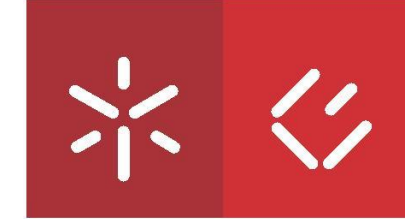


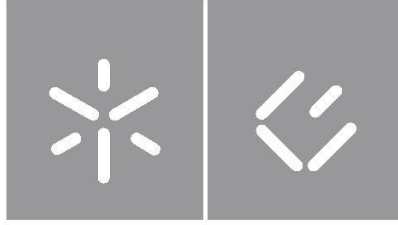


Maria Inês e Barros Soares

**A influência da estratégia de
internacionalização no *rebranding* de
uma agência de produto digital local:
O Caso da Untile**

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Inês e Barros Soares

**A influência da estratégia de
internacionalização no *rebranding* de
uma agência de produto digital local:
O Caso da Untile**

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Olga Filipa Andrade
Brites Pereira**
e do
**Professor Doutor António Joaquim Araújo
Azevedo**

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Doutora Olga Pereira, por toda a orientação, conhecimento e palavras de encorajamento que me proporcionou durante a elaboração deste relatório.

À Elisabete Duarte, Ricardo Correia e Miguel Oliveira, que supervisionaram o meu estágio curricular e me fizeram sentir tão bem acolhida e me providenciaram com conhecimento e ferramentas fundamentais para a elaboração deste relatório.

À minha família, em particular aos meus pais e a avó, por todo o apoio e ajuda que me deram não só na elaboração do relatório, mas ao longo de toda a minha educação. Sem vocês, nada disto seria possível.

A todos as amigas que criei ao longo do meu percurso universitário, e que permitiram com que este percurso fosse muito mais agradável, com um especial agradecimento aos meus dezassete. Obrigada por fazerem destes cinco anos os melhores da minha vida.

Às minhas amigas da AIESEC, que me ensinaram a acreditar em mim mesma e me encorajaram a ser uma líder para o mundo. Obrigada por todos os valores que me transmitiram.

Às minhas amigas de adolescência, que me acompanham desde sempre e que ajudaram a moldar a pessoa que sou hoje. Sou eternamente grata por vos ter na minha vida.

Ao Diogo, por acreditar sempre em mim e encorajar-me a ser uma melhor versão de mim mesma. Obrigada por todas as palavras de apoio.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que conseguisse chegar onde estou hoje.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

A influência da estratégia de internacionalização no *rebranding* de uma agência de produto digital local: O Caso da Untile

As empresas portuguesas, em particular as pequenas-médias empresas, têm tido cada vez mais a necessidade de crescimento e de expansão dados os rápidos avanços tecnológicos, uma elevada concorrência e grande procura por parte dos consumidores dos seus produtos e serviços. Para tal, as empresas recorrem à internacionalização dos seus serviços, sendo por vezes necessário repensar a estratégia das marcas para que estas se consigam adaptar aos mercados estrangeiros. Como tal, torna-se pertinente a investigação do fenómeno da internacionalização, da identidade das empresas/marcas locais e da estratégia digital associada a ambos os conceitos para aceder a novos mercados.

O relatório de estágio tem por base um estudo de caso, realizado numa agência de produto digital local portuguesa, e tem como principal objetivo perceber de que forma a decisão de internacionalização de uma agência local poderá ter influência na decisão de *rebranding* da marca, tendo como base o estudo de caso de uma agência que, para conseguir atingir o seu objetivo de se internacionalizar e adaptar aos mercados no estrangeiro, fez um *rebranding* completo da sua marca inicialmente estabelecida.

O estudo tem como principais objetivos perceber como decorre o processo de internacionalização das empresas e de que forma a estratégia de internacionalização pode ter um papel relevante nas decisões de marca organizacional, especificamente no seu *rebranding*. Desta forma, exploro como os elementos fundamentais de uma marca mudam durante o processo de *rebranding* e tento perceber qual a influência do *rebranding* na construção de um plano digital de comunicação internacional. A recolha de dados partiu da minha observação direta enquanto estagiária da agência, de dados secundários obtidos através das agências parceiras no processo de *rebranding* e de entrevistas realizadas a um elemento-chave da agência nos processos de internacionalização e *rebranding*. Os dados recolhidos permitem-me concluir que a decisão de internacionalização e o respetivo processo tiveram uma forte influência na decisão de *rebranding* da agência deste estudo de caso em específico, que teve de se adaptar aquando da entrada em mercados internacionais.

Palavras-chave: Internacionalização; Marca; *Rebranding*; Estratégia digital; Pequena-média empresa.

ABSTRACT

The influence of the internationalization strategy in the rebranding of a digital product local agency: The Case of Untile

Portuguese companies, in particular small-medium companies, have increasingly needed growth and expansion due to rapid technological advances, high competition and high consumer demand for their products and services. To this end, companies resort to the internationalization of their services, and it is sometimes necessary to rethink the strategy of brands so that they can adapt to foreign markets. As such, it is important to study the phenomenon of internationalization, the identity of local companies/brands and the digital strategy associated with both concepts to access new markets.

This internship report is based on a case study, carried out in a Portuguese local digital product agency, and its main objective is to understand how the decision to internationalize a local agency may influence the decision to rebrand the brand. This case study is based on an agency that, to achieve its goal of internationalizing and adapting to foreign markets, carried out a complete rebranding of its initially established brand.

The study's main objectives are to understand how the internationalization process of companies takes place and how the internationalization strategy can play a relevant role in organizational brand decisions, specifically in its rebranding. As such, I explore how the fundamental elements of a brand change during the rebranding process and try to understand the influence of rebranding in the construction of a digital plan for international communication. Data collection was based on my direct observation as an intern at the agency, secondary data obtained from partner agencies in the rebranding process and interviews carried out with a key element of the agency in the internationalization and rebranding processes. The data collected allowed me to conclude that the internationalization decision and the respective process had a strong influence on the agency's decision to rebrand in this case, which had to adapt when entering international markets.

Keywords: Internationalization; Brand; Rebranding; Digital strategy; Small-medium enterprises.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE ABREVIATURAS	x
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	xi
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contexto e relevância da investigação.....	1
1.1.1. Objetivos gerais e contributos da investigação	2
1.2. O Estágio.....	3
1.2.1. Contexto e objetivos do estágio	4
1.3. Estrutura do relatório	6
CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	8
2.1. Fenómeno da internacionalização	8
2.1.1. Motivações para a internacionalização	9
2.1.2. Timing de entrada	9
2.1.3. Seleção do país ou mercados	10
2.1.4. Modo de internacionalização.....	15
2.1.5. Internacionalização das PMEs.....	19
2.2. A Marca e a sua importância no contexto da internacionalização	22
2.2.1. Gestão estratégica da marca.....	23
2.2.2. Arquitetura de uma marca: elementos fundamentais.....	25
2.2.3. Importância do estudo da concorrência para as marcas	29
2.2.4. Segmentação dos mercados e relevância para a construção das marcas.....	30
2.2.5. Posicionamento da marca	32
2.2.6. Adaptação/customização e standardização das marcas	33
2.2.7. Marketing Digital: relevância para as marcas e sua internacionalização	34
2.3. Branding e a internacionalização.....	44

2.3.1.	Fenómeno do rebranding: principais motivações	46
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO		50
3.1.	Objetivo da investigação	50
3.2.	Abordagem metodológica	51
3.3.	Recolha de dados	51
CAPÍTULO 4: ESTUDO DE CASO		56
4.1.	A instituição acolhedora do estágio	56
4.1.1.	Evolução dos serviços e produtos	57
4.1.2.	Missão e valores	58
4.1.3.	Organograma	58
4.2.	Rebranding: motivações e processo	59
4.2.1.	Principais motivações para o rebranding	60
4.3.	Estudo do posicionamento da marca	60
4.3.1.	Análise da concorrência	61
4.3.2.	Segmentação do mercado	61
4.3.3.	Posicionamento no mercado	62
4.3.4.	Parceiros de marketing	63
4.3.5.	Clientes	64
4.4.	Arquitetura da nova marca: elementos fundamentais	66
4.4.1.	Nome	68
4.4.2.	Logotipo	69
4.4.3.	Mantras	70
4.5.	Internacionalização da nova marca	71
4.5.1.	Motivações para a internacionalização	71
4.5.2.	Plano de internacionalização: timing de entrada, seleção e atratividade dos mercados 72	
4.5.3.	Análise SWOT	73
4.5.4.	Modo de internacionalização	75
4.5.5.	Segmentação e posicionamento dos mercados internacionais	77

4.6.	Estratégia digital para a nova marca	78
4.6.1.	Canais de comunicação online.....	82
4.6.2.	Redes sociais	83
4.6.3.	Métricas de medição do sucesso da estratégia digital	86
4.7.	Discussão e reflexão do estudo de caso	87
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES FINAIS.....		90
5.2.	Sugestões de melhoria	92
5.3.	Limitações do estudo e investigação futura	93
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA		95
ANEXOS		105
APÊNDICES.....		111

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B - Business-To-Business

B2C - Business-To-Consumer

CEO - Chief Executive Officer

COO - Chief Operating Officer

CSO - Chief Sales Officer

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISO - International Standardization Organization

IT - Information Technology

JV - Joint Venture

KPI - Key Performance Indicator

MPME - Micro, Pequenas, Médias Empresas

NQDA - Negro Esquisso (NQ) Digital Agency

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PEST - Política, Económica, Social, Tecnológica

PME - Pequena-média empresa

R&D - Research and Development

SEO - Search Engine Optimization

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UI - User Interface

UNCTAD - United Nations Conference on Trade And Development

URL - Uniform Resource Locator

UX - User Experience

WOOM - Word-Of-Mouth Marketing

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Tabelas

Tabela 1: Fatores da Análise PEST.....	11
Tabela 2: Motivações para a produção internacional	13
Tabela 3: Características das empresas tradicionais, born global e born-again global.....	20
Tabela 4: Variáveis para a segmentação de mercados.....	30
Tabela 5: Definições formais de conceitos em B2B e B2C.....	40
Tabela 6: Extensão da teoria do rebranding corporativo.....	48
Tabela 7: Critérios para escolha dos elementos da marca	67
Tabela 8: Análise SWOT	73
Tabela 9: Características da Untile enquanto born-again global	75
Tabela 10: Ações de pré-lançamento da marca	79
Tabela 11: Objetivos das publicações nas redes sociais.....	84

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo hierárquico da escolha do modo de entrada.....	16
Figura 2: Relação entre o timing de internacionalização e o modo de seleção dos mercados	18
Figura 3: Modelo de análise da arquitetura internacional de uma marca.....	45
Figura 4: Organograma da agência.....	58
Figura 5: U-Framework.....	63
Figura 6: O nome (o antes e o depois)	69
Figura 7: Claim da agência.....	69
Figura 8: Logotipos secundários da agência.....	70
Figura 9: Publicação do Facebook e Instagram de pré-lançamento da marca	80
Figura 10: Publicação em carrossel para o Instagram.....	81

Lista de Anexos

Anexo 1: Landing Page para a nova marca.....	105
Anexo 2: Website da Untile	107
Anexo 3: E-mail marketing da Untile.....	108
Anexo 4: Redes sociais da Untile (Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram).....	109

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1. Contexto e relevância da investigação

Com os rápidos avanços tecnológicos que a sociedade tem experienciado, as empresas têm a necessidade de se adaptarem rapidamente às mudanças que encontram no seu quotidiano. Dado que, hoje em dia, acima de 70% da população de cada região (com exceção de grande parte do continente africano e do sudeste asiático) utiliza a Internet (Roser et al., 2015), faz sentido que os produtos e serviços passem também a ser comercializados de um modo semelhante, de forma a estarem disponíveis para qualquer pessoa, a qualquer momento do dia. Com o mundo tecnológico a mudar cada vez mais rápido, a globalização da atividade económica tem um impacto duplo nas pequenas-médias empresas (PMEs): tanto providencia novas oportunidades de crescimento e expansão com a entrada em novos mercados, como potencia o crescimento de competição com empresas estrangeiras (Savrul et al., 2014). A partir do início do século XXI, o uso da Internet e das redes sociais tornou-se parte integrante das estratégias de negócio, sendo que as empresas começaram a usar qualidades únicas inerentes à tecnologia e modificaram a sua estratégia de mercado, orientando-a mais para o comércio eletrónico (e-commerce) (Öztamur & Karakadilar, 2014).

As PMEs, no ambiente competitivo e global, podem ser motores de crescimento no que toca a inovações de produto-mercado e no desenvolvimento económico mais amplo das nações, (Knight, 2000). A natureza do crescimento económico global, de acordo com du Plessis (2007), tem vindo a sofrer modificações devido à velocidade a que a inovação tem ocorrido, sendo esta inovação possível devido à rápida evolução tecnológica, ciclos de vida de produtos mais curtos e uma taxa superior de novo desenvolvimento de produto. A este fenómeno soma-se a crescente atividade económica internacional das empresas, que faz com que estas transformem a sua marca nacional numa marca internacional, capaz de competir noutros mercados e chegar a novos consumidores (Couto & Ferreira, 2017).

A gestão estratégica da identidade de uma marca e produtos num ambiente global pode ser uma atividade desafiante para uma empresa de qualquer tamanho, pelo que a escolha dos mercados onde entrar e a forma como vão servir esses mercados é uma questão fundamental,

uma vez que muitos recursos são despendidos para implementar estratégias que permitam às empresas atingir objetivos de performance (Talay et. al, 2014).

Tendo por base o meu estágio curricular, realizado numa agência local - a Untile - dedicada ao desenvolvimento de produtos digitais destinados a otimizar processos e a simplificar a vida das pessoas a um nível digital, revelou-se pertinente a investigação em torno da identidade das empresas/marcas locais para aceder a mercados internacionais. Em concreto, é importante estudar de que forma a internacionalização pode impulsionar o *rebranding* de uma empresa local já estabelecida de forma a conseguir aceder a novos mercados e captar novos clientes, traçando uma estratégia digital concreta para o fazer. Como tal, são estudados neste relatório de estágio três grandes temas: a internacionalização, as marcas no contexto da internacionalização e o *rebranding*, todos eles pertinentes para este estudo de caso em concreto.

Uma vez que a agência se encontra no processo de internacionalização e de *rebranding*, foi adotada uma perspetiva de estudo acerca da relação direta que a internacionalização tem na decisão de *rebranding* de uma empresa, podendo este estudo de caso servir como uma base de estudo para outras empresas de dimensão semelhante que pretendem internacionalizar-se e reinventar a sua marca.

1.1.1. Objetivos gerais e contributos da investigação

Este relatório de estágio tem como principal objetivo responder à questão de como a internacionalização de uma agência local poderá ter influência na decisão de *rebranding* de uma marca, tendo ao mesmo tempo os seguintes objetivos:

- Avaliar que mudanças é que os elementos de uma marca enfrentam no processo de *rebranding*;
- Perceber quais as principais motivações para o processo de *rebranding*;
- Perceber como é que um plano de marketing digital pode ser construído tendo por base os fenómenos de *rebranding* e internacionalização (e respetiva comunicação da nova marca nos canais de comunicação online);
- Observar de perto as fases de *rebranding* de uma PME portuguesa.

A questão de pesquisa deste estudo de caso trata de perceber de que forma é que a internacionalização de uma agência local poderá ter influência na decisão de *rebranding* da marca. Deste modo, é esperado que o estudo de caso desenvolvido no presente relatório de estágio possa responder a questões relacionadas com o *rebranding* de uma marca e o seu caminho para a internacionalização, evidenciando contributos para outras empresas locais que tenham a necessidade de reinventar as suas marcas e expandir além das fronteiras nacionais, que necessitem de realizar uma estratégia de internacionalização ou que tenham a necessidade de realizar mudanças estruturais e de posicionamento da sua marca organizacional. Para isso, é realizada uma pesquisa exploratória com uma abordagem qualitativa, sendo que a recolha de dados é realizada através de entrevistas e observação, uma vez que realizei um estágio na agência em estudo.

De uma perspectiva teórica, é expectável que este estudo de caso contribua para os campos relacionados com a internacionalização de PME's com uma dimensão ou estrutura semelhante à Untile e para o estudo de marcas, em particular o *rebranding* de marcas.

1.2. O Estágio

No âmbito do segundo ano do Mestrado em Negócios Internacionais, foi-me apresentada a oportunidade de estagiar numa agência do setor tecnológico. Entre as diversas motivações que poderia ter para realizar este estágio, as seguintes foram as mais preponderantes:

- Possibilidade de ingressar no mercado de trabalho, ainda que na qualidade de estagiária;
- Todo o conhecimento prático que poderia vir a adquirir, particularmente na área da gestão, marketing e internacionalização de empresas, além de outras capacidades relacionadas com desenvolvimento pessoal e interpessoal;
- Solidificação de todo o conhecimento teórico que absorvi durante o Mestrado em Negócios Internacionais, mais especificamente a teoria da estratégia e do marketing internacional, de gestão e empreendedorismo e da economia da empresa.

Tendo em consideração as motivações referidas acima, considerei importante para a minha formação académica, profissional e pessoal a realização deste estágio curricular, que permitiu que experienciasse desde cedo o ambiente empresarial, consolidando desta forma o conhecimento adquirido durante a minha formação académica superior com a realidade de uma PME portuguesa do setor tecnológico.

1.2.1. Contexto e objetivos do estágio

O estágio curricular realizou-se entre 1 de outubro de 2020 e 31 de março de 2021, com uma duração total de seis meses. A empresa que me acolheu durante este tempo foi a Untile, uma agência de produtos digitais localizada em Viana do Castelo, com 12 anos e formada por quatro alunos empreendedores das áreas de engenharia informática, design e gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC), em plena crise financeira e recessão económica de 2008-2009. No momento em que iniciei o estágio, a agência tinha ainda outra identidade, sendo denominada NQ Digital Agency. A mesma encontrava-se em processo de *rebranding* corporativo completo da sua marca (inclusive o nome e todo o aspeto visual da mesma), tendo sido a nova identidade apresentada publicamente a 25 de fevereiro de 2021.

Este estágio curricular foi supervisionado por Elisabete Duarte, Chief Operating Officer (COO) da empresa e principal responsável pela gestão de projetos, tendo também sido acompanhada por Miguel Oliveira, Chief Executive Officer (CEO) e Ricardo Correia, Chief Sales Officer (CSO).

O principal objetivo estabelecido pela empresa para o estágio curricular passava por acompanhar o processo de *rebranding* da agência e no lançamento da nova marca, atuando como intermediária entre a empresa Untile e duas agências subcontratadas, responsáveis respetivamente pelo processo criativo e estratégia digital da nova marca. Desde logo considerei pertinente recorrer à agência em que me encontrava a estagiar como o meu estudo de caso, tendo em conta que o processo de formação da identidade de uma marca já estabelecida apresentou-se como um tema de estudo interessante. Aliado ao *rebranding*, considerei pertinente debruçar-me também sobre o tema da internacionalização, por esta ter sido uma componente impulsionadora para a decisão de reformulação da marca, sendo uma forma de desenvolver e aplicar o conhecimento adquirido ao longo meu ciclo de mestrado.

Sendo o *rebranding* um processo longo e contínuo ao longo dos seis meses de estágio, o meu dia-a-dia no decorrer do estágio acabou também por contemplar outras atividades paralelas, tais como:

- Gestão de projetos de *e-commerce*, estando parcialmente responsável por pedidos de suporte diários corretivos e evolutivos por parte dos clientes da empresa;
- Início da implementação das normas International Standardization Organization (ISO) ISO 9001, ISO 27001 e NP 4552, bem como um sistema de gestão de qualidade integrado funcional na empresa.

O meu quotidiano variou bastante no decorrer dos seis meses do meu estágio. Apesar de estar previsto que o meu objetivo principal seria acompanhar o *rebranding* da empresa e facilitar certas tarefas relacionadas com o mesmo, como por exemplo a comunicação com agências parceiras que estavam a trabalhar ativamente para o *rebranding* (como aconteceu durante os meus primeiros dois meses de estágio curricular), o meu dia-a-dia nos quatro meses seguintes passou muito pela gestão de pedidos de suporte evolutivos ou corretivos. Sendo o *rebranding* um projeto de longo prazo e contínuo, não terminado aquando do fim do meu estágio, não foi possível acompanhar o processo de *rebranding* até ao fim, pelo que considero que participei no *rebranding* da agência enquanto observadora.

As minhas funções na Untile começaram por ser dar apoio nos pedidos de suporte que iam surgindo da parte dos clientes, estando a meu cargo gerir, conjuntamente com outros membros da equipa, pequenas modificações que estes iam pedindo nos seus websites e projetos. A partir daí, passei a integrar projetos de porte pequeno (ou seja, projetos de uma duração média, que podia variar de apenas três dias a duas semanas), co-auxiliando na gestão dos mesmos. A gestão destes pequenos projetos inclui a realização de reuniões internas para definir os requisitos dos projetos, o planeamento em termos de cronograma dos mesmos, o acompanhamento da execução pelas equipas de design e desenvolvimento e a entrega final ao cliente.

Ao mesmo tempo, integrei parte do processo da implementação das normas ISO, elaborando alguns documentos requeridos pela gestão de qualidade para mais tarde isto ser implementado na Untile, sendo este um processo de médio-longo prazo que não ficou finalizado quando terminei o meu estágio.

No último mês do meu estágio, a área que integrei na empresa de gestão de pedidos de suporte passou a ser denominada de *Customer Service*, com uma equipa especializada para gerir pequenos suportes de projetos e projetos de curta a média duração.

1.3. Estrutura do relatório

Este relatório tem essencialmente três grandes capítulos após o capítulo introdutório, que depois integram diversos tópicos relevantes para a sua compreensão.

O segundo capítulo diz respeito ao enquadramento teórico do tema apresentado, e refere-se primeiramente ao estudo do fenómeno da internacionalização, que inclui:

- Os motivos para a internacionalização, os modos de entrada, o *timing* de entrada e a seleção dos mercados internacionais;
- Modos de internacionalização mais recorrentes e as suas características;
- Internacionalização das pequenas-médias empresas (PMEs).

A segunda parte do capítulo do enquadramento teórico diz respeito ao estudo da marca, desde a sua definição às suas dimensões estratégicas, tais como:

- A marca e a sua importância para o contexto da internacionalização, o que inclui a gestão estratégica de uma marca, a arquitetura das marcas, a importância da análise da concorrência, a forma como uma marca realiza a segmentação do mercado e a forma como a marca se posiciona nos mercados-alvo selecionados;
- O marketing digital e a sua importância para as marcas, abrangendo também os canais de comunicação online e as redes sociais, o *e-commerce* B2B e B2C e as métricas de medição de sucesso da estratégia digital;
- A relação entre o *branding* e a internacionalização, estando neste ponto incluído o fenómeno do *rebranding*.

O terceiro capítulo engloba a metodologia de investigação utilizada para a realização deste relatório de estágio, sendo aqui descritos com pormenor os principais objetivos do estudo, a

abordagem metodológica adotada e quais os métodos de recolha de dados relevantes para a investigação e para este estudo de caso.

O quarto capítulo diz respeito ao contexto do estudo de caso, especificamente a empresa onde realizei o meu estágio e as minhas principais funções na empresa. Dado que o meu principal objetivo é relacionar o fenómeno da internacionalização com o fenómeno do *rebranding*, a marca da agência onde estagiei é estudada sobre várias perspetivas, incluindo desta forma:

- Principais motivações para o *rebranding* da empresa;
- O estudo do posicionamento da marca, que inclui uma análise da concorrência, segmentação e posicionamento dos mercados e os clientes da agência;
- Estudo da arquitetura da nova marca;
- Internacionalização da empresa com base em todos os parâmetros identificados no enquadramento teórico;
- A estratégia de marketing digital da agência para a internacionalização.

Finalmente, no último capítulo, apresento as conclusões retiradas relativamente à relação entre a internacionalização e a sua influência no processo de *rebranding*, ao mesmo tempo que apresento as minhas sugestões de melhoria para a agência e limitações do estudo de caso e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO 2: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentada toda a literatura relevante para este estudo de caso, de acordo com a estrutura do relatório apresentada no ponto anterior. O enquadramento teórico está dividido em três grandes capítulos: o fenómeno da internacionalização, a marca e a sua importância no contexto da internacionalização e o *branding* e a internacionalização, sendo cada um deles pontos relevantes para este estudo de caso em concreto, com um enfoque na internacionalização.

2.1. Fenómeno da internacionalização

Para este estudo de caso em concreto, torna-se importante a realização de uma análise teórica de todos os critérios que uma empresa - particularmente uma pequena-média empresa (PME) - deve ter em conta no momento em que decide internacionalizar-se, sendo também importante entender quais as principais motivações para a internacionalização da uma PME, bem como os recursos que a mesma utiliza para o fazer consoante as suas capacidades humanas, financeiras e tecnológicas.

Ainda que algumas empresas possam ter experiência prévia em mercados estrangeiros, relações com clientes no estrangeiro ou um produto e serviço que possa ser distribuído através, por exemplo, da Internet a um custo e risco baixos, as empresas requerem informação relevante acerca dos mercados onde pretendem entrar para tomar uma decisão sobre se devem ou não internacionalizar (Child & Hsieh, 2014). Uma vez que o processo de internacionalização de uma empresa é um processo dinâmico, é importante ter em conta várias variáveis dentro e fora da empresa (Gallego et. al, 2009). Para melhor entender o fenómeno da internacionalização, torna-se então essencial analisar essas variáveis, entre elas as i) motivações para a internacionalização, ii) o *timing* de entrada, iii) a seleção do país ou mercados e iv) o modo de internacionalização (Silva et. al, 2018). Um modelo proposto por Gallego et. al (2009) incorpora essas variáveis e dimensões do processo de internacionalização que uma empresa poderá seguir, nomeadamente no momento da entrada (considerando o *timing* de entrada), o modo de entrada escolhido e a seleção dos mercados; de acordo com os autores, estas três dimensões vão influenciar toda a estratégia de internacionalização da empresa, pelo que se torna importante tê-las em consideração no enquadramento teórico deste estudo de caso.

2.1.1. Motivações para a internacionalização

Com a evolução tecnológica, a extensão geográfica - ou seja, a internacionalização e expansão para mercados internacionais - passou a ser uma necessidade das marcas, pois desta expansão estava dependente o crescimento da marca, a inovação e a sustentabilidade da mesma comparativamente a outras empresas concorrentes (Kapferer, 2008), sendo a inovação necessária para as empresas preservarem ou melhorarem a sua competitividade no mercado (Bahta et. al, 2020). Como tal, é importante que as PMEs adotem uma estratégia de inovação aberta, expandam os seus horizontes, colaborem com outras organizações para obter conhecimento e recursos externos e outros ativos para conseguirem desenvolver e comercializar as suas próprias invenções e inovação, sendo que esta estratégia é essencial para as PMEs conseguirem superar as suas desvantagens (como instalações para manufaturação, habilidades de marketing e canais de distribuição) e obterem inovação bem-sucedida (Sağ et. al, 2016).

De acordo com Silva et. al (2018), as motivações reativas para a internacionalização incluem a pressão da concorrência, o excesso de capacidade produtiva e a saturação do mercado doméstico, bem como a proximidade geográfica, ao passo que as motivações pró-ativas podem ser a busca de vantagens competitivas que conduzem a um aumento da sua rentabilidade como o fácil acesso a marcas diferenciadoras, vantagens tecnológicas, economias de escala e benefícios fiscais, por exemplo. Keller & Kotler (2016) apresentam também fatores que motivam as empresas a entrar na arena internacional, nomeadamente o facto de alguns mercados internacionais poderem apresentar maior potencial de lucro do que o mercado doméstico; a necessidade da empresa ter um maior leque de consumidores para atingir economias de escala; o desejo da empresa querer reduzir a dependência de um só mercado; ou o facto dos próprios consumidores estarem a entrar no plano internacional e precisarem, desta forma, de serviços internacionais.

2.1.2. *Timing* de entrada

Em relação ao *timing* de entrada, é possível categorizar dois tipos de empresas: os *first-movers* e os *late-movers*, de acordo com Lieberman & Montgomery (1988). Segundo os autores, os *first-movers* (ou *early-entrants*) têm diversas vantagens relativamente a empresas que internacionalizam mais tarde, nomeadamente:

- (1) Liderança tecnológica, que resulta principalmente do sucesso na obtenção de patentes e no R&D;
- (2) O facto de conseguirem adquirir os ativos primeiro, o que significa que a empresa também ganha vantagem ao tomar o controlo dos ativos existentes;
- (3) Custos de troca de comprador, ou seja, os *late-movers* terão de investir recursos em atrair os consumidores que os *first-movers* possuem, custos esses que os *first-movers* não têm.

Ainda assim, os *first-movers* podem, de acordo com os autores Lieberman & Montgomery (1988), deparar-se com algumas desvantagens, nomeadamente a habilidade dos *late-movers* conseguirem aproveitar os investimentos que o *first-mover* realizou, a incerteza do mercado, a descontinuidade tecnológica que cria uma janela de oportunidade que beneficia as empresas que entram mais tarde e vários tipos de inércia que dificultam a adaptação do *first-mover* à mudança de ambiente. De acordo com Fosfuri et al. (2013), vários estudos indicam que a rápida mudança tecnológica numa determinada indústria dificulta a situação para os *early entrants*, uma vez que os *late entrants* podem usar nova tecnologia para produzir produtos mais avançados e mais apelativos para o consumidor, o que faz com que os *early entrants* percam a sua vantagem inicial.

