* num contexto b-to-b (Merrilees & Miller, 2008). Como foi anteriormente mencionado, *rebranding* pode ser descrito como o processo de criação de um novo nome, símbolo, *design*, ou a combinação destes elementos, levado a cabo pelas empresas, com o intuito de desenvolver uma imagem ou um posicionamento diferenciado junto dos clientes (Merrilees & Miller, 2008). Pode também definir-se, simplesmente, como uma mudança na identidade da organização (Muzellec & Lambkin, 2006) e/ou uma tentativa de alterar percepções da sua imagem entre os seus *stakeholders* (Merrilees & Miller, 2008). O processo de *rebranding* tem como objectivo aumentar, recuperar ou recriar o *brand equity* da empresa (Muzellec & Lambkin, 2006). Segundo Muzellec & Lambkin (2006), pode ser definido e categorizado

de várias maneiras. Pode ser definido ao longo de uma escala, cujos extremos variam entre o “evolucionário” e o “revolucionário”, consoante o grau de mudança operado ao nível do posicionamento de mercado e da imagem visual (Muzellec & Lambkin, 2006; Daly & Moloney, 2004). Daly & Moloney (2004), propõem uma escala na qual indicam diferentes graus de *rebranding*. Os autores consideram mudanças menores, quando o *rebranding* se processa sobretudo ao nível da imagem visual da empresa, podendo variar entre um “*simple face lift*” a uma alteração mais profunda da imagem, com o objectivo de actualizá-la. Consideram mudanças intermédias quando se processa um reposicionamento da empresa, através do reforço e reorganização das táticas de comunicação e estratégias de vendas. Neste caso, o resultado é a criação de uma imagem de marca (associações à marca) renovada (Daly & Moloney, 2004). Por fim, os autores consideram que estamos perante uma *rebranding* integral, quando há uma mudança de nome da empresa. Neste caso, todos os recursos de comunicação têm de ser direccionados para a recriação da imagem da marca em torno do novo nome.

Muzellec & Lambkin (2006) identificam quatro motivadores de um processo de *rebranding*: mudança na estrutura directiva (e.g. aquisição da empresa); mudança na estratégia da empresa (e.g. entrada noutros mercados); mudança do ambiente externo (e.g. condicionantes legais); mudança na posição competitiva (e.g. imagem datada).

De forma transversal aos quatro motivadores apresentados acima, a decisão de *rebranding*, como qualquer outra decisão de gestão, assenta, na maioria dos casos, nas percepções do gestor (Barney, 1991). Ford *et al.* (2003) afirmam que as percepções dos colaboradores numa organização (*network images*) estão dependentes da sua experiência pessoal, relacionamentos e posição na organização (*network*) e serão influenciadas pelos seus problemas, incertezas, capacidades e conhecimentos. A marca é então gerida tendo por base as percepções do gestor sobre a mesma, enquanto recurso da organização.

A posterior avaliação e apresentação de resultados do processo de *rebranding* pode não conseguir ser explicada pelo gestor. Este fenómeno é designado, segundo Barney (1991), por ambiguidade causal. Segundo o autor, este fenómeno surge quando a relação entre os recursos controlados por uma empresa e a vantagem competitiva dessa empresa não é compreendida ou é compreendida de forma muito imperfeita. Ainda segundo Barney (1991), esta incapacidade de compreender a relação entre a utilização dos recursos da empresa e criação de vantagens competitivas, pode ser positiva já que se o “segredo do sucesso” é desconhecido para a própria empresa, então também o será para as empresas concorrentes. Ou seja, esta ambiguidade causal acaba por se tornar num recurso intangível e inimitável (Barney, 1991).

## **2.4 Síntese e questão de pesquisa**

Como foi visto, as empresas que operam em b-to-b desenvolvem a sua estratégia de entrega de valor aos seus clientes, no sentido de criar uma oferta em que os seus produtos e serviços sejam atractivos e diferenciados, com baixos custos de produção (Webster & Keller, 2004), dada a competitividade dos mercados industriais (Bendixen *et al.*, 2009). A marca, enquanto resultado do processo de *branding* de uma empresa, consiste numa promessa de valor multidimensional mais abrangente que a simples performance do produto ou serviço (Bendixen *et al.*, 2009), e tem como função incrementar o valor entregue aos clientes, (de Chernatony & McDonald, 1992). Mudambi (2002), considera, contudo, que o *branding* não é igualmente importante para todos os clientes industriais e propõe diferentes clusters de compradores. Estes compradores estão sujeitos ao efeito diferencial do conhecimento, construído pelos próprios, sobre a marca, e sobre conjunto de associações à marca, construídas também pelos próprios (Gordon *et al.*,

1993; Davis *et al.*, 2008), em resposta ao marketing desenvolvido em torno da marca (Keller, 1993). Este efeito diferencial tem o nome de *brand equity* (Keller, 1993). Contudo, como se viu, dada a competitividade do mercado b-to-b, e o crescente fenómeno de comoditização das ofertas industriais, as empresas procuram cada vez mais renovar-se e actualizar-se, desencadeando, por exemplo, processos de *rebranding* (Bendixen *et al.*, 2009). O processo de *rebranding* tem como objectivo aumentar, recuperar ou recriar o *brand equity* da empresa (Muzellec & Lambkin, 2006). Este processo desenvolve-se de diversas formas e pode ser desencadeado por diferentes motivações (Muzellec & Lambkin, 2006; Daly & Moloney, 2004), contudo o elemento comum a todas estas variantes é o facto de todas as decisões em torno do processo estarem assentes nas percepções do gestor (Barney, 1991).

