Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Rui Gonçalves

“Renaming e Reposicionamento Estratégico em Contexto B2B: Um Estudo de Caso no Setor da Construção”

abril de 2026

“Renaming e Reposicionamento Estratégico em Contexto B2B: Um Estudo de Caso no Setor da Construção”
Rui Gonçalves
UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Rui Gonçalves

"Renaming e Reposicionamento Estratégico em Contexto B2B: Um Estudo de Caso no Setor da Construção"

Projeto
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
Professor Associado com Agregação do Departamento de Gestão da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho António Joaquim Araújo de Azevedo

março de 2019

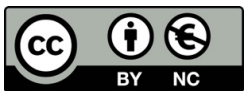
DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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 - Não Comercial

CC BY-NC

https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

DEDICATÓRIA

À Margarida, ao Fernando e ao Francisco —

o meu porto seguro, a minha maior motivação, o meu maior propósito e o verdadeiro sentido de tudo isto.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação.

Ao Professor António Joaquim Araújo de Azevedo, pela orientação rigorosa, disponibilidade e exigência crítica ao longo de todo o processo, fundamentais para a qualidade e consistência deste trabalho.

Ao Engenheiro João Paiva, Diretor Executivo da CONSTRU by Grupo CASAIS, pela confiança, disponibilidade e pela liberdade concedida para o desenvolvimento deste projeto, tornando possível a sua concretização num contexto real.

Ao Grupo CASAIS, e a todos os profissionais que colaboraram neste estudo, pela abertura, partilha e contributo, essenciais para a componente empírica desta investigação.

À minha esposa, Margarida Direito, pelo amor, pela presença constante e pelo apoio incondicional ao longo de todo este percurso. A sua força, compreensão e incentivo foram determinantes para transformar este desafio numa realidade.

Aos meus filhos, Fernando e Francisco, por serem a minha maior motivação e inspiração. A eles dedico este trabalho, com a esperança de que encontrem sempre força para seguir o seu caminho com dedicação e resiliência.

Aos meus pais, Maria das Dores e Manuel Afonso, por todos os valores, pelo apoio e pelo exemplo ao longo da vida. À minha irmã, Ana Alexandra, pela presença e incentivo.

Aos meus sogros, Fernando e Ana Maria, à minha cunhada Eva, e às minhas sobrinhas, Carolina e Maria Inês, bem como a toda a restante família, pelo apoio, compreensão e incentivo ao longo deste percurso.

Ao meu amigo Carlos Alves, pela amizade, pelo incentivo constante e pela disponibilidade ao longo deste percurso, que foram fundamentais para que nunca desistisse e levasse este desafio até ao fim.

A todos, o meu mais sincero e profundo agradecimento.

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.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

RESUMO

O presente estudo analisa o processo de reposicionamento estratégico e renaming de uma unidade de negócio do Grupo Casais, atualmente designada "Serviço Pós-Venda", inserida no setor da construção civil em Portugal. A investigação parte da identificação de um desalinhamento entre a designação da unidade e a sua atividade efetiva, centrada em projetos de remodelação, reabilitação e fit out, o que condiciona a perceção de valor por parte do mercado e limita o seu potencial competitivo.

Adotando uma abordagem qualitativa de natureza interpretativa, o estudo desenvolve-se através de um estudo de caso, suportado por entrevistas semiestruturadas a stakeholders internos e externos, análise documental e triangulação de fontes de evidência. A análise dos dados foi conduzida com recurso a codificação temática, permitindo identificar padrões de perceção, dinâmicas de mercado e fatores críticos de posicionamento.

Os resultados evidenciam uma dissonância significativa entre a identidade percebida e a atividade real da unidade, sendo o naming atual associado a uma lógica de assistência técnica e pós-obra, não refletindo a evolução estratégica para serviços de maior valor acrescentado. Adicionalmente, identificam-se fatores diferenciadores relevantes, como a agilidade operacional, a proximidade ao cliente e a capacidade técnica, num contexto de crescimento do segmento de remodelações e fit out.

Com base nos resultados obtidos, é proposta uma estratégia integrada de reposicionamento e renaming, orientada para alinhar a identidade da unidade com a sua proposta de valor, reforçar a sua competitividade no mercado B2B e potenciar o seu crescimento sustentado. Este estudo contribui para a literatura ao evidenciar, em contexto aplicado, o papel do renaming como instrumento estratégico de alinhamento entre identidade, proposta de valor e posicionamento, em contextos B2B.

Palavras-Chave: Reposicionamento estratégico; Rebranding; Identidade organizacional; Proposta de valor; Marketing B2B; Fit out

ABSTRACT (EN)

This study analyzes the process of strategic repositioning and renaming of a business unit within Grupo Casais, currently designated as "After-Sales Service," operating in the construction sector in Portugal. The research is grounded in the identification of a misalignment between the unit's designation and its actual activities, which are focused on refurbishment, rehabilitation, and fit-out projects. This misalignment affects the perceived value in the market and limits the unit's competitive potential.

Adopting a qualitative and interpretive approach, the study is developed through a case study supported by semi-structured interviews with internal and external stakeholders, document analysis, and triangulation of evidence sources. Data analysis was conducted using thematic coding, enabling the identification of perception patterns, market dynamics, and critical positioning factors.

The findings reveal a significant dissonance between the perceived identity and the unit's actual activities, with the current naming being associated with a reactive, technical assistance and post-construction logic, failing to reflect its strategic evolution towards higher value-added services. Additionally, relevant differentiating factors are identified, such as operational agility, customer proximity, and technical capability, within a context of growth in the refurbishment and fit-out segment.

Based on the findings, an integrated strategy of strategic repositioning and renaming is proposed, aimed at aligning the unit's identity with its value proposition, strengthening its competitiveness in the B2B market, and supporting its sustainable growth. This study contributes to the literature by highlighting, in an applied context, the role of renaming as a strategic tool for aligning identity, value proposition, and positioning in B2B environments.

Keywords (EN): Strategic repositioning; Rebranding; Organizational identity; Value proposition; B2B marketing; Fit-out sector