A ênfase que uma empresa coloca na sua estratégia de crescimento tem uma relação direta com o *timing* de internacionalização uma vez que, mesmo a empresa não precisando de se internacionalizar para crescer, irá procurar uma estratégia para o fazer caso dê prioridade a esse crescimento, o que a leva à escolha do *timing* de entrada (Gallego et. al, 2009). Ao mesmo tempo, uma empresa tende a reconhecer as suas oportunidades de entrada e possuem a habilidade de escolher o *timing* dessa entrada, o que torna a reflexão acerca de quando o devem fazer uma pergunta estratégica fundamental para a sua internacionalização (Lieberman & Montgomery, 2013).

2.1.3. Seleção do país ou mercados

Com a globalização dos mercados e o crescimento da competição a uma escala global, as empresas estão cada vez mais a expandir o espaço geográfico das suas operações ao adquirir empresas noutros países e ao entrar em alianças estratégicas além dos limites nacionais (Douglas

et. al, 2001), sendo que a localização escolhida pelas empresas para expandirem é um conceito-chave no que toca aos negócios internacionais (Casson, 2016).

A seleção de mercados pode ser de cariz mais sistemático - em que são usados critérios de seleção pensados e pré-definidos - ou de cariz oportunístico (Silva et. al, 2018). Qualquer que seja a forma de seleção, é importante realizar uma pesquisa de mercado prévia de forma a conhecer melhor os mercados exteriores, as suas oportunidades e ameaças (Silva et. al, 2018), sendo para esta pesquisa essenciais análises como a análise PEST, a identificação das forças de Porter e a análise SWOT, de acordo com os autores. É importante ter em consideração também o estudo de modelos de atratividade de mercados para que uma empresa possa realizar o seu processo de internacionalização de forma adequada.

a) Análise PEST

A análise PEST, ou análise Político-legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica, é uma ferramenta importante para entender o risco estratégico de entrar num determinado mercado internacional, sendo constituída por quatro variáveis (político-legal, económica, sociocultural e tecnológica) que identificam fatores que não estão sob o controlo da empresa, mas que requerem atenção de forma a ser possível a incorporação destes fatores na estratégia de uma empresa (Sammut-Bonnici & Galea, 2014).

Esta análise permite auscultar o ambiente onde a empresa pensa poder operar, permitindo-lhe estar atenta às variáveis da macroenvolvente: variáveis político-legais, económicas, socioculturais e tecnológicas. Na Tabela 1 encontram-se alguns exemplos de fatores que podem ser considerados na análise, apesar da lista ser extensa:

Tabela 1: Fatores da Análise PEST

Político-legal	Económico	Sociocultural	Tecnológico
- Sistema de governo	- Taxa de crescimento do PIB	- Tamanho da população	- Nível de capacidade tecnológica
- Estabilidade governativa	- Inflação e taxas de juro	- Estrutura etária	- Maturidade e
- Política de alianças internacionais	- Níveis de rendimento e poupança	- Grau de urbanismo	volatilidade da tecnologia utilizada

- Políticas de atração de IDE	- Dimensão do mercado-alvo	- Área do país	- Tecnologia da informação, internet,
- Liberdade de imprensa e Estado de direito	- Taxa de crescimento do mercado	- Tendências e comportamentos sociais	comunicações globais e locais
- Regulamentos específicos do setor	- Etapa do ciclo de negócios	- Grau de escolaridade	- Acesso à tecnologia e licenciamento
	- Importações e exportações	- Qualificação profissional	- Potencial de inovação

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Silva et. al (2018).

b) Forças de Porter

Porter (2008) identificou cinco forças que moldam a competição dentro de uma indústria (descritas nos pontos em baixo), sendo que estas forças podem influenciar a decisão de internacionalização de uma empresa. Se estas forças forem intensas, quase nenhuma empresa irá ter retorno de investimento; no entanto, se as forças forem benignas, muitas empresas vão ter lucro (Porter, 2008):

- (1) **A ameaça de novos entrantes:** este ponto traz novas capacidades para o mercado e um forte desejo de ganhar quota no mercado que coloca pressão em preços e custos. Quando a ameaça é alta, os líderes de mercado incumbentes devem manter/baixar preços ou aumentar o investimento para bloquear a nova competição;
- (2) **O poder de negociação dos compradores:** compradores poderosos podem obter mais valor ao exigir que os preços sejam mais baixos e que a qualidade seja melhor relativamente à restante competição;
- (3) **O poder de negociação dos fornecedores:** estes podem começar a cobrar preços mais altos, limitar a qualidade ou serviços ou transferir os seus custos para outras indústrias participantes;
- (4) **A ameaça de substituição por parte de outros produtos ou serviços:** quando esta ameaça é alta, a possibilidade de obtenção de lucro de uma dada indústria sofre. Se uma indústria não cria distância dos seus possíveis substitutos através da

performance de produto, marketing ou outros meios, irá sofrer em termos de retorno financeiro e potencial de crescimento;

- (5) **A rivalidade entre competição existente:** esta rivalidade pode assumir-se na forma de preços com desconto, introdução de novos produtos, campanhas de publicidade e melhorias nos serviços sendo que, quanto maior a rivalidade, menor será o potencial de lucro de uma indústria. Esta rivalidade pode acontecer quando há muita competição semelhante ou o crescimento da indústria é lento, por exemplo.

c) Análise SWOT

A análise SWOT, que consiste numa análise das forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), de acordo com Gürel & Tat (2017), divide-se em dois tipos de análise: a análise interna (que envolve os fatores que a organização consegue controlar) e a análise externa (que envolve os fatores que a organização não controla), sendo que a análise interna incluiu a identificação das forças e fraquezas de organização, e a análise externa diz respeito às oportunidades e ameaças externas que a organização pode vir a enfrentar.

d) Mercados e a sua atratividade: três modelos

O primeiro modelo, desenvolvido por Dunning & Lundan (2008), que permite às empresas decidir optar por investir em mercados transfronteiriços, é realizado através da identificação de quatro motivações fundamentais para o investimento no estrangeiro, evidenciadas na Tabela 2.

Tabela 2: Motivações para a produção internacional

Tipo de atividade de uma MNE	Definição
Procura de recursos	Investem no estrangeiro para adquirir recursos específicos com uma qualidade superior a um preço mais baixo do que no país de origem, sendo um IDE fundamentalmente exportador e com poucas ligações à economia local.

Procura de mercados	Investem num mercado particular para providenciar bens ou recursos a esses mercados ou aos países adjacentes, podendo ser motivados pela expansão internacional de clientes ou fornecedores.
Procura de eficiência	Investem num mercado com o objetivo de racionalizar a estrutura de abastecimento e de distribuição da empresa, de forma a otimizar os recursos.
Procura de ativos estratégicos	Empresas que adquirem ativos em corporações estrangeiras, de forma a promover os seus objetivos estratégicos a longo prazo, de forma a melhorar a sua competitividade global, sendo associado frequentemente a fusões, aquisições e <i>Joint Venture</i> (JV).

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Dunning & Lundan (2008) p.67-74.

Johanson & Vahlne (1977) criaram também um modelo que tem como objetivo identificar elementos que, quando tidos em consideração ao mesmo tempo, iriam constituir um processo de internacionalização. O modelo dos autores, denominado modelo de Uppsala, é baseado na observação de que normalmente as empresas começam a exportar para um outro país através de um agente externo, sendo que é mais tarde que estabelecem uma subsidiária em território estrangeiro ou a produção no país estrangeiro. De acordo com Johanson & Vahlne (1977), há quatro aspetos importantes a considerar neste modelo, sendo eles o comprometimento do mercado e o conhecimento de mercado (os elementos base do mecanismo de internacionalização) e a decisão de comprometimento de recursos e performance de atividades de negócio existentes (os elementos de mudança):

- (1) **Comprometimento para com o mercado:** inclui a quantidade de recursos com que a empresa se compromete, bem como o grau de comprometimento;

- (2) **Conhecimento de mercado:** inclui o conhecimento geral de mercados e operações estrangeiras, sendo este elemento importante pois as decisões de comprometimento são baseadas em conhecimento;
- (3) **Atividades de negócio existentes:** quanto maior e diferenciado o produto que uma empresa produzir for, maior será o comprometimento como consequência das atividades atuais de uma empresa (por exemplo, as atividades de marketing);
- (4) **Decisão de comprometimento de recursos:** estas decisões são tomadas em resposta aos problemas e oportunidades encontradas no mercado, que estão sempre dependentes da experiência.

Por último, é importante referir um terceiro modelo relacionado com o processo de internacionalização, sendo este a teoria das redes. Segundo Johanson & Mattsson (2015), este modelo descreve os mercados industriais como uma rede de relações entre várias empresas, uma vez que torna possível a consideração das interdependências e processos de desenvolvimento nos mercados internacionais. De acordo com Johanson & Mattsson (2015), como as empresas são dependentes umas das outras, as suas atividades precisam de ser coordenadas de forma a ter acesso a recursos externos e possibilitar a venda de produtos em mercados internacionais. As redes que se formam são estáveis, no entanto, novos relacionamentos vão sendo estabelecidos, mas a maioria das trocas ocorre em relacionamentos já existentes, sendo que esta atividade em rede permite que a empresa desenvolva relacionamentos que garantem o acesso a recursos importantes e a comercialização dos seus produtos e serviços (Johanson & Mattsson, 2015).

Os três modelos apresentados neste ponto são considerados os mais relevantes na literatura existente, sendo então importante referi-los no contexto de enquadramento teórico relativamente ao fenómeno da internacionalização.

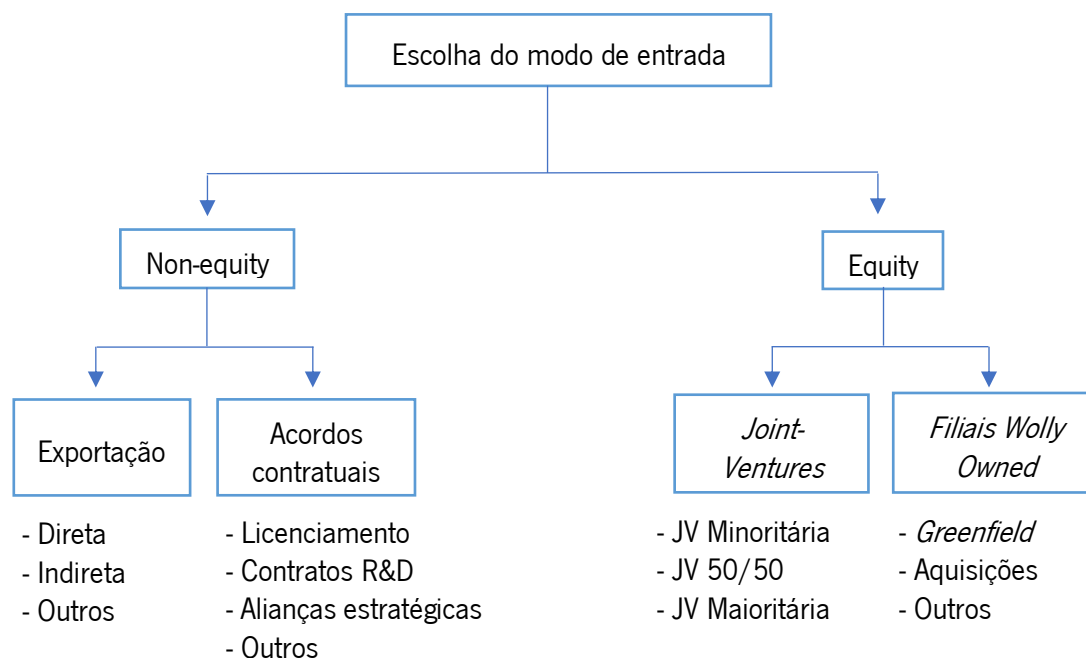
2.1.4. Modo de internacionalização

De acordo com Pan & Tse (2000), que desenvolveram o modelo hierárquico do modo de entrada, a gestão de uma empresa decide qual o modo de entrada pelo qual opta de acordo com uma hierarquia multinível (com vários níveis, desde a escolha do modo de entrada, à escolha dos modos de internacionalização), considerando apenas alguns fatores críticos em cada nível da

hierarquia: o primeiro nível do modelo prende-se com a escolha entre modos *equity* e *non-equity*. Um modo de entrada *non-equity* refere-se a um modo onde não é necessário haver investimento por parte de uma empresa estrangeira, sendo particularmente popular no seio de empresas de serviços direcionados a consumidores diretos, sendo estes realizados mais frequentemente na forma de licenciamento, *franchising* ou contratos (Erramilli et. al, 2002), enquanto um modo de entrada *equity* implica que a empresa local seja parcialmente ou totalmente adquirida (Harzing, 2002). A seleção de um destes modos *equity* e *non-equity* conduz a uma escolha de um modo de entrada específico dentro destas duas categorias, como evidenciado na **Figura 1**.

No caso da empresa optar por um modo *equity*, de acordo com Harzing (2002), a mesma deve escolher entre a aquisição de uma empresa local existente (aquisição) ou um novo investimento (investimento *greenfield*), devendo a empresa ter em conta as seguintes variáveis aquando da escolha do modo e definição da estratégia internacional: a intensidade de R&D, o grau de diversificação, o nível de experiência da empresa a nível internacional, a distância cultural, o tamanho do investimento de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em comparação com o tamanho da empresa onde se pretende existir e o *timing* de entrada.

Figura 1: Modelo hierárquico da escolha do modo de entrada



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Pan & Tse (2000).

A escolha do modo de internacionalização deve ser realizada tendo em conta as vantagens e desvantagens de cada modo, bem como qual o mais apropriado para cada tipo de empresa. Bradley (2005) nomeia os modos de internacionalização da seguinte forma:

- **Exportação:** é a forma mais rápida e mais simples de entrar nos mercados internacionais, sendo que o risco é minimizado devido ao baixo investimento em recursos financeiros e de gestão. É um modo normalmente escolhido quando se trata de uma empresa pequena e com poucos recursos, quando não há pressão política ou económica para a manufatura ser realizada no estrangeiro e quando os objetivos de uma empresa incluem a expansão geográfica e o aumento de vendas dos seus produtos e serviços.
- **Alianças estratégicas:** este modo permite às empresas aceder a ativos que não estão disponíveis no mercado (como tecnologia e produtos), ao mesmo tempo que permite a criação de uma sinergia com a empresa com quem faz a aliança ao combinar as vantagens de tecnológicas e de marketing de cada um. Bradley (2005) considera as parcerias de marketing, o licenciamento, o *franchising* e as *joint ventures* como formas de alianças estratégicas, dado que cada uma envolve uma parceria criada com uma empresa localizada num meio cultural e num mercado diferente.
- **Aquisições e investimentos diretos:** este modo pode ser considerado o que envolve mais compromisso para com os mercados internacionais, sendo as aquisições tendencialmente mais populares do que o IDE. Apesar disto, o IDE tem as vantagens de ter redução de custos, um marketing mais eficiente e um maior controlo sobre o processo de manufatura.

Um outro modo de entrada existente é o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), que tende a ser percebido como um método forte de entrada nos mercados internacionais, mas é também a forma que implica o uso de mais recursos - nomeadamente financeiros, humanos e tecnológicos - e a forma que aparenta ter mais influência direta na forma como as operações no estrangeiro são conduzidas e no *outcome* dos mercados (Welch et al., 2007). De acordo com a OCDE, o IDE é uma categoria de investimento para além-fronteiras, em que um investidor residente numa economia estabelece um interesse com longa duração e um grau significativo de influência noutra

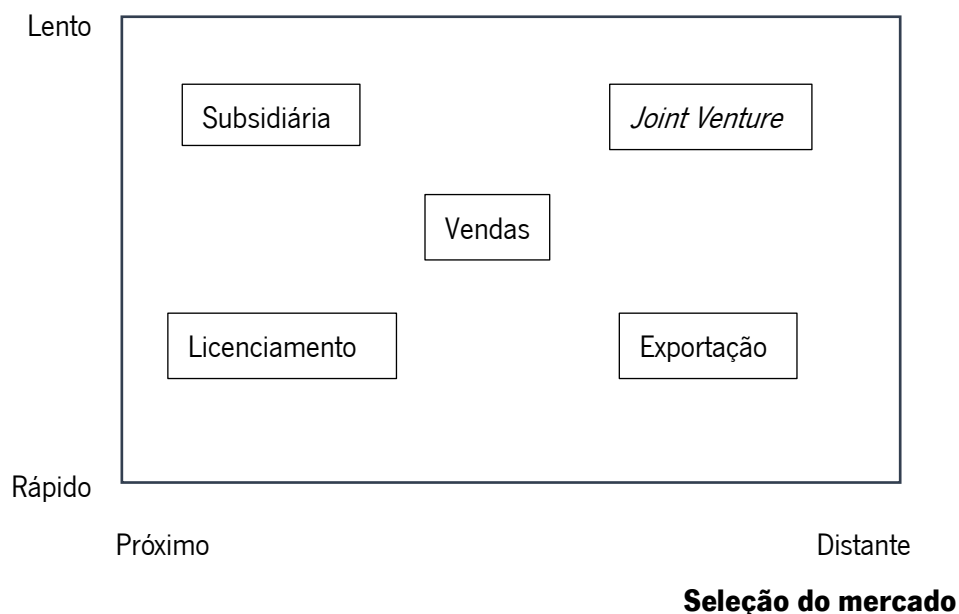
economia, sendo que o impacto positivo ou negativo do IDE no crescimento económico depende do nível que um país tem no desenvolvimento dos mercados financeiros (Osei & Kim, 2020).

O IDE é uma fonte financeira externa de muita importância na formação de capital e facilitação da transferência de recursos, capital humano e progresso tecnológico entre países, representando deste modo um meio das economias poderem crescer e desenvolver-se (Stack et. al, 2017), sendo um dos seus principais benefícios o *spillover* e disseminação de conhecimento e inovação tecnológica a empresas locais (Slesman et. al, 2020).

De seguida, é apresentado um modelo elaborado por Gallego et. al (2009), que ilustra a forma como as variáveis do *timing* de entrada e da seleção dos mercados influencia a escolha do modo de entrada (Figura 2). Com base neste modelo específico, quando uma empresa decide internacionalizar-se, fá-lo com base na escolha de uma estratégia de entrada particular, dependendo esta escolha do *timing* de entrada, da seleção dos mercados e da escolha do modo de entrada.

Figura 2: Relação entre o *timing* de internacionalização e o modo de seleção dos mercados

Timing de entrada



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Gallego et. al (2009).

2.1.5. Internacionalização das PMEs

As micro pequenas-médias empresas (MPMEs) representam cerca de 90% do tecido empresarial e mais de 50% da empregabilidade a nível mundial (UNCTAD, 2020). No caso específico português, de acordo com dados do PORDATA (2020), as PMEs (que englobam as micro, pequenas e médias empresas, classificadas de acordo com o número de colaboradores e volume de negócios anual) representam 99.9% do tecido empresarial em Portugal, o que as torna bastante significativas para o nosso comércio tanto a nível doméstico, como a nível internacional. Por esta razão, a internacionalização das PMEs torna-se um tema de estudo relevante no contexto económico atual português.

No entanto, apesar das empresas desejarem internacionalizar-se, observamos na literatura que há pelo menos duas variáveis importantes que condicionam o processo de internacionalização: o potencial lucro que advém de um certo mercado internacional e o grau de compromisso que a empresa deve ter durante o processo de internacionalização (Gallego et. al, 2009). Através destas duas variáveis, conseguimos identificar que um critério comum às empresas que pretendem seguir com a internacionalização é o risco que estão dispostos a correr sendo que, no *timing* de entrada (o momento em que uma empresa decide internacionalizar-se), a empresa assume que pode correr esse risco, sendo que o *timing* de entrada escolhido irá ter influência na seleção dos mercados e no modo de entrada nos mesmos (Gallego et. al, 2009).

2.1.5.1. Internacionalização: das empresas tradicionais às empresas *born-again global*

De acordo com Bell et. al (2003), há uma diferença entre as características das empresas consideradas tradicionais, das empresas *born global* e das empresas *born-again global* (Tabela 3), nomeadamente nas motivações para a internacionalização:

- As empresas tradicionais tendem a ser mais reativas do que as duas últimas, o que significa que geralmente entram em mercados internacionais devido a condições adversas verificadas nos mercados domésticos;
- As empresas *born global* vão à procura de nichos globais e são mais pró-ativas em virtude de uma gestão mais comprometida;
- Nas empresas *born-again global*, verifica-se que a súbita mudança de foco dos mercados domésticos para os internacionais advém de novos recursos humanos

e financeiros, das redes de contactos que estabelecem em mercados estrangeiros ou da aquisição de conhecimento relativo a novos produtos e mercados (Bell et. al, 2003).

Chetty & Campbell-Hunt (2004) referem também que as empresas tradicionais, antes de se internacionalizarem, precisam de ter um mercado doméstico forte, enquanto nas empresas *born global* basta apenas terem um pequeno mercado doméstico (ou não terem mercado doméstico de todo) pois veem o mundo como um único mercado, não se limitando apenas a um país.

Tabela 3: Características das empresas tradicionais, *born global* e *born-again global*

	Tradicionais	<i>Born global</i>	<i>Born-again global</i>
Motivação	- Reativa - Custo de produção - Processos que forçam a iniciação à exportação	- Proativa - Mercados globais - Procura ativa	- Reativa - Resposta a um incidente crítico (por exemplo, uma aquisição)
Objetivos	- Sobrevivência ou crescimento da empresa - Aumento do volume de vendas - Extensão do ciclo de vida do produto	- Vantagem competitiva - Garantir os seus próprios consumidores - Rápida penetração em segmentos globais	- Explorar novas <i>networks</i> e recursos - ganhos através de um incidente crítico
Padrão de expansão	- Expansão doméstica primeiro	- Expansão doméstica e de exportação quase simultânea	- Rápida internacionalização - Foco em mercados estrangeiros
Ritmo de expansão	- Gradual - Expansão para um mercado de cada vez	- Rápido - Entrada num grande nº de mercados	- Rápido

	- Adaptação à oferta existente	- Expansão para vários mercados ao mesmo tempo	- Expansão para vários mercados ao mesmo tempo
Métodos de distribuição / Modos de entrada	- Convencional - Uso de agentes/distribuidores - Direto para os consumidores	- Flexível - Uso de agentes/distribuidores	- Através de networks ou de canais existentes
Estratégia internacional	- <i>Ad-hoc</i> e oportunística	- Estruturada e planeada	- Reativa em resposta ao incidente crítico, mas estruturada de seguida
Financiamento	- Entrada em novos mercados utilizando recursos existentes	- Financiamento próprio através do crescimento rápido - Capital de risco	- Injeção de capital pela empresa-mãe

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Bell et. al (2003).

Tem havido um maior interesse nas empresas *born global*, uma vez que era assumido que o processo de internacionalização tradicional permitia que uma empresa acumulasse conhecimento ao longo do tempo; no entanto, estas empresas *born global* aparentam estar a contradizer este facto, o que tem aumentado a curiosidade em tentar perceber como é que uma empresa compensa a perda da vantagem de adquirir conhecimento quando a internacionalização é tão rápida e diversa (Gallego et. al, 2009).

Ainda que a abordagem das empresas *born global* enfatize que as empresas precisam de tomar riscos e enfrentar a incerteza em mercados internacionais, autores reconhecem que estas empresas têm experiência e conhecimento prévio que reduz esta incerteza e risco (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Por este motivo, tanto as empresas *born global* como as tradicionais reconhecem que o sucesso de entrada em novos mercados nacionais depende em parte desta experiência e conhecimento, sendo que as abordagens apenas diferem no facto de que as *born*

global acreditam que estes dois fatores podem ser adquiridos no início de vida de uma empresa (Chetty & Campbell-Hunt, 2004).

2.2. A Marca e a sua importância no contexto da internacionalização

Tendo em consideração todo o processo de internacionalização de uma empresa descrito no ponto anterior, importa agora olhar para a perspectiva das marcas e de todo o *branding* envolvente numa empresa.

Uma marca pode ser definida como um nome que tem o poder de influenciar o consumidor, sendo que o sistema de uma marca pode ser considerado como uma pirâmide, onde os vértices incluem o conceito da marca (proposta de valor), o nome da marca e respetivos símbolos e a experiência dos produtos ou serviços que a marca oferece (Kapferer, 2008), sendo estes três pontos fundamentais para construir qualquer marca. As marcas, além de determinarem a eficácia dos esforços de marketing como a publicidade e a promoção em certos canais, têm impacto a três níveis: mercado dos consumidores (simplificam a escolha ao consumidor), mercados de produto e mercados financeiros (Keller & Lehmann, 2006).

Quanto ao *branding*, de acordo com Couto & Ferreira (2017), Chandler & Owen (2002) definem-no como um processo que tem como intenção influenciar a forma como os consumidores desenvolvem a sua perceção do que a marca é e que significado tem, sendo que este requer um envolvimento por parte da empresa a longo prazo, um alto nível de recursos existentes e capacidade de manutenção da marca (Kapferer, 2008). O *branding* cria estruturas mentais e auxilia os consumidores a organizar o seu conhecimento acerca dos produtos e serviços de uma empresa, ao mesmo tempo que lhe providencia um certo valor (Keller, 2013). Mais do que uma ferramenta de venda, o *branding* tem-se tornado uma experiência emocional para os consumidores. As marcas devem ser encaradas como mais do que símbolos de produtos ou serviços de empresas; elas são e podem ser ideias, pessoas e lugares (Swaminathan et. al, 2020). Por esta razão, é importante perceber que, apesar do *branding* permitir que os marketers acrescentem um significado simbólico associado a um produto ou serviço, no final, o consumidor é que tem o poder de determinar o que cada marca significa para si mesmo (Sirianni et. al, 2013).

Um outro fator que é considerado importante para o estabelecimento de uma marca forte e credível são também os colaboradores das empresas ou organizações: as empresas devem

recrutar, selecionar, treinar e motivar os colaboradores da linha da frente (ou seja, aqueles que estão em contacto direto com o potencial consumidor) para desempenhar o papel de emanar a personalidade da marca no momento da venda, uma vez que isto pode ter influência na escolha entre uma marca que o consumidor não conhece e uma marca que está bem estabelecida no mercado, mas cujos colaboradores não estão alinhados com o que a marca promove (Sirianni et. al, 2013).

Sumariamente, de acordo com Kapferer (2008), o sistema completo da marca engloba:

- (1) A visão e o propósito da marca;
- (2) Os valores fundamentais da marca;
- (3) Os elementos de personalidade da marca;
- (4) Os benefícios estratégicos e atributos da marca;
- (5) Os produtos e serviços da marca em si.

A equidade da marca (ou *brand equity*) é um caminho de longo prazo que é realizado para a construção de uma marca, sendo fundamental para o aumento do lucro de uma marca e para o aumento da lealdade dos seus consumidores (Beig & Nika, 2019).

As estruturas de conhecimento da marca que se originam nas mentes dos consumidores - sejam eles indivíduos ou organizações - é a fonte para os fundamentos da equidade da marca (Hoeffler & Keller, 2003). De acordo com esta ideia de que a equidade da marca é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor às atividades de marketing, uma marca tem uma equidade positiva quando os consumidores respondem favoravelmente às atividades de marketing quando uma marca é bem identificada pelo mesmo (Hoeffler & Keller, 2003).

Associado a cada marca, há um conjunto de elementos estratégicos que compõem as mesmas e que permitem que a mesma tenha consistência, chegue ao mercado-alvo que pretende e tenha crescimento em si mesma. Por este motivo, é importante abordar todos estes elementos estratégicos, inseridos na gestão estratégica da marca, compilada nos pontos seguintes.

2.2.1. Gestão estratégica da marca

As marcas são ativos essenciais para o marketing e para a comunicação, pelo que se torna importante investir tempo em investigar, desenvolver e implementar uma marca. Tal é

possível através da gestão estratégica da marca, que é responsável por monitorizar, medir e gerir a equidade de uma marca, aumentar o reconhecimento de uma marca dentro e fora da organização, gerir a consistência da identidade de uma marca e ajudar a desenvolver novas sub-marcas (Erkollar & Oberer, 2016). Apesar da sua importância evidente, a gestão de uma marca pode ser desafiante devido à manutenção consistente e constante que deve ter, bem como a capacidade de adaptabilidade às mudanças do mercado (Iyer et. al, 2020).

De acordo com Keller (2013), a gestão estratégica da marca envolve o design e implementação de programas e atividades de marketing para construir, medir e gerir a equidade da marca, tendo a si associados quatro passos principais:

- (1) Identificação e desenvolvimento de planos para a marca (o que envolve os modelos de posicionamento da marca, de ressonância da marca e de cadeia de valor da marca);
- (2) Implementação e desenho de programas de marketing para a marca (por exemplo, as escolhas iniciais de elementos da marca e como estes se interligam, estando neste ponto enquadrados elementos como o nome, o *Uniform Resource Locator* (URL), o logotipo, símbolos, caracteres e slogans);
- (3) Medição e interpretação da performance da marca;
- (4) Fazer a marca crescer e tornar-se sustentável (neste ponto, algumas considerações importantes a seguir são a definição da arquitetura da marca, gestão da equidade da marca ao longo do tempo e gestão da equidade da marca quanto aos limites geográficos, culturas e segmentos do mercado).