Assim, a pergunta de pesquisa para estudo é: De que forma a marca influencia as operações de uma agência de marketing, na sequência de um processo de *rebranding*?

Esta análise assentará nas percepções dos colaboradores da organização sobre a realidade da mesma e os resultados do processo de *rebranding*. As fases do estudo estão descritas no capítulo três (metodologia).

### CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

O estudo será realizado por meio de uma abordagem intensiva segundo o método de estudo de caso. Segundo Robson (2002), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que envolve investigação empírica de um fenômeno contemporâneo e particular, no seu contexto real, usando múltiplas fontes de informação. O método de estudo de caso é considerado apropriado para um tipo de estudo descritivo e exploratório, pois tem capacidade responder às questões “o quê?” e “como?” (Saunders *et al.*, 2009), que é caso do presente estudo.

Segundo Dubois & Araújo (2007), o método do estudo caso permite estudar exemplos fortes da realidade e testar teorias também aplicadas em outras áreas. Eisenhardt (1989) define estudo de caso como a pesquisa estratégica focada em compreender as dinâmicas de um contexto singular. Segundo Stuart *et al.* (2002), o método de estudo de caso tem como as principais vantagens, a riqueza ao nível da observação e capacidade de fornecer extensões aos conceitos teóricos existentes. Utilizando este método, impossibilita a realização de inferências estatísticas, pelo que a mais-valia e utilidade dos estudos de caso é fundamentalmente exploratória (Easton, 1998).

A primeira fase do estudo passa por caracterizar a empresa fornecedora de serviços de marketing e o mercado em que actua, o tipo de serviços prestados e a metodologia utilizada, a metodologia de aquisição de negócio, e os tipos de clientes. Para além disto, será dado um destaque especial à estratégia de comunicação da empresa, antes do *rebranding*.

A segunda fase do estudo passa por caracterizar o processo de *rebranding* e todas as decisões tomadas e respectivas justificações.

A terceira fase do estudo irá analisar os resultados desse processo de *rebranding*, na percepção do próprio fornecedor. Ou seja, será analisado o que mudou nas operações da empresa e o que ficou igual. Dentro do que mudou, irá analisar-se qual o grau de mudança e se é possível estabelecer-se uma relação com o processo de *rebranding*.

A informação foi recolhida, primeiramente, por meio de pesquisa de dados secundários sobre a empresa, no sentido de obter dados históricos sobre a mesma e sobre o mercado em que se insere. A pesquisa de dados secundários inclui informação não analisada e já publicada, sendo comum as organizações reunirem e arquivarem uma grande variedade de dados que suportam as suas operações (Saunders *et al.*, 2009).

Para complementar a caracterização da empresa e obter dados pormenorizados sobre as decisões, motivações e percepções em volta do processo de *rebranding*, foram realizadas entrevistas não-estruturadas (em profundidade) junto dos colaboradores da empresa em estudo. Em entrevistas não estruturadas, não existe uma lista de perguntas pré-determinadas, embora seja necessário ter bem presente os aspectos a focar durante a entrevista (Saunders *et al.*, 2009). Este tipo de entrevistas não estandardizadas são, normalmente, utilizadas para recolher informação que será posteriormente analisada qualitativamente, para responder a questões como “o quê?” e “como?”, típicas de um estudo exploratório (Saunders *et al.* 2009). As entrevistas foram gravadas com equipamento audio, e posteriormente transcritas para análise. Foram realizadas quatro entrevistas, com uma duração média de quarenta e cinco minutos, cada uma. A entrevista com a Directora Geral da empresa, foi a mais longa e foi aquela de onde se retiraram mais dados para a elaboração do estudo de caso.

Após realização do estudo, os entrevistados solicitaram o anonimato, e foi solicitado que não fosse mencionado o nome da empresa. A empresa será denominada por PXD, e os colaboradores da empresa denominados pelas suas iniciais. Foi solicitado,

também, que as referências identificadoras de clientes da PXD fossem excluídas da dissertação. Essas referências foram substituídas por XX.

O uso exclusivo, no presente estudo, dos dados fornecidos pela empresa e pelos inquiridos, foi salvaguardada através de uma declaração assinada pelo investigador.

## **CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo é realizada a apresentação da empresa PXD, com destaque especial para a sua estratégia de marca (*branding*). São descritos os detalhes do processo de *rebranding* e as percepções obtidas sobre os resultados do mesmo.