INDICE

DEDICATÓRIA ii

AGRADECIMENTOS iii

RESUMO v

ABSTRACT (EN) vi

INDICE DE QUADROS 6

INDICE DE FIGURAS 6

LISTA DE ABREVIATURAS 7

1 — Introdução 8

1.1 Enquadramento do Estudo 8

1.2 Contextualização do Problema 8

1.3 Relevância do Estudo 9

1.4 Questão de Investigação 10

1.5 Objetivos da Investigação 10

1.6 Abordagem Metodológica 11

1.7 Estrutura da Dissertação 11

2. Revisão de Literatura 12

2.2 Conceitos Centrais da Identidade Organizacional e da Reconfiguração de Marca . 18

2.4 Diferenciação Competitiva e Oportunidades de Mercado 26

2.4.1 Diferenciação Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável em Mercados B2B 27

2.4.2 Fontes de Diferenciação no Setor dos Serviços e Aplicação ao Fit Out 27

2.4.3 Síntese Analítica 29

2.5 Contexto Setorial: Remodelações e Fit Out 29

2.5.1 Dinâmicas de Procura e Estrutura do Mercado em Portugal 30

2.5.2 Forças Transformadoras do Setor (Regulatórias, Tecnológicas, Laborais e Espaciais) 31

2.5.3 Fatores Críticos de Sucesso no Fit Out B2B 32

2.5.4 Implicações Estratégicas 32

2.6 Gestão do Crescimento e Adaptação 33

2.6.1 Estratégias de Crescimento Inovadoras para Unidades de Negócio 34

2.6.2 Importância da Adaptação à Dinâmica do Mercado 35

2.6.3 Impacto da Inovação Contínua na Vantagem Competitiva 35

2.7 Reconfiguração da Identidade Corporativa e da Proposta de Valor 36

2.7.1 Identidade Corporativa como Pilar de Legitimidade e Diferenciação no B2B .. 37

2.7.2 A Proposta de Valor como Vetor de Distinção no Mercado 37

2.7.3 Construção de Valor Através de Identidade e Proposta Integradas 38

2.7.4 Reconfiguração da Proposta de Valor 39

2.7.5 Implicações Estratégicas 39

2.8 Conclusão 40

2.9 Síntese Conceptual e Modelo de Investigação 42

2.9.1 Síntese Conceptual 42

2.9.2 Quadro Síntese dos Conceitos-Chave 43

2.9.3 Modelo Conceptual de Investigação 45

3 — Caracterização da Unidade de Negócio 46

3.1 Enquadramento no Grupo CASAIS 46

3.2 Evolução da Unidade de Negócio 47

3.3 Atividades e Serviços Desenvolvidos 48

3.4 Estrutura Organizacional e Modelo Operacional 49

3.5 Posicionamento Atual e Limitações 50

4. METODOLOGIA 51

4.1. Enquadramento Metodológico 51

4.1.1. Fundamentação Ontológica: a realidade organizacional como construção social 51

4.1.2. Fundamentação Epistemológica: a compreensão interpretativa como base de conhecimento 52

4.1.3. A orientação pragmática da investigação aplicada 52

4.1.4. Adequação da abordagem qualitativa ao fenómeno em estudo 53

4.2. Natureza da Investigação e Objetivos 54

4.2.1. Natureza Aplicada da Investigação 54

4.2.2. Natureza Exploratória: compreender um fenómeno pouco estudado 55

4.2.3. Natureza Interpretativa: compreender significados e perceções 56

4.2.4. Problema de Investigação 56

4.2.5. Questão de Investigação 57

4.2.6. Objetivos da Investigação 57

4.2.7. Alinhamento entre objetivos e metodologia 58

4.2.8. Síntese da secção 58

4.3. Estratégia Metodológica: O Estudo de Caso Qualitativo 59

4.3.1. O estudo de caso como ferramenta para compreender fenómenos identitários 59

4.3.2. Razões para a adoção de um estudo de caso único 60

4.3.3. Limitações do estudo de caso e estratégias de mitigação 60

4.3.4. Quadro síntese da estratégia de estudo de caso 61

4.4. Estrutura Metodológica e Desenho da Investigação 62

4.4.1. Etapa 1 — Diagnóstico Estratégico e Organizacional 62

4.4.2. Etapa 2 — Recolha de Dados Qualitativos (Triangulação) 62

4.4.3. Etapa 3 — Análise Qualitativa Interpretativa 63

4.4.4. Etapa 4 — Formulação e Validação da Estratégia de Reposicionamento 64

4.5. Fontes e Métodos de Recolha de Dados 64

4.5.1. Entrevistas Semiestruturadas 65

4.5.2. Análise Documental 69

4.5.3. Observação Indireta 70

4.6. Procedimentos de Análise dos Dados 71

4.6.1. Transcrição e preparação dos dados 71

4.6.2. Codificação Qualitativa em Três Níveis 71

4.6.3. Triangulação Analítica 72

4.6.4. Síntese Interpretativa 73

4.6.5. Critérios de Rigor Científico na Análise Qualitativa 73

4.7. Considerações Éticas da Investigação 74

4.7.1. Consentimento informado 74

4.7.2. Proteção da confidencialidade e do anonimato 74

4.7.3. Proteção de documentos internos 75

4.7.4. Minimização do enviesamento do investigador 75

4.7.5. Conformidade com o RGPD 75

4.8. Representações Gráficas da Metodologia 76

5.1 Processo de Análise e Codificação 77

5.2 Perceção da Identidade Atual da Unidade 79

5.3 Limitações do Naming e Desalinhamento Identitário 79

5.4 Capacidades Distintivas e Proposta de Valor 80

5.5 Oportunidades de Mercado 81

5.6 Necessidade de Reposicionamento 82

5.7 Avaliação da Nova Identidade ("CONSTRU REBUILD BY GRUPO CASAIS") 83

5.8 Riscos e Desafios da Implementação 84

5.9 Síntese Interpretativa dos Resultados 85

6 — DISCUSSÃO 86

6.1 Introdução 86

6.2 Desalinhamento Identitário como Fragilidade Estratégica 86

6.3 Naming e Construção de Significado no Mercado 87

6.4 Capacidades Distintivas e Criação de Valor em Contexto B2B 87

6.5 Dinâmica do Mercado e Alinhamento Estratégico 88

6.6 Reposicionamento como Processo de Alinhamento Estratégico 88

6.7 Renaming e Coerência Identitária 89

6.8 Riscos e Desafios da Implementação 89

6.9 Síntese Crítica da Discussão 90

7. PROPOSTA ESTRATÉGICA DE REPOSICIONAMENTO E RENAMING 90

7.1 Introdução 90

7.2 Enquadramento Estratégico da Proposta 91

7.3 Definição do Posicionamento Estratégico 92

7.4 Proposta de Renaming 93

7.5 Reformulação da Proposta de Valor 96

7.6 Orientações Estratégicas de Marketing 97

7.7 Plano de Implementação 98

7.8 Monitorização e KPIs 99

7.10 Síntese Crítica da Proposta Estratégica 100

8. CONCLUSÕES 102

8.1 Síntese do Estudo 102

8.2 Resposta à Questão de Investigação 103

8.3 Contributos do Estudo 103

8.4 Implicações para a Gestão 104

8.5 Limitações do Estudo 104

8.6 Sugestões para Investigação Futura 104

8.7 Considerações Finais 105

9. REFERÊNCIAS 106

10. ANEXOS 111

INDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Reposicionamento vs. Rebranding 17

Quadro 2 - Síntese Conceitos Chave 44

Quadro 3 - Síntese do enquadramento metodológico 54

Quadro 4 - Alinhamento entre objetivos específicos e metodologia adotada 58

Quadro 5 - Estratégia metodológica e respetiva fundamentação 61

Quadro 6 - Etapas da metodologia e contributo para o estudo 64

Quadro 7 - Correspondência entre Blocos Temáticos, Objetivos e Constructos Teóricos 67

Quadro 8— Caracterização dos Entrevistados 68

Quadro 9 - Finalidade das entrevistas no desenho metodológico 69

Quadro 10- Contributo da triangulação 71

Quadro 11— Exemplo de desenvolvimento da codificação 72

Quadro 12— Critérios de rigor e respetiva aplicação 74

Quadro 13— Estrutura de Codificação Temática 78

Quadro 14— Síntese do Diagnóstico Estratégico 92

Quadro 15— Elementos do Posicionamento Estratégico 93

Quadro 16— Justificação do Renaming 95

Quadro 17— Componentes da Proposta de Valor 97

Quadro 18— Fases de Implementação 98

Quadro 19— KPIs de Monitorização 99

INDICE DE FIGURAS

Figura 1- Distribuição das referências por quartil SJR 42

Figura 2- Modelo Conceptual de Investigação 45

Figura 3- Estrutura organizacional geral da CONSTRU 46

Figura 4- Estrutura organizacional da unidade APV/SPV 49
Figura 5- Fluxograma da Metodologia 76
Figura 6- Mapa Conceptual da Abordagem Metodológica 77
Figura 7- Identidade Visual Proposta: CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS 95

LISTA DE ABREVIATURAS

- APV — Assistência Pós-Venda
- B2B — Business-to-Business
- IA — Inteligência Artificial
- KPI — Key Performance Indicator
- KPIs — Key Performance Indicators
- RGPD — Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
- SJR — SCImago Journal Rank
- SPV — Serviço Pós-Venda
- E1 (até...n) – Entrevistado 1
- EX1 (até...n) - Entrevistado externo 1

1 — Introdução

1.1 Enquadramento do Estudo

O setor da construção civil em Portugal tem vindo a atravessar um processo de transformação estrutural, marcado por uma crescente especialização, segmentação e adaptação às novas exigências do mercado. Estas mudanças resultam, em grande medida, da evolução das necessidades dos clientes, da crescente complexidade dos projetos e da pressão para a otimização de prazos, custos e qualidade, refletindo tendências amplamente identificadas na literatura sobre competitividade em contextos industriais e B2B (O'Regan et al., 2011; Hou & Yao, 2022; Porter, 1985).

Neste contexto, o segmento de remodelações e fit out para espaços comerciais e de serviços tem assumido particular relevância, impulsionado pela transformação do retalho físico, pela reconfiguração dos espaços de trabalho e pela crescente valorização da experiência do utilizador (Antunes & Seixas, 2020; Gómez-Gil, 2022). A adaptação contínua de espaços a novas funções, conceitos e exigências operacionais tem contribuído para o crescimento deste segmento, tornando-o cada vez mais competitivo e especializado.

Paralelamente, os mercados business-to-business (B2B) têm vindo a tornar-se mais exigentes, requerendo não apenas competência técnica, mas também clareza de posicionamento, consistência na proposta de valor e capacidade de diferenciação (O'Regan et al., 2011; Samarrokhi et al., 2015; Payne & Frow, 2014). Neste contexto, a identidade organizacional e o posicionamento estratégico assumem um papel central na competitividade das empresas, influenciando diretamente a perceção do mercado e a capacidade de captação de oportunidades (Mukherjee & He, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006; Balmer, 2001).

1.2 Contextualização do Problema

O presente trabalho centra-se na análise de uma unidade de negócio do Grupo CASAIS, atualmente designada "Serviço Pós-Venda", integrada na área da CONSTRU. Esta unidade foi inicialmente concebida com o objetivo de assegurar serviços de assistência técnica, manutenção e acompanhamento pós-obra, desempenhando uma função essencial na continuidade da relação com o cliente após a conclusão das empreitadas.

Contudo, ao longo dos últimos anos, a unidade sofreu uma evolução significativa, expandindo o seu âmbito de atuação para além da lógica tradicional de pós-venda. Atualmente, a sua atividade centra-se sobretudo na execução de projetos de remodelação, reabilitação e fit out, incluindo intervenções para clientes externos ao grupo e projetos de maior complexidade técnica e operacional.

Apesar desta transformação, a designação "Serviço Pós-Venda" não reflete adequadamente a realidade atual da unidade, permanecendo associada a uma lógica reativa e corretiva. Este desalinhamento entre a identidade nominal da unidade e a sua atividade efetiva constitui o problema central do presente estudo, na medida em que limita a clareza do posicionamento, condiciona a perceção do mercado e pode restringir o potencial de crescimento da unidade.

A literatura evidencia que inconsistências entre identidade organizacional, proposta de valor e posicionamento estratégico podem gerar dissonâncias percecionais relevantes, afetando a credibilidade e a capacidade competitiva das organizações (Muzellec & Lambkin, 2006; Jewell, 2007; Mukherjee & He, 2008). Em contextos B2B, onde a confiança e a redução do risco percebido assumem um papel central, estas dissonâncias tendem a amplificar-se, tornando a clarificação identitária um elemento crítico para o sucesso estratégico (O'Regan et al., 2011; Hou & Yao, 2022).

1.3 Relevância do Estudo

A relevância do presente trabalho pode ser analisada em três dimensões distintas.

Em primeiro lugar, ao nível estratégico, o estudo aborda o desafio do reposicionamento de uma unidade de negócio no contexto de um grupo empresarial consolidado, evidenciando a importância da coerência entre identidade organizacional, proposta de valor e posicionamento competitivo.

Em segundo lugar, ao nível setorial, o trabalho contribui para a compreensão das dinâmicas do segmento de remodelações e fit out em Portugal, um nicho de mercado em crescimento, caracterizado por elevada exigência técnica, rapidez de execução e necessidade de soluções integradas.

Por fim, ao nível prático, o estudo apresenta um conjunto de orientações estratégicas aplicáveis à realidade empresarial, contribuindo para a tomada de decisão no contexto do Grupo CASAIS e oferecendo um referencial potencialmente replicável em situações semelhantes.

Para além disso, o estudo contribui para a literatura sobre gestão de marca em contextos B2B, evidenciando a importância do alinhamento entre identidade organizacional, proposta de valor e

posicionamento competitivo como mecanismo de criação de valor sustentável (Muzellec & Lambkin, 2006; Payne & Frow, 2014; Samarrokhi et al., 2015).

1.4 Questão de Investigação

Tendo em conta o problema identificado, a investigação é orientada pela seguinte questão central:

De que forma pode ser implementada uma estratégia eficaz de reposicionamento e renaming da unidade de negócio "Serviço Pós-Venda" do Grupo CASAIS, maximizando o seu potencial de mercado e vantagem competitiva no segmento de remodelações e fit out?

1.5 Objetivos da Investigação

Com base na questão de investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o contexto competitivo e as tendências do mercado de remodelações e fit out em Portugal, identificando oportunidades e desafios relevantes;
2. Avaliar o desempenho atual da unidade "Serviço Pós-Venda", identificando as suas principais forças, limitações e capacidades distintivas;
3. Analisar comparativamente os principais concorrentes no mercado, com foco no seu posicionamento e proposta de valor;
4. Desenvolver uma estratégia integrada de reposicionamento e renaming, alinhada com a realidade operacional da unidade;
5. Formular uma estratégia de marketing que suporte o novo posicionamento, incluindo segmentação, targeting e definição do marketing mix;
6. Elaborar um plano de implementação da estratégia proposta, incluindo cronograma, recursos e mecanismos de monitorização;
7. Avaliar o impacto estratégico e financeiro da transformação proposta;
8. Apresentar recomendações para a gestão do Grupo CASAIS relativamente à implementação da estratégia.

1.6 Abordagem Metodológica

A investigação adota uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativa e aplicada, suportada por um estudo de caso único instrumental. Esta abordagem revela-se adequada à natureza do fenómeno em análise, permitindo compreender em profundidade as perceções, interpretações e significados atribuídos pelos atores envolvidos.

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas a stakeholders internos, análise documental e observação indireta, assegurando a triangulação de fontes de evidência. A análise dos dados seguiu um processo de codificação temática, permitindo identificar padrões, categorias e relações relevantes para a compreensão do fenómeno.

1.7 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em oito capítulos, estruturados de forma a assegurar uma progressão lógica entre enquadramento teórico, análise empírica e proposta estratégica.

O Capítulo 1 corresponde à introdução, onde são apresentados o enquadramento do estudo, a contextualização do problema de investigação, a relevância do tema, a questão de investigação e os objetivos definidos.

O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, na qual são analisados os principais conceitos teóricos relacionados com reposicionamento estratégico, identidade organizacional, rebranding, proposta de valor e marketing B2B, constituindo a base conceptual que sustenta a investigação.

O Capítulo 3 é dedicado à caracterização da unidade de negócio em estudo, incluindo o seu enquadramento no Grupo CASAIS, a sua evolução, atividades, estrutura organizacional e posicionamento atual, permitindo contextualizar o fenómeno analisado.

O Capítulo 4 descreve a metodologia adotada, detalhando o enquadramento metodológico, a natureza da investigação, a estratégia de estudo de caso, os métodos de recolha de dados e os procedimentos de análise qualitativa.