Kapferer (2008) aborda também a gestão estratégica da marca, identificando por si dez princípios que considera importantes, enunciados de seguida: a capitalização de algumas marcas estratégicas de forma a que esta tenha uma visão tal que seja capaz de mudar a vida consumidor; a colocação de sub-marcas sob a alçada da marca maior da empresa; agir como um líder na sua área; ter sempre presente a ideia de inovação de produtos e serviços que oferecem; criar ligações diretas com os consumidores; entregar serviços personalizados e adaptados a cada consumidor; fazer com que os consumidores se tornem promotores ativos da marca; encorajar a comunidade a partilhar os valores da marca; globalizar rapidamente a marca e os seus produtos; e, por fim, ter um forte sentido ético por detrás da marca.

A natureza de toda a gestão estratégica da marca deve estar alinhada com as intenções estratégicas da empresa, o que significa ter uma abordagem equilibrada entre a estratégia de negócio da empresa, a estratégia da marca em si e as oportunidades que o mercado proporciona (Uggla, 2014). A chave para um *branding* internacional bem-sucedido assenta numa estratégia de marca bem orquestrada que seja razoavelmente global tanto ao nível do seu conteúdo como ao seu reconhecimento do consumidor, ou que usa diferentes marcas, mas coordena-as de forma internacional para minimizar o conflito entre as suas imagens e o seu posicionamento (Spence & Essoussi, 2010).

Como tal, a gestão de uma empresa deve ter em atenção estas cinco implicações para a gestão estratégica da marca, evidenciadas por Urde (2016):

- (1) A gestão deve definir o *core* da marca, de forma a não perder o seu significado fundamental e os seus valores. Estes valores devem ter significado para a organização, consumidores e restantes *stakeholders*;
- (2) A gestão deve alinhar a identidade, comunicação e posicionamento da marca com o *core* que estabeleceu, de forma a manter uma boa reputação e posicionamento;
- (3) A gestão deve promover uma mentalidade organizacional que suporta o *core* e a identidade da marca, ao mesmo tempo que influencia e promove o progresso e crescimento da empresa e da marca em si;
- (4) A gestão deve gerir o significado da marca ao longo do tempo, de forma a manter a sua relevância, autenticidade e diferenciação no decurso do tempo;
- (5) A gestão deve conseguir medir os vários elementos da marca no decorrer do tempo.

Em suma, a gestão estratégica de uma marca é algo essencial, sendo que a mesma será bem-sucedida se a organização tiver uma missão e filosofia corporativa claras, se entender a sua personalidade e identidade corporativa e se tiver informação precisa acerca das perceções que os *stakeholders* têm da sua organização ou empresa (Balmer, 1995).

2.2.2. Arquitetura de uma marca: elementos fundamentais

A arquitetura de uma marca é uma parte vital da estratégia de marketing de uma empresa, uma vez que auxilia os consumidores a perceber os produtos e serviços da empresa e organiza-

os na sua mente (Brexendorf & Keller, 2017), ao mesmo tempo que a estratégia da arquitetura da marca ajuda os marketers a determinar que produtos e serviços devem ser introduzidos na empresa, bem como que nomes, logos e símbolos devem usar em produtos já existentes e novos (Keller, 2013). De acordo com o autor, para definir a arquitetura da marca há três passos fundamentais a seguir:

- (1) Definir o potencial da marca, tendo em conta a visão, os limites e o posicionamento da marca:
 - Visão da marca: a visão por parte da gestão do potencial a longo-prazo da marca, baseado no entendimento das aspirações dos consumidores e verdades da marca;
 - Limites da marca: significa identificar, com base na visão da marca e o seu posicionamento, os produtos e serviços que a marca deve oferecer, os benefícios que providenciam e as necessidades que satisfaz;
 - Posicionamento da marca: os quatro pontos principais são a competitividade forte, os pontos de diferença, os pontos de igualdade e o mantra da marca.
- (2) Identificar as oportunidades para expansão da marca;
- (3) Realizar o *branding* de novos produtos e serviços.

Para construir uma marca assente em determinados valores e princípios, com a capacidade de impactar o dia-a-dia de um consumidor, os passos enunciados em cima devem fazer-se acompanhar por quatro importantes perguntas (Keller, 2013), que acabam por definir uma base sólida para uma marca, bem como a sua identidade fundamental:

- (1) **Para representar a identidade de uma marca:** Quem és tu?
- (2) **Para definir o significado da marca:** O que és?
- (3) **Para delinear as respostas e impacto que a marca vai ter num consumidor:**
O que é que eu penso ou sinto sobre ti?
- (4) **Para estabelecer as relações fundamentais de uma marca sólida:** Que tipo de associação e quanta conexão eu gostaria de ter contigo?

Para Sandbacka et. al (2013), para construir uma marca de uma empresa (nomeadamente uma empresa de tamanho pequeno), são necessárias cinco atividades principais para a sua construção, nomeadamente a definição de valores e ideia de negócio para definir a

identidade da marca; o desenho e gestão do processo dos serviços que providenciam para aumentar as associações que a empresa estabelece; o estabelecimento de comunicações que transmitam uma imagem da marca coerente; um forte *networking* para a empresa obter recursos complementares para fortalecer os seus esforços de *branding*, e a ativação e retenção de *stakeholders* e utilização do feedback dos mesmos para o desenvolvimento da marca.

a) Elementos de uma marca

Depois de seguidos os passos enunciados no ponto anterior e respondidas as quatro questões apresentadas por Keller (2013), é importante que uma empresa ou organização defina os elementos fundamentais da sua marca. Os elementos de uma marca, ou a sua identificação visual, de acordo com Balmer (1995), refere-se à forma como uma organização utiliza logotipos, tipos e variações de escrita, nomenclaturas, arquitetura e design para comunicar a sua filosofia e personalidade corporativa.

De acordo com Keller (2013), há seis critérios para escolher os elementos de uma marca:

- (1) A marca deve ser memorável, ou seja, deve ser facilmente reconhecida e lembrada pelos consumidores;
- (2) Deve ser significativa, o que quer dizer que a marca deve ser persuasiva;
- (3) Deve ser fácil os consumidores gostarem da marca (ser "*likeable*"), o que significa que deve ser divertida e interessante, com um visual rico e imagens verbais, tornando-a esteticamente agradável;
- (4) Transferível de e para diferentes categorias de produtos, limites geográficos e culturais que não os limites de onde a marca origina;
- (5) Adaptável às diferentes circunstâncias em que se encontra;
- (6) Protegida, tanto ao nível legal como ao nível competitivo.

O conjunto dos elementos acima enunciados dá origem à identidade da marca, com cada elemento a contribuir para a sua imagem e conscientização (Keller, 2013), sendo fundamental que a visão, os objetivos, a natureza, os valores, o campo de competência e os elementos de uma marca sejam bem determinados de forma que a identidade seja construída (Kapferer, 2008). Estes elementos (o design gráfico da marca, o logotipo e a parte visual em geral), apesar de não

criarem e darem origem à marca em si, ajudam a acelerar o reconhecimento da mesma e o processo de *branding* (Rowley, 2004).

b) Modelos de construção de uma marca

Keller (2013) apresenta três modelos que proporcionam perspectivas micro e macro que constituem a construção de uma marca com sucesso e que permitem que os marketers consigam desenhar estratégias de *branding* com sucesso e táticas para maximizar os lucros e a equidade da marca a longo prazo, sendo estes o modelo de posicionamento da marca, de ressonância da marca e o da cadeia de valor da marca. De acordo com Keller (2013), os três modelos têm as seguintes características:

- **Modelo de posicionamento da marca**, que descreve como estabelecer vantagens competitivas na mente dos consumidores. Com este modelo, os marketers devem estabelecer o posicionamento da marca, realizar a segmentação dos mercados onde pretendem atuar e definir mantras e frases que estejam associadas à marca.
- **Modelo de ressonância da marca**, que descreve como utilizar as vantagens competitivas para a criação de lealdade com os consumidores. Este modelo segue quatro passos importantes: assegurar que os consumidores se identificam com a marca e que a associam a um determinado benefício de um produto ou necessidade, estabelecer com firmeza o significado total da marca na mente dos consumidores e vincular estrategicamente uma série de associações de marca, obter as respostas adequadas do cliente para a marca e converter essas respostas para criar ressonância da marca e uma relação de lealdade intensa e ativa entre os clientes e a marca.
- **Modelo da cadeia de valor da marca**, que descreve como estabelecer um processo de criação de valor de forma que os impactos financeiros dos investimentos da marca criem relações fortes entre o consumidor e a marca. Este modelo reconhece também que muitas pessoas dentro de uma organização podem ter impacto na equidade da marca.

O estudo destes modelos para este estudo de caso em particular torna-se importante para perceber de forma a estratégia digital de marketing foi construída, sendo os modelos fundamentais no processo de construção de uma marca sustentável e apresentável.

2.2.3. Importância do estudo da concorrência para as marcas

Segundo Keller (2013), a competição dos mercados deve-se tanto a fatores provenientes do lado da procura (como, por exemplo, quando o consumo dos produtos e serviços experienciam um declínio e atingem a fase de maturidade do ciclo de vida do produto) como da oferta, que apresenta diversos motivos pelo qual a concorrência nas mais diversas indústrias tem vindo a aumentar, entre eles:

- **Globalização**, que aumenta a competição nos mercados existentes e ameaça os lucros atuais das empresas;
- **Competição com preços mais baixos**, que apresentam produtos e serviços com um preço inferior no mercado;
- **Extensões de uma marca**, onde as empresas aproveitam as suas marcas já existentes e lançam produtos com o mesmo nome em novas categorias;
- **Desregulação**, que leva a um aumento da competição fora das fronteiras tradicionais dos mercados.

As empresas ganham vantagem em relação aos melhores concorrentes do mercado devido à pressão e desafios que enfrentam, sendo que estas empresas beneficiam do facto de terem fortes rivais domésticos, fornecedores domésticos agressivos e consumidores locais exigentes (Porter, 1990).

Para Clark & Montgomery (1999), a identificação da concorrência é essencial para uma empresa poder realizar a análise da concorrência, sendo que a gestão não deve analisar todas as empresas, mas sim aquelas que identificam como concorrência ou potencial concorrência. A monitorização do mercado, de acordo com Johnson et. al (1999) monitoriza dimensões importantes como os consumidores e a concorrência, sendo que o que está a ser monitorizado são, por exemplo, as mudanças nas preferências dos consumidores, na aplicação dos produtos, na estratégia da concorrência ou nos novos concorrentes que estão a entrar nos mercados. Em geral, quanto mais a concorrência de uma empresa aumenta, mais aumenta a necessidade de

haver esta monitorização do mercado, de investimento em inovação e desenvolvimento e no desenvolvimento de novos produtos (Johnson et. al, 1999).

2.2.4. Segmentação dos mercados e relevância para a construção das marcas

A segmentação dos mercados ajuda a homogeneizar a heterogeneidade dos mercados, melhorando desta forma a performance organizacional ao realizar um *targeting* a segmentos específicos do mercado (Dibb et. al, 2002). Segundo Dibb et. al (2002), a segmentação constrói um excelente entendimento dos consumidores e da competição, o que pode levar a menos confrontações diretas com a concorrência e à criação de programas de marketing mais adaptáveis ao mercado ou a um segmento em concreto.

De acordo com Keller & Kotler (2016), um segmento de um mercado consiste num grupo de consumidores que partilham as suas necessidades, sendo que a segmentação de um mercado deve ser feita tendo em conta as variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais existentes para mais tarde poder ser realizado o *targeting* e o posicionamento, estando alguns exemplos destas visíveis na Tabela 4.

Tabela 4: Variáveis para a segmentação de mercados

Geográficas	Demográficas	Psicográficas	Comportamentais
• Por ação • Por Estado • Por região • Por cidade	• Idade e fase do ciclo de vida • Género • Rendimentos • Geração (Por exemplo, <i>Millennials</i>)	• Traços de personalidade • Estilo de vida • Valores individuais	• Necessidades e benefícios de cada um • Papel na decisão

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Keller & Kotler (2016).

Após a identificação das variáveis descritas na tabela acima, a segmentação dos mercados deve cumprir cinco critérios, de acordo com Keller & Kotler (2016): mensurabilidade (o tamanho, poder de compra e características dos segmentos devem poder ser medidas), a substancialidade (os segmentos devem ser alargados e possíveis de obtenção de lucro), acessíveis (devem ser facilmente acedidos), diferenciáveis (os segmentos devem-se conseguir distinguir facilmente uns dos outros e devem responder de forma diferente aos elementos de marketing) e acionáveis (os programas podem ser formulados para atrair e servir estes segmentos).

Keller & Kotler (2016) utilizam variáveis diferentes para segmentar os mercados que envolvem negócios e não diretamente um consumidor, listadas de seguida:

- **Variáveis demográficas:** quantas indústrias a empresa deve servir, qual o tamanho das empresas desejado e qual área geográfica é a ideal;
- **Variáveis operacionais:** em que tecnologias a empresa deve focar, que tipos de utilizadores são os desejados e que a tipo de necessidades deve a empresa atender;
- **Abordagens de compra:** qual o poder de compra da empresa, que relação prévia deve existir com a empresa, qual a sua política de compra e quais os critérios de compra a empresa segue;
- **Fatores situacionais:** qual a urgência que a empresa tem, que tipo de aplicação específica a empresa quer com o nosso produto/serviço e qual o tamanho do serviço é que nos devemos focar;
- **Características pessoais:** quais os valores da empresa, qual a atitude para com o risco a empresa tem e qual é a sua lealdade para com os seus consumidores.

Para além disto, de acordo com Best (1997), um segmento de mercado é atrativo quando cumpre tem em atenção três considerações: a procura do mercado (para medir este ponto, considera-se o tamanho do segmento, a sua taxa de crescimento e o seu potencial de mercado), a intensidade competitiva (o número de concorrência, de substitutos e o nível ao qual a concorrência acontece afetam todos a atratividade de um segmento) e o acesso ao mercado (para ser atrativo, um segmento deve ser acessível, sendo importante que os canais de comunicação consigam chegar ao segmento do mercado escolhido e que o produto ou serviço que uma empresa oferece atenda às necessidades do segmento). No entanto, é preciso ter em consideração que,

mesmo que um segmento de mercado seja considerado atrativo quando cumpre estas considerações, uma empresa pode não escolher atuar nesse segmento porque este não atingir o lucro desejado (Best, 1997).

A segmentação de mercados surge quando há uma necessidade de equilibrar diversas necessidades dos consumidores com as capacidades e recursos de organizações concorrentes no mercado (Dibb & Simkin, 1997), pelo que um dos principais objetivos da segmentação de um mercado para uma empresa, de acordo com Thomas (2016) é encontrar uma vantagem competitiva e otimizar a alocação de recursos a um ou variados segmentos de consumidores, que vão ter uma maior probabilidade de comprar o produto ou serviço a essa empresa do que à concorrência.

2.2.5. Posicionamento da marca

O posicionamento da marca faz alusão a encontrar a localização ideal nas mentes de um grupo de consumidores ou do segmento do mercado, de forma que estes pensem sobre um produto ou serviço na forma desejada de modo a maximizar o potencial benefício para a empresa, devendo um bom marketer ter uma ideia de quem é o seu público-alvo e a sua concorrência e de que forma é que a sua marca ou marca da sua empresa se destaca e diferencia de todas as outras (Keller, 2013). Além disto, o posicionamento de uma marca direciona as atividades e programas de marketing para o que uma marca deve ou não fazer (Keller & Lehmann, 2006).

Este posicionamento pode ser realizado de duas formas (Urde & Koch, 2014): pode ser um posicionamento orientado para o mercado - uma abordagem que define e implementa uma posição desejada com a imagem da marca como ponto de partida, sendo esta imagem o foco desta abordagem de posicionamento - ou um posicionamento orientado para a marca, que define e implementa uma posição com a identidade da marca como o seu ponto de partida, o que implica que a satisfação das necessidades do consumidor ocorre dentro dos limites da identidade fundamental da marca (que é influenciada pela missão, valores e visão da empresa). Hassan & Craft (2012) concluíram que as bases da segmentação dos mercados podem fornecer a indicação para as estratégias de posicionamento da marca e, conseqüentemente, ter um efeito na percepção da marca nos mercados internacionais. Segundo Hassan & Craft (2012), existem quatro abordagens estratégicas diferentes para o posicionamento de uma marca a nível global:

- (1) Desenvolvimento de uma posição homogénea da marca no mercado através da identificação e do *targeting* de consumidores, onde quer que eles estejam a nível global, que exibam respostas comportamentais semelhantes em relação a uma marca;
- (2) *Targeting* de diferentes segmentos em diferentes países com a mesma atração para uma marca;
- (3) Alinhamento da marca com segmentos presentes em muitos ou na maior parte dos países com base em segmentos definidos localmente;
- (4) Foco em diferentes segmentos que exigem uma marca diferenciada de forma única.

Devido ao facto de muitas vezes as PME's operarem em mercados relativamente competitivos e homogéneos, é mais fácil para uma empresa seguir as tendências desse mercado, o que tem como consequência a perda de identidade da marca e resulta num fraco posicionamento da mesma (Anees-ur-Rehman et. al, 2017), pelo que é importante estabelecer um bom posicionamento com base na identidade da marca.

Torna-se fundamental a análise de todos estes elementos que envolvem a gestão estratégica da marca de forma a entender como funciona a construção de uma marca. Como irá ser descrito neste estudo de caso, uma marca tende a evoluir ao longo do tempo e pode até reinventar-se por completo, o que torna a análise dos elementos uma necessidade para as mesmas conseguirem sustentar-se num mercado competitivo e em constante mudança, como é o caso da indústria tecnológica.

2.2.6. Adaptação/customização e standardização das marcas

As PME's, para Wong & Merrilees (2006), enfrentam escolhas estratégicas que envolvem escolhas de standardização ou adaptação das suas estratégias de marketing nas atividades internacionais para uma melhor adaptação.

A adaptação/customização de uma marca refere-se à adaptação do posicionamento no mercado e identidade de uma marca doméstica para uma que é mais relevante para os consumidores internacionais, sendo que os marketers consideram esta adaptação devido à

pressão competitiva, novos canais e necessidades dos consumidores em mudança (Wong & Merrilees, 2006). Para Westjohn & Magnusson (2017), a adaptação discricionária diz respeito a modificações às estratégias de marketing da empresa de forma a apelar aos gostos e preferências dos consumidores nos mercados locais. De acordo com um estudo elaborado por Westjohn & Magnusson (2017), as adaptações discricionárias podem ter um efeito positivo nas exportações de uma empresa, sendo mais benéfico para aquelas que atuam em mercados fisicamente distantes, quando tem pouca experiência internacional ou quando tem uma vantagem de posicionamento fraca. Para Wong & Merrilees (2006), ao aumentar o comprometimento de uma empresa nos mercados estrangeiros de forma a compreender os diferentes aspectos culturais, os marketers internacionais das PMEs conseguem uma melhor adaptação das suas marcas no estrangeiro.

O propósito de uma empresa fazer uma standardização ou adaptação das atividades internacionais de marketing tem o propósito de satisfazer as necessidades dos seus clientes alvo de uma forma melhor que a sua concorrência (Wong & Merrilees, 2006). No entanto, a investigação contemporânea aponta que, devido à integração das economias mundiais, não há necessidade de que as empresas adaptem as suas estratégias de marketing em mercados hospedeiros, mas sim que as standardizem (Rao-Nicholson & Khan, 2017). Apesar desta sugestão da standardização, há em contrapartida estudos que apontam que as diferenças culturais têm importância e que as empresas devem arranjar formas de adaptar certos elementos dos seus programas de marketing tendo a cultura em conta (Rao-Nicholson & Khan, 2017).

É importante que, quando uma empresa ou organização decide internacionalizar a sua marca, faça uma análise dos mercados onde pretende entrar de forma a avaliar a possibilidade de adaptação ou standardização da marca, de forma a conseguir atingir os consumidores alvo fora do mercado doméstico.

2.2.7. Marketing Digital: relevância para as marcas e sua internacionalização

Para este estudo de caso, e dentro do âmbito digital de uma empresa, o marketing digital tem uma extrema importância para uma marca, uma vez que determina a forma como a mesma irá ser vista aos olhos dos consumidores. O marketing digital torna-se também fundamental para as empresas que se encontram em processo de *rebranding* e internacionalização, uma vez que

providencia as ferramentas necessárias para a nova marca e o seu posicionamento sejam bem comunicados para o exterior.

Nos últimos anos, particularmente com a globalização a que temos assistido e a um crescimento tecnológico nunca antes visto, mais do que para aumentar os seus lucros, as empresas utilizam o marketing como uma forma de crescimento económico da sua empresa, de penetrar nos mercados pretendidos e de criar no consumidor uma consciência e consideração pela própria marca (Hanssens & Pauwels, 2016). Ao mesmo tempo, houve um grande aumento da presença dos novos media, o que induziu os consumidores a alterar drasticamente os seus padrões de uso dos media tradicionais e a forma como os utilizam para obter informação, o que inclui a obtenção de informação e escolha das marcas que utilizam (Batra & Keller, 2016).

A par desta globalização, o próprio marketing (definido pela Associação Americana de Marketing como a atividade, conjunto de instituições e processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que trazem valores para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral) tem evoluído por si só, tendo havido alterações profundas que advêm da digitalização das atividades de marketing, da emergência de análise de dados de marketing profunda e da evolução para estruturas organizacionais mais abertas (Moorman & Day, 2016); a transformação digital das empresas, a emergência de novos canais (redes sociais ou os próprios dispositivos móveis) e a grande quantidade de dados que é possível obter dos consumidores estão a alterar drasticamente as práticas de marketing (Kalaighnam et al., 2020).

De facto, os canais de comunicação e venda direta ao consumidor que estão com uma maior taxa de crescimento são os canais digitais, sendo que a Internet providencia grandes oportunidades para interação e individualização entre marketers e consumidores (Keller & Kotler, 2016).

Para que uma empresa consiga transmitir os seus objetivos ao consumidor final, é importante que a mesma construa um plano de marketing digital sólido e coerente com o que querem transmitir. O planeamento de marketing pode ser definido como o processo estruturado de pesquisa e análise das situações de marketing, com o desenvolvimento e documentação de objetivos, estratégias e programas de marketing, bem como a implementação, avaliação e controlo das atividades para atingir os objetivos estabelecidos (Opresnik, 2018). De acordo com Opresnik (2018), os marketers devem começar o processo de planeamento de marketing vários meses

antes do mesmo ser implementado de forma a permitir que haja tempo suficiente para pesquisa e análise, revisão pela gestão e coordenação de recursos.

2.2.7.1. Canais de comunicação online

Os últimos avanços experienciados nas tecnologias digitais motivaram as empresas a adotar canais de comunicação mediados pela tecnologia para as suas diferentes interações de negócio (Singh et. al, 2020). A estes avanços está associado o marketing digital e dos media sociais, que consiste num processo que encoraja os indivíduos a promoverem os seus websites, produtos e serviços através dos canais online, bem como a comunicar com uma comunidade alargada que poderia ser impossível de alcançar caso se optasse pelos canais de publicidade tradicionais (Weinberg, 2009).

Entre os diversos canais de comunicação online que existem, de acordo com Keller & Kottler (2016) são de destacar quatro: os websites, *search ads*, *display ads* e o e-mail.

- **Websites:** normalmente, este é o primeiro contacto que o consumidor estabelece com uma marca, pelo que o seu website deverá ser relativamente rápido em termos de carregamento, de fácil entendimento e com um design e conteúdo atrativo;
- **Search ads:** anúncios pagos pelas marcas expostos nos motores de pesquisa (como o Google, Yahoo! ou Bing), mediante as palavras-chave que o consumidor pesquisa quando está à procura de um produto ou serviço;
- **Display ads:** anúncios pagos, que são colocados noutros websites relevantes e com um tráfego relativamente alto;
- **E-mail:** realização de marketing através de e-mails enviados a um subscritor ou cliente, com destaque para um produto, serviço ou campanha que está a decorrer numa empresa ou organização.

Uma outra forma de comunicação importante nas comunidades online é o WOMM (*Word-Of-Mouth Marketing*, ou marketing boca-a-boca), que se caracteriza como sendo uma influência internacional entre comunicações de consumidor para consumidor, utilizando técnicas de marketing profissionais (Kozinets et. al, 2010). Esta forma de comunicação possui, de acordo com Kozinets et. al (2010), quatro fatores importantes associados: é afetado pelas narrativas de carácter ou histórias pessoais que envolvem uma determinada marca/empresa e o consumidor que narra

a história; as comunicações acontecem num determinado fórum, como um blog, websites de networking social ou até mesmo num ambiente físico criado para socializar; a comunicação é afetada pelas normas da comunidade que recebe a mensagem (como, por exemplo, a idade dos membros da comunidade, os seus interesses e estilo de vida, a sua classe social, entre outros fatores); e, por último, a mensagem e significado destas comunicações são afetadas pelas características promocionais da campanha que está por detrás dessa mensagem, como o tipo de produto ou serviço e os objetivos da marca que o está a promover.

As redes sociais podem ser consideradas comunidades online que permitem que utilizadores individuais e empresas partilhem conteúdo relevante com outros indivíduos (Zhang et. al, 2017), podendo aqui ser incluídas redes sociais como o Facebook, Instagram, Twitter ou LinkedIn.¹ No entanto, mesmo não sendo relativamente novas no quotidiano das empresas, os marketers ainda enfrentam alguns desafios em relação às redes sociais, dado que têm dificuldade em perceber como é que estes canais estão a mudar o ambiente dos negócios, ao mesmo tempo que tentam aproveitar da forma mais eficaz estas oportunidades de comunicação (Zhang et. al, 2017).

As redes sociais, para além de permitir que os marketers estabelecem uma forte presença online sem um grande custo associado, servem também para reforçar outras atividades de comunicação que possam estar a ocorrer noutros canais, uma vez que as redes sociais são imediatas e relevantes no dia-a-dia, o que também força as empresas a manterem-se inovadoras e relevantes (Keller & Kotler, 2016). Os canais de redes sociais também permitem que o consumidor identifique melhor quem apoia uma certa marca (por exemplo, através do botão de “Gosto” de uma página no Facebook), o que antes era apenas possível identificar caso o apoiante fizesse uma campanha publicitária (Naylor et. al, 2012), sendo que este comportamento pode influenciar os consumidores a tenderem mais para um produto ou serviço do que para o outro.

De acordo com Wedel & Kannan (2016), o elevado crescimento dos media, canais de redes sociais, aparelhos eletrónicos e software providenciou às empresas inúmeras oportunidades para oferecer um maior valor dos produtos e serviços que vendem aos seus consumidores, através da quantidade de dados que podem extrair deste crescimento tecnológico. Estes dados são maioritariamente obtidos através do investimento em redes sociais, sendo que a análise de dados

¹ As redes sociais enunciadas podem ser consultadas em:

Facebook: <https://www.facebook.com>

Instagram: <https://www.instagram.com>

Twitter: <http://twitter.com>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com>

em marketing envolve a recolha, gestão e análises dos mesmos (Wedel & Kannan, 2016) podendo esse investimento dividir-se em publicações não pagas, ou publicidade paga. Atualmente, a grande maioria das empresas aloca consideráveis valores dos seus recursos financeiros para a criação de publicidade nos canais online (Lobschat et. al, 2017).

Apesar das redes sociais serem um recurso que está normalmente disponível para todas as organizações, empresas e indivíduos, estão constantemente em mudança, o que significa que o sucesso das marcas é ditado por quão bem as organizações conseguem combinar as redes sociais com os recursos existentes e criar novas capacidades organizacionais (Harrigan et al., 2020). Através do uso estratégico dos media digitais, as empresas (em particular as PME's) têm a oportunidade de aumentar o reconhecimento da sua marca (*brand awareness*) a nível internacional se, através da personalização de estratégias de marketing digital para cada segmento do mercado, conseguirem criar valor acrescentado para os seus consumidores (Makrides et al., 2019). As novas formas de comunicação existentes de momento devido à rápida criação e expansão de novas redes sociais facilitam a comunicação que uma marca estabelece, na medida em que permite uma maior personalização do conteúdo das mensagens que transmite, do seu *timing* e localização, o que por si permite melhorar a estratégia de comunicação e permite estabelecer objetivos específicos (Batra & Keller, 2016). Uma grande variedade de atividades de *branding* e marketing podem ajudar uma marca a obter o posicionamento que pretende, sendo que o sucesso destas atividades depende não só da forma como cada uma funciona individualmente, mas o quão bem elas podem funcionar em conjunto (Keller & Lehmann, 2006).

Parte deste uso estratégico e da monitorização de todos os canais de comunicação online parte também de uma análise frequente das ferramentas de *Search Engine Optimization* (SEO). O SEO pode ser definido como um mecanismo que permite que a pessoa que está a procurar obtenha resultados mais apropriados à procura que realizou (Bhandari & Bansal, 2018), tendo como principais vantagens a melhoria do posicionamento no mercado, uma melhor equidade da marca, maior reconhecimento da marca e, conseqüentemente, um aumento no nível de persuasão dos consumidores e informações acerca dos consumidores que podem ser utilizadas para futuras campanhas de marketing (Bhandari & Bansal, 2018).