### **4.1 Apresentação da PXD**

A PXD é uma empresa que actua no sector de serviços de marketing (b-to-b), nomeadamente na criação de oportunidades de interacção dos seus clientes e respectivos públicos-alvo, através da concepção e implementação de eventos. Esta prestação de serviços consiste numa assessoria realizada ao nível da coordenação e integração de ferramentas de comunicação de marketing com o intuito de maximizar o impacto que a empresa cliente tem sobre os seus consumidores ou clientes finais (Clow & Baack, 2007). Este trabalho de assessoria e coordenação integra-se na área das actividades de projecto que, segundo Cova *et al.* (2002), é caracterizada pela discontinuidade das transações (baixa frequência de compra), complexidade (envolvimento de vários actores), e unicidade. Como resultado, não há repetição de compra ou oferta pré-determinada, pois cada projecto é especificamente criado para cada cliente (Crespin-Mazet & Sitz, 2008).

A PXD foi fundada em 1999 e está sediada em Lisboa, perto do Parque das Nações. A sua fundadora e directora-geral Dra. MD direccionou, inicialmente, a actividade da empresa para o sector da ergonomia e saúde no trabalho. A PXD foi uma das empresas pioneiras desta área em Portugal. A PXD realiza ainda trabalhos nesta área, embora tenha estagnado em termos de crescimento. O seu *core business*, sobre o qual o presente estudo é realizado, é a área de organização de eventos. Em 2001, na sequência

duma oportunidade de negócio (organização da 1ª Taça XX em Portugal) e por contar com colaboradores com formação para tal, a PXD criou uma nova área de negócio – Marketing e Eventos – que acabou por suportar as edições seguintes da Taça XX e novos eventos e acções publicitárias para outras marcas. Quanto a recursos humanos, a equipa de criação de projectos é composta por cinco colaboradores: uma coordenadora geral (sócia-gerente MD), três gestores de projecto e uma assistente administrativa. Entre estes colaboradores são cruzados diferentes tipos de *know-how* ao nível do marketing, implementação técnica de eventos, gestão, desporto, animação sociocultural e saúde. Para além destes colaboradores, a PXD conta com equipas de terreno, que incluem monitores, promotores, formadores, técnicos de som, DJ's, *speakers*, fotógrafos e técnicos multimédia. Anualmente a PXD recruta mais de cento e cinquenta colaboradores para a implementação dos seus eventos.

Por norma, os projectos da PXD são desenvolvidos como um todo. Isto é, a PXD oferece, aos seus clientes, soluções para todas as condicionantes de organização de eventos, de acordo com as necessidades percebidas ou indicadas por estes. Para isso, conta com parcerias estabelecidas com fornecedores, ao nível de transporte de equipamentos, *design* gráfico, comunicação, produção de equipamentos e materiais publicitários, entre outros. Nestes casos, a metodologia de trabalho da PXD divide-se em 3 fases encadeadas: identificação do problema/necessidade, criação do conceito e implementação. A PXD é também procurada para intervir na criação de conceito e implementação do evento, com uma necessidade identificada e apresentada à empresa pelo cliente. Num terceiro tipo de intervenção, a PXD é também procurada somente para a implementação de eventos (fase derradeira do projecto), com o conceito já perfeitamente delineado pelo cliente. Dentro do espectro destes três tipos de intervenção, a PXD organiza eventos como: 1) o torneio de futebol juvenil Taça XX, no qual a PXD

assume o papel de agência criativa (propondo novas ideias e dinamizações) e de responsável por toda a logística de implementação do evento (planeamento de actividades, coordenação do evento, gestão de espaços, estabelecimento de parcerias, recrutamento de recursos humanos, entre outras tarefas); 2) o roadshow promocional Gala XX, que a PXD projectou tendo em conta uma necessidade identificada pelo cliente, e suportou tarefas semelhantes às indicadas no exemplo 1; 3) as XX Nights (animações diversas em discotecas), que são um exemplo de um evento delineado e apresentado pelo cliente, no qual a PXD é responsável por toda implementação (tarefas do exemplo 1).

Quanto ao processo de aquisição de negócio, a PXD assume um protocolo base, comum a muitas agências do ramo. A fase inicial deste processo, pode desenvolver de duas formas: 1) pela recepção de *briefing*, por parte de um cliente, no qual solicita apresentação de proposta para organização de evento, ao nível de conceito e/ou implementação; 2) pela prospecção de mercado e identificação de cliente, ao qual, proactivamente, a PXD apresenta propostas dentro da sua área de actividade, de acordo com necessidades percebidas e analisadas. Em qualquer dos casos, a fase seguinte, corresponde à apresentação da proposta. Por norma, o gestor de projecto que recebe o *briefing* fica responsável pela elaboração e apresentação da proposta. Nos casos em que é a própria coordenadora de projectos a receber o *briefing*, a proposta é geralmente encaminhada para o gestor de projecto que reúne mais condições em termos de *know-how* da área específica em que se insere o projecto, assumindo a coordenadora de projectos um papel de supervisão e consultoria para com o gestor de projecto responsável. Em alguns casos específicos e pontuais, de acordo com as características da proposta, é a própria coordenadora de projectos a responsável pela elaboração da mesma. Contudo, como já mencionado, a elaboração das propostas é, por norma, responsabilidade dos gestores de projecto. De acordo com a complexidade e multidisciplinaridade que está associada à