O Capítulo 5 apresenta os resultados da investigação, com base na análise das entrevistas realizadas e das restantes fontes de evidência, identificando padrões, temas e categorias relevantes para a compreensão do fenómeno.

O Capítulo 6 corresponde à discussão dos resultados, onde se procede à interpretação crítica dos dados empíricos à luz da literatura, analisando o alinhamento entre teoria e evidência e aprofundando as implicações estratégicas dos resultados obtidos.

O Capítulo 7 apresenta a proposta estratégica de reposicionamento e renaming da unidade de negócio, incluindo a definição da nova identidade, proposta de valor, posicionamento competitivo, estratégia de marketing e plano de implementação.

Por fim, o Capítulo 8 apresenta as conclusões do estudo, incluindo as principais contribuições teóricas e práticas, limitações da investigação e sugestões para trabalhos futuros.

2. Revisão de Literatura

A intensificação da competitividade global, associada ao ritmo acelerado da inovação tecnológica e à crescente exigência dos mercados, tem conduzido as organizações à reconfiguração dos seus modelos estratégicos e dos seus sistemas de criação de valor. A literatura contemporânea evidencia que a competitividade sustentável deixou de assentar predominantemente em recursos tangíveis ou em ganhos operacionais, passando a depender crescentemente de ativos intangíveis, como o posicionamento estratégico, a identidade corporativa, a proposta de valor e a capacidade adaptativa organizacional (Barney, 1991; Porter, 1985; Payne & Frow, 2014).

Estes vetores assumem particular relevância em setores caracterizados por maturidade concorrencial, diferenciação técnica limitada e crescente pressão para a especialização, como é o caso da construção civil e, em particular, do segmento de remodelações e fit out (Tafazzoli, 2017; Trzeciak, 2023). Tradicionalmente marcado por uma lógica tecnicista e orientada para a execução, este setor tem vindo a incorporar dimensões estratégicas mais complexas, nas quais a criação de valor ultrapassa a eficiência operacional e passa a integrar fatores como reputação, confiança, integração de serviços e capacidade de adaptação (Chenet et al., 2010; Huttu & Martinsuo, 2015).

O segmento de remodelações e fit out, influenciado pela reconversão de espaços urbanos, pela modernização do retalho físico, pelo redesenho dos ambientes de trabalho e pela valorização da experiência do utilizador, tem-se consolidado como um contexto competitivo exigente e diferenciado (Antunes & Seixas, 2020; Gómez-Gil, 2022). A necessidade de soluções rápidas, flexíveis e tecnicamente

integradas reforça a importância de abordagens estratégicas centradas no posicionamento e na diferenciação.

Neste contexto, a presente revisão de literatura tem como objetivo enquadrar teoricamente os conceitos estruturantes que sustentam a investigação, nomeadamente o reposicionamento e o rebranding enquanto mecanismos de competitividade, a identidade organizacional, a proposta de valor em contextos B2B, a diferenciação competitiva, as dinâmicas setoriais do fit out e as estratégias de crescimento e adaptação organizacional.

2.1 Reposicionamento e Rebranding como Estratégias de Competitividade Organizacional

O ambiente competitivo contemporâneo caracteriza-se por ciclos de mudança cada vez mais rápidos, por uma crescente especialização dos mercados e por uma maior dificuldade das marcas em manter relevância simbólica e estratégica ao longo do tempo. Estas dinâmicas refletem a intensificação da concorrência e a necessidade de adaptação contínua das organizações a contextos de elevada incerteza e transformação (Porter, 1985; O'Regan et al., 2011; Hou & Yao, 2022). Neste contexto, o reposicionamento e o rebranding assumem-se como instrumentos centrais na gestão estratégica da marca, permitindo ajustar a proposta de valor, redefinir narrativas identitárias e reforçar a competitividade face à evolução das expectativas dos stakeholders (Jewell, 2007; O'Regan et al., 2011; Varshneya & Das, 2017; Muzellec & Lambkin, 2006).

No setor da construção — marcado por processos decisórios longos, forte dependência da reputação e elevada aversão ao risco por parte dos clientes — estes processos assumem uma criticidade particular. Ao contrário dos mercados de consumo massificado, o B2B da construção opera sob relações contratuais complexas, critérios de seleção tecnicamente exigentes e elevada responsabilidade legal e operacional. Assim, a perceção de competência, fiabilidade e coerência institucional torna-se tão determinante quanto qualquer atributo funcional da oferta, funcionando como um mecanismo de redução de risco e de validação da capacidade organizacional (O'Regan et al., 2011; Hou & Yao, 2022; Mukherjee & He, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006).

O reposicionamento pode ser entendido como um processo deliberado de redefinição do território competitivo e da perceção da marca no mercado, implicando revisões estratégicas profundas e não meros ajustes comunicacionais (Jewell, 2007; Varshneya & Das, 2017). Neste sentido, o

reposicionamento deve ser interpretado como um mecanismo estruturante de adaptação organizacional, que exige alinhamento entre capacidades internas, proposta de valor e dinâmicas competitivas (O'Regan et al., 2011; Hou & Yao, 2022).

No segmento B2B da construção e do fit out, o reposicionamento depende de múltiplos fatores críticos. Em primeiro lugar, destaca-se o ajustamento às dinâmicas competitivas, permitindo recalibrar prioridades estratégicas e alinhar a proposta de valor com as exigências emergentes do mercado (O'Regan et al., 2011). Em segundo lugar, assume particular relevância a resposta estrutural à evolução setorial, especialmente em contextos voláteis onde desalinhamentos entre capacidades internas e posicionamento podem comprometer o desempenho competitivo (Hou & Yao, 2022).

Adicionalmente, a reconfiguração da perceção do cliente organizacional constitui um elemento central, na medida em que influencia critérios de seleção, perceções de risco e a interpretação simbólica da marca enquanto parceiro de negócio (Jewell, 2007; Mukherjee & He, 2008). Por fim, importa considerar a natureza híbrida dos processos de reposicionamento, frequentemente articulados com iniciativas de rebranding, refletindo mudanças simultaneamente estratégicas, identitárias e operacionais (Varshneya & Das, 2017; Muzellec & Lambkin, 2006).

O rebranding refere-se à reformulação da identidade simbólica e institucional da marca, incluindo alterações à sua arquitetura visual, narrativa e projeção estratégica (Muzellec & Lambkin, 2006; Balmer, 2001). Mais do que uma mudança estética, este processo assume uma natureza estratégica, funcionando como um instrumento de legitimação organizacional e de alinhamento entre identidade projetada, percecionada e vivida (Muzellec & Lambkin, 2006; Balmer, 2001).

No setor da construção, o rebranding assume uma dimensão acrescida, na medida em que a identidade da marca atua como um sinalizador de competência, fiabilidade e capacidade de execução, influenciando diretamente a perceção de risco e a tomada de decisão por parte dos clientes (Ali et al., 2019; Makasi et al., 2014).

De forma consistente, a literatura demonstra que o rebranding pode influenciar significativamente a forma como os stakeholders interpretam a organização, afetando não apenas o reconhecimento da marca, mas também a confiança, a legitimidade e a intenção de relacionamento de longo prazo (Ali et al., 2019; Makasi et al., 2014; Marques et al., 2020).

A literatura recente reforça que o rebranding deixou de ser compreendido como um conjunto fragmentado de ações simbólicas, passando a ser analisado como um processo estratégico multidimensional.

Sangroya et al. (2025) demonstram que a investigação em rebranding evoluiu de abordagens centradas na revitalização visual para modelos integradores que articulam identidade corporativa, estratégia organizacional e perceções dos stakeholders.

Neste contexto, o reposicionamento e o rebranding assumem-se como instrumentos centrais na gestão estratégica da marca, permitindo ajustar a proposta de valor, redefinir narrativas identitárias e reforçar a competitividade face à evolução das expectativas dos stakeholders (Jewell, 2007; O'Regan et al., 2011; Varshneya & Das, 2017; Muzellec & Lambkin, 2006).

2.1.1 Reposicionamento de Marca

O reposicionamento de marca constitui um processo deliberado de redefinição do território competitivo e da perceção da marca no mercado, implicando revisões estratégicas profundas e não meros ajustes comunicacionais (Jewell, 2007; Varshneya & Das, 2017). Neste sentido, o reposicionamento deve ser entendido como um mecanismo estruturante de adaptação organizacional, que visa alinhar a proposta de valor com as dinâmicas do mercado, as expectativas dos stakeholders e as capacidades internas da organização (O'Regan et al., 2011; Hou & Yao, 2022).

Em contextos B2B, o reposicionamento assume uma relevância acrescida, uma vez que a decisão de compra é influenciada por múltiplos fatores, incluindo critérios técnicos, perceções de risco, reputação organizacional e confiança no desempenho futuro (O'Regan et al., 2011; Mukherjee & He, 2008). Assim, a clareza do posicionamento torna-se um elemento crítico para a diferenciação e para a construção de relações de longo prazo com os clientes, contribuindo diretamente para a competitividade organizacional (Samarrokhi et al., 2015; Payne & Frow, 2014).

No setor da construção e, em particular, no segmento de remodelações e fit out, o reposicionamento depende de múltiplos fatores críticos. Em primeiro lugar, destaca-se o ajustamento às dinâmicas competitivas, permitindo recalibrar prioridades estratégicas e alinhar a proposta de valor com as exigências emergentes do mercado (O'Regan et al., 2011). Em segundo lugar, assume particular relevância a resposta estrutural à evolução setorial, especialmente em contextos voláteis onde desalinhamentos entre capacidades internas e posicionamento podem comprometer o desempenho competitivo (Hou & Yao, 2022).

Adicionalmente, a reconfiguração da perceção do cliente organizacional constitui um elemento central, na medida em que influencia critérios de seleção, perceções de risco e a interpretação simbólica da marca enquanto parceiro de negócio (Jewell, 2007; Mukherjee & He, 2008). Esta dimensão evidencia

que o reposicionamento não se limita a uma redefinição interna, mas envolve um processo de reconstrução simbólica junto dos stakeholders, influenciando diretamente a forma como a organização é categorizada no mercado.

Por fim, importa considerar a natureza dinâmica e evolutiva do reposicionamento, frequentemente articulado com iniciativas de rebranding, refletindo mudanças simultaneamente estratégicas, identitárias e operacionais (Varshneya & Das, 2017; Muzellec & Lambkin, 2006). Esta interdependência reforça a ideia de que o reposicionamento deve ser abordado de forma integrada, assegurando coerência entre identidade organizacional, proposta de valor e execução operacional.

De forma transversal, a literatura evidencia que o sucesso do reposicionamento depende da capacidade da organização em assegurar alinhamento entre aquilo que comunica e aquilo que efetivamente entrega, sendo este aspeto particularmente crítico em contextos B2B caracterizados por elevada exigência técnica e forte dependência da confiança relacional (O'Regan et al., 2011; Hou & Yao, 2022; Mukherjee & He, 2008). A ausência deste alinhamento pode gerar dissonâncias percecionais, comprometendo a credibilidade da marca e o seu desempenho competitivo.

2.1.2 Rebranding Organizacional

O rebranding refere-se à reformulação da identidade simbólica e institucional da marca, incluindo alterações à sua arquitetura visual, narrativa e projeção estratégica (Muzellec & Lambkin, 2006; Balmer, 2001). No setor da construção, este processo assume uma dimensão acrescida, pois não atua apenas ao nível visual, mas funciona como instrumento de legitimação estratégica, alinhando identidade projetada, percecionada e vivida dentro da organização.