De forma a que toda a estratégia de marketing digital tenha resultados positivos para uma marca, Holliman & Rowley (2014) afirmam que, após a delineação da estratégia, é importante ter em consideração alguns desafios que possam surgir, nomeadamente a necessidade de desenvolver métricas que permitam avaliar o conteúdo publicado nas redes sociais através de *Key*

Performance Indicators (KPIs, ou indicadores-chave para a performance), a necessidade de recrutar pessoas capazes de realizar um *storytelling* bom no conteúdo que publicam, a importância de criar conteúdo que auxilia o consumidor a fazer algo de forma melhor ou a resolver um problema e o desafio de mudar o pensamento do marketing tradicional ao liderar a mudança cultural em organizações B2B.

2.2.7.2. Marketing digital e e-commerce

Tendo em consideração o que me proponho estudar neste estudo de caso, considero importante a diferenciação entre o *e-commerce* B2C (*Business-To Consumer*) e B2B (*Business-To-Business*), uma vez que uma empresa ou organização que opte por um dos dois tipos de comércio online terá que diferenciar as suas estratégias e conteúdo de marketing em virtude do mesmo.

O *e-commerce* B2C é o tipo de comércio online mais comum sendo que, neste modelo, os negócios providenciam bens e serviços a consumidores individuais através da Internet (Huseynov & Yildirim, 2015), enquanto o *e-commerce* B2B representa as operações de negócio em que a atividade comercial mantém-se de empresa para empresa (Tangpong et al., 2009). Os serviços online (ou *e-services*) são importantes no comércio B2C para gerir as relações com os clientes e gerir as vendas, sendo que este tipo de comércio eletrónico tem vindo a aumentar exponencialmente devido à quantidade de informação disponível, o que faz com que os consumidores tenham acesso a mais conhecimento e de melhor qualidade, ao mesmo tempo que esperam um serviço mais rápido, amigável e com alta qualidade (Singh, 2002).

O conteúdo de marketing em B2B normalmente difere de outras abordagens de marketing: ao contrário do marketing centrado em publicidade, o tipo de marketing utilizado em B2B não procura persuadir os consumidores dos benefícios específicos do produto ou serviço que está a vender, uma vez que o consumidor é que entra em contacto com o conteúdo em plataformas de media patrocinadas (Wang et. al, 2017). No modelo de negócio B2B, no caso das empresas de tecnologias de informação, estas tentam chegar a uma solução capaz de satisfazer as necessidades dos seus parceiros de negócios que gerem outras empresas ao utilizar processos de negócios complexos, sendo que grande parte do crescimento de mercado deste tipo de empresas está associado às estratégias de negócios digitais que os consumidores realizam (Shen et. al, 2019).

A literatura tem investigado cada vez mais o modelo de negócio do ponto de vista B2B, demonstrando que, apesar dos produtos adequados e confiáveis, de um logotipo facilmente reconhecido pelo mercado e de um website forte serem características necessárias neste tipo de modelo de negócio, não são fatores suficientemente fortes para aumentar a equidade da marca, pelo que as empresas de tecnologias de informação referidas devem aderir às tendências digitais e adaptar as suas estratégias de marketing e serviços às mesmas para conseguirem acompanhar esta tendência (Shen et. al, 2019).

É também importante destacar alguns conceitos essenciais para o entendimento dos modelos B2B e B2C, destacados na Tabela 5.

Tabela 5: Definições formais de conceitos em B2B e B2C

Conceito	Definição
Inovação de serviço	Exploração de uma ideia para um serviço que é nova para a empresa, com o objetivo de providenciar novos benefícios aos seus consumidores.
Inovação de serviço B2B	Exploração de uma ideia para um serviço que é nova para a empresa, com o objetivo de providenciar novos benefícios aos seus clientes a nível de negócios.
Inovação de serviço B2C	Exploração de uma ideia para um serviço que é nova para a empresa, com o objetivo de providenciar novos benefícios aos seus consumidores individuais.
Inovação de produto	A criação e introdução no mercado de um produto físico que é novo para a empresa.
Inovação de serviço com foco no consumidor	Novo serviço que enfatiza uma solução para um problema e benefícios do consumidor.
Inovação de serviço com foco na tecnologia	Novo serviço que enfatiza as características tecnológicas de uma nova oferta.

Inovação de serviço facilitada pelas pessoas	Novo serviço que é entregue primariamente através de interações humanas.
Inovação de serviço <i>new-to-market</i>	Novo serviço que cria um novo benefício nunca antes experienciado no mercado.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Dotzel & Shankar (2019).

As empresas que pretendem integrar serviços com produtos com sucesso devem estabelecer o posicionamento da sua marca com base nas suas capacidades e objetivos do consumidor, ao mesmo tempo que auxilia os consumidores a atingir esses objetivos, sendo este último particularmente importante quando se trata de uma empresa B2B (Jalkala & Keränen, 2014). Ao revisitar a literatura existente, Jalkala & Keränen (2014) sugerem quatro tipos de capacidades que devem ser integradas quando uma empresa providencia soluções aos consumidores, sendo estas a capacidade de fazer consultoria de negócio, de integrar sistemas e gestão de projetos, de providenciar serviços operacionais e de avaliar um serviço.

Com o aumento da competitividade a nível global e a emergência do *e-commerce*, o *branding* B2B e *branding* corporativo tornaram-se mais atrativos, não sendo de momento aceitável que o *branding* é apenas benéfico para mercados de consumidores (Koporcic & Törnroos, 2019). Deste modo, segundo Koporcic & Törnroos (2019), o *branding* corporativo tem o seu foco no ciclo de vida da marca de uma corporação ou empresa, tendo como foco uma audiência mais alargada que inclui os seus colaboradores, clientes atuais, principais clientes, fornecedores e investidores.

Para solidificar a presença das suas marcas e reforçarem o *branding* corporativo, as empresas B2B devem também ter uma presença digital e realizarem estratégias de marketing em redes sociais e websites, dado que o *branding* online tem sido cada vez mais proeminente (Bamm et. al, 2018), recorrendo desta forma ao marketing de serviços.

2.2.7.3. Medição do sucesso da estratégia digital e marcas: diferentes métricas

Um passo importante no que se refere a marcas é a medição da sua estratégia digital e do sucesso da marca. Uma grande vantagem de ter um sistema de medição de uma marca eficaz é a capacidade de este conectar a gestão da marca à performance da empresa, que tem vindo a emergir como uma ferramenta de gestão estratégica para uma melhoria contínua ao invés de ser

um sistema estático implementado a um dado momento da performance da marca (Rajagopal, 2008). Este sistema de medição contínua, de acordo com Rajagopal (2008), auxilia os negócios a perceber como se encontra a performance da marca com a estrutura dos valores dos consumidores e em relação a marcas concorrentes.

Ao mesmo tempo, um fator importante para o sucesso de um plano de marketing digital é a medição do sucesso do mesmo; apesar de métricas como o número de seguidores ou tráfego no website e redes sociais, amigos ou seguidores sejam importantes, não é o suficiente para aumentar as conversões de vendas (Öztamur & Karakadilar, 2014). O marketing realizado através das redes socais pode ter mais importância quando nos referimos a aumentar o reconhecimento da marca e melhoria da reputação da marca (que, por sua vez, aumenta o número de *leads* e de vendas) (Öztamur & Karakadilar, 2014).

As métricas analíticas de marketing têm-se tornado cada vez mais recorrentes dado que a tecnologia tornou viável a análise de grandes bases de dados por parte dos marketers (Hauser, 2007). Atualmente, as empresas utilizam cada vez mais técnicas de *data-driven* marketing, que focam na análise de dados internos e externos e realizam a integração da informação que recolhem para ajudar no desenvolvimento de produtos e serviços, sendo que este processo assegura contextos mais produtivos para os consumidores e permite adquirir novos consumidores e reter os clientes atuais (Grandhi, et. al, 2020).

Johnson et. al (2019) identificam cinco fases da implementação da análise de dados de marketing, sendo elas:

- (1) ***Sprouting***, o que inclui a implementação de ferramentas de análise de dados. Normalmente, a ferramenta que mais se aplica a PMEs é o Google Analytics;
- (2) **Reconhecimento**, que inclui análise descritiva, segmentação, rastrear as redes sociais e onde é realizada a estimativa do valor de vida do cliente. Nesta fase, a empresa pode optar pela contratação de uma agência para realizar o trabalho de análise;
- (3) **Comprometimento**, que inclui o apoio da gestão de topo e a integração de dados (entre outros), sendo também aqui realizado o recrutamento de profissionais e consultores para a análise de dados;
- (4) **A mudança de cultura**, que comporta a integração de cientistas especializados em dados, modelos preditivos, o teste A/B e a resolução de dilemas éticos;

- (5) **O *data-driven marketing***, onde a organização chegou ao nível de maturidade requerido para a análise de dados em marketing, tendo a capacidade de identificar centenas de micro-segmentos nas bases de dados dos seus consumidores utilizando transações integradas, *clickstream* e dados providenciados por terceiros.

O *data-driven marketing* é particularmente importante no marketing de serviços, fazendo referência ao uso de dados para informar e otimizar formas de conduzir as atividades da marketing de uma organização sendo que, para além de ter o objetivo de promover um serviço, o objetivo do marketing de serviços é criar uma relação mútua de benefícios entre uma empresa, os seus consumidores e a sociedade (Kumar et. al, 2013).

Há vários tipos de dados que podem ser considerados por uma organização, sendo que Kumar et. al (2013) identificam as seguintes categorias:

- **Dados neuropsicológicos;**
- **Dados tradicionais**, que incluem grupos de foco, entrevistas estruturadas e não estruturadas. Esta categoria inclui também inquéritos, experiências, transações, observações e revisões de produtos, que podem ser também considerados dados digitais;
- **Dados digitais**, que incluem as consultas das pesquisas, *clickstream*, redes sociais, blogues, fóruns online de comunidade e referências.

Em contrapartida, para Saura (2021), existem os seguintes tipos de dados aplicados ao marketing digital:

- **Dados transacionais:** informação relativa a vendas, recibos, faturas, envios, pagamentos, seguros, rendas, entre outros;
- **Dados não transacionais:** dados demográficos, psicográficos, comportamentais ou de estilo de vida;
- **Dados operacionais:** inclui dados sobre estratégias e ações relacionadas com operações de logística e negócio;
- **Dados provenientes de fontes online:** dados de e-mails, fotografias, *tweets* (no Twitter), *likes* (no Facebook e Instagram), partilhas, websites, motores de pesquisa, vídeos, compras online, entre outros.

Caso as métricas forem aplicadas de uma forma eficaz, de acordo com Smith (2003), as mesmas levam a um crescimento estratégico da marca, uma vez que:

- Providenciam uma compreensão contínua de como se encontra a performance da marca ao nível externo em comparação com as expectativas do cliente e as ações da concorrência;
- Proporcionam uma compreensão contínua de como se encontra a performance da marca internamente em relação aos esforços anteriores;
- Fornecem informação acerca do retorno dos investimentos e começam a rastrear o retorno das iniciativas gerais de marketing e *branding*;
- Ajudam a manter o foco organizacional e as comunicações existentes;
- Ajudam a alocar recursos de forma eficaz no futuro;
- Fornecem informações que podem ser usadas para os critérios de bónus dos colaboradores.

Smith (2003) refere ainda que as métricas de uma marca eficazes são um veículo que guia a marca até ao sucesso, sendo importantes para uma gestão efetiva da marca e de um negócio como um todo.

2.3. *Branding* e a internacionalização

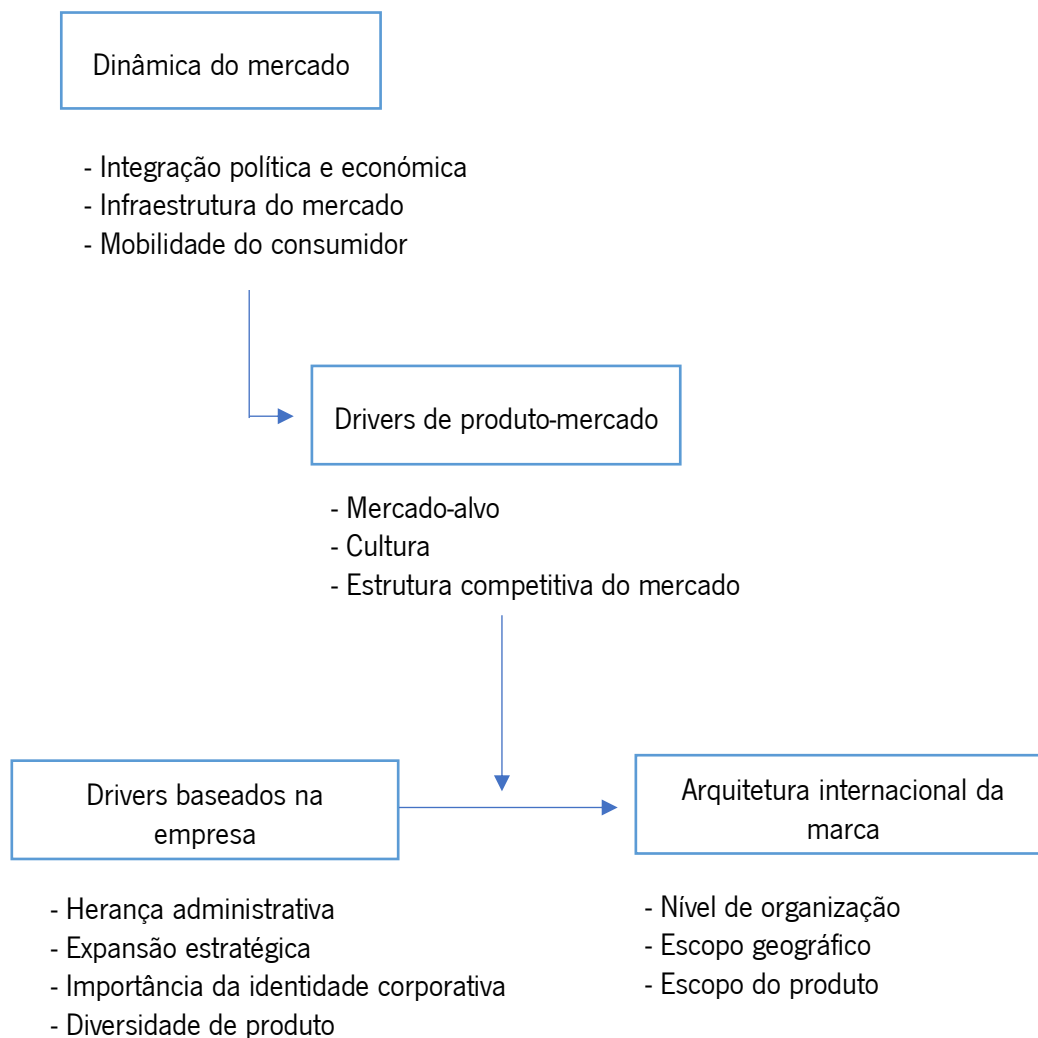
Em mercados internacionais, a estratégia de *branding* de uma empresa tem um papel fundamental na integração das atividades da empresa a nível global (Douglas et. al, 2001). Tipicamente, de acordo com Douglas et. al (2001), a estratégia de *branding* internacional adotada por uma empresa é formada através de um processo evolucionário que resulta de decisões de entrar em novos mercados ou expandir produtos para um país existente. Uma vez que o mercado a nível global se tem tornado cada vez mais competitivo, de acordo com Lee & Griffith (2012), as empresas não só estão a trabalhar para estabelecer e manter posições competitivas nos seus mercados, como também estão a procurar continuamente novos mercados onde podem entrar. Por esta razão, segundo Lee & Griffith (2012), as empresas devem estar cientes de que uma vantagem global competitiva e sustentável depende da capacidade da empresa de transmitir uma imagem consistente da marca e da sua proposta de valor em diferentes mercados.

Um fator importante que faz parte da delineação de uma estratégia internacional é o marketing digital, que agrupa todas as atividades usadas para promover produtos ou marcas

através de media eletrônicas e digitais, sendo que as estratégias de marketing digital vão ser bem-sucedidas se forem capazes de responder e interagir com os consumidores que são cada vez mais independentes, dinâmicos e com conhecimento alargado acerca dos produtos e das marcas (Erkollar & Oberer, 2016).

Douglas et. al (2001) criaram uma *framework* para a estrutura internacional da marca de uma empresa que assenta em três grandes fatores: as características baseadas na empresa, as características baseadas no produto e mercado e as dinâmicas do mercado, evidenciados na Figura 3.

Figura 3: Modelo de análise da arquitetura internacional de uma marca



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Douglas et. al (2001).

Há duas décadas, a construção de uma marca era um processo substancialmente diferente do que observamos hoje. Esta construção era um processo longo, onde a marca tinha de assegurar a distribuição física nos mercados internacionais (no caso de empresas que comercializam produtos), correndo o risco de haver uma diferença substancial no preço de comercialização (Steenkamp, 2017). As empresas de serviços, quando decidem optar pela internacionalização, normalmente estabelecem a sua presença nos mercados internacionais através de IDE ou ao oferecer os seus serviços na Internet (Weerawardena et. al, 2020).

Qualquer marca deve considerar o seu potencial de se tornar internacional caso o queira ser após a sua formação (Kapferer, 2008). No entanto, de acordo com Kapferer (2008), muitas das vezes as marcas acabam por se limitar a si próprias porque, aquando da sua formação, não realizaram um planeamento dos elementos e arquitetura da marca com a internacionalização em mente, acabando por vezes por ficarem limitadas até pelo próprio nome. Esta inexistência de planeamento pode levar a necessidades futuras de *rebranding*. Como Kapferer (2008) aponta, a única forma de fazer com que uma marca cresça é através do movimento, o que por vezes pode implicar mudanças que permitam aceder a novos mercados e a novos segmentos. Ao realizar isto, deve ser tido em consideração que os principais atributos de uma marca local são o facto da mesma ser única, original e orientada para a cultura local; por este motivo, os consumidores, quando descobrem que a marca pretende expandir para mercados internacionais, receiam que a marca perca a sua identidade e comprometimento local (Özsomer, 2012), pelo que é importante ter este fator em consideração e manter os laços conectados com a origem da marca.

2.3.1. Fenómeno do *rebranding*: principais motivações

Para este estudo de caso, o processo de *rebranding* e as motivações para o mesmo são fulcrais para perceber de que forma o *rebranding* pode ser bem implementado numa PME.

Uma possível caracterização do *rebranding* é a criação de um novo nome, termo, símbolo, design ou combinação destes elementos para uma marca já estabelecida com a intenção de desenvolver uma posição nova e diferenciada na mente dos *stakeholders* e da competição (Muzellec & Lambkin, 2006), tendo o *rebranding* ao nível corporativo se tornado uma parte significativa da estratégia organizacional (Stuart, 2018). De acordo com Merrilees (2005), podemos observar a evolução da marca (que atua como uma forma de revitalização da marca e

é contínua ao longo do tempo) ou uma evolução radical/revolucionária da marca (que funciona como uma forma de melhorar uma marca como parte de um imperativo estratégico).

No entanto, lançar uma nova marca e lançar um novo produto são coisas diferentes e, portanto, requerem um tipo de planeamento diferente; muitas vezes, uma marca cria um nome e uma identidade considerados aleatórios, sem qualquer estudo ou análise prévia (Kapferer, 2008), o que pode mais tarde ser um fator contributivo para a necessidade de existir um *rebranding* da marca em si, de forma que esta se possa adaptar às novas necessidades de uma empresa.

O *rebranding* corporativo refere-se à mudança entre uma marca corporativa inicialmente estabelecida e uma nova formulação (Merrilees & Miller, 2008). No *rebranding* corporativo, de acordo com Merrilees & Miller (2008), todas as unidades de uma corporação devem aderir de forma consistente às especificações da nova marca, movendo-se de um *mindset* e cultura para outro completamente diferente. Neste tipo de rebranding, a *framework* inclui o foco explícito em como e a que extensão a marca corporativa deve ser mudado; a ênfase na justificação do porquê da mudança da marca; a maior sensibilidade à resistência interna que pode vir a surgir; e a necessidade de alertar os *stakeholders* para esta mudança (Merrilees & Miller, 2008). Os autores Merrilees & Miller (2008) estabeleceram em seis princípios a extensão da teoria do *rebranding* corporativo, expostos na Tabela 6.

No entanto, mesmo seguindo todos estes princípios durante o processo de *rebranding*, de acordo com Gotsi & Andriopoulos (2007), é necessário ter em atenção quatro aspetos que podem conduzir ao fracasso do *rebranding*:

- (1) A desconexão do objetivo principal do *rebranding*: ao escolher uma nova identidade corporativa, a empresa deve ter em consideração as expectativas dos seus *stakeholders*;
- (2) A miopia para com os *stakeholders* em relação à nova marca: a empresa não se deve apenas focar no lançamento da marca e no seu estado financeiro, mas também em ter um diálogo com os seus colaboradores e *stakeholders* sobre o que esta mudança significa;
- (3) A ênfase em rótulos e criação de slogans sem aplicar o seu significado na prática;
- (4) O desafio de ter múltiplas identidades ao mesmo tempo.

Tabela 6: Extensão da teoria do *rebranding* corporativo

Princípios da teoria	Conceito
Princípio 1	Desenhar a nova visão da marca, satisfazendo a ideologia principal da marca corporativa ao mesmo tempo que faz progredir a marca.
Princípio 2	Retenção de alguns conceitos da marca de forma a manter alguns dos conceitos existentes na nova marca.
Princípio 3	Ir de encontro às necessidades dos novos segmentos do mercado.
Princípio 4	Implementação de um alto nível de orientação da marca através da comunicação e marketing a nível interno.
Princípio 5	Alto nível de integração e coordenação de todos os aspetos do marketing mix.
Princípio 6	Promoção da nova marca corporativa.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Merrilees & Miller (2008).

O objetivo geral de uma empresa quando avança para o *rebranding* é mandar um sinal para o mercado e comunicar aos seus *stakeholders* que algo na organização mudou, sendo por este motivo essencial que a organização tenha realmente algo novo para comunicar de forma efetiva (Stuart & Muzellec, 2004).

Algumas das motivações para o *rebranding*, apontadas por Stuart & Muzellec (2004), incluem as seguintes:

- (1) Aquisições ou fusões com outras empresas, que tornam o nome, *slogan* ou símbolos da empresa desalinhados com a marca dos novos parceiros;
- (2) Mudanças no mercado causadas pela concorrência que decidiram realizarem fusões ou aquisições com outras empresas ou mesmo novos concorrentes;
- (3) Necessidade de apresentar uma imagem mais global no mercado, podendo isto associar-se com o desejo de uma empresa de se internacionalizar;

- (4) A empresa pode ter a sensação de que a sua imagem já não é adequada para o mercado e já não faz tanto sentido como quando a criaram;
- (5) Um novo foco e visão que a empresa quer implementar;
- (6) Distanciamento da bagagem social e moral para apresentar uma imagem mais socialmente responsável.

Para concluir, de acordo com Muzellec et. al (2003), as principais motivações para o *rebrandings* são decisões, eventos ou processos que causam uma mudança na estrutura, estratégia ou performance de uma empresa com uma magnitude suficiente que sugere a necessidade de uma redefinição fundamental de toda a sua identidade. Para Muzellec et. al (2003), o processo de *rebranding* deve seguir quatro passos fundamentais para ser corretamente implementado, sendo os mesmos o reposicionamento da marca, o *renaming* (dar um novo nome) da marca, o *redesigning* (dar uma nova imagem) da marca e o *relaunching* (comunicação da nova marca). Mesmo que uma marca opte por não mudar radicalmente os seus elementos, todas as marcas necessitam de uma revitalização numa base regular de forma a manterem-se frescas, vitais e relevantes no mercado contemporâneo (Merrilees, 2005).

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, são apresentados os principais objetivos da investigação deste estudo e respetiva questão de pesquisa. É também descrita a abordagem metodológica escolhida e os dados recolhidos e respetivo processo de recolha.

3.1. Objetivo da investigação

De acordo com Quivy (1995), uma investigação parte de algo que se procura, pelo que o investigador deve imediatamente escolher um primeiro fio condutor, que será a pergunta de partida, devendo esta ser clara, exequível e pertinente. Dado que foi realizada uma abordagem qualitativa (como descrito no ponto seguinte), a questão de pesquisa é orientada para casos ou fenómenos, procurando padrões de relações expectáveis ou não antecipáveis (Stake, 1995).

Desta forma, a questão de pesquisa deste relatório é a seguinte: de que forma é que a internacionalização de uma agência local poderá ter influência na decisão de *rebranding* da marca?

A partir desta questão de pesquisa - e com o foco colocado nas áreas temáticas da internacionalização, *branding* e *rebranding*- foram desenhados quatro principais objetivos a atingir com o presente relatório de estágio:

- Perceber como decorre o processo de internacionalização de uma empresa e conceitos associados, tais como o *timing* de entrada, seleção e atratividade dos mercados, o modo de internacionalização, a segmentação e posicionamento nos mercados internacionais;
- Destacar os elementos fundamentais de uma marca e a mudança que estes enfrentam durante o processo de *rebranding*;
- Compreender o papel da internacionalização na estratégia de *rebranding*;
- Explorar o *rebranding* de uma marca específica e a sua influência para a construção de um plano digital de comunicação.

3.2. Abordagem metodológica

A presente estratégia de investigação é baseada numa pesquisa exploratória, que tem como finalidade a recolha e análise de informação fundacional utilizada para a expansão do estudo de caso (Taylor, 2020). Esta pesquisa exploratória foi realizada sob a forma de um estudo de caso descritivo, que consiste numa pesquisa que se foca numa análise intensiva de um grupo ou evento no seu contexto real (Taylor, 2020). A abordagem de estudo de caso aponta para um grupo de métodos que enfatizam uma análise e abordagem qualitativa, tentando perceber o problema que está a ser investigado (Choy, 2014). O estudo de caso, de acordo com Gray (2004), é uma abordagem particularmente útil quando o investigador está a tentar descobrir um relacionamento entre um fenómeno e o contexto em que o mesmo ocorre. No estudo de caso, um conjunto provisório de questões de pesquisa são realizadas, sendo as mesmas consideradas provisórias porque estão abertas a melhorias ou modificações durante o estudo (Gray, 2004).

No caso em concreto deste relatório de estágio, a Untile, agência onde estagiei, proporciona o contexto de estudo de caso. A razão para a seleção da Untile para o desenvolvimento do estágio, assim como objeto de estudo desta investigação, prende-se com o facto da mesma estar em pleno processo de *rebranding* após doze anos desde a sua criação, com a elaboração de um plano estratégico digital mais adequado para o seu mercado crescente e motivada para a internacionalização.

Neste estudo de caso em concreto, foi realizada uma abordagem qualitativa, que incentiva o investigador a interpretar o que está a acontecer no campo de estudo, a realizar observações, a realizar um julgamento subjetiva, a analisar e a sintetizar a informação que recolhe (Stake, 1995).

3.3. Recolha de dados

O método de recolha de dados num estudo de caso assenta essencialmente na observação, entrevista, grupos de foco e revisão documental (Taylor, 2020). Neste relatório, a recolha de dados realizada ao longo do meu período de estágio foi feita através de três passos fundamentais, descritos de seguida:

- Realização de duas entrevistas ao Chief Sales Officer (CSO) da Untile, que esteve diretamente envolvido em todo o processo de *rebranding* e da internacionalização

da marca, desde a ideia inicial de mudança da marca até ao contacto com novos clientes na arena internacional;

- Observação da construção da estratégia digital;
- Acompanhamento do *rebranding* da marca corporativa;
- Observação do lançamento da nova marca no mercado e os seus primeiros resultados e percepção dos *stakeholders*.

No que respeita à entrevista como método de recolha de dados, as entrevistas exploratórias têm como uma das suas principais funções a revelação de certos aspetos do fenómeno em estudo que o investigador não teria espontaneamente pensado por si, completando assim o enquadramento teórico (Quivy, 1995). O entrevistador deve colocar perguntas se uma forma estruturada, semiestruturada ou não estruturada, ouvir e captar dados e respostas e colocar novas questões ao longo da entrevista (Gray, 2004). De acordo com Gray (2004), há cinco tipos de entrevistas, entre elas:

- (1) **Entrevista estruturada:** são utilizadas para recolher dados para uma análise quantitativa, através da utilização de questionários preparados previamente e perguntas padrão (ou seja, as mesmas perguntas para cada entrevistado);
- (2) **Entrevista semiestruturada:** estas entrevistas não têm um padrão definido e são habitualmente usadas quando o investigador está a realizar uma análise qualitativa. Neste caso, o investigador tem uma lista de tópicos e questões que quer ver respondidas, mas as mesmas podem mudar consoante a direção que a entrevista toma (inclusive, novas questões podem ser colocadas no decorrer da entrevista);
- (3) **Entrevistas não-diretivas:** são utilizadas para explorar um problema ou tópico em profundidade e as questões, geralmente, não são planeadas previamente, permitindo ao entrevistado falar abertamente sobre o tópico;
- (4) **Entrevistas com um foco determinado:** são baseadas na resposta subjetiva do entrevistado relativamente a uma situação conhecida em que os mesmos estiveram envolvidos;
- (5) **Entrevistas na forma de conversa informal:** são entrevistas que se baseiam na criação de perguntas espontâneas à medida que a entrevista decorre, sendo esta uma forma mais aberta e flexível de realização de entrevista.