proposta, cabe ao gestor de projecto responsável, solicitar ou não, a colaboração da restante equipa. Seja para a realização de consultas a fornecedores que necessitam ser incluídas na proposta geral, seja para a participação num processo de *brainstorming* (por exemplo, para a criação de um conceito, ou para o levantamento rigoroso das necessidades de implementação do próprio evento). A elaboração da proposta inclui o enquadramento do problema (necessidade do cliente), apresentação do conceito (definido pelo cliente ou pela PxD), apresentação da estrutura de implementação do evento justificada, definição de orçamento e calendarização (por exemplo, *timings* de planeamento, produção de materiais publicitários, recrutamento de colaboradores e implementação). A última fase corresponde ao período pós-aprovação da proposta, em que o gestor de projecto responsável acompanha e executa todo o planeamento previsto na proposta, delegando, sempre que necessário, tarefas aos restantes gestores de projecto da PxD. O gestor de projecto do evento é também responsável por garantir o fluxo de comunicação com o cliente e por efectuar ajustes ao projecto e respectivo orçamento, durante o processo de implementação. Na fase derradeira da implementação, o gestor de projecto é responsável por supervisionar e garantir a qualidade do evento, e também por reportar ao cliente os resultados obtidos no evento. Embora a todo este processo esteja associado um gestor de projecto responsável, a aquisição de negócio na PxD envolve toda a equipa, pelo que a continuidade dos projectos é sempre garantida, mesmo com a mudança, forçada, ou por opção, de um gestor de projecto.

Os serviços da PxD têm sido procurados por dois grupos distintos de clientes que, actualmente, constituem de forma equilibrada o seu *portfolio*. Num destes grupos, incluem-se as empresas que procuram serviços de concepção e/ou implementação de eventos como forma de comunicação *below-the-line* da sua marca e/ou produto ou serviço específico (tipicamente, denominado como o “cliente final”). O outro grupo de

cliente inclui empresas, como agências de comunicação, que, por não actuarem na área de organização de eventos, procuram a PxD, num sistema de sub-contratação, para apresentação de propostas destinadas aos seus clientes, que procuram ou estão abertos a soluções de comunicação nesta área. Por norma, neste último caso, a PxD intervém somente na implementação, sendo a proposta global para o cliente da empresa que efectua a consulta, elaborada, em conjunto, pela própria empresa e pela PxD. MD considera “que os clientes da PxD e desta área em geral, são bastante atentos à imagem e à forma de comunicar das agências”. “Trabalhamos com os mesmos clientes há algum tempo, também porque a nossa oferta é bastante personalizada, mas sobretudo porque os clientes têm preferência por quem os conhece bem e por quem está adaptado à sua forma de trabalhar”, acrescenta MD.

## **4.2 Branding**

Em seguida é descrita a estratégia de marca da PxD, antes da mudança operada, que o presente estudo de caso analisará. Como visto anteriormente, na sua fundação, a PxD começou por actuar no sector da ergonomia e saúde no trabalho. “A escolha do nome PxD (‘prática’ em latim), do *lettering* (*design* na palavra) e do logótipo foi realizada tendo em conta a área da ergonomia, na qual a empresa se posicionou”, afirmou a MD. O próprio extenso (comunicação, *design* e ergonomia), realça, sobretudo, o trabalho realizado nessa área. Todos os elementos visíveis da marca da empresa foram mantidos, mesmo com o desenvolvimento da área de organização de eventos na sua actividade. Um dos principais canais de comunicação utilizados pela PxD é o seu *website*, onde figuram, lado a lado, as duas áreas de actividade: “comunicação” (eventos) e “ergonomia e saúde no trabalho”. Para além disto, a PxD realiza, durante o ano, pelo

menos, duas acções de divulgação massificada, com marcação de reuniões para apresentação de empresa, junto de potenciais clientes. “Devido à natureza bi-partida da oferta da PXD no mercado global, optamos por uma estratégia de comunicação *one-to-one* com os clientes, de forma a evitar alguma eventual confusão com a actividade da empresa”, afirmou MD. Ao nível desta apresentação, os conteúdos são ajustados e destacados os trabalhos e o *portfolio* de clientes em cada área, de acordo com o cliente com que se comunica. Embora, como se disse, os elementos visíveis da marca sejam comuns às duas áreas.

### **4.3 Processo de *rebranding***

Este processo desenvolveu-se em duas grandes áreas: reformulação de imagem da empresa e reestruturação da tática de comunicação, sobretudo no que diz respeito a formas de actuação.