O rebranding envolve a reconfiguração identitária da organização, reforçando a distinção setorial e a coerência estratégica (Balmer, 2001). Este processo está frequentemente associado a transformações organizacionais, como a expansão de portefólio, a evolução das capacidades internas ou a necessidade de reposicionamento competitivo (Hakala, 2024; Muzellec & Lambkin, 2006).

A literatura evidencia ainda que o rebranding pode ter impactos significativos na confiança e satisfação dos stakeholders, influenciando a forma como a organização é percecionada no mercado (Ali et al., 2019; Makasi et al., 2014). Neste sentido, o rebranding assume também uma dimensão de ressignificação reputacional, contribuindo para a redefinição do significado da marca e para o reforço da sua legitimidade (Marques et al., 2020).

2.1.3 Reposicionamento vs. Rebranding — Síntese Conceptual

Dimensão	Reposicionamento	Rebranding
Propósito	Reconfigurar perceção e território competitivo	Renovar identidade simbólica e institucional
Alcance	Estratégico e comunicacional	Identitário e visual
Drivers	Pressão competitiva e redefinição de valor	Mudanças corporativas e coerência estratégica
Resultados	Alteração da preferência de mercado	Reforço de reconhecimento, confiança e legitimidade
Riscos	Incoerência face às capacidades internas	Diluição ou perda de brand equity

Quadro 1 - Reposicionamento vs. Rebranding

A literatura recente reforça que o rebranding deixou de ser compreendido como um conjunto fragmentado de ações simbólicas, passando a ser analisado como um processo estratégico multidimensional. Sangroya et al. (2025) demonstram, através de uma revisão sistemática da literatura, que a investigação em rebranding evoluiu de abordagens centradas na revitalização visual para modelos integradores que articulam identidade corporativa, estratégia organizacional, comunicação e perceções dos stakeholders. Os autores evidenciam que fatores como cultura organizacional, envolvimento dos colaboradores e coerência estratégica são hoje determinantes para o sucesso do rebranding, reforçando a necessidade de alinhar reposicionamento, identidade e proposta de valor num quadro unificado.

Esta perspetiva reforça a ideia de que o reposicionamento não pode ser tratado como uma intervenção meramente comunicacional, mas como um processo estruturante de redefinição do papel competitivo da organização, especialmente em contextos B2B e de elevada complexidade técnica.

2.2 Conceitos Centrais da Identidade Organizacional e da Reconfiguração de Marca

A identidade organizacional constitui um dos pilares fundamentais da gestão estratégica contemporânea, assumindo um papel central na forma como as organizações se definem, se posicionam e são percecionadas pelos diferentes stakeholders. A literatura evidencia que a identidade organizacional não se limita a elementos visuais ou simbólicos, integrando um conjunto multidimensional de características que incluem valores, cultura, comportamentos e proposta estratégica da organização (Balmer, 2001; Melewar & Jenkins, 2002).

Neste sentido, a identidade organizacional pode ser entendida como a expressão integrada daquilo que a organização é, da forma como se apresenta e da forma como é interpretada no mercado. Esta perspetiva reforça a importância da coerência entre identidade interna e identidade externa, sendo esta coerência determinante para a construção de uma imagem organizacional consistente e credível (Balmer & Greyser, 2006; Mukherjee & He, 2008).

Em contextos B2B, a identidade organizacional assume uma relevância acrescida, na medida em que a perceção da organização influencia diretamente a confiança dos stakeholders, a avaliação do risco e a predisposição para estabelecer relações de longo prazo (Chenet et al., 2010; O'Regan et al., 2011). Nestes contextos, a identidade funciona como um mecanismo de sinalização, permitindo aos clientes interpretar a competência, fiabilidade e capacidade de execução da organização.

A literatura destaca ainda que a identidade organizacional está fortemente associada à construção de brand equity, sendo um elemento essencial para a diferenciação competitiva e para a criação de valor sustentável (Aaker, 1996; Keller, 1993). Uma identidade clara e consistente permite reforçar o reconhecimento da marca, facilitar a sua categorização no mercado e contribuir para a consolidação de uma posição competitiva distinta.

Para além da sua dimensão externa, a identidade organizacional possui também uma forte componente interna, relacionada com a cultura organizacional, o alinhamento dos colaboradores e a consistência entre discurso e prática. Neste contexto, a identidade não deve ser entendida como um elemento estático, mas como um processo dinâmico, que evolui em função das transformações organizacionais e das exigências do mercado (Balmer, 2001; Astner & Gaddefors, 2020).

A ausência de alinhamento entre identidade organizacional, proposta de valor e posicionamento estratégico pode originar dissonâncias percecionais relevantes, comprometendo a credibilidade da organização e a eficácia das suas estratégias de mercado (Muzellec & Lambkin, 2006; Mukherjee & He, 2008). Estas dissonâncias tornam-se particularmente críticas em contextos B2B, onde a confiança e a consistência assumem um papel determinante na tomada de decisão.

Neste sentido, a gestão da identidade organizacional assume-se como um elemento estratégico fundamental, exigindo uma abordagem integrada que articule dimensões simbólicas, estratégicas e operacionais. A capacidade de alinhar identidade, proposta de valor e execução organizacional constitui, assim, um fator crítico para a competitividade e sustentabilidade das organizações (Payne & Frow, 2014; Barney, 1991).

2.2.1 Identidade Organizacional como Recurso Competitivo

A identidade organizacional tem sido amplamente abordada na literatura como um conceito central na gestão estratégica e no marketing, refletindo a essência da organização e a forma como esta se define e comunica no mercado. De acordo com Balmer (2001), a identidade organizacional constitui um constructo multidimensional que integra elementos visuais, comportamentais e estratégicos, permitindo compreender a organização de forma holística.

Nesta perspetiva, a identidade não se limita à representação gráfica da marca, mas incorpora também os valores, a cultura organizacional, a missão e a visão, bem como os comportamentos e práticas que caracterizam a organização no seu funcionamento quotidiano (Melewar & Jenkins, 2002). Esta abordagem reforça a ideia de que a identidade organizacional é simultaneamente um fenómeno interno e externo, refletindo tanto a auto-definição da organização como a forma como esta se projeta junto dos seus stakeholders.

Balmer e Greyser (2006) aprofundam esta conceptualização ao integrar a identidade organizacional num modelo mais abrangente de corporate marketing, no qual se articulam identidade, comunicação, imagem e reputação. Segundo estes autores, a identidade organizacional desempenha um papel estruturante na definição da estratégia da marca, influenciando a coerência das mensagens transmitidas e a consistência das interações com o mercado.

Adicionalmente, Mukherjee e He (2008) destacam a importância da identidade organizacional enquanto base para a construção de relações com os stakeholders, evidenciando que uma identidade clara e consistente contribui para reforçar a confiança, a credibilidade e o alinhamento entre expectativas e perceções. Neste sentido, a identidade organizacional pode ser entendida como um mecanismo de mediação entre a organização e o mercado, influenciando diretamente a forma como esta é interpretada e valorizada.

A literatura evidencia ainda que a definição de identidade organizacional está intrinsecamente ligada à capacidade da organização em construir e sustentar uma proposta de valor diferenciadora. Uma identidade bem definida permite clarificar o posicionamento da organização, facilitar a sua categorização no mercado e contribuir para a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Aaker, 1996; Keller, 1993).

Neste enquadramento, a identidade organizacional assume-se como um elemento estruturante da estratégia, cuja definição clara e coerente é fundamental para assegurar alinhamento entre aquilo que a organização é, aquilo que comunica e aquilo que efetivamente entrega. A ausência desta coerência pode gerar dissonâncias percecionais, comprometendo a eficácia das estratégias de posicionamento e a credibilidade da marca (Muzellec & Lambkin, 2006; Balmer, 2001).

2.2.2 Reconfiguração de Identidade no Âmbito do Rebranding

Em processos de rebranding, a identidade organizacional necessita de ser reconfigurada de forma a alinhar a narrativa da marca com o seu novo território estratégico (Muzellec & Lambkin, 2006). Este processo implica uma redefinição da essência da marca, a clarificação do seu papel competitivo e o ajustamento da sua expressão simbólica e comunicacional, assegurando coerência entre identidade, posicionamento e proposta de valor.

No contexto B2B, esta transição assume particular relevância, devendo ser construída de forma gradual e sustentada, de modo a que a mudança seja percecionada como uma evolução e não como uma rutura. Neste sentido, torna-se fundamental assegurar que os stakeholders reconhecem continuidade operacional e que o novo território identitário reforça, em vez de comprometer, o brand equity existente (Muzellec & Lambkin, 2006; Marques et al., 2020).

A literatura evidencia que a eficácia dos processos de rebranding depende, em grande medida, da capacidade da organização em gerir perceções, reduzir assimetrias de informação e reforçar simultaneamente a ligação racional e relacional com os seus públicos (Makasi et al., 2014; Marques et al., 2020). Estes fatores assumem especial importância em contextos B2B, onde a confiança e a credibilidade desempenham um papel determinante na tomada de decisão.

Assim, a reconfiguração identitária não se limita à criação de um novo nome ou logótipo, mas envolve um processo profundo de alinhamento estratégico, que integra a cultura interna da organização, as expectativas do mercado, as competências técnicas e os objetivos de crescimento. Este alinhamento constitui um elemento crítico para assegurar a coerência entre aquilo que a organização comunica e aquilo que efetivamente entrega, reforçando a sua legitimidade e posicionamento competitivo.

2.2.3 Riscos da Reconfiguração Identitária

A literatura evidencia também a existência de riscos relevantes associados a processos de reconfiguração identitária, especialmente em contextos industriais e tecnicamente exigentes. Entre os principais riscos destaca-se o desalinhamento entre a promessa comunicada e a capacidade operacional efetiva da organização, o qual pode comprometer a reputação e a confiança dos stakeholders (Muzellec & Lambkin, 2006; Ali et al., 2019).

Adicionalmente, podem emergir fenómenos de dissonância percecional, particularmente em contextos onde existe uma forte associação à identidade anterior, dificultando a aceitação da nova proposta de valor. Esta situação é frequentemente acompanhada por ambiguidades na categorização competitiva da organização, sobretudo quando a nova identidade não comunica de forma clara o seu posicionamento e especialização, comprometendo a sua legibilidade estratégica no mercado (Marques et al., 2020; Muzellec & Lambkin, 2006).

Outro risco relevante prende-se com a possível erosão do capital reputacional, especialmente quando o rebranding é percecionado como uma alteração superficial ou meramente estética, não sustentada por mudanças reais ao nível da proposta de valor ou das capacidades organizacionais (Ali et al., 2019; Makasi et al., 2014). Nestes casos, a discrepância entre discurso e prática pode gerar desconfiança e afetar negativamente a credibilidade da marca.

Neste contexto, a literatura sublinha a importância da continuidade identitária como mecanismo crítico para a retenção de valor em processos de rebranding. De acordo com Beise-Zee (2021), a preservação de elementos de continuidade — nomeadamente ao nível dos recursos tangíveis, intangíveis e relacionais — é fundamental para assegurar a manutenção do brand equity ao longo do processo de transformação.