Por se tratar de um estudo de caso com uma abordagem qualitativa às questões de pesquisa, decidi optar pela realização de duas entrevistas semiestruturadas ao principal responsável interno pelo *rebranding* (CSO), o que permitiu recolher bastantes informações relevantes para o capítulo do estudo de caso: a primeira entrevista foi realizada sensivelmente a meio do meu estágio e a segunda entrevista foi feita na fase final do estágio curricular. Ambas as entrevistas foram realizadas ao CSO por ser o mesmo a ponte de contacto entre as duas agências que deram apoio no *rebranding* da empresa (a Happy Fact e a Another Collective), facilitando desta forma a recolha de informação acerca do processo de *rebranding* e de internacionalização da Untile.

O objetivo da primeira entrevista foi entender qual a história da agência e o contexto em que surgiu, bem como perceber quais as motivações e processo do *rebranding* da marca; no caso da segunda entrevista, tinha como objetivo aprofundar as motivações para a internacionalização da Untile e entender como foi feita a segmentação dos mercados internacionais. A primeira entrevista teve a duração de aproximadamente uma hora, sendo que o guião foi construído com base em quatro blocos importantes de questões: a iniciação do *rebranding* da agência, os principais elementos da nova marca, a internacionalização da nova marca e os *stakeholders* da agência. A escolha destes principais blocos de questões prende-se com o facto de ter tido a necessidade de conhecer um pouco acerca da história da agência e de quando a internacionalização da mesma começou a ser pensada. Aliado a isso, incluir questões acerca do *rebranding* e informações sobre a construção da nova marca era algo necessário para organizar a informação acerca do *rebranding* e associá-la à decisão de internacionalização. Para a análise de dados, tomei a decisão de incluir a informação dada pelo entrevistado ao longo do meu estudo de caso sem citar diretamente (com exceção de duas citações diretas presentes no quarto capítulo), uma vez que fui adaptando as questões da entrevista à medida que o entrevistado ia respondendo. Ao longo do meu estudo de caso, apercebi-me da necessidade da realização de uma segunda entrevista, com apenas questões direcionadas para a segmentação dos mercados internacionais. O conteúdo de ambas as entrevistas é resumido no seguinte:

- Primeira entrevista (em que o objetivo principal era entender a história da agência e as motivações e processo do *rebranding*):
 - (1) Contexto da criação da agência e objetivos iniciais da mesma;

- (2) Evolução dos produtos e serviços que têm disponíveis para os seus clientes ao longo do tempo;
 - (3) Tipologia dos clientes com que a agência trabalha, tendo extraído dados secundários acerca do feedback que os clientes deram acerca do trabalho da agência, uma vez que foram realizados inquéritos previamente a alguns tipos de clientes;
 - (4) Concorrência na indústria;
 - (5) Processo de escolha dos elementos da marca;
 - (6) Inspiração e razão pelo qual optaram pela arquitetura da marca que têm atualmente na Untile.
- Segunda entrevista (com o objetivo de entender como foi feita a segmentação dos mercados internacionais e aprofundar as motivações para a internacionalização da Untile):
 - (1) Quais os primeiros mercados onde entraram e os motivos;
 - (2) Como chegaram a esses mercados;
 - (3) Que critérios utilizaram na escolha dos mercados;
 - (4) Quais os mercados para onde pretendem expandir.

Para além das entrevistas realizadas, também a observação da construção do plano de marketing digital e do lançamento da nova marca no mercado permitiram-me recolher dados relativos ao estudo de caso. A observação sistemática envolve a observação das ações das pessoas e da sua documentação, análise e interpretação, sendo que a observação participativa é largamente qualitativa e enfatiza o significado que as pessoas dão às suas ações (Gray, 2004). De acordo com Gray (2004), os dados recolhidos da observação devem incluir o contexto do estudo (contexto físico e histórico), o número de participantes, as atividades que ocorreram, a divisão do trabalho e hierarquias, eventos significativos para o estudo, a perspetiva dos seus membros e as regras sociais e padrões básicos.

Dentro dos dados recolhidos através da observação, o acompanhamento da construção de uma estratégia digital direcionada para as principais redes sociais existentes permitiu o estudo da estratégia do pré e pós lançamento da nova marca, enquanto a observação do lançamento e o levantamento da perceção que o mercado tem acerca de todos os novos elementos fundamentais da marca oferece uma breve ideia de como os clientes da agência se estão a adaptar à nova imagem. Esta observação, com informação recolhida de forma informal através do feedback de

alguns clientes, permitiu-me recolher um feedback positivo acerca de como os clientes de curta e longa data da agência se estariam a adaptar à mudança da marca, em particular o novo nome.

O facto de ter tido a possibilidade de observar de perto o processo de *rebranding*, assim como as decisões estratégicas e táticas inerentes, permitiu-me organizar a informação necessária para a construção do meu estudo de caso, mais concretamente a arquitetura da nova marca, a internacionalização da agência e a estratégia digital escolhida.

CAPÍTULO 4: ESTUDO DE CASO

A agência Untile foi a minha escolha para estágio curricular, tornando-se o objeto de estudo para o estudo de caso. Trata-se de uma agência de design e desenvolvimento de produtos digitais, que realiza serviços completos desde a análise estratégica ao desenvolvimento de novos produtos digitais, tais como websites feitos de raiz ou simplesmente novas soluções que permitam automatizar processos ou simplificar a vida da empresa. A Untile providencia serviços de consultoria, desde a definição da estratégia a seguir, à criação de um plano de produção detalhado no sentido de desenvolver a melhor solução para o problema apresentado pelo cliente, *User Experience* e *User Interface* (UX/UI design), desenvolvimento de soluções que combinam a integração interativa de *frontend* com um completo *backend*, utilizando as mais recentes tecnologias para obter o melhor desempenho e otimização e suporte técnico, que inclui um plano de manutenção para acompanhar os clientes sempre que necessitam. Dado que a agência estava em plena fase final do processo de *rebranding*, escolhi esse tema para associar ao meu estudo de caso e criar uma relação entre o *rebranding* completo de uma marca e a sua vontade de internacionalizar.

4.1. A instituição acolhedora do estágio

A história da agência remonta ao ano de 2008, quando quatro jovens estudantes no Instituto Politécnico de Viana do Castelo decidiram inscrever-se num concurso de empreendedorismo de nome Poliempreende, que era um projeto de dinamização de empreendedorismo nos institutos politécnicos em Portugal. Após serem os vencedores deste concurso com a criação de um laboratório de usabilidade, decidiram avançar com o projeto e criar a agência.

O primeiro nome da agência foi “Negro Esquisso”, que faz referência ao facto de todos os projetos começarem num esquisso a carvão e num desenho, passando depois dessa ideia para o digital, tendo sido este o nome durante cerca de três anos. Na altura, abreviaram o nome para NQ para lhe dar uma componente internacional (“N” de Negro e “Q” de Esquisso), transformando-se depois em NQ Digital Agency, uma vez que estavam a começar a ter clientes internacionais a procurar os seus serviços e aspiravam uma internacionalização mais sólida.

A agência pode ser classificada como uma PME, mais precisamente uma pequena empresa. De acordo com a lei em vigor e por definição retirada do website do Instituto Nacional de Estatística (INE), “a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros”. Mais adaptado a este caso em específico, “uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.”, como é o caso da Untile.

4.1.1. Evolução dos serviços e produtos

Ao nível dos serviços, quando a Untile (na altura, NQ Digital Agency) surgiu, o principal objetivo era criar um laboratório de usabilidade, sendo que os principais focos eram o utilizador e a usabilidade, nomeadamente o modo como as soluções digitais se comportavam. Em 2008, os softwares e os produtos digitais eram graficamente inferiores, sendo que o utilizador é que tinha de se adaptar às soluções que iam surgindo, em vez de ser a tecnologia a adaptar-se ao utilizador. Assim que precisaram de receitas para suportar os custos inerentes a ter uma empresa/agência, iniciaram o trabalho no mercado de trabalho como agência de comunicação global, fazendo de tudo um pouco desde logotipos simples a websites.

Após dois anos a trabalhar neste âmbito, decidiram modificar o foco, começando a trabalhar com parceiros mais reconhecidos no mercado e com websites e projetos maiores, deixando de parte o trabalho de comunicação feito anteriormente. Na última década, houve uma grande evolução nesse sentido: os sócios da agência foram pormenorizando cada vez mais a visão que queriam implementar e houve, em paralelo, uma evolução técnica das equipas de design e desenvolvimento de forma a abraçar esses projetos maiores, de forma que o laboratório de usabilidade se traduzisse no que a agência representa hoje.

Houve, então, uma transição de serviços para que cada vez mais o trabalho passasse de simplesmente desenvolver websites e plataformas através de web design, para passarem a ser reconhecidos como uma agência que pretende digitalizar negócios através do design e tecnologia. Revisitando a classificação de Dotzel & Shankar (2019), evidenciada no capítulo do enquadramento teórico, considera-se que na agência houve uma inovação de serviço ao nível do e-commerce B2B, uma vez que modificaram e exploraram novas vertentes de um serviço com o

principal objetivo de providenciar novos benefícios aos seus clientes e atrair novos com base nessa mudança na proposta de valor. Ao mesmo tempo, inovaram os seus serviços com um claro foco no consumidor e na tecnologia de forma a reter e atrair novos clientes e parceiros.

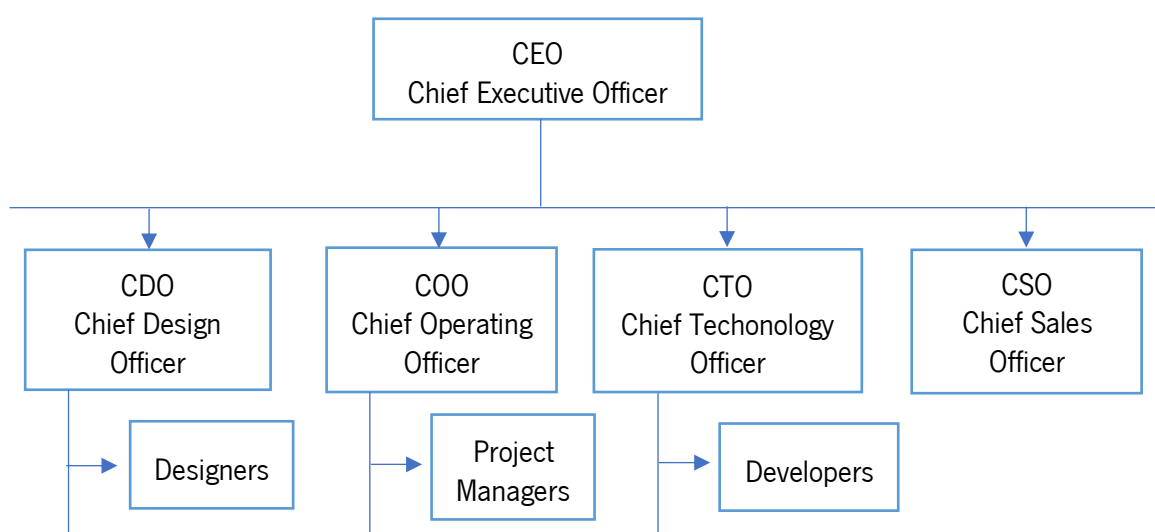
4.1.2. Missão e valores

De acordo com os sócios da agência, a principal missão da mesma é facilitar a vida das pessoas e trazer à realidade das empresas os melhores produtos e soluções para melhorar os negócios dos clientes que os procuram, sendo que a tecnologia tem aqui um papel muito importante. A implementação destes produtos e soluções é a consequência do propósito e valores da agência, sendo que a mesma se foca muito na transparência dos seus processos, uma vez que esta cria uma ligação duradoura com os clientes.

4.1.3. Organograma

Até ao momento, a agência é constituída por 20 colaboradores, cujas funções englobam áreas como a de Desenvolvimento, Design ou Gestão de Projetos, evidenciadas no organograma exposto de seguida (Figura 4).

Figura 4: Organograma da agência



Fonte: Elaboração própria, conforme organograma da agência.

4.2. **Rebranding: motivações e processo**

Os sócios da agência sentiram a necessidade de mudança na agência por volta de 2015, uma vez que estavam a aparecer muitas empresas novas e parecidas entre si, com um objetivo similar ao da Untile. Observaram que as outras empresas comunicavam melhor com o mercado não só pela questão da marca e do nome, mas também pelo seu posicionamento, ou seja, começaram logo posicionados no mercado de soluções e produtos que a Untile faz agora, sendo que sentiram a necessidade de se adaptar ao clima da mudança.

O mercado continuava a olhar para a agência como agência de criação de websites devido ao grande histórico de trabalho que tinham. Nos últimos três anos, houve um processo de amadurecer a ideia para entenderem (mais do que aquilo que oferecem ao mercado) o seu propósito, tendo havido um foco nesses anos de tentar perceber a melhor forma de mudar a marca. Dado o mesmo histórico da agência, enfrentaram alguns desafios, nomeadamente na mudança no posicionamento: não queriam esquecer o caminho que tinham feito até então, mas precisavam de fazer uma transição da ideia inicial da marca para o momento atual. Havia, então, a necessidade de perceber como se iriam desvincular da imagem sem esquecer as suas raízes, tendo o objetivo de mostrar aos clientes que podiam evoluir com eles (apesar de já não terem o mesmo objetivo inicial), através da implementação de novos produtos e soluções digitais, ao mesmo tempo que exploravam novos clientes e mercados. Em paralelo, sentiam que a marca que estava em vigor não tinha o poder de comunicar o que era verdadeiramente importante para eles da forma correta tanto aos seus clientes, como aos seus colaboradores.

“Tínhamos de perceber como nos iríamos desvincular da imagem sem esquecer as nossas raízes, pois a empresa não se faz só pelas pessoas que trabalham lá, mas também pelos clientes.” (Chief Sales Officer da Untile)

Para o CSO da Untile, o *rebranding* pensado não seria apenas mudar o nome ou um logotipo, mas também modificar as metodologias que tinham de modo a conseguirem adaptar-se ao mercado e a posicionarem-se melhor nos mercados internacionais que têm como objetivo atingir. Por último, para os sócios, foi importante também integrar todos os colaboradores da agência neste processo, desde o início do *rebranding* até ao lançamento final da marca.

4.2.1. Principais motivações para o rebranding

Apesar da Untile ser considerada uma PME estabelecida a nível local, tinha como objetivo expandir a essa marca não só a nível nacional, como também a nível internacional. Desta forma, as principais motivações apontadas para o *rebranding* podem ser resumidas nas seguintes:

- Existência de uma posição estagnada da marca;
- O facto de ainda ser uma marca doméstica, concentrada maioritariamente no seu país de origem;
- Os meios de comunicação digitais não estarem a ser capitalizados da forma que pretendiam, como é o caso das redes sociais mais utilizadas para partilha de conteúdo (Facebook, Instagram e LinkedIn);
- Valor percebido pelos consumidores, ou seja, o que os consumidores entendem que é a marca e o que os sócios da agência pretendiam que fosse.

A resposta para estes desafios encontrados poderia ser dada através da fomentação de um novo posicionamento da marca, posicionamento esse que estaria pronto para atuar em mercados internacionais, construído conjuntamente com uma estratégia de conteúdo de alta qualidade com mensagens consistentes que levam a uma melhor perceção da agência por parte dos consumidores - a chave para atrair clientes maiores e com objetivos mais alinhadas com os da agência.

4.3. Estudo do posicionamento da marca

Para este estudo de caso, utilizei o modelo de posicionamento da marca de Keller (2013), de forma a compreender qual o processo realizado pela Untile para o estudo e conceptualização da nova marca. Este modelo, como foi referido no enquadramento teórico, tem o seu foco na análise da concorrência, na segmentação de mercados, no posicionamento da marca e na criação de elementos da marca.

4.3.1. Análise da concorrência

A Untile realizou uma breve análise antes e durante o *rebranding*. No entanto, muitas das empresas que são consideradas concorrência por trabalharem na mesma indústria apenas trabalham nos mercados europeus e não nos mercados domésticos, sendo desta forma uma concorrência indireta.

A nível internacional, fizeram uma análise mais focada na metodologia de trabalho e na componente dos serviços fornecidos, pois outras empresas tendiam a comunicar melhor com a tipologia de cliente que a Untile pretendia atingir: desde o momento zero, as empresas internacionais já estavam envolvidas e bem posicionadas no mercado onde desenvolvem os seus serviços. Nas outras empresas internacionais, tendencialmente, as equipas estão também muito alinhadas para a criação de conteúdo técnico com interesse para o mercado, que era algo que faltava à Untile e que passa agora a ser uma realidade da agência.

4.3.2. Segmentação do mercado

Foram identificados pela agência que trabalhou a estratégia digital da nova marca dois tipos diferentes de consumidores para descrever o consumidor ideal do mercado-alvo e segmentar o mercado:

- Clientes não familiarizados com a tecnologia, a quem é necessário transmitir o valor que vão obter com os serviços adquiridos caso optem pela Untile.
- Clientes familiarizados com a tecnologia, que possuem *know-how* e habilidade para questionar qual a estratégia que a Untile vai utilizar nos processos.

Concluíram que, para chegar ao mercado-alvo pretendido, era necessário que se especializassem e incorporassem a nova marca em todo o processo, de forma a criar a perceção de que o que a Untile vende não pode ser encontrado na concorrência, porque a própria marca se tornou o processo. Dessa forma, a Untile consegue chegar aos segmentos pretendidos e apresentar soluções individualizadas aos desafios propostos por cada cliente, adaptando o processo a cada segmento do mercado. A este processo foi dado o nome de “*The U-Framework*”, descrito no ponto seguinte.

4.3.3. Posicionamento no mercado

Dentro da segmentação do mercado-alvo, a Untile trabalha em direção a dois tipos de clientes: os clientes *corporate* e as start-ups, aplicando a cada uma das duas soluções diferentes:

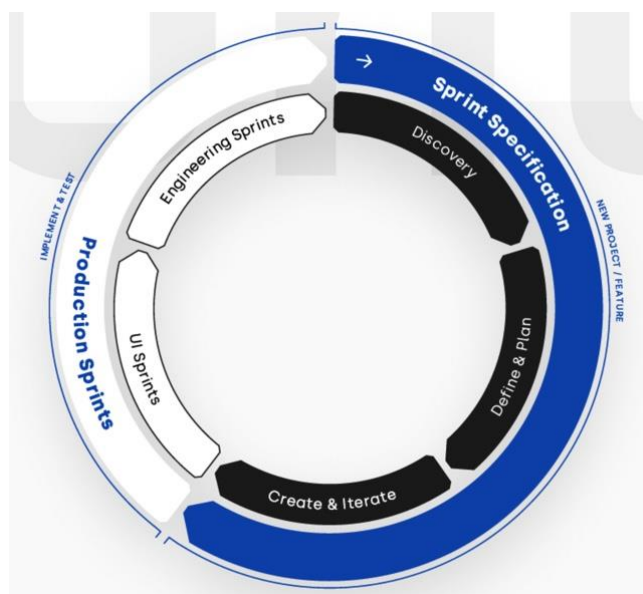
- Oferece soluções personalizadas para empresas corporativas que desejam ganhar participação nos seus mercados através da automatização dos seus processos internos;
- Cria produtos de software personalizados para start-ups com potencial e que querem um produto sólido sem a preocupação de construir uma equipa de engenharia a partir do zero.

A abordagem para os clientes *corporate* passa por passar a mensagem de que a Untile pode fazer com que grandes corporações poupem tempo e recursos financeiros com as soluções digitais de software e automatizadas, criadas especificamente para eles de forma individualizada. No que se refere à abordagem para as start-ups, passam a mensagem de que a Untile tem as ferramentas adequadas para que as pequenas empresas consigam aplicar as suas ideias à realidade, maximizando desta forma o seu potencial de crescimento.

Como uma forma de metodologia de trabalho, a Untile utiliza uma *framework* que tem vindo a desenvolver desde a criação da empresa para os dois tipos de clientes: a *U-Framework* (Figura 5). Esta metodologia apresenta as seguintes fases de trabalho:

- (1) **Discovery**, onde as equipas da Untile recolhem os dados necessários para prosseguirem com o início da criação do projeto, em conjunto com os clientes;
- (2) **Define & Plan**, onde é realizado um estudo de design e desenvolvimento acerca do que pode ser desenvolvido no projeto, sendo esta uma fase adaptável individualmente à necessidade de cada cliente;
- (3) **Create & Iterate**, onde são utilizadas diversas ferramentas de trabalho e protótipos das fases do projeto;
- (4) **Style**, onde entra a componente do design;
- (5) **Engineering**, onde entra a componente de desenvolvimento *frontend* e *backend*.

Figura 5: U-Framework



Fonte: Retirado do website da Untile. <https://untile.pt>

Em resumo, o que torna a Untile única no mercado, de acordo com os sócios da agência, é o toque pessoal que dão aos seus projetos, o facto de terem muitos anos de experiência no mercado (bem como a experiência em trabalhar a um nível corporativo) e o facto de olharem não só para o projeto que o cliente pede, mas também para a estratégia desde o início ao fim, entregando soluções customizadas e adaptadas a cada cliente que se adaptam a cada negócio à medida que cresce.

Citando o Chief Sales Officer da Untile, *“O propósito da empresa atualmente é tornar a vida das pessoas mais fácil (sendo que a tecnologia tem um papel muito importante aqui se for bem utilizada), sendo que a nova marca ajudou a estruturar melhor e a cimentar este propósito; não foi mudar aquilo que somos, mas mudar o nome e colocar isso visível e uniformizar para que toda a gente saiba qual o propósito e objetivo da empresa. Fazer o produto ou implementar a solução é a consequência do propósito da empresa e dos seus valores.”*

4.3.4. Parceiros de marketing

Para auxiliar no processo de *rebranding* que tinham em mente, realizaram um estudo de mercado a algumas empresas e agências que poderiam estar alinhadas com a forma de trabalho

da Untile, tendo analisado algumas empresas por renome no mercado e outras por referência de parceiros, querendo empresas que olhassem para o projeto de uma forma que fizesse sentido para eles. O primeiro filtro para a seleção foi a forma como abordaram o pedido de proposta, como trataram de todo o processo e a forma como lidaram com a Untile. A agência decidiu subcontratar duas agências parceiras diferentes para fazer o trabalho criativo e a estratégia de marketing digital pela experiência que ambas tinham no mercado. Apesar deste subcontratação, de todo o processo logístico de mudança que uma marca requer, o website novo foi realizado exclusivamente por designers e *developers* da Untile.

A primeira agência a surgir foi a Another Collective, uma agência de design gráfico. De seguida, como já conheciam a Happy Fact (uma agência mais focada na estratégia de marketing digital), escolheram-na para a definição da estratégia digital, dado que a mesma já estava a acompanhar o processo há cerca de quatro anos no pensamento de reformulação da marca e da comunicação que queriam fazer. Tanto a Happy Fact como a Another Collective foram cruciais no processo de *rebranding* da agência. A Another Collective teve a responsabilidade de modificar todos os elementos fundamentais da marca de forma que se adequassem à visão que os sócios da agência tinham, enquanto a Happy Fact desenvolveu toda a estratégia de marketing digital, inclusive o planeamento das ações pré e pós-lançamento, a segmentação do mercado, a definição do mercado-alvo e o posicionamento da nova marca no mercado.

4.3.5. Clientes

Foram selecionados três tipos de clientes diferentes para que a Happy Fact fizesse os questionários para obter feedback em relação à agência. Escolheram dois clientes de produto e um cliente que apenas fez a fase inicial do serviço (ou seja, o mapeamento das necessidades e de trabalhar diretamente com o cliente antes de avançarem para a fase de produção, tendo este cliente sido dos poucos que fez apenas esta fase de consultoria e de descoberta, não tendo a agência realizado este projeto no final). O cliente que fez a fase inicial do serviço e o primeiro cliente de produto eram *corporate*, sendo o último cliente do tipo start-up.

Um dos clientes de produto era cliente da Untile há cerca de dez anos. A agência fez o website deles e deram manutenção e apoio em todo esse âmbito, tendo evoluído para o desenvolvimento de um produto interno para eles, tendo passado pela fase toda de orçamentação e da metodologia da empresa.

Um outro cliente foi escolhido porque se tratava de projeto diferente, em contexto de start-up. Fizeram o processo todo com a empresa, desde a orçamentação, até ao design UX/UI e desenvolvimento. Ao nível de feedback, ficaram satisfeitos e alinhavam-se com os seus valores e com o tipo de cliente que a agência quer neste momento (foi escolhido para o questionário também porque, além de ser por referência, teve conhecimento da agência também através das redes sociais, que era um dos principais focos estratégicos que a agência queria atingir no processo de *rebranding*). Os clientes questionados deixaram também a nota da metodologia única que a agência tinha em todo o processo, bem como a dedicação aos seus projetos e clientes.

Os pontos principais retirados dos questionários aos clientes e relevantes para o processo de *rebranding* podem ser comprimidos em:

- Os clientes conhecem a Untile através de outras empresas e pessoas ("*word-of-mouth referral*");
- Os clientes têm a perceção de que a Untile tem muito *know-how* tecnológico;
- A Untile dedica-se a construir relacionamentos pessoais com os seus clientes.

A partir da realização deste questionário, a Happy Fact pode formular as ações a serem concretizadas de forma a atingirem a mudança da marca com sucesso:

- (1) Criar oportunidades benéficas através de contactos do mercado/clientes anteriores;
- (2) Criar uma estratégia digital que aumenta a descoberta da Untile por pessoas que não a conhecem, sem haver necessidade de "*word-of-mouth referral*";
- (3) Comunicar as forças da Untile no que se refere à sua proposta de valor única;
- (4) Aumentar o valor percebido pelos clientes dos serviços de design e desenvolvimento;
- (5) Incorporar a marca de acordo com a sua nova imagem e personalidade.

Uma vez que a Untile se dedica a simplificar a vida dos seus clientes e a construir relações com os mesmos baseados em confiança e entrega de projetos com elevada qualidade, este feedback por parte dos mesmos foi extremamente importante para que conseguissem adaptar melhor as suas soluções e processos de forma a manter o nível de satisfação do cliente elevado.

4.4. Arquitetura da nova marca: elementos fundamentais

Tendo em consideração os elementos essenciais para a arquitetura da marca segundo Keller (2013), evidenciados no enquadramento teórico, considera-se que a Untile cumpriu os seguintes critérios:

- (1) **Visão da marca:** a Untile tem uma visão clara e perceptível de querer simplificar a vida das pessoas e empresas através da criação de soluções digitais que otimizam e simplificam processos;
- (2) **Limites da marca:** alinhado com a visão da marca, a Untile oferece produtos e serviços digitais produzidos com base em design UX/UI e desenvolvimento *backend* e *frontend* para cumprir com o seu propósito;
- (3) **Posicionamento da marca:** a Untile posiciona-se como sendo uma marca competitiva no mercado, que providencia soluções tanto a start-ups domésticas como a grandes corporações, transformando negócios, processos e ideias. Para tal, utilizam uma metodologia clara que envolve planeamento e estratégia, design do produto e desenvolvimento, adaptada ao problema ou desafio de cada cliente individual;
- (4) **Identificação de oportunidades para expansão da marca:** sendo uma empresa de serviços que opera no nível digital, é facilmente transferível para o mercado estrangeiro, tendo a facilidade de se internacionalizar ao providenciar diretamente os seus serviços sem prejudicar os seus clientes e parceiros domésticos, e sem custos elevados de internacionalização;
- (5) **Branding de novos produtos e serviços:** este *branding* é realizado através da implementação da *U-Framework*, descrito no ponto de posicionamento de mercado, em todo o processo de cada projeto que a Untile realiza.

Relativamente aos critérios para escolha dos elementos da nova marca definidos por Keller (2013), também especificados no enquadramento teórico, a Untile cumpriu com os seguintes pontos, presentes na Tabela 7.

Tabela 7: Critérios para escolha dos elementos da marca

Critério	Objetivo	O caso da Untile
Memorável	Ser facilmente reconhecida e lembrada	Tem um nome e logotipos de fácil reconhecimento e uma metodologia de trabalho única no mercado, que os clientes associam à agência.
Significativa	Ser persuasiva	Tanto o seu nome como os logotipos e outros elementos gráficos têm um significado particular, que inclui parte da história da agência.
<i>Likeable</i> e esteticamente agradável	Os consumidores gostarem facilmente da marca	A imagem e elementos gráficos da marca têm cores minimalistas, bem como símbolos apelativos e simples de reconhecer.
Transferível	Ser usada em diferentes categorias de produtos, limites geográficos e culturais	A Untile escolheu o nome, o <i>claim</i> e os mantras no idioma inglês de forma a poder ser reconhecida também fora dos limites geográficos portugueses.
Adaptável	Adaptar-se a diferentes circunstâncias	Por ser uma marca que opera na indústria dos serviços tecnológicos, é facilmente adaptável a projetos, empresas e culturas diferentes.
Protegida		A Untile toma todas as precauções legais de forma a

	Estar protegida a nível legal e competitivo	estar protegida no mercado onde opera.
--	---	--

Fonte: Elaboração própria, mediante critérios definidos por Keller (2013).