“Tendo em conta a fundação da PXD (área de ergonomia e saúde no trabalho) e com a evolução da área de organização de eventos, a mudança de imagem tornou-se uma prioridade para a PXD”, considera MD. O processo de reformulação da imagem da empresa teve três objectivos. Primeiro, criar identidades visuais perfeitamente distintas para cada uma das áreas de negócio. Segundo, criar duas imagens diferentes da imagem corporativa da PXD. Terceiro, reforçar a comunicação para aumentar a notoriedade da marca PXD enquanto agência organizadora de eventos. “Tornou-se imperativo que estas duas áreas de negócio, que estão perfeitamente separadas ao nível de processos de negócio, clientes e posicionamento no mercado, também o estejam no que toca à sua imagem”, considera MD. “Os processos envolvidos no contacto com os clientes e na divulgação dos serviços da PXD tendo vindo a ser mais complicados com o crescimento

das duas áreas, precisamente porque a existência de duas áreas de negócios tão distintas apresentadas na mesma montra, cria confusão junto dos clientes e pode afectar a sua percepção quanto à forma de estar da PxD no mercado”, afirma o gestor de projecto RR. “Dada a notoriedade da PxD em ambas as áreas, mantendo a mesma imagem, arriscamos a ter, mais do que um cliente confuso, um cliente com associações e percepções pouco favoráveis quanto à PxD, precisamente pela ausência de um posicionamento específico no mercado”, conclui JA. Verifica-se, assim, que reformulação da imagem operada pretende responder a uma necessidade de reduzir uma potencial confusão na percepção do cliente. “Pensámos em criar o novo nome para uma das áreas, de modo a criar duas entidades perfeitamente distintas (...) Acabámos por decidir manter o nome, pois não quisemos arriscar uma mudança tão radical em qualquer das áreas, sobre risco de perdermos alguma da notoriedade já alcançada”, explicou MD.

A separação das duas áreas, ao nível da imagem, foi realizada pela atribuição de cores específicas a cada área, em todos os suportes de comunicação. Assim, a área da ergonomia e saúde no trabalho é identificada pelas cores verde e branco, e a área de organização de eventos é identificada pelas cores vermelho e branco. “A prioridade era que de facto as áreas fossem perfeitamente diferenciadas pelas cores, independentemente de quais essas cores seriam (...) Considerámos que o vermelho para a área da organização de eventos era uma boa opção, pois a PxD sempre foi identificada pelo laranja, pelo que mudar para o vermelho não seria uma mudança tão radical (...) Não queríamos mudar de forma extrema nesta área, porque é aquela cujo maior período de crescimento de sempre, está a ocorrer precisamente agora e queremos que esta mudança se dê de forma suave na percepção dos clientes”, afirmou MD.

O *lettering* da PxD manteve-se igual. Foram criados símbolos que acompanham o *lettering* PxD, sendo que para a área de organização de eventos foi criada uma

cornucópia em forma de “búzio” e para a área da ergonomia e saúde no trabalho a imagem real de um ovo. “Escolhemos a cornucópia do búzio, já que representa um instrumento de comunicação ancestral (...) no caso do ovo, escolhemos porque transmite a ideia de perfeição na forma, algo que é transversal na disciplina da ergonomia”, afirmou JA. Para além disto, as *designações* das duas áreas passaram a ser distintas em toda a comunicação interna e externa da empresa. Em toda a comunicação em torno da área de organização de eventos, a empresa passa a ser *designada* por “PXD – Comunicação”. Na comunicação em torno da área de organização de ergonomia e saúde no trabalho, a empresa passa a ser *designada* por “PXD – Ergonomia”.

No que respeita à tática de comunicação, a PXD desencadeou uma reestruturação em todos os seus canais de comunicação. O *website*, como principal canal de comunicação, foi totalmente reestruturado ao nível da imagem, estrutura da informação e conteúdos. As áreas de negócios estão isoladas uma da outra, em termos de estrutura de conteúdos e de divisão de imagem. Paralelamente, a PXD criou um espaço de comunicação na rede social *facebook*, que utiliza para apresentar os eventos organizados de forma mais abrangente, bem como meio de recrutamento de colaboradores. Para além disto, a PXD começou por realizar um conjunto de acções publicitárias, filmadas e colocadas no *website youtube* com o *slogan* “PXD faz acontecer”. “Achámos que não haveria melhor forma para nos apresentarmos do que em acção no terreno, com um evento projectado por nós, com um conceito criado por nós”, afirmou a gestora de projecto AR. Estas peças publicitárias serviram também como forma de apresentação em diversas acções de divulgação e apresentação *one-to-one*, tendo sido abandonada a estratégia de apresentação mais formal, que vinha a ser utilizada. A PXD passa também a organizar anualmente um evento social e privado onde reúne todos os seus colaboradores,

fornecedores e clientes. “É o momento onde tentamos que a cultura organizacional da PXD possa ser passada por todos os nossos *stakeholders*” afirmou MD.