Nesta perspetiva, o nome da marca assume um papel particularmente relevante enquanto sinalizador desses recursos, podendo ser alterado apenas quando a organização consegue demonstrar que as suas capacidades, competências e relações permanecem consistentes e reconhecíveis para os stakeholders. Este equilíbrio entre mudança estratégica e preservação de valor acumulado torna-se especialmente crítico em contextos onde unidades de negócio evoluem ou redefinem o seu posicionamento competitivo, exigindo uma gestão cuidadosa da identidade organizacional (Beise-Zee, 2021; Muzellec & Lambkin, 2006).

2.2.4 Identidade Vivida (Dimensão Interna)

Para além da coerência externa, a literatura evidencia que a eficácia do rebranding depende fortemente da aceitação interna da nova identidade. Joseph et al. (2021) sublinham que os colaboradores desempenham um papel central na materialização da promessa da marca, sendo o seu envolvimento e identificação determinantes para o sucesso do processo.

Através de estudos de caso múltiplos, os autores demonstram que a comunicação clara da liderança, a consistência da narrativa estratégica e o reforço da identificação organizacional constituem fatores críticos para gerar employee buy-in, assegurando que a nova identidade é compreendida, interiorizada e traduzida em práticas organizacionais consistentes.

Esta perspetiva é consistente com abordagens mais amplas da identidade corporativa, que enfatizam a necessidade de alinhamento entre identidade projetada e identidade vivida, sendo esta coerência interna determinante para a credibilidade da marca no mercado (Balmer, 2001; Muzellec & Lambkin, 2006).

Assim, a identidade corporativa não deve ser entendida apenas como um artefacto simbólico externo, mas como uma construção vivida internamente, cuja fragilidade pode comprometer a credibilidade do reposicionamento no mercado. Em setores como a construção, onde a entrega operacional valida continuamente a promessa de marca, esta coerência interna assume especial relevância, influenciando

diretamente a confiança dos stakeholders e a perceção de fiabilidade organizacional (Mukherjee & He, 2008; O'Regan et al., 2011).

2.3 Modelos de Reposicionamento e Arquiteturas de Marca Aplicáveis ao Contexto B2B

A literatura internacional identifica um conjunto de modelos conceptuais que estruturam os processos de reposicionamento e rebranding, fornecendo quadros analíticos úteis para compreender as dinâmicas de mudança identitária e estratégica. No contexto B2B — e, de forma especial, em setores de elevada complexidade técnica como a construção — estes modelos permitem clarificar de que forma a marca deve evoluir para reforçar a competitividade, mitigar o risco percebido e comunicar especialização de forma coerente (O'Regan et al., 2011; Varshneya & Das, 2017).

2.3.1 Modelos de Reposicionamento e Rebranding

Diferentes perspetivas teóricas permitem enquadrar a relação entre identidade, valor de marca, mudança estratégica e perceção dos stakeholders, oferecendo abordagens complementares para compreender os processos de transformação identitária em contextos organizacionais complexos.

2.3.1.1 Modelos de Identidade de Marca

Os modelos clássicos de identidade de marca, nomeadamente o proposto por Aaker (1996), partem do pressuposto de que a identidade se estrutura em múltiplas dimensões — funcionais, emocionais e simbólicas — permitindo articular atributos técnicos com benefícios percecionados pelos stakeholders.
No contexto B2B, a utilidade destes modelos reside na capacidade de estruturar atributos técnicos, como a execução, as certificações e o cumprimento de normas, relacionando-os com benefícios reputacionais, nomeadamente a confiança, a mitigação do risco e a previsibilidade. Adicionalmente, estes modelos permitem reforçar a coerência entre a identidade aspiracional e as capacidades internas da organização, assegurando alinhamento entre aquilo que a marca comunica e aquilo que efetivamente entrega.
Este alinhamento assume particular relevância no setor da construção, onde o valor percebido resulta da combinação entre performance operacional e credibilidade institucional, sendo consistente com abordagens mais recentes sobre identidade e rebranding (Muzellec & Lambkin, 2006; Varshneya & Das, 2017).

2.3.1.2 Modelos de Brand Equity Baseados no Cliente

A conceptualização do valor da marca enquanto processo cumulativo de perceções, desenvolvida por Keller (1993), evidencia que o brand equity resulta da interação entre diferentes níveis de construção da relação com a marca, incluindo reconhecimento, desempenho, julgamento e ligação relacional.

No setor da construção e fit out, esta perspetiva revela-se particularmente relevante, uma vez que a saliência da marca está associada ao reconhecimento enquanto entidade tecnicamente competente, enquanto o desempenho reflete a consistência da execução, o cumprimento de prazos e a capacidade de gestão de risco. Paralelamente, o julgamento da marca é frequentemente realizado por decisores técnicos e financeiros em processos formais de procurement, enquanto a relação com a marca se traduz em comportamentos como recompra, recomendação institucional e confiança de longo prazo.

Deste modo, a construção de brand equity assume um papel central na redução da incerteza e na qualificação competitiva em mercados B2B, sendo corroborada por evidência empírica que relaciona perceção de marca, confiança e satisfação dos stakeholders (Ali et al., 2019; Makasi et al., 2014).

2.3.1.3 Modelos Evolutivos de Mudança de Marca

Os modelos evolutivos de gestão de marca enfatizam trajetórias de mudança que incluem processos de reforço, revitalização, reorientação e renaming (Williams & Omar, 2014). Estas abordagens permitem compreender a evolução da marca em resposta a transformações estratégicas, nomeadamente quando ocorre uma redefinição do seu papel competitivo.

Estes modelos assumem particular relevância em contextos em que organizações ou unidades de negócio transitam de uma lógica predominantemente operacional para uma lógica orientada ao mercado, exigindo a reconfiguração da identidade, a clarificação da proposta de valor e o reposicionamento face aos stakeholders. Neste sentido, o rebranding deve ser entendido como um processo contínuo e adaptativo, e não como uma intervenção pontual.

2.3.1.4 Alinhamento da Identidade Organizacional

A literatura sobre identidade organizacional sublinha a importância do alinhamento entre identidade projetada, identidade percebida e identidade vivida, correspondendo respetivamente àquilo que a organização pretende comunicar, à forma como os stakeholders interpretam essa comunicação e ao que efetivamente acontece ao nível operacional e cultural.

Este alinhamento é particularmente crítico em setores como a construção, onde as promessas de marca são continuamente testadas na execução dos projetos, sendo essencial para evitar dissonâncias que possam comprometer a confiança e a reputação (Muzellec & Lambkin, 2006; Mukherjee & He, 2008). A coerência entre estas dimensões constitui, assim, um fator determinante para a credibilidade do posicionamento estratégico.

2.3.1.5 Complexidade da Tomada de Decisão em B2B

A tomada de decisão em mercados B2B caracteriza-se pela participação de múltiplos intervenientes com diferentes responsabilidades e critérios de avaliação, incluindo decisores técnicos, financeiros e operacionais. Esta multiplicidade exige que a comunicação do posicionamento e da proposta de valor seja adaptada a diferentes perspetivas e níveis de análise.

Neste contexto, o reposicionamento deve ser capaz de articular valor técnico, simbólico e relacional, de forma a responder às exigências dos diversos stakeholders envolvidos no processo de decisão (O'Regan et al., 2011).

Desafios Setoriais que Condicionam o Reposicionamento na Construção

A aplicação prática destes modelos ao setor da construção é condicionada por múltiplos fatores estruturais que amplificam a importância de um reposicionamento claro e tecnicamente credível. Entre estes fatores destacam-se a elevada fragmentação do mercado, caracterizada pela coexistência de grandes grupos e microestruturas especializadas, bem como a forte dependência da confiança nos critérios de seleção, dada a sensibilidade ao risco contratual.

Adicionalmente, a presença de processos de decisão multistakeholder exige a construção de narrativas adaptadas a diferentes públicos, nomeadamente técnicos e financeiros. O crescimento acelerado da reabilitação e do fit out reforça ainda a importância de competências integradas, enquanto a escassez de mão de obra qualificada torna a eficiência operacional um diferencial competitivo crítico.

Por fim, a expansão de modelos como turnkey e Design & Build favorece organizações com identidade sólida e proposta de valor clara, reforçando a necessidade de alinhamento entre posicionamento estratégico e capacidade de execução (Tafazzoli, 2017; Trzeciak, 2023).

Impacto do Renaming na Arquitetura de Marca em B2B

O processo de renaming envolve o equilíbrio entre dois princípios aparentemente contraditórios: por um lado, a necessidade de autonomia e especialização, essenciais para comunicar competência e foco; por outro, a necessidade de ancoragem reputacional a uma entidade institucional, crucial para mitigar o risco percebido e reforçar a credibilidade.

Este equilíbrio reflete a lógica das Branded House Hybrid Strategies, particularmente eficazes em setores de elevado risco e forte dependência da reputação institucional. A literatura evidencia que estas estratégias híbridas permitem às organizações beneficiar simultaneamente da especialização de uma sub-marca e da legitimidade conferida pela entidade principal, contribuindo para uma maior eficácia nos processos de qualificação e decisão em contextos B2B.

2.4 Diferenciação Competitiva e Oportunidades de Mercado

A diferenciação competitiva constitui um dos pilares centrais da estratégia organizacional, especialmente em mercados onde a concorrência é intensa, a oferta tende à homogeneização funcional e os clientes valorizam atributos intangíveis como confiança, fiabilidade e capacidade de execução. No contexto B2B — e, de forma particular, nos setores da construção, remodelação e fit out — a diferenciação assume um papel determinante na mitigação do risco percebido, na construção de valor relacional e na consolidação de vantagens competitivas sustentáveis (Porter, 1985; Samarrokhi et al., 2015).

A literatura demonstra que as organizações mais competitivas são aquelas que conseguem mobilizar capacidades únicas, difíceis de replicar, ancoradas em conhecimento especializado, inovação contínua e propostas de valor orientadas às necessidades do cliente (Barney, 1991; Samarrokhi et al., 2015). Estas capacidades tornam-se especialmente críticas em mercados tecnicamente exigentes, onde a decisão de compra depende simultaneamente da avaliação objetiva do desempenho e da perceção subjetiva de confiança e competência.

Com base nestes contributos, o presente capítulo aprofunda o conceito de diferenciação competitiva e identifica as principais fontes de criação de valor no setor dos serviços, com particular enfoque no segmento de fit out.

2.4.1 Diferenciação Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável em Mercados B2B

No domínio dos serviços B2B, a diferenciação competitiva resulta da capacidade da organização em oferecer soluções superiores que gerem valor percebido e reforcem a confiança da relação comercial. Este processo não se limita à apresentação de atributos diferenciadores, exigindo consistência operacional, especialização aplicável e capacidade relacional de longo prazo (Chenet et al., 2010; Huttu & Martinsuo, 2015).

A literatura evidencia que a vantagem competitiva sustentável emerge quando os fatores diferenciadores apresentam características como raridade, dificuldade de imitação, complexidade social e capacidade de sustentação ao longo do tempo (Barney, 1991; Singh et al., 2020). Em setores como o da construção, onde o risco operacional, os elevados investimentos e os prazos rígidos condicionam a decisão, esta superioridade deve ser demonstrável através do desempenho organizacional.