4.4.1. Nome

O nome de uma marca é a informação mais vista pelos consumidores, sendo a base de uma marca para criar consciência par a marca e a base para a comunicação da mesma (Seimiene & Kamarauskaite, 2014), sendo o nome o elemento que revela primeiro as verdadeiras intenções de uma marca (Kapferer, 2008). As mudanças no nome de uma marca são vistas como sendo revolucionárias, ao passo que as mudanças no slogan ou logotipo são vistas como evolucionárias, ou seja, algo pelo qual as empresas eventualmente passam (Peterson et al., 2015). Diversas empresas mudaram os seus nomes para redefinir as suas imagens (Spence & Essoussi, 2010).

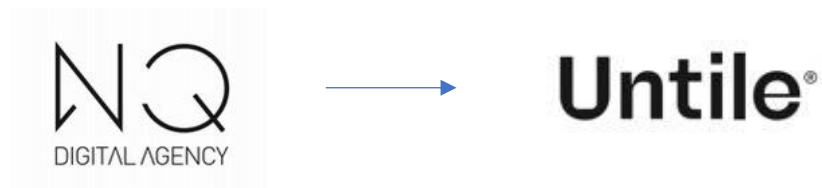
A Another Collective ficou responsável de auxiliar no trabalho criativo de encontrar um nome, após a Untile lhes apresentar os valores e propósito enquanto agência. Tinham o desafio de encontrar um nome que fizesse a ligação da agência com os últimos 12 anos sendo que, por este motivo, tentaram estabelecer um nome com a variação do primeiro nome da agência (Negro Esquisso), o que acabou por não funcionar.

Durante o decorrer deste processo, foi realizada uma reunião presencial no escritório da Untile para fazer um *brainstorming* para o nome. Os sócios da agência tinham referido que gostavam do prefixo “Un” (que faz alusão à negação) para incluir no nome. Após o término dessa reunião, os colaboradores da Another Collective andaram pela rua principal de Viana do Castelo e repararam nos edifícios antigos e azulejos dos mesmos. Em paralelo, sabiam que a Untile queria honrar Portugal e a cidade de Viana do Castelo, sendo que isto até se torna evidente na comunicação que a Untile realiza: é possível criar soluções digitais num canto de Portugal para todo o mundo. Ao repararem nos azulejos, decidiram fazer uma associação do prefixo “Un” e a tradução da palavra azulejo para inglês (“Tile”), surgindo então o novo nome - Untile (Figura 6).

Este novo nome relaciona-se com o propósito da agência, dado que o mesmo é simplificar a vida das pessoas. O “Tile”, na linguagem tecnológica, representa as caixas que se verificam ao construir um produto e ao montar as peças que levam à sua finalização, fazendo também alusão

a um painel de azulejos, que se assemelha a um painel de soluções digitais. Ao retirar uma peça do painel, a vida dos clientes que os contratam é simplificada, justificando desta forma a negação de “Un”. A Untile é, no fundo, uma simplificação, cujo *claim* é “*Digitally Simplifying Life*” (Figura 7), uma vez que pretendem simplificar a vida dos utilizadores através das soluções digitais que colocam no mercado.

Figura 6: O nome (o antes e o depois)



Fonte: Untile.

Figura 7: *Claim* da agência

Digitally simplifying life.

Fonte: Untile.

4.4.2. Logotipo

O logotipo de uma marca é um elemento importante para a sua identidade visual, sendo que o próprio design do logotipo pode influenciar a percepção dos consumidores acerca da personalidade da marca, tal como as próprias cores podem ter um significado e uma percepção associada - por exemplo, a cor azul transmite dependência e confiança, a cor preta está relacionada com luxo e poder e as cores vermelho e amarelo estão associadas à felicidade (Seimiene & Kamarauskaite, 2014). As mudanças no logotipo de uma marca podem ser feitas, por exemplo, para renovar a imagem da empresa, para clarificar a proposta de valor de uma

empresa ou para identificar a mudança do posicionamento da empresa nos mercados (Peterson et al., 2015).

A Untile, para além do logotipo principal evidenciado na Figura 6, possuiu também logotipos secundários, com variação de cores (Figura 8).

Figura 8: Logotipos secundários da agência



Fonte: Untile.

A criação do logotipo ficou a cargo da Another Collective, tendo sido escolhida uma linguagem muito minimalista com que a agência já estava habituada a trabalhar graficamente. O objetivo com o logotipo era obter algo intemporal, com cores simples e minimalistas, a par da forma como comunicam. Era importante também que remetesse para a simbologia com o “U” do nome. Para além disto, se o principal propósito era simplificar a vida das pessoas e empresas com que trabalham, isso tinha de se refletir no nome e na linha gráfica que iriam apresentar ao mercado.

4.3.3. Mantras

De acordo com Keller (2013), um *brand mantra* é uma frase curta, com três a cinco palavras, que captura a essência ou espírito do posicionamento da marca, sendo o seu principal propósito identificar qual a sua principal promessa e assegurar que todos os colaboradores e parceiros de marketing externos percebam o que a marca é. Keller (2013) considera que um mantra de uma marca deve saber:

- (1) **Comunicar:** deve conseguir definir a categoria ou categorias do negócio de forma a estabelecer os limites da marca e clarificar o que a torna única;
- (2) **Simplificar:** deve ser memorável, curto e vívido;
- (3) **Ser inspirador.**

Posto isto, a Untile apresenta os seguintes mantras: autonomia (dada a cada colaborador que é inteiramente responsável pelo seu trabalho), *mastery* e propósito. No website, a agência colocou também as seguintes frases, a anteceder o *claim*:

- *No matter the challenge, Untile rises to it.*
- *No matter the problem, Untile has the solution.*
- *We transform businesses. We transform processes. We transform ideas.*
- *We are Untile: digitally, simplifying life.*

O objetivo das quatro frases é explicitar o propósito e objetivo que a agência tem para com todos os seus clientes: a simplificação das suas vidas e dos seus negócios, através da apresentação de produtos e serviços digitais que transformam processos e negócios, ao mesmo tempo que resolve os desafios individuais de cada cliente com quem a Untile trabalha.

4.5. Internacionalização da nova marca

De acordo com os dados retirados da segunda entrevista realizada ao Chief Sales Officer (CSO) da Untile, a agência decidiu internacionalizar-se por volta de 2015, seis anos após a criação da agência.

Em primeiro lugar, tinham como objetivo conquistar o mercado doméstico e, à medida que foram adquirindo mais conhecimento técnico e iam conhecendo potenciais parceiros, decidiram entrar em mercados estrangeiros. No entanto, a internacionalização foi sempre um objetivo presente desde o início da criação da agência. A Untile, à semelhança de outras PMEs, decidiu internacionalizar-se relativamente perto do início da vida da agência e sempre teve como objetivo operar não só nos mercados domésticos, como nos mercados internacionais.

4.5.1. Motivações para a internacionalização

O *rebranding* da marca da Untile, de acordo com os dados recolhidos na primeira entrevista com o CSO, foi uma consequência da sua decisão de se internacionalizar uma vez que, nos mercados estrangeiros, o nome da empresa e a comunicação que faziam não funcionava. A empresa não estava a conseguir passar uma mensagem de acordo com as características do

mercado, o que inerentemente fazia com que não comunicassem eficazmente o tipo de serviços que prestavam. As empresas portuguesas que pertencem à mesma indústria da Untile e que entravam desde o seu início em mercados internacionais apresentavam uma imagem que já estava mais adaptada ao meio internacional (em parte devido à comunicação feita exclusivamente em inglês e por realizarem uma venda alinhada com os mercados estrangeiros) e direcionavam a comunicação a clientes que necessitavam das soluções digitais providenciadas.

Como referido anteriormente, a Untile decidiu modificar por completo a mensagem que transmitia ao seu mercado-alvo, bem como todos os elementos gráficos associados à marca NQDA (em particular o logotipo e o nome, onde as mudanças ocorridas foram mais acentuadas). Além disto, queriam que os serviços fossem vendidos de forma diferente ao que tinha acontecido até então: os sócios da agência pretendiam que as pessoas chegassem à agência sem a conhecer previamente dado que, até ao momento em que decidiram mudar a marca, os clientes chegavam maioritariamente por referência através de outros clientes que tinham trabalhado com a Untile e que tinham ficado satisfeitos com os serviços prestados. A nível internacional, o objetivo era alcançar novos clientes, sem histórico relacional com a agência e que podiam olhar para o portefólio deles e entender que a Untile iria realizar o serviço que eles pretendiam com uma alta qualidade.

4.5.2. Plano de internacionalização: timing de entrada, seleção e atratividade dos mercados

A Untile é considerada, no que diz respeito ao timing de entrada em mercados internacionais, um *late-entrant* - conforme definição de Lieberman & Montgomery (1988), evidenciada no enquadramento teórico - uma vez que já havia concorrência doméstica e internacional. Como referido anteriormente no enquadramento teórico, as empresas que são consideradas *late-entrants* podem usufruir a vantagem de já terem sido realizados estudos de mercado por parte da concorrência e podem retirar aprendizagens das mesmas, facilitando a entrada em novos mercados.

Relativamente à seleção de mercados, posso afirmar que a Untile optou pelo caminho da internacionalização de uma forma oportunista, uma vez que foi criando relações com parceiros externos e clientes no estrangeiro ao longo da sua vida, não tendo propriamente um conjunto de critérios pré-definidos. Por se tratar de uma empresa na indústria tecnológica que cria soluções

digitais que podem ser utilizadas virtualmente em qualquer continente ou território, não sentiram a necessidade da realização de uma análise PEST ou das forças de Porter para tomar a decisão de internacionalizar, tendo realizado apenas uma análise SWOT da agência, descrita no ponto seguinte.

Por último, no que concerne à atratividade dos mercados - e seguindo o modelo desenvolvido por Dunning & Lundan (2008) - a Untile teve a procura de mercados como uma motivação para a produção internacional, uma vez que tinham como objetivo investir em mercados particulares para providenciar os seus serviços a esses mercados e expandir o seu portefólio de clientes no estrangeiro.

4.5.3. Análise SWOT

A análise SWOT, como referido anteriormente, é uma importante análise interna e externa de uma empresa, que permite identificar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No caso da Untile, considere importante a colocação da sua análise no estudo de caso, de forma a entender em que as circunstâncias é que a agência se iria internacionalizar, particularmente no que diz respeito às oportunidades.

Pode-se considerar a seguinte análise SWOT da Untile (**Tabela 8**).

Tabela 8: Análise SWOT

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
- Qualidade e competência técnica - Inovação e criatividade nos serviços - Cultura organizacional - Serviços personalizados	- Dificuldade na comunicação com mercados externos - Pouca experiência em mercados internacionais devido a ser uma agência recente	- Parcerias estratégicas - Existência de eventos e feiras - Ligação a instituições de apoio ao desenvolvimento - Mercado em expansão	- Concorrência nacional e internacional - Imprevisibilidade do mercado - Entraves da legislação aplicável para PMEs

- Abertura a novas metodologias			
---------------------------------	--	--	--

Fonte: Elaboração própria, conforme análise da agência.

Para a análise em questão da influência da estratégia de internacionalização no *rebranding* e na construção da estratégia digital, saliento as seguintes conclusões analisadas através da minha observação da análise SWOT:

- (1) A inovação e criatividade nos serviços como uma força, o que traz vantagens na forma como se transmitem os serviços ao mercado-alvo;
- (2) A dificuldade na comunicação com mercados externos e a pouca experiência em mercados internacionais como fraquezas, o que evidencia a forte presença doméstica da agência e a necessidade da mesma se focar em estratégias sólidas de comunicação no exterior, aliadas à internacionalização (sendo que ambas estas fraquezas podem ser transformadas em oportunidades);
- (3) O mercado em expansão como oportunidade, o que mostra que há margem para expandir para novos segmentos e obter um melhor posicionamento tanto a nível doméstico, como ao nível internacional;
- (4) A imprevisibilidade do mercado como uma ameaça, o que evidencia a necessidade de existirem planos estratégicos consolidados, a par de uma estratégia de marketing digital forte.

A identificação destes pontos principais na análise SWOT permite perceber a necessidade da agência se reinventar através do estabelecimento de uma nova marca, com uma comunicação de produtos e serviços diferente. Aliada a esse *rebranding*, torna-se também fundamental a identificação de segmentos do mercado e o posicionamento forte da marca nos mercados domésticos e internacionais, que permitem tirar partido do mercado em expansão da indústria tecnológica.

Por fim - e de acordo com a minha observação - uma vez que o *rebranding* requer uma comunicação direta e contínua tanto para os clientes e parceiros atuais como para potenciais clientes, torna-se importante a consolidação de uma estratégia de marketing digital, focado nas

redes sociais e plataformas digitais, para que a agência tenha oportunidade de integrar os elementos da nova marca, os seus serviços inovadores e os estudos de caso de projetos que realizaram para os seus clientes.

4.5.4. Modo de internacionalização

Com base na classificação de Pan & Tse (2000), o modo de internacionalização escolhido pela Untile é a exportação direta, um modo de entrada *non-equity* onde, nas palavras de Pan & Tse (2000), se trata de um modo onde não é necessário haver investimento por parte de uma empresa estrangeira. A escolha deste modo deve-se ao facto de ser uma forma relativamente rápida para se entrar em mercados internacionais, sendo o modo considerado mais adequado para uma PME da dimensão da Untile, uma vez que não necessita de um grande investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão.

Podemos considerar a Untile como sendo uma empresa *born-again global*, segundo a classificação de Bell et. al (2003), conforma as características expostas na Tabela 9, cujo conteúdo se refere às sete categorias que distinguem as empresas tradicionais, *born global* e *born-again global*, as características de cada categoria e a descrição da Untile.

Tabela 9: Características da Untile enquanto *born-again global*

Categoria	Característica	Untile
Motivação	Reativa	A agência optou pela via da internacionalização, uma vez que as empresas da indústria estavam a expandir rapidamente para mercados internacionais.
Objetivos	Exploração de <i>networks</i> e recursos	A Untile utilizou os conhecimentos e <i>networks</i> de clientes/parceiros que foi conhecendo ao longo dos anos como forma de ganhar

		vantagem competitiva noutros países.
Padrão de expansão	Rápida internacionalização e foco em mercados estrangeiros	Desde a criação, não houve muita demora em tomar a decisão de internacionalizar (apesar de terem decidido focar no mercado doméstico primeiro). Quando o decidiram fazer, entraram para vários mercados.
Ritmo de expansão	Rápido, para vários mercados ao mesmo tempo	
Modo de entrada	Através de <i>networks</i> ou canais existentes	Utilizaram os parceiros que ganharam ao longo dos anos para estabelecer pontes de contacto nos respetivos mercados, optando assim pela exportação direta.
Estratégia internacional	Reativa e estruturada de seguida	Não houve um plano completamente estruturado quando decidiram internacionalizar-se, tendo o processo sido uma reação natural ao mercado existente.
Financiamento	Injeção de capital pela empresa-mãe	O processo de internacionalização é completamente financiado pela Untile.

Fonte: Elaboração própria, conforme características identificadas por Bell et. al (2003).

4.5.5. Segmentação e posicionamento dos mercados internacionais

Quando optaram pela via da internacionalização, deram o primeiro passo de marcar presença em conferências internacionais por volta de 2015, tendo estado presentes em Dublin e em Amsterdão algumas vezes com o objetivo de fazer *networking* com outras empresas semelhantes, construir uma rede de contactos sólida e perceber qual a melhor abordagem para entrar num mercado internacional e qual a tipologia de projetos que os mesmos utilizam.

Através destas feiras e conferências internacionais, as pessoas e empresas que começaram a reconhecer a Untile trouxeram-lhes projetos que poderiam integrar, tendo os dois primeiros mercados sido a Itália e os Emirados Árabes Unidos (mais concretamente, o Dubai).

a) Mercados internacionais: critérios de entrada e a relação com a marca

O foco principal nos mercados internacionais desde o início da internacionalização até ao momento tem sido em dois grandes mercados: a Europa (mais concretamente o centro do continente) e os Estados Unidos da América (EUA).

As conferências em que a Untile começou a estar presente permitiram que a agência percebesse que o centro da Europa tinha uma maior evolução e maturidade tecnológica do que Portugal e países vizinhos, pelo que optaram por retirar aprendizagens destes mercados ao mesmo tempo que conheciam novos parceiros e potenciais clientes nos maiores centros tecnológicos da Europa (mais concretamente, Dublin e Amsterdão). Ao participar nestas feiras internacionais, conjuntamente com um conhecimento mais alargado do mercado, conseguiram ajustar algumas necessidades que tinham de ser colmatadas à tipologia de cliente que pretendiam atingir.

Com a aquisição destes novos conhecimentos, a Untile percebeu o seguinte:

- A marca NQDA estava desajustada com o que os mercados estrangeiros queriam e com a tipologia de cliente que procuram agências como a Untile, tendo daí fortificado a necessidade de fazer um *rebranding*,
- A comunicação através das redes sociais e parceiros não estava alinhada com a tipologia de clientes, sendo que chegaram à conclusão de que pretendiam

adicionar novos projetos ao seu portfólio, mas não estavam a conseguir comunicar o serviço que pretendiam;

- O reconhecimento da marca não era o que a Untile pretendia, uma vez que queriam não só que chegassem à agência através de outros clientes, mas através também das plataformas digitais e reconhecimento na indústria.

Uma das estratégias pela qual a Untile optou para angariar mais clientes internacionais e aumentar o reconhecimento da marca no estrangeiro foi a criação de pontos de contacto diretos nos países onde pretendiam entrar, nomeadamente parceiros locais. Através desta estratégia, os parceiros locais têm uma rede de contactos no país onde estão, sendo que trata da angariação de clientes para a Untile através do contacto mais pessoal ou através da partilha de conteúdo que permite chegar a novos clientes.

Durante o ano de 2021, têm o objetivo de continuar a sua expansão para quatro principais mercados: Inglaterra, Holanda, Bélgica e Alemanha, sendo que pretendem continuar a angariar projetos nos EUA. Nos próximos cinco anos, após a estabilização do mercado europeu e estadunidense, têm também como objetivo expandir para o mercado asiático (um outro grande centro tecnológico), uma vez que têm parceiros locais nesse continente.

4.6. Estratégia digital para a nova marca

Conforme foi abordado no enquadramento teórico pela descrição de Wang et. al (2017), o tipo de marketing utilizado em empresas de serviços B2B (como é o caso da Untile), procura fazer com que o consumidor entre em contacto com a empresa devido ao conteúdo publicitado nas plataformas de media. A agência parceira Happy Fact é a principal responsável pela estratégia digital, sendo que o que a mesma faz é chegar às devidas redes sociais e fazer a comunicação adequada de acordo com este propósito. Dado que um dos primeiros passos foi definir os mercados onde pretendiam chegar, realizaram presenças em conferências (principalmente nos últimos três anos) nesses mercados e alargaram o leque na rede de contactos nestes mercados, solidificando-se esta presença.

A agência repartiu as suas ações digitais em dois momentos: o momento pré-lançamento e o momento pós-lançamento.

a) Pré-lançamento

As principais ações desta fase, sumariadas na tabela em seguida (**Tabela 10**), passaram principalmente pela publicação de conteúdo nas redes sociais de forma a antecipar o lançamento da marca.

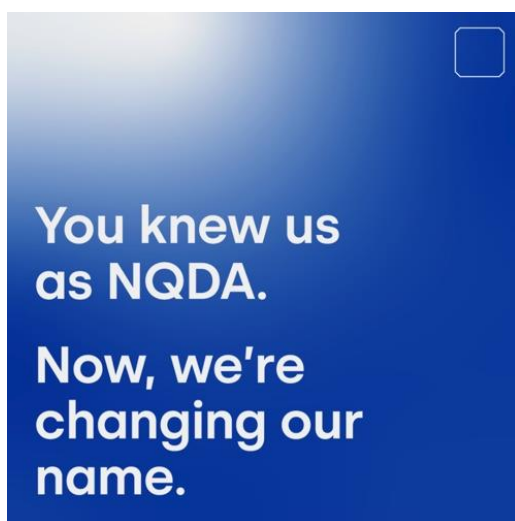
Tabela 10: Ações de pré-lançamento da marca

Ação	Objetivo
Publicações nas redes sociais (Facebook/Instagram/LinkedIn)	Oferecer pistas acerca do lançamento da marca, de forma a haver uma desvinculação da marca antiga para a nova.
E-mail marketing	Anunciar o lançamento da nova marca aos clientes atuais, bem como a novos clientes e pessoas que subscrevessem a <i>newsletter</i> presente na <i>landing page</i> .
<i>Landing Page</i> com um relógio em contagem decrescente para a data de lançamento da marca	Substituir temporariamente o website antigo da agência, enquanto o novo website não se encontrava online.

Fonte: Elaboração própria, conforme dados recolhidos pela Happy Fact.

A publicação evidenciada na Figura 9 foi a primeira publicação realizada no Facebook, Instagram e LinkedIn a respeito da mudança da marca, sendo o objetivo principal oferecer pistas de que um novo *branding* estaria a surgir:

Figura 9: Publicação do Facebook e Instagram de pré-lançamento da marca

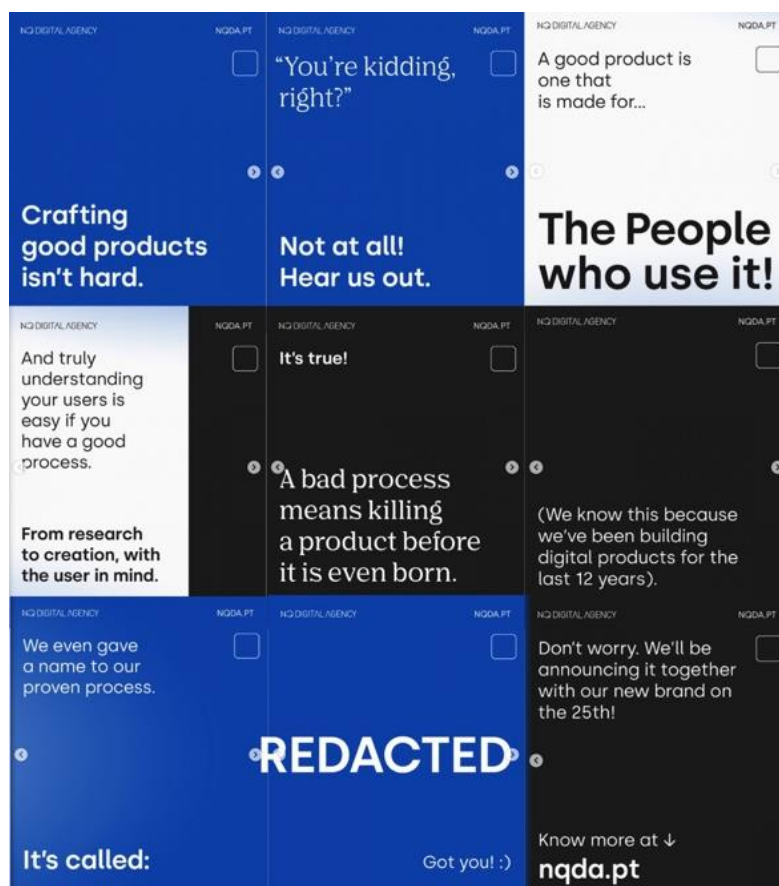


Fonte: Página de Facebook da Untile. <https://www.facebook.com/untile.digital>

Algumas semanas depois, também nas redes sociais Facebook, Instagram e LinkedIn, começaram as publicações em formato Carrossel (Figura 10). Estas publicações, de acordo com a própria página do Facebook, "*Facebook for Business*", permitem mostrar várias imagens com apelos numa única publicação, sendo principalmente usados para incluir produtos com ligações para páginas diferentes, destacar várias funcionalidades de um mesmo produto, contar uma história, explicar um determinado processo ou vender as vantagens da empresa ou organização que criou a publicação.

No caso da Untile, o principal objetivo foi o de contar uma história através de imagens e frases que caracterizam a agência, destacando a sua experiência em realizar serviços na área em que atua, evidenciar o facto de que os processos que a agência utiliza vão mudar de nome para terem um maior destaque no mercado internacional e realçar a data de lançamento da nova marca, a acontecer a 25 de fevereiro de 2021.

Figura 10: Publicação em carrossel para o Instagram



Fonte: Página de Instagram da Untile. <https://www.instagram.com/untile.digital/>

b) Pós-lançamento

O pós-lançamento teve como objetivos iniciais:

- Criação de conteúdo educacional acerca dos novos serviços e direcionado ao público-alvo, devendo esse conteúdo ser apelativo para potenciais e atuais clientes e incluir a nova imagem completa da marca;
- Substituição de todos os materiais relativos a fotografias nas redes sociais pelos da nova marca;
- Criação de *hashtags* nas redes sociais, nomeadamente no Instagram, de forma que os clientes interessados em determinado assunto consigam encontrar facilmente publicações com a *hashtag* pretendida;

- Marketing através de e-mail, com o envio de e-mails para clientes antigos e atuais, clientes que não estão a converter e para aqueles que subscrevem a newsletter no website da Untile.

Até ao momento (e a partir de 25 de fevereiro de 2021, data do lançamento da nova marca), foram concretizados os objetivos de criação de conteúdo educacional (particularmente para start-ups e corporações) e a criação de *hashtags* nas redes sociais.

4.6.1. Canais de comunicação online

Como forma de comunicar com os seus parceiros, clientes e potenciais clientes, a Untile utiliza duas grandes formas de comunicação: os canais tradicionais exclusivos da agência que são personalizados de acordo com a mesma (como a *landing page*, o website e o marketing em e-mail) e as redes sociais que emergiram e ganharam mais notoriedade particularmente na última década (como o Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn).

a) Landing Page

Segundo uma publicação da plataforma Hubspot realizada por Mirman (2020), uma *landing page* é uma página num website onde é possível oferecer um recurso de um negócio em troca da informação de contacto de um visitante, tendo como principais objetivos aumentar as conversões de consumidores, providenciar informações acerca do público-alvo pretendido ou fazer com que mais subscritores preencham o formulário de contacto na página.

No caso da Untile, a *landing page* foi criada numa altura em que ainda não havia um website construído e tinha como principal objetivo informar os clientes ou visitantes da página que a marca ia sofrer alterações e anunciar a data de lançamento da nova marca com um relógio em contagem decrescente, disponível no **Anexo 1**.

b) Website

A Internet tornou-se uma das ferramentas mais lucrativas para a produção de produtos e serviços destinados a atrair um determinado mercado-alvo (Öztamur & Karakadilar, 2014), sendo um website uma das primeiras formas das empresas se darem a conhecer.

Uma página na internet (ou um Website) não é apenas mais um canal destinado a aumentar a visibilidade ou acesso a uma determinada marca; o primeiro impacto que um website providencia pode fazer com que o visitante se torne num consumidor (Rowley, 2004). O website da Untile, ainda em desenvolvimento, foi lançado ao mesmo tempo do anúncio da nova marca (Anexo 2). O website foi criado exclusivamente em inglês (tal como todas as publicações das redes sociais) de forma a seguir o mesmo pensamento de internacionalização em todas as frentes da estratégia de marketing digital, bem como acompanhar as tendências do mercado (tendencialmente, as empresas de serviços IT (serviços de tecnologias de informação) usam exclusivamente o idioma inglês para comunicar os seus produtos e serviços aos clientes).

c) E-mail marketing

O marketing realizado através de e-mail apresenta potencial, dado que permite que a empresa transmita mensagens claras aos consumidores do mercado-alvo (Miquel-Romero & Adame-Sánchez, 2013).

Antes do lançamento da marca, a Untile desenvolveu um formulário na *landing page* de forma que cada utilizador que fosse à página pudesse preencher o mesmo para receber novidades e atualizações acerca do lançamento da nova marca. A partir do momento em que o utilizador preenchia o formulário com o seu e-mail, iria receber os e-mails de marketing que a agência realizou, como foi o caso de um primeiro e-mail a anunciar a data de lançamento da nova marca e um segundo e-mail a preparar o lançamento digital da Untile (Anexo 3).

4.6.2. Redes sociais

Como uma forma de promover a sua internacionalização no mercado, a Untile decidiu desenhar a sua estratégia nas redes sociais totalmente no idioma inglês. Hoje em dia, o marketing realizado através das redes sociais é uma parte integral da estratégia de marketing, sendo uma

das principais funções de uma empresa a procura das plataformas certas para direcionar o foco promocional, ao mesmo tempo que desenvolvem estratégias de comunicação diferentes para cada rede social escolhida (Makrides et al., 2019). O uso das várias redes sociais, do *search engine marketing* e da análise de dados destas redes tem redefinido a forma como as empresas realizam as suas vendas B2B, particularmente quando se trata de transações internacionais (Fraccastoro et. al, 2020).

A Untile é uma agência que dá uso às várias redes sociais que tem para diversos objetivos (**Tabela 11**), nomeadamente o Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn (Anexo 4), de forma a interagir com os seus clientes atuais e para se dar a conhecer a novas empresas.

Tabela 11: Objetivos das publicações nas redes sociais

Tipo de publicação	Objetivo
Lançamento da nova marca	Anunciar a data do lançamento da nova marca e indicar quais as mudanças que aconteceram a nível de propostas de valor dos produtos e serviços.
Dicas para start-ups e empresas corporativas	Utilizar a experiência que a Untile tem com ambas para aconselhar estes dois tipos de empresas, ao mesmo tempo que promovem os serviços da agência.
Notícias e publicidade da agência	Publicar entrevistas e artigos que referem a Untile.
Eventos internos e externos	Evidenciar o bom espírito de equipa entre todos os colaboradores com fotografias do mesmo em ambiente de trabalho e de lazer, bem como eventos externos onde a Untile está presente.