#### **4.4 Resultados do processo de *rebranding*?**

Os gestores de projecto da PXD, JA, RR e AR, afirmam consensualmente que o *feedback* que têm obtido junto dos clientes da PXD tem sido positivo face à nova imagem visual da empresa. “Os clientes têm vindo a dar-nos os parabéns e dizem-nos que já não era sem tempo que actualizámos a imagem, pelo que nos confirmou a ideia que, de facto, a antiga imagem visual da PXD era percebida como antiquada pelos clientes”, considera JA. “Acima de tudo, considero que o *timing* para a implementação do processo de *rebranding* foi o ideal (...) em momentos de crise, as empresas viram-se mais para a comunicação *below-the-line*, já que implica investimentos mais baixos que as acções *above-the-line*”, afirmou MD.

No mês que se seguiu ao processo de *rebranding*, segundo MD, ocorreu um episódio “interessante”. “Um cliente de três anos da PXD, também ele uma agência de marketing, forneceu-nos um *briefing* para apresentarmos uma proposta para um cliente final inédito”, relatou MD. “Quando trabalhamos para outras agências na elaboração de projectos para o seu cliente final, por norma, estávamos muito associados ao cliente A, B ou C (...) ou seja, dentro dos trabalhos realizados para a mesma agência, trabalhávamos só um dos seus clientes, quase sempre no mesmo tipo de eventos”, afirmou MD. “Sem conseguir associar com toda a certeza este acontecimento ao processo de *rebranding*, consideramos que, no mínimo, o cliente olhou para a PXD com mais confiança e com maior certeza da qualidade da proposta, após ter percebido alguma proactividade da PXD em se reinventar”, comentou RR. “Este *refresh* criou uma associação de maior

versatilidade à marca PXD”, considera AR. No geral, os entrevistados consideram que o lançamento da imagem visual renovada teve a vantagem de criar um momento de interesse e atenção sobre a empresa.

“Com uma imagem mais actual, tornou-se mais fácil comunicar, e comunicar de forma coerente, tendo em conta os novos canais escolhidos para a campanha”, afirmou JA. Quantitativamente, a PXD verificou que as visitas ao *website* aumentaram, detendo a área dos eventos a maior fatia dos visitantes. Sem termo de comparação, os outros canais internet (*youtube* e *facebook*) obtiveram um nível de visitas dentro das expectativas da PXD.

Ao nível de vendas, segundo dados internos, dois meses após a renovação da imagem, a PXD verificou que se deu a entrada de dois novos clientes: um “cliente final” e uma agência. Contudo, o destaque vai para o aumento de facturação dos clientes integrantes do *portfolio* PXD, que solicitaram mais propostas e para eventos com estrutura e conceito diferentes daquilo que vinha sendo solicitado.

## CAPÍTULO 5 – ANÁLISE CONCLUSIVA

A questão de partida para este estudo é: De que forma a marca influencia as operações de uma agência de marketing, na sequência de um processo de *rebranding*? A recolha de informação para a obtenção de uma resposta a esta pergunta, assentou nas percepções do próprio fornecedor de serviços. Como se viu na literatura, as percepções do gestor são válidas e vistas como um recurso da própria organização (Ford *et al.*, 2003; Barney, 1991).

O estudo de caso realizado começou por caracterizar a PXD e a sua actividade. A PXD, como qualquer empresa que actua em b-to-b define a sua estratégia de entrega de valor, através da oferta de serviços atractivos e diferenciados. A sua própria actividade, que assenta na realização de projectos, é propícia a esta diferenciação, visto que cada projecto é criado especificamente para cada cliente. Contudo, o posicionamento da marca da PXD, isto é, o local ocupado pela PXD na mente do seu público-alvo, verificou-se, antes do processo de *rebranding*, não estar perfeitamente definido. Por questões de estrutura e de bipartição do núcleo de actividade, como se viu, a mesma imagem visual era partilhada por duas áreas de negócio perfeitamente distintas. Para além disto, a equipa PXD considerou que a própria imagem já estaria algo desactualizada, tendo em conta a área competitiva e em permanente inovação, na qual a empresa se insere. Para além disto, verificou-se que o cliente típico da PXD se adequa ao perfil “receptivo à marca”, proposto por Mudambi (2002). É caracterizado por realizar recompras com os fornecedores com que lidou mais no passado e por assumir processos de compra minuciosos e sofisticados. Ou seja, é um cliente opinativo e sensível a todos os estímulos que vêm do fornecedor, pelo que é influenciado pelas associações que tem para com a

marca. Assim, o valor da marca (*brand equity*) é um activo importante da PXD e é relevante no mercado em que actua.

No seu estudo Davis *et al.* (2008), indicou que a notoriedade da marca é considerada um *driver* mais forte de *brand equity* para a generalidade dos fornecedores, em detrimento da imagem da marca (associações à marca). Neste caso, verificou-se que, para a PXD, as associações à marca são o seu *driver* mais forte na criação de valor. Evidência disso é o facto da PXD, apesar de não ter muitos clientes, ter clientes fiéis. A explicação encontrada prende-se com as associações de confiança e fiabilidade que são associadas à marca PXD. A PXD utiliza um método de aquisição de negócio onde privilegia o contacto com o cliente, em todas as fases do processo. Embora este não possa ser visto como um óbvio canal de comunicação, é aquele onde o contacto é mais prolongado com o seu público-alvo, e no qual a PXD desenvolve relacionamentos duradouros. Para além disto, a realização de projectos em estreito contacto/colaboração com o cliente, garante uma maior certeza no sucesso do projecto, já que é possível monitorizar, ao longo do tempo, as expectativas do cliente.