Neste contexto, a diferenciação deixa de ser meramente narrativa e passa a ser validada por indicadores como a consistência da execução, o cumprimento rigoroso de prazos, o controlo de custos, a capacidade técnica especializada e a gestão integrada do risco. Samarrokhi et al. (2015) reforçam que organizações com estratégias operacionais robustas apresentam maior propensão para consolidar vantagens competitivas sustentáveis, ao traduzirem competências internas em valor percebido pelo cliente.

No segmento de fit out, caracterizado por projetos de elevada complexidade, ciclos curtos e requisitos técnicos exigentes, esta lógica é amplificada, sendo a diferenciação fortemente dependente da capacidade de entregar resultados sob pressão, mantendo simultaneamente qualidade e previsibilidade.

2.4.2 Fontes de Diferenciação no Setor dos Serviços e Aplicação ao Fit Out

A literatura identifica diversas fontes estratégicas de diferenciação no setor dos serviços, muitas das quais assumem particular relevância no mercado de remodelações e fit out, caracterizado por forte exigência técnica, pressão temporal e heterogeneidade de stakeholders. Entre as principais fontes destacam-se:

2.4.2.1. Diferenciação baseada na inovação

A inovação contínua — seja tecnológica, processual ou organizacional — constitui um mecanismo estruturante para a criação de ofertas diferenciadas e sustentáveis. A literatura demonstra que

organizações com capacidade de inovação consistente tendem a desenvolver vantagens competitivas mais duradouras, na medida em que conseguem adaptar-se às mudanças do mercado e antecipar necessidades emergentes (Haiyan et al., 2021; Mendoza Ramos & Montoya Restrepo, 2025).

No contexto do fit out, esta inovação traduz-se frequentemente na adoção de novas abordagens construtivas, na integração tecnológica, na digitalização de processos e no desenvolvimento de soluções sustentáveis e modulares, permitindo reforçar a eficiência e a proposta de valor da organização.

2.4.2.2. Construção de conexões emocionais com a marca

Embora tradicionalmente associada ao contexto B2C, a literatura evidencia que a dimensão relacional assume também um papel relevante em mercados B2B, particularmente em setores onde o risco percebido é elevado. A construção de relações de confiança, consistência e proximidade contribui para a fidelização dos clientes e para a redução de custos de mudança, reforçando a continuidade das relações comerciais (Chenet et al., 2010; O'Regan et al., 2011).

No setor dos serviços técnicos, estas conexões traduzem-se na capacidade da organização em estabelecer relações de longo prazo, baseadas na confiança, na previsibilidade e na qualidade consistente da entrega.

2.4.2.3. Parcerias estratégicas como mecanismo de legitimidade

As parcerias interorganizacionais constituem um mecanismo relevante de diferenciação, na medida em que permitem ampliar a capacidade de resposta, reforçar a legitimidade e potenciar a inovação. Em contextos de elevada complexidade técnica, como o setor da construção, estas parcerias contribuem para reduzir a incerteza, melhorar a coordenação entre stakeholders e aumentar a capacidade de execução de projetos complexos (Douglas & Craig, 2011; Trzeciak, 2023).

2.4.2.4. Automação e análise estruturada da proposta de valor

A capacidade de estruturar e analisar a proposta de valor de forma sistemática constitui também uma fonte relevante de diferenciação. A utilização de dados e a análise estruturada permitem melhorar a precisão das estimativas, otimizar o planeamento de obra e reforçar a aprendizagem organizacional, contribuindo para uma maior qualidade percebida por parte do cliente (Zervina, 2023; Payne & Frow, 2014).

No contexto do fit out, onde pequenas variações podem gerar impactos significativos ao nível de custos e prazos, esta capacidade diferencia organizações tecnicamente maduras de concorrentes mais generalistas.

2.4.3 Síntese Analítica

Em termos analíticos, os contributos apresentados demonstram que a diferenciação competitiva no setor da construção — e, em particular, no segmento de remodelações e fit out — depende da combinação entre capacidades técnicas especializadas, inovação contínua, eficiência operacional, robustez relacional e estratégias de valor orientadas ao cliente B2B.

A literatura evidencia que a diferenciação competitiva constitui um pilar central para a consolidação de vantagens sustentáveis em mercados de elevada complexidade técnica, nos quais a credibilidade organizacional, a previsibilidade da execução e a capacidade de gestão de risco assumem um papel determinante na decisão de compra (Porter, 1985; Barney, 1991).

Os contributos teóricos analisados demonstram ainda que o valor no contexto B2B não decorre exclusivamente da qualidade técnica, mas da capacidade da organização em articular um conjunto integrado de fatores — incluindo inovação, especialização, eficiência processual, confiança relacional e desempenho comprovável.

Estes elementos assumem particular relevância em mercados caracterizados por elevado risco contratual percebido, processos de decisão multistakeholder e forte dependência da credibilidade organizacional. Neste enquadramento, a diferenciação competitiva fornece a base conceptual necessária para a definição de propostas de valor robustas e alinhadas com as exigências do mercado, constituindo um elemento estruturante na construção de posicionamentos estratégicos eficazes.

2.5 Contexto Setorial: Remodelações e Fit Out

A compreensão aprofundada do setor das remodelações e do fit out em Portugal é essencial para enquadrar as dinâmicas estratégicas associadas a este segmento, na medida em que as dinâmicas de

procura, as forças estruturantes e os desafios competitivos influenciam diretamente as oportunidades e exigências do mercado. Este segmento tem vindo a ganhar relevância crescente, impulsionado pela pressão urbana, pela reconversão do edificado, pelos novos modelos de trabalho e consumo e pela necessidade de modernização funcional dos espaços comerciais e de serviços (Antunes & Seixas, 2020; Gómez-Gil, 2022).

A crescente maturidade do setor exige modelos de atuação especializados, rápidos e tecnologicamente integrados, reforçando a importância de posicionamentos claros e competências técnicas diferenciadas. Neste sentido, o presente capítulo caracteriza as principais dinâmicas estruturais do mercado português de fit out, as forças transformadoras que moldam o setor, os fatores críticos de sucesso e as implicações estratégicas associadas.

2.5.1 Dinâmicas de Procura e Estrutura do Mercado em Portugal

O mercado nacional de remodelações e fit out é influenciado por múltiplos vetores estruturais interdependentes, que refletem a evolução dos usos do edificado, a pressão demográfica e a transformação das áreas urbanas. A dificuldade de acesso à habitação, particularmente nos principais centros urbanos, tem originado um desajustamento crescente entre rendimentos e custos habitacionais, contribuindo para fenómenos de reconversão funcional e otimização do edificado existente (Antunes & Seixas, 2020).

Paralelamente, a modernização dos espaços comerciais e de serviços, associada à evolução dos padrões de consumo e à necessidade de adaptação a novos formatos operacionais, tem reforçado a procura por projetos de remodelação e fit out. Estas dinâmicas são ainda potenciadas por incentivos públicos à reabilitação urbana, que, embora heterogéneos na sua implementação, funcionam como mecanismos relevantes de dinamização do investimento (Gómez-Gil, 2022).

Neste enquadramento, a procura por fit out em Portugal resulta de um ecossistema complexo, no qual convergem fatores como a pressão urbana, a reconversão funcional do edificado, a modernização comercial e os incentivos regulatórios. Estes elementos contribuem para a consolidação de um mercado em expansão, mas simultaneamente caracterizado por elevada exigência técnica e competitiva.

2.5.2 Forças Transformadoras do Setor (Regulatórias, Tecnológicas, Laborais e Espaciais)

O setor da construção enfrenta um conjunto de desafios estruturais que condicionam a sua capacidade concorrencial e influenciam diretamente o segmento de fit out. Entre estes, destaca-se a escassez de mão de obra qualificada e os défices de produtividade, que continuam a afetar a previsibilidade dos projetos, os custos e os prazos de execução, reforçando a necessidade de equipas altamente competentes e de processos operacionais eficientes (Domljan & Domljan, 2024; Alsharef et al., 2024).

Paralelamente, a volatilidade dos custos e as disrupções nas cadeias de abastecimento, frequentemente associadas a choques externos, introduzem níveis elevados de incerteza na gestão de projetos. Esta realidade assume particular relevância no contexto do fit out, caracterizado por ciclos curtos de execução e pela necessidade de controlo rigoroso de orçamentos (Alsharef et al., 2024).

A adoção tecnológica constitui igualmente um fator crítico de transformação. Embora ferramentas como a digitalização de processos e a integração de sistemas apresentem potencial significativo para aumentar a eficiência e a qualidade da execução, a sua implementação permanece desigual, devido a barreiras organizacionais, custos e resistência à mudança (Alsharef et al., 2024; Xu et al., 2025).

Simultaneamente, a crescente relevância da sustentabilidade e da eficiência energética está a redefinir as exigências do setor, reforçando a necessidade de adoção de práticas construtivas mais responsáveis e alinhadas com critérios ambientais e regulatórios (Tafazzoli, 2017; Albtoush et al., 2022).

A incorporação de tecnologias como a robótica e a automação surge como resposta aos desafios laborais e de segurança, contribuindo para a melhoria do controlo de obra e para o aumento da eficiência operacional (Xu et al., 2025).

A tecnologia de realidade aumentada e a computação espacial afirmam-se, de forma crescente, como tendências estratégicas na construção civil e na arquitetura, potenciando processos de decisão mais informados e assertivos. Neste contexto, contribuem significativamente para o aumento da confiança na aquisição online de habitações modulares, bem como para a sua personalização e decoração através de dispositivos móveis (Alves et al., 2022, 2023).

Por fim, os desafios associados à governação urbana e à reabilitação de centros urbanos exigem abordagens equilibradas entre preservação patrimonial e reconversão funcional, aumentando a complexidade técnica e estratégica das intervenções (Antunes & Seixas, 2020; Gómez-Gil, 2022).

No seu conjunto, estas forças moldam profundamente o setor e reforçam a necessidade de organizações com competências integradas, agilidade técnica e capacidade de gestão multidimensional.

2.5.3 Fatores Críticos de Sucesso no Fit Out B2B

A literatura evidencia que o sucesso das organizações que operam no segmento de fit out B2B depende de um conjunto integrado de competências que combinam dimensões técnicas, organizacionais e relacionais. A comunicação eficaz e a coordenação entre equipas assumem particular relevância em contextos operacionais complexos, nos quais a articulação entre diferentes especialidades condiciona diretamente o desempenho dos projetos (Aneesha & Haridharan, 2017; Chan et al., 2004).

A competência técnica e a especialização constituem igualmente fatores determinantes, uma vez que a execução de projetos exige conhecimento aprofundado, rigor metodológico e capacidade de resposta a requisitos exigentes (Aneesha & Haridharan, 2017). Neste contexto, o suporte da gestão de topo e a existência de modelos de governação adequados contribuem para uma melhor alocação de recursos e para maior eficácia na tomada de decisão.

A precisão nas estimativas de custo e tempo assume também um papel crítico, permitindo reduzir desvios e aumentar a previsibilidade dos projetos. Adicionalmente, o compromisso com elevados padrões de qualidade, a gestão eficaz do risco e a integração dos diferentes stakeholders ao longo do processo reforçam a probabilidade de sucesso das intervenções (Albtoush et al., 2022; Cherkos & Kifle, 2025).

A incorporação de tecnologia e a adoção de práticas sustentáveis contribuem para a melhoria da eficiência operacional e para o reforço da credibilidade organizacional, enquanto abordagens colaborativas baseadas em relações de confiança promovem maior estabilidade e continuidade das relações comerciais (Chan et al., 2004; Tafazzoli, 2017).