Fonte: Elaboração própria, conforme observação na agência.

a) Facebook

O Facebook descreve-se como sendo uma utilidade social que ajuda as pessoas a comunicar de forma mais eficiente com os seus amigos, família e colegas de trabalho, sendo que a empresa desenvolve tecnologias que facilitam a partilha de informação nesta rede social; e, uma vez que as empresas também podem criar a sua própria página de forma gratuita, esta rede social pode ser uma ferramenta útil para a promoção digital das empresas (Chaffey, 2015).

No caso da Untile, o Facebook (**Anexo 4**) foi usado tipicamente para publicação de vagas de emprego disponíveis, meios de comunicação social que falaram acerca da agência, a proposta de valor dos produtos e serviços que oferecem e eventos onde a agência estava presente (como, por exemplo, feiras internacionais). Com a mudança de marca, a proximidade e familiaridade da agência mantém-se com as publicações que colocam, sendo que a publicação de informação passa a ter uma maior frequência relativamente à marca anterior.

b) Instagram

O Instagram é uma rede social que viu um crescimento acentuado, podendo ser considerada como uma extensão do Facebook, uma vez que os dados podem ser partilhados entre os dois canais de comunicação, estando as campanhas de *targeting* de um segmento específico disponíveis para ambas as redes sociais (Makrides et al., 2019).

O Instagram da Untile (**Anexo 4**) tem conteúdo semelhante ao Facebook, com a vantagem de se poderem colocar as publicações também nas “histórias”, uma forma mais imediata dos utilizadores ficarem a par das publicações.

c) Twitter

É das redes sociais que permite identificar com maior precisão os consumidores do segmento que se pretende atingir com base nos seus interesses, uma vez que podem listar os utilizadores por indústria, cargo de trabalho ou palavra-chave específica (Makrides et al., 2019). O Twitter também permite que cada empresa ou organização veja as menções que tem em cada *tweet*, o que lhes permite responder rapidamente aos consumidores (Makrides et al., 2019).

Também o Twitter (**Anexo 4**) partilha as mesmas publicações das duas redes sociais referidas anteriormente; no entanto, é uma rede social ainda recente de utilização para a Untile, não tendo tanta visibilidade como o Facebook, Instagram, LinkedIn ou até mesmo o website.

d) LinkedIn

O LinkedIn é uma rede desenhada para fins profissionais, que permite que os utilizadores conectem com empresas, indústrias ou pessoas da sua área de interesses, estimulando a partilha de conteúdo e a discussão entre membros (Makrides et al., 2019), sendo o canal de comunicação ideal para encontrar potenciais clientes, providenciadores de serviços e especialistas da indústria, conectando diversos profissionais para oportunidades de negócio e emprego (Weinberg, 2009).

O LinkedIn da Untile (Anexo 4) é a rede social mais visitada e mais abrangente, uma vez que permite interagir com outras empresas semelhantes ou mesmo potenciais clientes que estão à procura de serviços semelhantes aos que a Untile oferece. Ao mesmo tempo, permite que os colaboradores da Untile se mantenham a par do mundo tecnológico e das tendências do mercado, permitindo também que as pessoas que estão à procura de vagas no mercado de trabalho encontrem facilmente a agência e se possam candidatar.

4.6.3. Métricas de medição do sucesso da estratégia digital

A Untile, uma vez que fez uma forte comunicação do *rebranding* através das redes sociais, deve utilizar métricas que permitam medir o sucesso da estratégia digital de forma a aumentar o reconhecimento da marca conforme referido por Öztamur & Karakadılar (2014) no enquadramento teórico.

Para isso, é importante que a agência recorra a técnicas associadas ao *data-driven marketing* de forma a informar e otimizar formas de conduzir as atividades de marketing através da recolha de dados digitais, de acordo com Kumar et. al (2013) ou dados provenientes de fontes online, conforme designação de Saura (2021).

A utilização das métricas de medição, de acordo com Smith (2003), permite à Untile:

- Avaliar a performance da nova marca, comparando-a com a marca antiga e com as ações da sua concorrência de forma a implementar melhorias na sua estratégia digital, se assim for necessário;

- Permite uma avaliação do retorno dos investimentos em marketing digital na comunicação da nova marca;
- Oferece uma visão acerca de como a estratégia digital de comunicação nas redes sociais está a resultar de uma forma geral, para que possam alocar recursos mais eficazmente no futuro, caso assim o considerem necessário.

4.7. Discussão e reflexão do estudo de caso

A necessidade de *rebranding* sentida pelos sócios da agência devido à vontade de internacionalização, como referido em capítulos anteriores, não era algo recente. A internacionalização tornou-se uma grande impulsionadora para todas as mudanças ao nível da estrutura, grafismo e apresentação da marca NQDA para a marca Untile, dado que tinham uma grande ambição em crescer e expandir além das fronteiras do mercado doméstico; como tal, decidiram conciliar a internacionalização ao *rebranding*.

À medida que a agência foi evoluindo para novas soluções digitais, novos projetos e diferentes tipos de clientes corporativos e start-ups, também o modo como apresentavam os seus produtos e serviços ao mercado foi-se tornando cada vez mais desadequado face às exigências do mercado. Tal como referido no enquadramento teórico, Kapferer (2008) apontou que muitas das marcas acabam por construir limitações logo na sua construção, uma vez que não têm um planeamento inicial da arquitetura da marca que tenha em vista a possibilidade de internacionalização no futuro, ficando desde logo limitadas pelo próprio nome ou elementos, como foi o caso da Untile, o que demonstra que esta situação é comum entre as marcas que dão início a um processo de *rebranding*. Esta mudança de paradigma fez com que os sócios tomassem a decisão de renovar toda a marca, desde pequenas mudanças tão simples quanto a cor de um logotipo, a mudanças mais estruturais e arriscadas como o nome ou a forma como vendiam a agência a clientes e parceiros. Todo este processo de mudança foi possível em parte devido ao apoio das duas agências responsáveis pela parte gráfica e criativa e pela componente do marketing e estratégia digital.

Revisitando o processo descrito no enquadramento teórico e elaborado por Muzellec et. al (2003), é possível observar que a Untile seguiu os quatro passos fundamentais para o *rebranding* sugeridos pelo autor para o mesmo ser bem-sucedido, nomeadamente o reposicionamento da marca (através da implementação da *U-Framework*), o *renaming* (com a mudança de nome de

NQDA para Untile), o *redesigning* (com as mudanças nos logotipos e outros elementos visuais) e o *relaunching* (com todas as estratégias de comunicação nas redes sociais antes e depois do lançamento). A partir de outra teoria do *rebranding* corporativo, estudada por Merrilees & Miller (2008) e referida no enquadramento teórico, é possível compreender que a Untile conseguiu seguir os seis princípios fundamentais ao *rebranding* apontados pelo autor, nomeadamente o desenho da nova visão da marca e progressão e evolução da mesma (princípio 1), a retenção de conceitos da marca anterior de forma a fazer a conciliação com a nova marca, mantendo-se fiéis às suas origens (princípio 2), a atenção às necessidades dos novos segmentos do mercado, particularmente nos mercados internacionais (princípio 3), a implementação de uma boa estratégia de comunicação e marketing dentro da agência, aos seus colaboradores, de forma a que todos estivessem alinhados com a nova marca (princípio 4), uma integração e coordenação ao nível do marketing (princípio 5) e a promoção da nova marca (princípio 6).

Para concluir, verifica-se que a Untile corresponde a algumas das motivações para o *rebranding* apontadas Stuart & Muzellec (2004) no enquadramento teórico, listadas de seguida:

- Mudanças no mercado causadas pela concorrência, uma vez que a Untile percebeu que outras empresas estavam a vender os seus produtos e serviços de uma forma mais eficaz;
- A empresa ter tido a sensação de que a sua imagem já não é adequada para o mercado e já não faz tanto sentido como quando a criaram, uma vez que a marca NQDA não se adaptava às necessidades do mercado e dos seus clientes;
- Um novo foco e visão que a agência queria implementar, uma vez que pretendiam vender os seus serviços como produtos que simplificam a vida das pessoas.

Para além das motivações listadas acima, também os eventos e processos que causam uma mudança na estrutura e estratégia de uma empresa, identificadas por Muzellec et. al (2003) constituíram uma motivação para o *rebranding* da agência, dado que era necessário adaptar a sua imagem para terem um processo de internacionalização bem-sucedido.

O meu principal objetivo com este relatório de estágio, e recuperando a minha questão de pesquisa, era perceber de que forma é que a internacionalização de uma agência local poderá ter influência na decisão de *rebranding* da marca pelo que, no caso da Untile, posso afirmar que a internacionalização foi uma componente impulsionadora para o *rebranding* da agência. Para além

da resposta à questão de pesquisa, era também fundamental atingir os seguintes objetivos, conforme o descrito na metodologia de investigação:

- Perceber como decorre o processo de internacionalização de uma empresa e conceitos associados;
- Destacar os elementos fundamentais de uma marca e a mudança que estes enfrentam durante o processo de *rebranding*;
- Compreender o papel da internacionalização na estratégia de *rebranding*;
- Explorar o *rebranding* de uma marca específica e a sua influência para a construção de um plano digital de comunicação.

Em suma, posso afirmar que todos os objetivos foram cumpridos e está evidenciado neste relatório de estágio como ocorre o processo de internacionalização numa PME e que papel tem este no *rebranding*, que elementos da marca são fundamentais e ocorrem durante o processo de *rebranding* de uma PME e qual a influência do *rebranding* na construção de uma estratégia digital.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES FINAIS

Para estudar de forma aprofundada os três grandes temas que são a internacionalização, o *branding* e o *rebranding*, tornou-se fundamental que no enquadramento teórico abordasse diversos pontos fundamentais de cada uma das áreas, entre eles as motivações e processo estratégico de internacionalização de uma empresa (e, em particular, de uma PME) para poder compreender qual o processo estratégico pelo qual a Untile passou para se internacionalizar, assim como todas as componentes fundamentais da gestão estratégica de marca, a arquitetura de uma marca, a segmentação, o posicionamento dos mercados, ao mesmo tempo que abordava como funciona o *e-commerce* em duas realidades diferentes (B2B e B2C) e como atuam as marcas (particularmente a marca de uma PME portuguesa) no contexto do *rebranding*. Para além da internacionalização e do estudo das marcas, o marketing digital e o processo de construção de um plano sólido para o mesmo tornam-se fundamental no processo de *rebranding* e de internacionalização de uma agência, pelo que foi importante incluir no enquadramento teórico, terminando este na junção dos temas de *branding* e da internacionalização.

Neste estudo de caso em concreto, por se tratar de uma forma de internacionalização e *rebranding* mais reativa às circunstâncias e ambiente de mudança em que a agência se encontrava, nem todos os passos teóricos foram seguidos de acordo com o que os autores enumerados neste relatório apontam. Num estudo de caso realizado por Couto & Ferreira (2017) com o objetivo de examinar o papel do *branding* no processo de internacionalização de PMEs portuguesas, os autores concluíram que, nos quatro casos em estudo (duas micro-empresas e duas PMEs), nenhuma planeou a transformação das suas marcas nacionais em marcas internacionais, sendo que a decisão de internacionalizar foi feita de uma forma natural, tirando as empresas vantagens das oportunidades criadas por *networking* ou exposição da marca em plataformas globais, à semelhança da Untile.

O *rebranding*, particularmente quando está associado e motivado pelo fenómeno da internacionalização, deve ter em consideração as dinâmicas de mercado e as características baseadas na empresa e de produto-mercado apontadas por Douglas et. al (2001), de forma que a estrutura internacional da marca de uma empresa seja bem solidificada. Mesmo assim, e apesar da informação que a literatura nos fornece, nem sempre é possível ou realista uma empresa ou

agência de pequena dimensão (como é o caso da Untile) seguir todos os passos considerados fundamentais ou necessárias ao sucesso da implementação de uma nova marca.

Medir o sucesso do *rebranding* de uma empresa pode ser algo complicado de se fazer pelo que, idealmente, o seu sucesso deve ser medido conforme os objetivos inicialmente estabelecidos (Stuart & Muzellec, 2004). Para Smith (2003), não é possível criar um conjunto eficiente de métricas de gestão de marca até que a gestão faça do alinhamento entre a marca e a gestão estratégia uma prioridade; para isto, de acordo com o autor, a gestão deve identificar o que é esperado da marca e o que a mesma deve atingir de forma que a organização atinga os seus objetivos estratégicos. Estando ainda a Untile numa fase muito inicial de lançamento da nova marca e ainda a alinhar os novos processos tanto interna, como externamente (com os seus clientes, parceiros e fornecedores), é sugerida essa comparação com os objetivos estratégicos estabelecidos no início do processo de *rebranding*. O feedback geral obtido por parceiros e clientes acerca do *rebranding* foi positivo e bem recebido, tendo isto sido evidenciado na apresentação da marca ao público em fevereiro de 2021, em que todos os clientes com que a agência já trabalhou (tendo este evento sido também publicitado em todas as redes sociais da agência para quem quisesse assistir) foram convidados a conhecer todos os elementos da nova marca e respetiva proposta de valor.

A minha experiência enquanto estagiária da agência durante seis meses permitiu-me observar de perto as fases de *rebranding* de uma PME portuguesa, as motivações por detrás do mesmo e todo o processo pelo qual uma agência desta dimensão passa até chegar ao lançamento final da nova marca, ao mesmo tempo que expande para novos países. Para a realização deste estudo de caso, a realização das duas entrevistas ao CSO da agência revelaram-se fundamentais para a construção deste relatório. Considero que as duas entrevistas e a observação ao longo dos seis meses em que estagiei na Untile permitiram-me compreender como funcionam os processos de *rebranding* e de internacionalização de uma PME neste contexto, ainda que tenha já entrado na agência na fase final do lançamento da nova marca e no começo da internacionalização da agência. Para além disto, foi essencial acompanhar a estratégia digital do *rebranding* (desde o pré-lançamento às ações de pós-lançamento) de forma a entender melhor como funciona a comunicação nos diferentes canais de comunicação existentes na agência, bem como o planeamento de uma estratégia digital orientada para a promoção de toda uma nova marca não existente previamente.

5.2. Sugestões de melhoria

Como sugestões de melhoria para a agência, as mesmas prendem-se principalmente com a consolidação do plano de internacionalização, a medição do sucesso da estratégia de marketing digital e a solidificação da nova marca.

Em primeiro lugar, aponto a importância de consolidação do plano de internacionalização tendo em consideração análises culturais e económicas, que podem ser realizadas a cada país onde a agência pretende entrar. Para a seleção de novos mercados fora das fronteiras nacionais, será conveniente para a agência a realização de uma análise PEST (análise de fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos) e uma análise de acordo com as forças de Porter, de forma a ter a perceção se um mercado é adequado para investimento ou não. Um ponto positivo que aponto para a agência neste campo é o facto de terem realizado uma análise SWOT detalhada.

De seguida, apesar de não estar prevista a medição do sucesso da estratégia de marketing digital da agência aquando da criação do mesmo, é importante que a estratégia digital implementada seja alvo desta, de forma que a estratégia possa ser adaptada consoante os resultados do mesmo. Como tal, é importante realçar a necessidade de monitorização das visitas e pedidos de contacto obtidos através do website, bem como as interações que cada publicação nas redes sociais tem - ou seja, a obtenção de dados digitais, de acordo com a classificação de Kumar et. al (2013). Neste ponto, o feedback que possam vir a ter de clientes e parceiros é de extrema importância, de forma que seja promovida uma melhoria contínua no processo de internacionalização e visibilidade da nova marca. Até ao término do meu estágio curricular, a agência, em conjunto com as agências parceiras, já estava a iniciar este trabalho de medição de interações nas redes sociais, o que é um ponto positivo no que toca à análise da estratégia digital.

Por último, considero importante que a agência, apesar de estar a começar a ficar mais focada na internacionalização e na entrada em mercados estrangeiros, cultive a nova marca também nos mercados domésticos de forma que o contexto português se consiga adaptar também a uma nova imagem que, apesar de ter um nome e comunicações quase exclusivamente em inglês, continuam a nutrir as suas raízes portuguesas e vianenses. Uma sugestão que aponto de consolidação da marca em mercados internacionais e doméstico é a presença e participação em feiras da especialidade com o objetivo de fazer *networking* e em *webinars*, para que a agência

apresente a sua proposta de valor e serviços que providencia, de forma a atrair novos clientes e parceiros para o seu portfólio, algo que já está a ser contemplado pela agência.

Apesar destas sugestões de melhoria, é importante apontar que, apesar da agência não ter seguido todos os passos descritos no enquadramento teórico no que se refere ao *rebranding* e ao processo de internacionalização, posso considerar que ambos os processos foram bem-sucedidos na medida em que houve um trabalho de investigação, ainda que sumário, previamente à mudança da marca, objetivos bem estabelecidos no início do processo de *rebranding* e um foco forte no acesso a novos mercados internacionais, tendo a agência conseguido manter grande parte da sua identidade e lealdade aos seus clientes domésticos ao longo de todos estes processos.

5.3. Limitações do estudo e investigação futura

No que se refere a limitações do estudo, algumas delas que aponto para a concretização deste estudo de caso prendem-se essencialmente com o meu envolvimento direto no processo de *rebranding* e com o fator de tempo reduzido que tive por ser apenas um estágio curricular com uma duração curta (seis meses). Em circunstâncias diferentes, teria enriquecido o presente relatório de estágio se não tivesse apenas observado, mas sim participado ativamente na construção estratégica do *rebranding* e da estratégia digital com vista à internacionalização da agência, o que evidentemente não foi possível dado que o processo de *rebranding* começou a ser pensado e delineado muito antes do início do meu estágio e não terminou aquando da minha saída. O facto de ter sido um estágio de curta duração e com carácter observacional no que diz respeito ao *rebranding* acabou por trazer alguns desafios à metodologia de investigação, uma vez que a grande maioria dos dados recolhidos foram dados secundários, decorrentes da observação.

No que diz respeito ao enquadramento teórico, a literatura indica que são necessários mais contributos que integrem as componentes da internacionalização e o *rebranding* de uma marca no contexto de uma agência no setor tecnológico, como é o caso da agência onde estagiei. Além disso, devido ao facto de haver uma grande quantidade de literatura acerca dos temas de *branding*, marcas e internacionalização, tornou-se um desafio afunilar estes temas de forma a enquadrarem-se no contexto do meu estudo de caso e no contexto de uma PME com um tamanho reduzido. O facto da Untile se situar no contexto português e de ser uma empresa local de tamanho pequeno dificulta também a investigação, uma vez que grande parte da literatura a que tive acesso foca-se mais em empresas com um tamanho superior, já numa fase mais avançada de

internacionalização e presentes noutro tipo de indústrias que não a indústria tecnológica, de software e de design.

Uma vez que os mercados e os segmentos dos mercados mudam a um ritmo cada vez mais rápido (assim como as indústrias, particularmente a indústria tecnológica e de serviços), torna-se necessário que se faça mais pesquisa acerca do *rebranding* e da internacionalização seja de empresas multinacionais, seja de PMEs, uma vez que as empresas e agências de menor dimensão como a Untile têm tendência a reinventar-se para conseguirem acompanhar as tendências, sendo o *rebranding* e a internacionalização um caminho para isso mesmo, pelo que estes dois tópicos devem ser estudados de forma conjunta neste contexto e deve haver estudos futuros orientados para estes dois contextos.

Relativamente a investigação futura e ao meu contributo para estes temas, considero que este estudo de caso pode seguir como um duplo guia ao nível prático:

- Do ponto de vista da internacionalização, para agências ou empresas com uma dimensão semelhante à Untile que pretendam expandir os seus mercados e delinear uma estratégia de internacionalização para o fazer (o que inclui todo o plano de internacionalização, análise SWOT e de Porter, segmentação e posicionamento dos mercados e toda a estratégia digital associada a este fenómeno);
- Do ponto de vista da marca e *rebranding*, para agências ou empresas que necessitem de mudar a sua marca e o seu posicionamento nos mercados, particularmente as que decidem arriscar e fazer mudanças ao nível estrutural e fundamental da marca, como o nome ou todo o grafismo associado.

Em particular, este estudo de caso poderá ser relevante para PMEs que decidem internacionalizar-se e fazer um *rebranding* de uma forma reativa às circunstâncias em que se encontram, como foi o caso da Untile. Para além disto, empresas com a dimensão da Untile e do mesmo setor podem beneficiar deste estudo de caso se ambicionarem começar um plano de internacionalização ou mesmo modificar pequenos elementos da sua marca.

De uma perspetiva mais teórica, o estudo de caso deve servir como uma ponte de interligação entre os grandes temas que são a internacionalização das PMEs, as marcas, o *rebranding* e a estratégia digital de comunicação, importantes para o desenvolvimento e reinvenção de pequenas empresas e agências no contexto português que procuram o crescimento e reconhecimento além dos mercados domésticos.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

- AMA. (2017). Definitions of Marketing. Acedido a 14 de março de 2021, em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anees-ur-Rehman, M., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P., & Hurmelinna-laukkanen, P. (2017). The strategic hybrid orientation and brand performance of B2B SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 585–606. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0171>
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Ashfaq, M. (2020). Corporate social responsibility, innovation capability and firm performance: evidence from SME. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0401>
- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24–46. <https://doi.org/10.1177/030630709502100102>
- Bamm, R., Helbling, M., & Joukanen, K. (2018). Online Branding and the B2B Context. In *Developing Insights on Branding in the B2B Context* (pp. 163–176). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-275-220181009>
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 1–71. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Beig, F. A., & Nika, F. A. (2019). Brand Experience and Brand Equity. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 23(4), 410–417. <https://doi.org/10.1177/0972262919860963>
- Bell, J., McNaughton, B. R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339–362. <https://doi.org/10.1023/a:1025629424041>
- Best, R. J. (1997). *Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability* (6th ed.). Pearson.
- Bhandari, R. S., & Bansal, A. (2018). Impact of Search Engine Optimization as a Marketing Tool. *Jindal Journal of Business Research*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2278682117754016>
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Brexendorf, T. O., & Keller, K. L. (2017). Leveraging the corporate brand. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1–34. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0445>
- Casson, M. (2016). *The Theory of International Business: Economic Models and Methods*. Palgrave Macmillan.

- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice* (6th ed.). Pearson.
- Chandler, J., & Owen, M. (2002). Why Use Qualitative Research to Look at Brands and Branding? In *Developing Brands with Qualitative Market Research* (pp. 59–69). 6 Bonhill Street, London England EC2A 4PU United Kingdom: SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208840.n4>
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Child, J., & Hsieh, L. H. Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598–610. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>
- Choy, L. T. (2014). The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(4), 99–104. <https://doi.org/10.9790/0837-194399104>
- Clark, B. H., & Montgomery, D. B. (1999). Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing*, 63(3), 67–83. <https://doi.org/10.1177/002224299906300305>
- Couto, M., & Ferreira, J. J. (2017). Brand Management as an Internationalization Strategy for SME: A Multiple Case Study. *Journal of Global Marketing*, 30(3), 192–206. <https://doi.org/10.1080/08911762.2017.1307477>
- Dibb, S., & Simkin, L. (1997). A program for implementing market segmentation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 51–65. <https://doi.org/10.1108/08858629710157931>
- Dibb, S., Stern, P., & Wensley, R. (2002). Marketing knowledge and the value of segmentation. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(2), 113–119. <https://doi.org/10.1108/02634500210418536>
- Dotzel, T., & Shankar, V. (2019). The Relative Effects of Business-to-Business (vs. Business-to-Consumer) Service Innovations on Firm Value and Firm Risk: An Empirical Analysis. *Journal of Marketing*, 83(5), 1–20. <https://doi.org/10.1177/0022242919847221>
- Douglas, S. P., Craig, C. S., & Nijssen, E. J. (2001). Executive Insights: Integrating Branding Strategy across Markets: Building International Brand Architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), 97–114. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.2.97.19882>
- du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>

- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy* (2nd ed.). MPG Books Ltd.
- Erkollar, A., & Oberer, B. (2016). Multidimensional Dashboards for Evaluating Strategic brand Management Processes for Multi-brand Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 505–513. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.062>
- Erramilli, M. K., Agarwal, S., & Dev, C. S. (2002). Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 223–242. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491014>
- Facebook. (2020). Facebook for Business. Retrieved from <https://www.facebook.com/business/help/773889936018967?id=563305920700338>. Acedido a 18 de fevereiro de 2021
- Fosfuri, A., Lanzolla, G., & Suarez, F. F. (2013). Entry-Timing Strategies: The Road Ahead. *Long Range Planning*, 46(4–5), 300–311. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.07.001>
- Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Pullins, E. B. (2020). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776>
- Gallego, M. Á., Hidalgo, E. R., Acedo, F. J., Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, 18(2–3), 306–331. <https://doi.org/10.1177/0961463X09337843>
- Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 341–355. <https://doi.org/10.1108/13563280710832506>
- Grandhi, B., Patwa, N., & Saleem, K. (2020). Data-driven marketing for growth and profitability. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2018-0054>
- Gray, D. E. (2004). *Doing research in the real world*. SAGE Publications
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 1–55. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>
- Harrigan, P., Miles, M. P., Fang, Y., & Roy, S. K. (2020). The role of social media in the engagement and information processes of social CRM. *International Journal of Information Management*, 54, 102151, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102151>
- Harzing, A.-W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211–227. <https://doi.org/10.1002/smj.218>

- Hassan, S. S., & Craft, S. (2012). Examining world market segmentation and brand positioning strategies. *Journal of Consumer Marketing*, 29(5), 344–356. <https://doi.org/10.1108/07363761211247460>
- Hauser, W. J. (2007). Marketing analytics: the evolution of marketing research in the twenty-first century. *Direct Marketing: An International Journal*, 1(1), 38–54. <https://doi.org/10.1108/17505930710734125>
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421–445. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269–293. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013>
- Huseynov, F., & Yıldırım, S. Ö. (2015). Behavioral Issues in B2C E-commerce. *Information Development*, 32(5), 1–16. <https://doi.org/10.1177/0266666915599586>
- INE. (n.d.). O que se considera uma PME (Pequena e média empresa)? Retrieved from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt. Acedido a 17 de fevereiro de 2021
- Iyer, P., Davari, A., Srivastava, S., & Paswan, A. K. (2020). Market orientation, brand management processes and brand performance. *Journal of Product & Brand Management*, 30(2), 197–214. <https://doi.org/10.1108/JPBm-08-2019-2530>
- Jalkala, A. M., & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 253–264. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2011-0138>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2015). Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 111–132). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137508829_5
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johnson, D. S., Muzellec, L., Sihi, D., & Zahay, D. (2019). The marketing organization's journey to become data-driven. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(2), 162–178. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2018-0157>
- Johnson, J. T., Busbin, J. W., & Pearce, J. W. (1999). Market Tracking, Research & Development and International Competition: An examination of linkages to profitability. *Competitiveness Review*, 9(2), 28–35. <https://doi.org/10.1108/eb046380>

- Kalaighnam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2020). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 1–24. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. (4th ed.) London and Philadelphia: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. (4th ed.) Pearson
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>
- Koporcic, N., & Törnroos, J.-Å. (2019). Development of Corporate Branding Research in Business Markets. Em *Understanding Interactive Network Branding in SME Firms* (pp. 43–50). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-977-020191005>
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. S. (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71–89. <https://doi.org/10.1509/jm.74.2.71>
- Kumar, V., Chattaraman, V., Neghina, C., Skiera, B., Aksoy, L., Buoye, A., & Henseler, J. (2013). Data-driven services marketing in a connected world. *Journal of Service Management*, 24(3), 330–352. <https://doi.org/10.1108/09564231311327021>
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry, 80(November), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Lee, H. S., & Griffith, D. A. (2012). Transferring Corporate Brand Image to Local Markets: Governance Decisions for Market Entry and Global Branding Strategy. Em *Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation, & Branding in International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 23)* (pp. 39–65). [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2012\)0000023006](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2012)0000023006)
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (2013). Conundra and Progress: Research on Entry Order and Performance. *Long Range Planning*, 46(4–5), 312–324. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.06.005>
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41–58. Retirado de https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Literatur/Lieberman___M._B._Montgomery___D._B.-First-mover_advantages.pdf

- Lobschat, L., Osinga, E. C., & Reinartz, W. J. (2017). What Happens Online Stays Online? Segment-Specific Online and Offline Effects of Banner Advertisements. *Journal of Marketing Research*, 54(6), 901–913. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0625>
- Makrides, A., Vrontis, D., & Christofi, M. (2019). The Gold Rush of Digital Marketing: Assessing Prospects of Building Brand Awareness Overseas. *Business Perspectives and Research*, 8(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/2278533719860016>
- Merrilees, B. (2005). Radical Brand Evolution: A Case-Based Framework. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 201–210. <https://doi.org/10.1017/S0021849905050221>
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
- Miquel-Romero, M.-J., & Adame-Sánchez, C. (2013). Viral marketing through e-mail: the link company-consumer. *Management Decision*, 51(10), 1970–1982. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0592>
- Mirman, E. (2020). What Is a Landing Page? All Your Questions, Answered. Acedido a 14 de março de 2021, em <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/7177/what-is-a-landing-page-and-why-should-you-care.aspx>
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 1-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding – An exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16(2), 31–40. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.5491&rep=rep1&type=pdf#page=33>
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7–8), 803–824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- Naylor, R. W., Lamberton, C. P., & West, P. M. (2012). Beyond the “Like” Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings. *Journal of Marketing*, 76(6), 105–120. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0105>
- OCDE. (n.d.). Foreign direct investment (FDI). Acedido a 11 de março de 2021, em https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en
- Opresnik, M. O. (2018). Effective Social Media Marketing Planning – How to Develop a Digital Marketing Plan. *Springer International Publishing AG*, 333–341. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91521-0_24