Assim, e tendo em conta as percepções da PXD sobre a sua marca, foi desencadeado um processo de *rebranding*, que segundo a classificação de Daly & Moloney (2004), pode ser considerado um processo de mudanças menores, dado que operou na sua imagem visual, com o objectivo de actualizá-la e separá-la de outra área de negócio. Poderá também colocar-se o processo de *rebranding* da PXD, ao nível de uma mudança intermédia, dado que outro dos objectivos do *rebranding* foi redefinir o posicionamento do mercado, comunicando por outros canais, tendo por base outras estratégias. Tendo em conta a lista de motivadores de *rebranding*, criada por Muzellec & Lambkin (2006), considera-se que a mudança teve origem na posição competitiva, que a

PXD percepcionou como ameaçada, por considerar a sua imagem datada e não bem definida.

Após conclusão do processo de *rebranding*, observaram-se alguns fenómenos. Verificou-se, por um lado, uma maior procura ao nível dos clientes existentes por outro tipo de serviços e, por outro, procura por parte de novos clientes. Não é possível estabelecer uma relação causal entre o *rebranding* e as mudanças verificadas acima, sobretudo sem a validação disso mesmo, recorrendo a um ponto de vista de cliente. O que é possível afirmar é que, segundo a percepção da empresa, as associações à marca foram reposicionadas e isso fez aumentar o valor da mesma. Como foi visto na literatura, esta incapacidade de compreender a relação entre a utilização dos recursos da empresa e criação de vantagens competitivas, pode ser positiva já que se o “segredo do sucesso” é desconhecido para a própria empresa, então também o será para as empresas concorrentes (Barney, 1991).

Então, pode-se concluir que o impacto percebido da marca nas operações da empresa se manifestou pela variação das associações à mesma, com origem na renovação da sua imagem visual e táticas de comunicação, que resultaram em respostas novas e diferentes por parte dos clientes, em termos de procura. Internamente, o processo *rebranding* trouxe novos pontos de contacto e novas táticas de actuação pelo que a estrutura de funcionamento interno da PXD também teve de ser ajustada perante a nova realidade. Contudo, há que assumir que a marca tem uma natureza sistémica e é difícil estabelecer a associação entre o fenómeno de *rebranding* e a aquisição de novo negócio.

Como grande limitação, o estudo teve a impossibilidade de obter informações junto de clientes da PXD. Apesar de válidas, o estudo contou somente com as percepções dos gestores da PXD sobre a resposta dos clientes ao processo de *rebranding*. O estudo ganharia robustez se fosse possível cruzar informação assente nas perspectivas de cliente

e fornecedor. Para além disto, o facto de a PXD ser uma agência pequena, não houve possibilidade de realizar um número elevado de entrevistas. Com mais perspectivas dentro da própria empresa, poderiam surgir mais tópicos de investigação relevantes e enriquecedores para o estudo.

Como principal sugestão de pesquisa, seria precisamente contar com a perspectiva do cliente de forma a validar de forma mais robusta os resultados do estudo. Para além disto, verificou-se a possibilidade de aprofundar o tópico do relacionamento da PXD com os seus clientes durante o processo de aquisição de negócio e elaboração de projectos. Tal como foi indicado pela Directora Geral da PXD: “Trabalhamos com os mesmos clientes há algum tempo, também porque a nossa oferta é bastante personalizada, mas sobretudo porque os clientes têm preferência por quem os conhece bem e por quem está adaptado à sua forma de trabalhar”. Verificou-se, assim, que é uma das vantagens competitivas mais fortes da PXD e sugere-se que se investigue de que forma está relacionada com a marca e/ou se é influenciada pela mesma. Este tópico teve uma breve abordagem na revisão de literatura desta dissertação (relacionamentos enquanto *drivers de brand equity*), pelo que há suporte e relevância académica para o mesmo.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). "Measuring brand equity across products and markets". *California Management Review*. Vol. 38, No. 3, pp. 102-120.
- Anderson, J., Narus, J., Narayandas, D. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. (3<sup>rd</sup> edn). New Jersey: Pearson International Editon.
- Balmer, J. (1995). "Corporate branding and connoisseurship". *Journal of General Management*. Vol. 21, No. 1, pp. 24 –46.
- Barney, J (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bendixen, M., Abratt, R., Alexander & Bick, G. (2009). "Impact of branding and product augmentation on decision making in the B2B market". *South African Journal of Business Management*. Vol. 40, No. 1, pp.1-20.
- Bendixen, M., Bukasa, K.A. & Abratt, R. (2004). "Brand equity in the business-to-business market". *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, pp. 371-380.
- Berry, L. L. (2000). "Cultivating service brand equity". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, No. 1, pp. 128–137.
- Beverland, M., Napoli, J. & Yakimova, R. (2007). "Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 22, No. 6, pp. 394-399.