Por fim, a robustez dos modelos de governação e a capacidade de gestão de portefólios de projetos assumem um papel determinante na organização dos fluxos operacionais, na agilidade dos processos de decisão e na previsibilidade do desempenho global (Trzeciak, 2023).

2.5.4 Implicações Estratégicas

Com base no enquadramento setorial apresentado, emergem várias implicações estratégicas relevantes para organizações que operam no segmento de fit out. Em primeiro lugar, a evolução do mercado confirma a existência de oportunidades associadas à crescente necessidade de transformação funcional dos ativos imobiliários, impulsionada por dinâmicas urbanas, exigências operacionais e modernização dos espaços (Antunes & Seixas, 2020; Gómez-Gil, 2022).

Em segundo lugar, a competitividade neste segmento exige uma diferenciação baseada em competências integradas, que combinem execução técnica, gestão de risco, coordenação de

stakeholders e qualidade operacional, refletindo a natureza multidimensional dos projetos de fit out (Samarrokhi et al., 2015; Barney, 1991).

Adicionalmente, a incorporação tecnológica assume um papel estruturante na melhoria da eficiência, na escalabilidade das operações e no reforço da credibilidade junto do mercado, constituindo um fator crítico para a consolidação de posicionamentos competitivos sustentáveis (Trzeciak, 2023; Xu et al., 2025).

A sustentabilidade emerge igualmente como uma fonte crescente de vantagem competitiva, particularmente em segmentos institucionais e corporativos, onde a conformidade com critérios ambientais e energéticos se torna cada vez mais determinante (Tafazzoli, 2017).

Por fim, a escalabilidade das operações encontra-se condicionada por fatores como a disponibilidade de talento e a eficiência dos modelos organizacionais, reforçando a necessidade de estratégias orientadas para a inovação contínua, o desenvolvimento de competências internas e a melhoria dos processos (Domljan & Domljan, 2024; Trzeciak, 2023).

Neste enquadramento, a diferenciação competitiva e a adaptação estratégica assumem-se como elementos fundamentais para a criação de valor sustentável, exigindo às organizações a capacidade de articular competências técnicas, inovação e posicionamento de mercado de forma coerente e integrada.

2.6 Gestão do Crescimento e Adaptação

A capacidade de crescer de forma sustentável e adaptar-se continuamente constitui um dos pilares centrais da competitividade organizacional, sobretudo em setores caracterizados por volatilidade, pressão tecnológica e elevada exigência operacional, como o segmento de remodelações e fit out. A literatura contemporânea sublinha que o crescimento organizacional não depende exclusivamente da expansão das operações, mas do desenvolvimento de capacidades que permitem criar, captar e renovar valor de forma contínua (Barney, 1991; Mendoza Ramos & Montoya Restrepo, 2025).

Estas capacidades incluem, entre outras, a orientação para a inovação, a gestão do conhecimento, a evolução do modelo de negócio, a agilidade organizacional e o alinhamento estratégico, elementos essenciais para assegurar estabilidade competitiva em mercados altamente exigentes. Neste contexto, o presente capítulo analisa as principais abordagens teóricas associadas ao crescimento e adaptação organizacional, bem como as implicações destas dinâmicas na construção de vantagem competitiva sustentável em contextos B2B.

2.6.1 Estratégias de Crescimento Inovadoras para Unidades de Negócio

A literatura demonstra que o crescimento sustentável resulta da articulação entre múltiplas dimensões estruturantes, nomeadamente a gestão do conhecimento, a inovação do modelo de negócio e a capacidade de execução estratégica. Organizações que conseguem integrar estes vetores apresentam maior resiliência competitiva e capacidade de adaptação a contextos de elevada incerteza (Weking et al., 2018; Haiyan et al., 2021).

A gestão do conhecimento assume um papel central neste processo, na medida em que permite transformar aprendizagem operacional em valor replicável e escalável. A capacidade de codificar, transferir e aplicar conhecimento contribui para institucionalizar a inovação e reforçar a consistência da execução, sendo particularmente relevante em contextos técnicos e operacionais exigentes.

Paralelamente, a inovação no modelo de negócio constitui um dos principais motores de crescimento organizacional. A reconfiguração das lógicas de criação de valor permite às organizações evoluir de abordagens centradas no produto para propostas orientadas ao serviço, à solução integrada e à experiência do cliente, reforçando a sua capacidade de diferenciação (Slywotzky & Wise, 2003; Weking et al., 2018).

A digitalização e a gestão tecnológica desempenham igualmente um papel determinante, contribuindo para o aumento da eficiência, da escalabilidade e da capacidade de resposta organizacional, sobretudo em setores onde a integração de processos e a coordenação técnica são críticas (Weking et al., 2018; Trzeciak, 2023).

A execução estratégica, entendida como a capacidade de traduzir a estratégia em ação, constitui um fator crítico para o sucesso organizacional, particularmente em contextos onde a complexidade operacional exige consistência entre planeamento e implementação (O'Regan et al., 2011).

Adicionalmente, estratégias de crescimento inorgânico, como parcerias ou aquisições, podem acelerar a expansão organizacional, embora introduzam desafios de integração, complexidade e necessidade de modelos de governação robustos.

Em síntese, a literatura evidencia que o crescimento sustentável depende menos da expansão quantitativa e mais da capacidade da organização em integrar conhecimento, inovação e execução de forma sistemática e alinhada com o mercado.

2.6.2 Importância da Adaptação à Dinâmica do Mercado

A adaptação ao mercado não deve ser entendida como uma resposta reativa, mas como um processo contínuo de reconfiguração estratégica em função das dinâmicas competitivas, tecnológicas e comportamentais. Organizações adaptativas conseguem transformar pressão externa em oportunidade, reduzindo vulnerabilidades e explorando novas fontes de valor (Niehaus et al., 2023; Brunelli et al., 2023).

A digitalização constitui um facilitador importante da adaptabilidade organizacional, permitindo melhorar a capacidade de resposta, a eficiência dos processos e a qualidade da tomada de decisão. Contudo, o seu impacto depende do alinhamento entre tecnologia, liderança e cultura organizacional, sendo este alinhamento determinante para a criação de valor sustentável.

Neste contexto, as capacidades dinâmicas assumem um papel central, traduzindo-se na capacidade da organização em reconfigurar recursos, processos e modelos de negócio em resposta a mudanças no ambiente competitivo, permitindo sustentar vantagem competitiva em mercados dinâmicos e tecnicamente exigentes (Barney, 1991; Brunelli et al., 2023).

A inovação orientada ao cliente constitui igualmente um elemento-chave da adaptação organizacional, na medida em que permite alinhar a oferta com o valor percebido pelo mercado e reforçar a relevância competitiva em contextos B2B (Payne & Frow, 2014; Wang et al., 2025). Em contextos B2B, onde a decisão de compra é complexa e baseada em múltiplos critérios, a capacidade de compreender e responder às necessidades dos clientes constitui um fator determinante para a competitividade.

Em termos conceptuais, a adaptação organizacional pode ser compreendida como um processo que integra capacidade de antecipação, velocidade de resposta e aprendizagem contínua, permitindo às organizações manter relevância e competitividade ao longo do tempo.

2.6.3 Impacto da Inovação Contínua na Vantagem Competitiva

A inovação contínua constitui um dos principais mecanismos de renovação competitiva, permitindo às organizações antecipar mudanças, reconfigurar processos e sustentar diferenciação ao longo do tempo (Brennan & Dooley, 2005; Wang et al., 2025).

A literatura evidencia que a vantagem competitiva não resulta de iniciativas isoladas, mas da incorporação da inovação nos processos, na cultura e nos sistemas organizacionais, permitindo a

construção de vantagens sustentáveis ao longo do tempo (Brennan & Dooley, 2005; Mendoza Ramos & Montoya Restrepo, 2025).

No entanto, a inovação apresenta também riscos e desafios relevantes, nomeadamente a ausência de retorno financeiro imediato, a necessidade de estruturas organizacionais adequadas e a possibilidade de rápida imitação por parte dos concorrentes (Haiyan et al., 2021; Chen et al., 2025).

Neste sentido, a inovação apenas se traduz em vantagem competitiva quando os mecanismos de apropriação do valor criado são suficientemente robustos. Estes mecanismos incluem processos organizacionais, conhecimento acumulado, reputação e relações com clientes e parceiros, que funcionam como barreiras à imitação e reforçam a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Em síntese, a inovação contínua deve ser entendida como um processo estruturado, cumulativo e alinhado com o mercado, constituindo um elemento central na construção de vantagem competitiva sustentável.

2.7 Reconfiguração da Identidade Corporativa e da Proposta de Valor

A reconfiguração da identidade corporativa e da proposta de valor constitui um processo central para a construção de vantagem competitiva sustentável, sobretudo em mercados B2B, onde a confiança, a reputação e a coerência estratégica influenciam de forma determinante a decisão de compra. A literatura demonstra que a identidade corporativa não deve ser entendida como um elemento meramente simbólico, mas como um sistema estruturante que organiza perceções, orienta expectativas e condiciona a credibilidade da organização perante os seus stakeholders (Balmer, 2001; Melewar & Jenkins, 2002).

Neste contexto, qualquer processo de reposicionamento ou rebranding exige alicerces identitários sólidos, capazes de comunicar de forma clara e consistente o território estratégico da organização. Paralelamente, a proposta de valor representa o elemento funcional e relacional que traduz essa identidade em oferta concreta para o cliente. Em setores de elevada complexidade técnica, como o das remodelações e do fit out, a proposta de valor necessita de integrar simultaneamente fatores tangíveis e intangíveis, funcionando como uma ponte entre as capacidades internas da organização e as necessidades dos clientes institucionais (Payne & Frow, 2014).

2.7.1 Identidade Corporativa como Pilar de Legitimidade e Diferenciação no B2B

A identidade corporativa, entendida como a expressão integrada dos valores, comportamentos, cultura e narrativa organizacional, constitui um dos principais determinantes da confiança e legitimidade nos mercados B2B (Melewar & Jenkins, 2002; Balmer, 2001). A consistência desta identidade influencia diretamente a perceção de credibilidade técnica, a predisposição para o relacionamento e a estabilidade das interações comerciais.

Na literatura, a identidade corporativa é frequentemente analisada como um sistema multidimensional que integra a identidade projetada, a identidade percebida e a identidade vivida. A primeira refere-se àquilo que a organização pretende comunicar, a segunda à forma como os stakeholders interpretam essa comunicação e a terceira à expressão efetiva da identidade no comportamento organizacional. A ausência de alinhamento entre estas dimensões compromete a eficácia do reposicionamento e gera dissonâncias entre discurso e prática, fragilizando a reputação organizacional (Muzellec & Lambkin, 2006; Mukherjee & He, 2008).

Autores como Merrilees e Miller (2008) reforçam que a identidade corporativa não deve ser encarada apenas como uma ferramenta de comunicação, mas como um mecanismo organizacional que influencia diretamente o desempenho, a vantagem competitiva e a capacidade de retenção de clientes, estando igualmente associada à construção de brand equity em contextos de rebranding (Marques et al., 2020).

No segmento de fit out, a identidade corporativa desempenha um papel particularmente relevante, na medida em que contribui para reduzir o risco percebido, aumentar a previsibilidade da execução e reforçar a confiança na capacidade de cumprimento de prazos e padrões de qualidade. Assim, a construção de uma identidade forte e coerente constitui uma condição estrutural para organizações que pretendem competir em nichos B2B especializados e tecnicamente exigentes.