- Osei, M. J., & Kim, J. (2020). Foreign direct investment and economic growth: Is more financial development better? *Economic Modelling*, 93, 154–161. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.07.009>
- Özsomer, A. (2012). The Interplay between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconness. *Journal of International Marketing*, 20(2), 72–95. <https://doi.org/10.1509/jim.11.0105>
- Öztamur, D., & Karakadılar, İ. S. (2014). Exploring the Role of Social Media for SMEs: As a New Marketing Strategy Tool for the Firm Performance Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 511–520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.067>
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921>
- Peterson, M., AlShebil, S., & Bishop, M. (2015). Cognitive and emotional processing of brand logo changes. *Journal of Product & Brand Management*, 24(7), 1–37. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2015-0823>
- PORDATA. (2020). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Retirado em <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859>. Acedido a 19 de fevereiro de 2021
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Retirado em <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>. Acedido a 16 de abril de 2021
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Retirado em <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>. Acedido a 5 de março de 2021
- Quivy, R. (1995). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Retrieved from <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual-investigacao-novo.pdf>
- Rajagopal. (2008). Measuring brand performance through metrics application. *Measuring Business Excellence*, 12(1), 29–38. <https://doi.org/10.1108/13683040810864369>
- Rao-Nicholson, R., & Khan, Z. (2017). Standardization versus adaptation of global marketing strategies in emerging market cross-border acquisitions. *International Marketing Review*, 34(1), 138–158. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0292>
- Roser, M., Ritchie, H., & Ortiz-Ospina, E. (2015). Internet. Retrieved from <https://ourworldindata.org/internet>

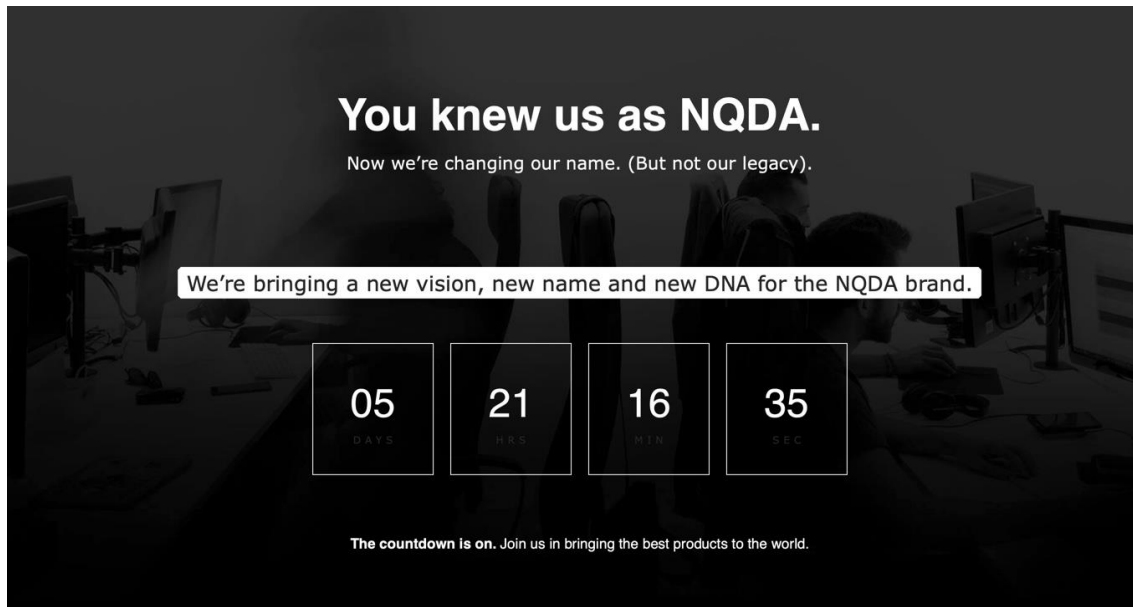
- Rowley, J. (2004). Online branding. *Online Information Review*, 28(2), 131–138. <https://doi.org/10.1108/14684520410531637>
- Sağ, S., Sezen, B., & Güzel, M. (2016). Factors That Motivate or Prevent Adoption of Open Innovation by SMEs in Developing Countries and Policy Suggestions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 756–763. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.077>
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). PEST analysis. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–7). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>
- Sandbacka, J., Nätti, S., & Tähtinen, J. (2013). Branding activities of a micro industrial services company. *Journal of Services Marketing*, 27(2), 166–177. <https://doi.org/10.1108/08876041311309270>
- Saura, J. R. (2021). Using Data Sciences in Digital Marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(2), 92–102. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.08.001>
- Savrul, M., Incekara, A., & Sener, S. (2014). The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.005>
- Seimiene, E., & Kamarauskaite, E. (2014). Effect of Brand Elements on Brand Personality Perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(August), 429–434. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.216>
- Shen, C., Luong, T., Ho, J., & Djailani, I. (2019). Social media marketing of IT service companies: Analysis using a concept-linking mining approach. *Industrial Marketing Management*, 90, 593–604. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.014>
- Silva, S. C. e, Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional: Negócios à Escala Global* (1ª). Actual.
- Singh, M. (2002). E-services and their role in B2C e-commerce. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(6), 434–446. <https://doi.org/10.1108/09604520210451911>
- Singh, S. K., Marinova, D., & Singh, J. (2020). Business-to-Business E-Negotiations and Influence Tactics. *Journal of Marketing*, 84(2), 47–68. <https://doi.org/10.1177/0022242919899381>
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108–123. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0485>
- Slesman, L., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2020). Foreign direct investment and entrepreneurship: Does the role of institutions matter? *International Business Review*, 1–28. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101774>

- Smith, J. (2003). Brand Metrics: The Key to Building Brand Strength and Value. *Handbook of Business Strategy*, 4(1), 326–333. <https://doi.org/10.1108/eb060286>
- Spence, M., & Essoussi, L. H. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1037–1054. <https://doi.org/10.1108/03090561011047517>
- Stack, M. M., Ravishankar, G., & Pentecost, E. (2017). Foreign direct investment in the eastern European countries: Determinants and performance. *Structural Change and Economic Dynamics*, 41, 1–41. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2017.04.005>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Steenkamp, J.-B. (2017). *Global Brand Strategy*. London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-349-94994-6>
- Stuart, H. (2018). Corporate branding and rebranding: an institutional logics perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 27(1), 96–100. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2016-1198>
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 11(6), 472–482. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193>
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J. E. M., Clayton, T., Guinn, G. O., & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>
- Talay, M. B., Townsend, J. D., & Yenyurt, S. (2014). Global Brand Architecture Position and Market-Based Performance: The Moderating Role of Culture. *Journal of International Marketing*, 23(2), 1–41. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0164>
- Tangpong, C., Islam, M., & Lertpittayapoom, N. (2009). The Emergence of Business-to-Consumer E-Commerce. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 131–140. <https://doi.org/10.1177/1548051809338054>
- Taylor, L. (2020). Case Studies. In *International Encyclopedia of Human Geography* (pp. 95–100). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10163-5>
- Thomas, R. J. (2016). Multistage market segmentation: an exploration of B2B segment alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 821–834. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0245>
- Uggla, H. (2014). Make or buy the brand: strategic direction of brand management. *Strategic Direction*, 30(3), 1–3. <https://doi.org/10.1108/SD-01-2014-0001>
- UNCTAD. (2020). The International Day of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). Retrieved from <https://unctad.org/osgstatement/international-day-micro-small-and-medium-enterprises-msmes>. Acedido a 19 de fevereiro de 2021

- Urde, M. (2016). The brand core and its management over time. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 1–39. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2015-0875>
- Urde, M., & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 478–490. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2013-0445>
- Wang, W.-L., Malthouse, E. C., Calder, B., & Uzunoglu, E. (2017). B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160–168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
- Weerawardena, J., Salunke, S., Knight, G., Mort, G. S., & Liesch, P. W. (2020). The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 181–195. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.012>
- Weinberg, T. (2009). *The new community rules: Marketing on the social web* (1st ed.). O'Reilly.
- Welch, L. S., Benito, G. R. G., & Petersen, B. (2007). *Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Westjohn, S. A., & Magnusson, P. (2017). Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation. *Journal of International Marketing*, 25(4), 70–88. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0114>
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2006). Determinants of SME brand adaptation in global marketing. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(3/4), 477–497. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2006.009288>
- Zhang, Y., Trusov, M., Stephen, A. T., & Jamal, Z. (2017). Online Shopping and Social Media: Friends or Foes? *Journal of Marketing*, 81(6), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0344>

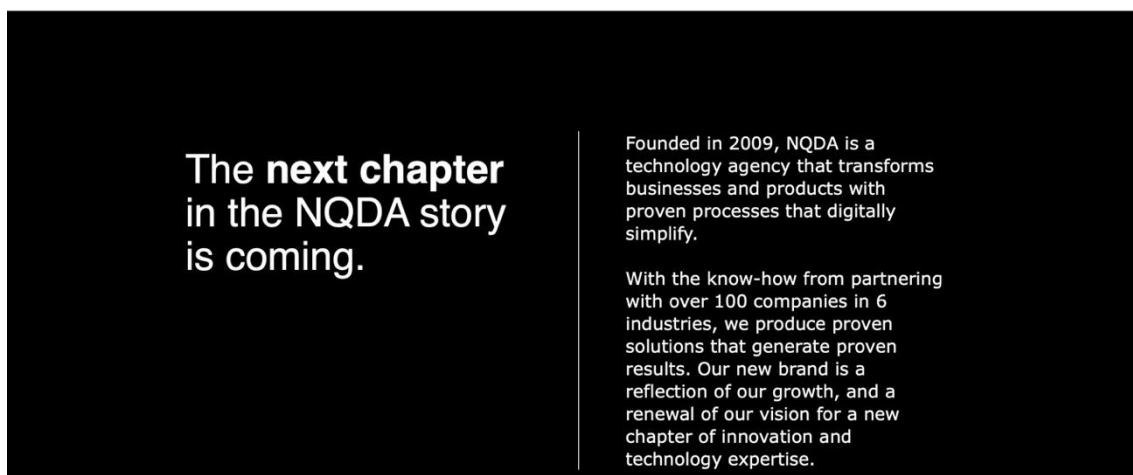
ANEXOS

Anexo 1: *Landing Page* para a nova marca



Get Notified When We Launch

Get an exclusive invite to our Launch Party when you submit your email!



We've developed our methodology for over a decade.

We use the **best coding and design practices** and we stay on top of industry trends. We see ourselves as artisans: **constantly perfecting our way of working**, to show the world the absolute best.



Now, we're rebranding ourselves to bring our new image and vision to the market. We can't wait to show you what we have planned!

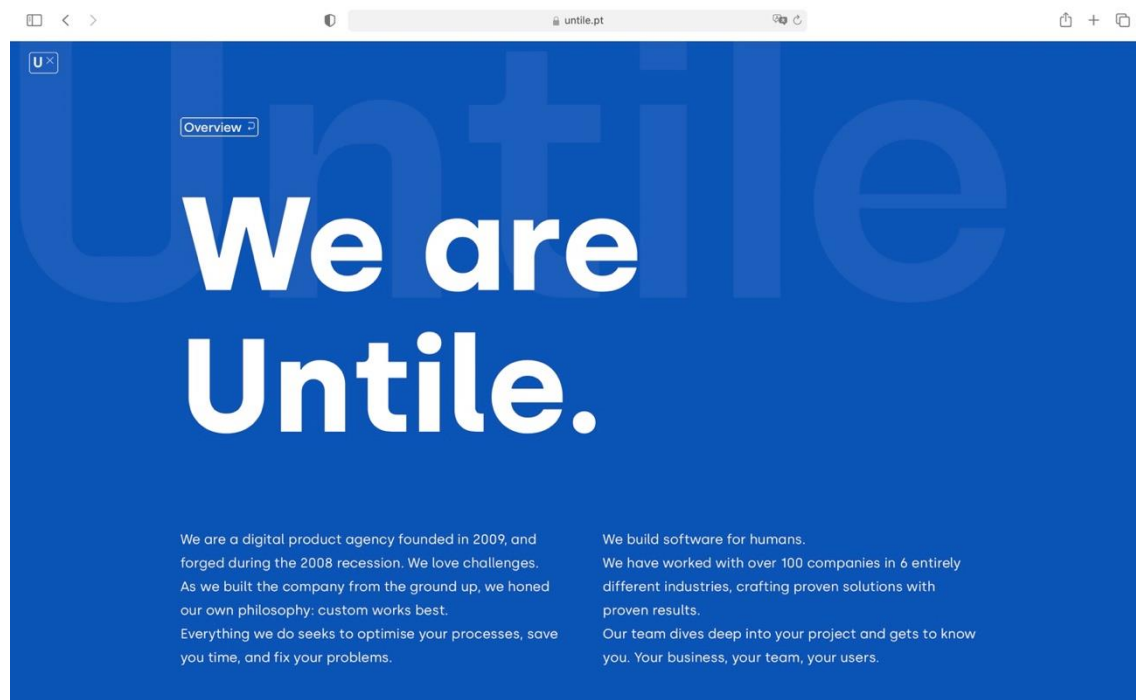
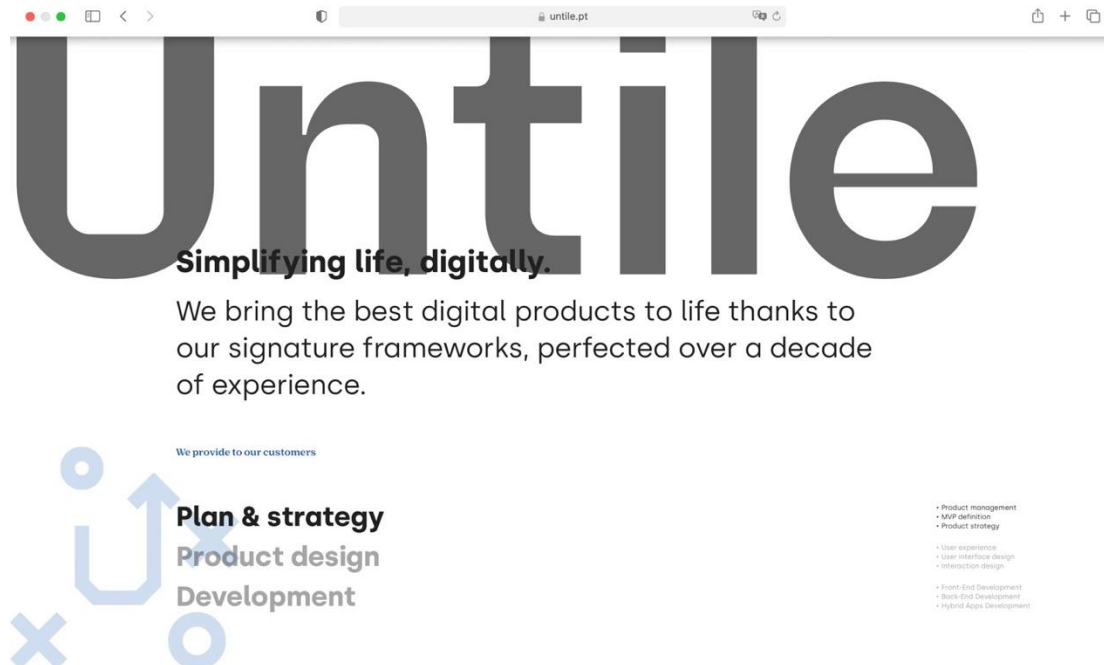
We're proud to say that we've done all of this from a tiny corner in Portugal: Viana do Castelo.

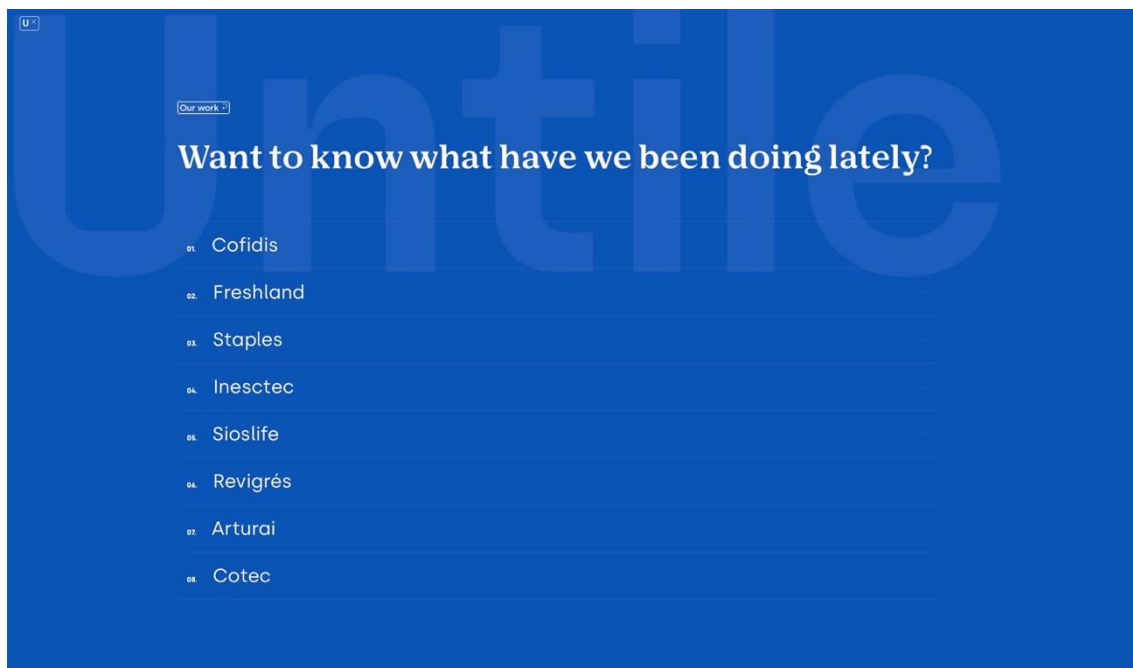
It's not a launch without a party.

Sign up to be notified when we launch, and get an exclusive invite to our Launch Party for the new brand!

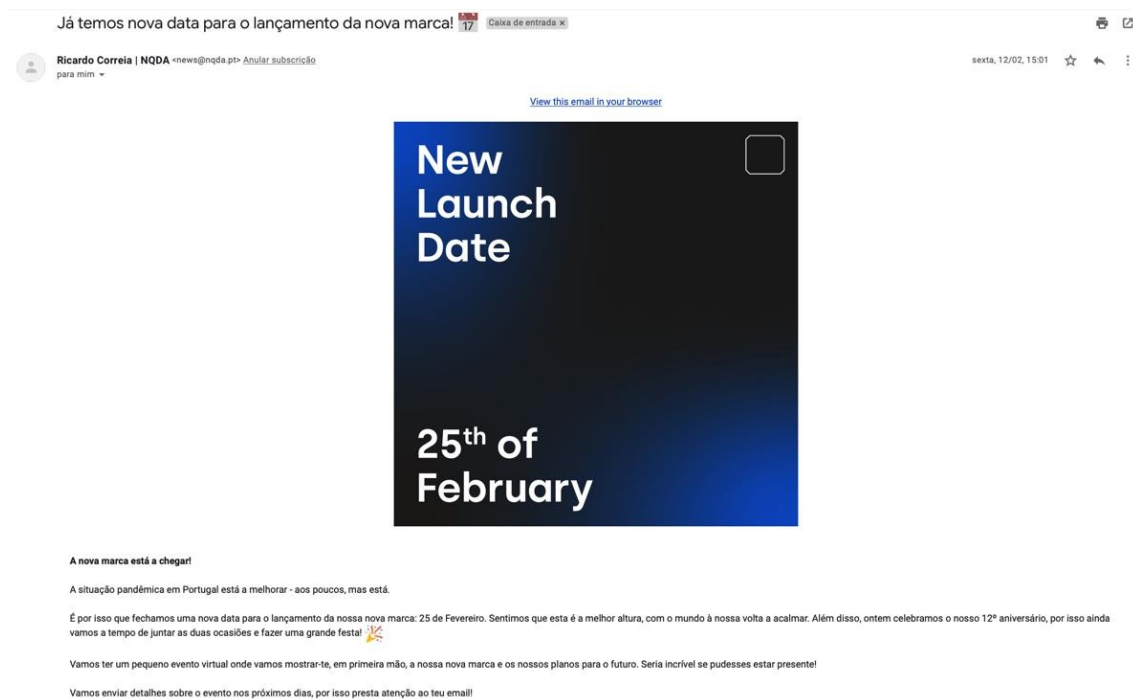
Email

Anexo 2: Website da Untile



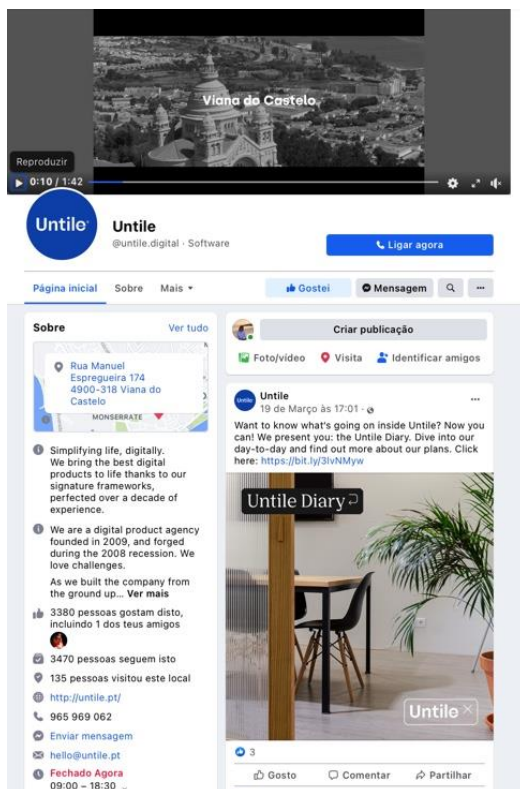


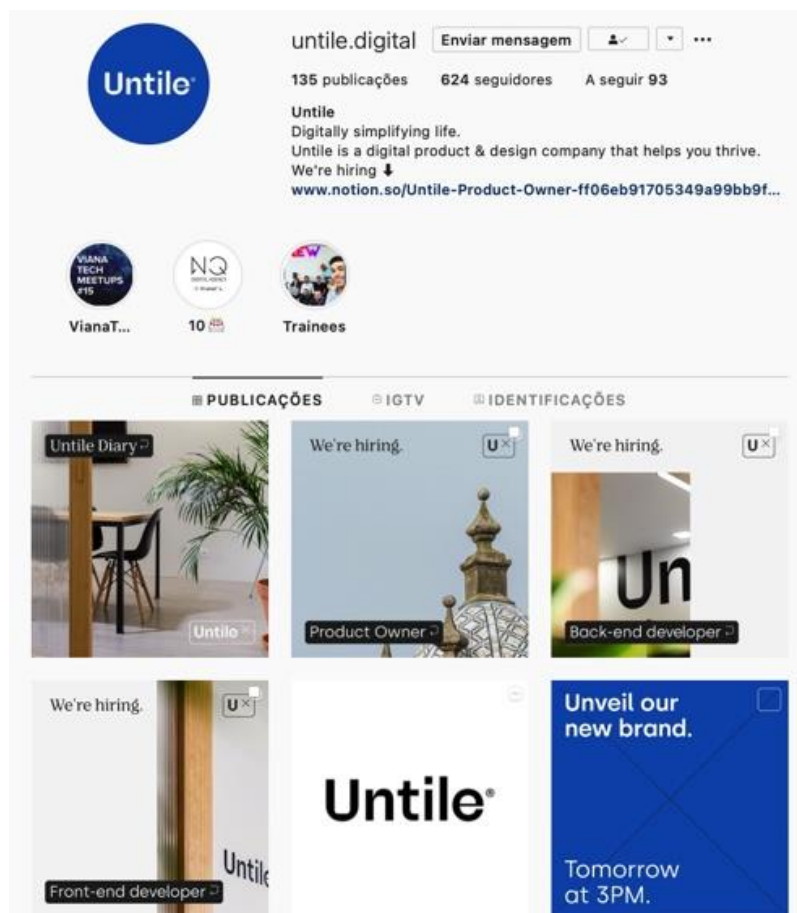
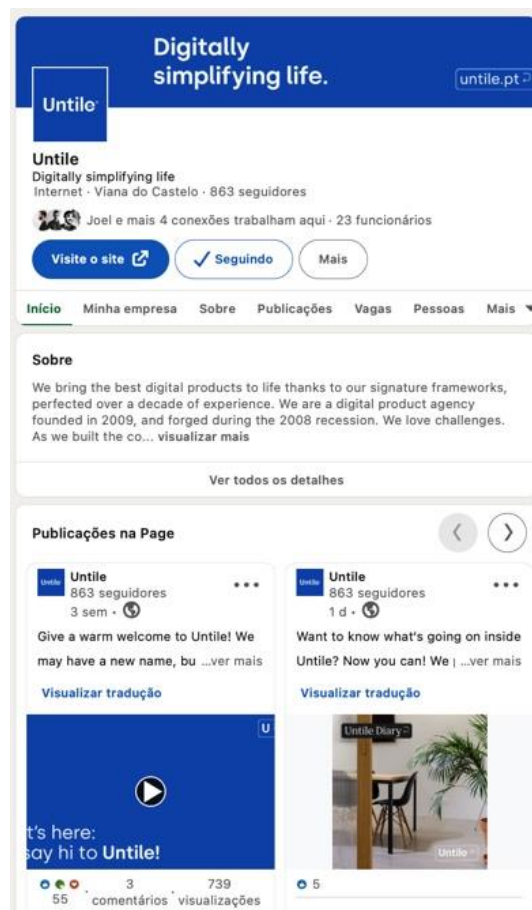
Anexo 3: E-mail marketing da Untile





Anexo 4: Redes sociais da Untile (Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram)





APÊNDICES

Apêndice A - Primeira entrevista ao Diretor Comercial da empresa

Bloco 1 - Iniciação do *rebranding*

1. De que forma é que a marca NQDA foi evoluindo nos últimos 12 anos desde a criação da agência? Nomeadamente, como surgiu o primeiro nome da agência e como foi evoluindo a partir daí e que elementos a NQDA tinha inicialmente?
2. Qual foi o momento em que acharam pertinente fazer um *rebranding* da agência?
3. Quais foram as principais motivações para o *rebranding*?
4. Qual a vossa visão e propósito da nova marca?
5. Quais os vossos valores e cultura organizacional? Estes já estavam bem cimentados antes ou vão ser alterados/modificados a partir de agora?
6. Qual o vosso posicionamento no mercado - o que oferecem e que benefícios trazem para o mercado?
7. Como foi realizada a escolha das agências parceiras?

Bloco 2 - Principais elementos da nova marca

1. Qual a inspiração para o novo nome da agência?
2. Como foi o processo de decisão e inspiração do logotipo que iriam criar?
3. Como foi o processo de decisão e inspiração do Claim “*Digitally Simplifying Life*”?
4. Com a nova marca, quem é o público-alvo? Houve alguma alteração ou o mesmo manteve-se?

Bloco 3 - Internacionalização da nova marca

1. Em que medida a internacionalização constituiu uma motivação para o *rebranding*?
2. De que forma foi uma motivação?

3. O que consideraram importante incluir na nova marca de forma a atingir o propósito da internacionalização?
4. De que forma esta motivação teve influência na arquitetura da marca (escolha do nome, logotipo e outros elementos)?

Bloco 4 - *Stakeholders*

1. Realizaram inquéritos aos clientes de forma a utilizar o seu feedback para o processo de *rebranding*? Se sim, qual foi o feedback que obtiveram?
2. Realizaram inquéritos aos vossos parceiros de forma a utilizar o seu feedback para o processo de *rebranding*? Se sim, qual foi o feedback que obtiveram?
3. Realizaram inquéritos aos vossos colaboradores de forma a utilizar o seu feedback para o processo de *rebranding*? Se sim, qual foi o feedback que obtiveram?
4. Foi realizada uma análise prévia da concorrência nacional e internacional?

Apêndice B - Segunda entrevista ao Diretor Comercial da empresa

1. A que momento é que, após a criação da empresa, decidiram entrar em novos mercados e internacionalizar-se?
2. Quais foram os primeiros mercados onde entraram e quais os principais motivos?
3. Quando decidiram entrar em novos mercados internacionais, tinham algum critério específico para a escolha dos mercados (por exemplo, pela geografia, semelhança de cultura ou modo de trabalho)?
4. Atualmente, continuam a usar esses mesmos critérios na escolha de novos mercados internacionais?
5. Em que mercados a Untile se encontra atualmente e para quais pretendem expandir no próximo ano?