- Betts, P. (1994). "Brand development: Commodity markets and manufacturer-retailer relationships". *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 12, No. 9, pp. 18-23.
- Borghini, S. & Cova, B. (2006). *Living with Brands in Industrial Contexts*. Unpublished paper presented at 'The 22<sup>nd</sup> IMP Conference'. Milan. 2006.
- Clow, K. & Baack, D. (2007). *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications* (3<sup>rd</sup> edn). New Jersey: Prentice-Hall.
- Cova B., Ghauri P. & Salle R. (2002). *Project Marketing. Beyond Competitive Bidding*. New York: John Wiley & Sons.
- Crespin-Mazet, F. & Sitz, L. (2008). *The relevance and role of branding in project activities*. Unpublished paper presented at 'The 24<sup>th</sup> IMP Conference'. Uppsala, 4-6 Sep. 2008.
- Daly, A. & Moloney, D. (2004). "Managing Corporate Rebranding". *Irish Marketing Review*. Vol. 17, No. 1-2, pp. 30-36
- Davis, D., Golicic, S. & Marquardt, A. (2008). "Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider?". *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, pp. 218-227.
- de Chernatony, L. & McDonald, M. (1992). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Doyle, P. (1994). *Marketing Management & Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Dubois, A. & Araujo, L. (2007). "Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges". *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol. 13, pp. 170-181.

- Easton, G. (1998). "Case Research as a Methodology for Industrial Networks: a Realist Apologia", in Naude, P., Turnbull, P.W. (eds), *Network Dynamics in International Marketing*, Elsevier Science, Oxford, England.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.
- Eisenhardt, K.M. (1991). "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic". *Academy of Management Review*. Vol. 16, No. 3, pp. 620–627.
- Ford, D., Gadde, L.E., Hakanson, H. & Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships* (2<sup>nd</sup> edn). Chichester: John Wiley & Sons.
- Gordon, G.L., Calantone, R.J. & di Benedetto, A.C. (1993). "Brand equity in the business-to-business sector: an exploratory study", *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 2, No. 3, pp. 4-16.
- Grönroos C. (2004). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3<sup>rd</sup> edn). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hutton, J. G. (1997). "A study of brand equity in an organizational-buying context". *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 6, pp. 428– 439.
- Keller, K. L. (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer based brand equity". *Journal of Marketing*. Vol. 57, No. 1, pp. 1–22.
- Kuhn, K., Alpert, F. & Pope, N. (2008). "An application of Keller's brand equity model in a B2B context". *Qualitative Marketing Research: An International Journal*. Vol. 11, No. 1, pp. 40-58.

- Lynch, J. & de Chernatony, L. (2007). "Winning Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the Role of the Salesperson". *Journal of Marketing Management*. Vol. 23, No. 1-2, pp.123-135.
- McQuiston, D. (2004). "Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel", *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, pp. 345– 354.
- Merrilees, B. & Miller, D. (2008). "Principles of corporate rebranding". *European Journal of Marketing*. Vol. 42, No. 5-6, pp. 537-552.
- Mudambi, S. (2002). "Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters". *Industrial Marketing Management*. Vol. 31, pp. 525-533.
- Mudambi, S., Doyle, P. & Wong, V. (1997). "An Exploration of Branding in Industrial Markets". *Industrial Marketing Management*. Vol. 26, pp. 433-446.
- Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?". *European Journal of Marketing*. Vol. 40, No. 7-8, pp. 803-824.
- Roberts, J. & Merrilees, R. (2007). "Multiple roles of brands in business-to-business services". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 22, pp. 410-417.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2<sup>nd</sup> edn). Oxford: Blackwell.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5<sup>th</sup> edn). Prentice Hall.
- Sitz, L. (2009). *The Brand Multiple: a Social World Perspective*. Unpublished paper presented at 'The 25<sup>th</sup> IMP Conference'. Marseille. 2009.

- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R. & Samson, D. (2002).  
“Effective case research in operations management: a process perspective”. *Journal of Operations Management*. Vol. 20, No. 5, pp. 419-433.
- Van Durme, J. *et al.* (2003). “Brand equity in cooperative business relationships: exploring the development of a conceptual model”. *Marketing Theory*. Vol. 3, No. 1, pp. 37-57.
- Webster, F. (2000), “Understanding the relationships among brands, consumers and resellers”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, No. 1, pp. 17-23.
- Webster, F.E. & Keller, K.L. (2004). “A roadmap for branding in industrial markets”, *The Journal of Brand Management*. Vol. 11, No. 5, pp. 388-402.
- Webster, F. & Wind, Y. (1972). *Organisational buying behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wernerfelt, B. (1988). “Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signalling by Posting a Bond”, *Rand Journal of Economics*. Vol. 19, No. 3, pp. 458–66.