2.7.2 A Proposta de Valor como Vetor de Distinção no Mercado

A proposta de valor constitui a síntese daquilo que a organização oferece e dos benefícios que o cliente efetivamente reconhece, funcionando como o núcleo da diferenciação competitiva. Em contextos B2B, a proposta de valor deve ser construída de forma a traduzir capacidades internas em benefícios claros, diferenciando a organização dos seus concorrentes e reduzindo a incerteza associada à decisão de compra (Payne & Frow, 2014; Payne et al., 2021).

A literatura evidencia que propostas de valor eficazes devem ser suportadas por argumentos racionais, evidência empírica e demonstrações de desempenho, especialmente em setores onde a decisão envolve múltiplos intervenientes e critérios técnicos (O'Regan et al., 2011). Neste contexto, a proposta de valor deve integrar diferentes dimensões, nomeadamente atributos funcionais, relacionais e simbólicos.

Os atributos funcionais incluem elementos como qualidade, rapidez de execução, capacidade técnica e conformidade normativa. Os atributos relacionais estão associados à comunicação, à colaboração e à confiança ao longo do ciclo do projeto. Por fim, os atributos simbólicos refletem a reputação, a credibilidade institucional e a solidez organizacional. O equilíbrio entre estas dimensões é essencial em mercados como o fit out, onde a execução combina exigência técnica, componente estética e pressão temporal.

2.7.3 Construção de Valor Através de Identidade e Proposta Integradas

A literatura evidencia que a criação de valor em mercados B2B resulta da articulação entre identidade corporativa e proposta de valor, sendo esta integração determinante para a construção de vantagens competitivas sustentáveis (Rintamäki et al., 2007; Barney, 1991). Neste sentido, a identidade fornece o enquadramento simbólico e estratégico, enquanto a proposta de valor materializa esse enquadramento em benefícios concretos para o cliente.

Rintamäki et al. (2007) identificam três dimensões fundamentais da criação de valor: valor económico, associado à eficiência e ao controlo de custos; valor emocional, relacionado com confiança e redução de risco; e valor relacional, resultante da continuidade e qualidade das interações. Em mercados de serviços técnicos, estas dimensões convergem de forma particularmente evidente, dado que a decisão de compra depende simultaneamente de critérios racionais e percecionais.

Adicionalmente, a proposta de valor deve ser comunicada através de narrativas coerentes e consistentes, sendo a identidade corporativa o elemento que estrutura e dá significado a essa comunicação (Kowalkowski et al., 2012). A clareza da narrativa identitária torna-se particularmente relevante em contextos onde a complexidade da oferta exige simplificação conceptual e confiança na interpretação por parte dos stakeholders.

2.7.4 Reconfiguração da Proposta de Valor

A literatura evidencia que o rebranding pode funcionar como um mecanismo de clarificação estratégica e reconstrução de legitimidade, particularmente em contextos onde existe desalinhamento entre a identidade organizacional e a realidade operacional (Muzellec & Lambkin, 2006; Varshneya & Das, 2017). Nestes casos, a reconfiguração da proposta de valor assume um papel central, permitindo alinhar a narrativa da marca com o seu posicionamento efetivo.

Este processo exige a construção de uma narrativa consistente, capaz de reforçar a legitimidade, aumentar a previsibilidade e reduzir ambiguidades no posicionamento. A proposta de valor deve, assim, ser reformulada de forma a refletir com precisão as competências organizacionais, garantindo coerência entre aquilo que é comunicado e aquilo que é efetivamente entregue.

2.7.5 Implicações Estratégicas

A análise desenvolvida permite identificar um conjunto de implicações estratégicas relevantes para processos de reposicionamento e reconfiguração identitária. Em primeiro lugar, torna-se evidente a necessidade de alinhamento entre identidade organizacional e território competitivo, uma vez que inconsistências entre identidade e prática operacional comprometem a perceção de valor e a credibilidade no mercado.

Em segundo lugar, a definição de propostas de valor claras e diferenciadas assume um papel central na construção de vantagem competitiva, devendo comunicar de forma inequívoca os atributos distintivos da organização, nomeadamente ao nível da capacidade técnica, da eficiência operacional e da gestão de risco.

Adicionalmente, a legitimidade institucional emerge como um fator crítico, particularmente em mercados B2B onde a confiança desempenha um papel determinante na decisão de compra. Neste contexto, a associação a entidades com reputação consolidada contribui para reduzir o risco percebido e reforçar a credibilidade organizacional.

Por fim, a eficácia do reposicionamento depende da integração entre identidade, proposta de valor e comunicação, assegurando coerência entre aquilo que é comunicado, aquilo que é percecionado e aquilo que é efetivamente entregue (Muzellec & Lambkin, 2006; Balmer, 2001).

Em síntese, a reconfiguração da identidade corporativa e da proposta de valor constitui um processo estruturante para a construção de vantagem competitiva sustentável, sendo particularmente relevante em contextos B2B caracterizados por elevada complexidade técnica e forte dependência da confiança e da reputação.

2.8 Conclusão

A revisão de literatura realizada permite consolidar um enquadramento teórico robusto para compreender a relevância estratégica dos processos de reposicionamento e rebranding em contextos organizacionais caracterizados por elevada complexidade técnica, forte pressão competitiva e crescente exigência por especialização.

O percurso teórico desenvolvido evidencia que a competitividade sustentável depende da articulação entre múltiplas dimensões interdependentes, nomeadamente a identidade corporativa, a proposta de valor, a diferenciação competitiva e as capacidades dinâmicas organizacionais. Estes elementos assumem particular relevância em mercados B2B, onde a confiança, a reputação e a capacidade de execução influenciam diretamente a decisão de compra.

A análise dos modelos de reposicionamento e rebranding demonstra que estes processos não constituem meros exercícios de comunicação, mas sim transformações estratégicas que visam alinhar identidade, capacidades internas, posicionamento de mercado e perceção dos stakeholders. A literatura é consistente ao evidenciar que reposicionamentos eficazes requerem coerência entre identidade projetada, percebida e vivida, especialmente em contextos onde a verificação prática da promessa de marca é contínua.

Por sua vez, a análise da diferenciação competitiva permitiu identificar um conjunto de fontes de criação de valor — incluindo inovação, especialização técnica, eficiência operacional, capacidade relacional e gestão do conhecimento — que constituem pilares fundamentais para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Estes fatores são particularmente críticos em mercados onde o risco percebido é elevado e a decisão envolve múltiplos intervenientes com diferentes critérios de avaliação.

O enquadramento setorial do segmento de remodelações e fit out evidencia um mercado em crescimento, impulsionado por dinâmicas urbanas, turísticas, tecnológicas e regulatórias, mas simultaneamente marcado por desafios estruturais significativos, como a escassez de mão de obra

qualificada, a volatilidade de custos e a necessidade de integração tecnológica. Estas características reforçam a importância de modelos organizacionais ágeis, especializados e orientados para a criação de valor.

Adicionalmente, a literatura sobre crescimento e adaptação organizacional demonstra que a sustentabilidade competitiva depende da capacidade das organizações em desenvolver capacidades dinâmicas, incorporar inovação contínua e alinhar os seus modelos de negócio com as exigências do mercado. A adaptação deixa, assim, de ser uma resposta reativa, passando a constituir um processo estruturado e contínuo de reconfiguração estratégica.

Por fim, a articulação entre identidade corporativa e proposta de valor emerge como um elemento central na construção de posicionamentos estratégicos eficazes. A identidade funciona como fundamento simbólico e institucional que reforça a credibilidade e reduz a incerteza, enquanto a proposta de valor traduz as capacidades internas em benefícios claros e relevantes para o cliente.

Em síntese, os contributos teóricos analisados fornecem uma base conceptual sólida para a análise empírica e para o desenvolvimento de propostas estratégicas nos capítulos subsequentes, permitindo enquadrar de forma estruturada os desafios associados ao reposicionamento organizacional em contextos B2B de elevada complexidade.

A robustez do enquadramento teórico desenvolvido é reforçada por uma análise bibliométrica das fontes utilizadas, apresentada na Tabela 1 (em anexo G) e sintetizada graficamente na Figura 1. A distribuição das referências por quartil SJR evidencia uma predominância significativa de publicações classificadas nos quartis superiores (Q1 e Q2), o que confirma a elevada qualidade científica das fontes que sustentam a presente investigação. Em particular, a forte presença de artigos publicados em revistas de topo nas áreas de marketing, gestão estratégica e inovação contribui para a consistência e validade do modelo conceptual adotado.

Paralelamente, a inclusão de fontes de natureza complementar — nomeadamente livros de referência, capítulos de obras científicas e publicações não indexadas — permite enriquecer a análise teórica, assegurando uma abordagem holística e interdisciplinar. Estes contributos, embora não classificados em termos de quartil, desempenham um papel relevante na consolidação dos fundamentos conceptuais e na contextualização prática dos fenómenos em estudo.

A análise global da distribuição das referências evidencia, assim, um equilíbrio adequado entre rigor científico e diversidade teórica, permitindo sustentar de forma consistente as dimensões analíticas

exploradas ao longo da revisão de literatura. Este alinhamento entre qualidade das fontes e coerência conceptual reforça a credibilidade da investigação e constitui um suporte sólido para o desenvolvimento da componente empírica subsequente.

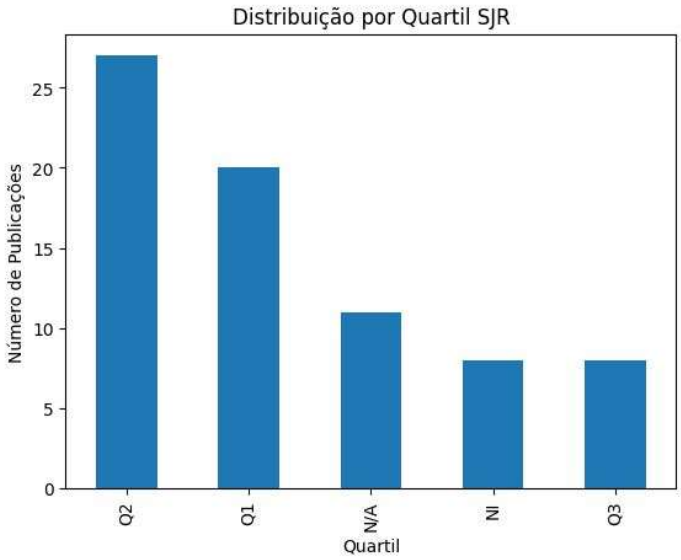


Figura 1- Distribuição das referências por quartil SJR

2.9 Síntese Conceptual e Modelo de Investigação

2.9.1 Síntese Conceptual

A revisão de literatura realizada ao longo do presente capítulo permitiu consolidar um enquadramento teórico robusto para a compreensão dos processos de reposicionamento estratégico em contextos organizacionais B2B, particularmente em setores caracterizados por elevada complexidade técnica, forte pressão competitiva e crescente exigência por especialização.

Em primeiro lugar, os conceitos de reposicionamento e rebranding emergem como mecanismos estratégicos centrais, permitindo às organizações redefinir o seu território competitivo, ajustar a sua proposta de valor e alinhar a sua identidade com as exigências do mercado (Muzellec & Lambkin, 2006; Varshneya & Das, 2017). A literatura evidencia que estes processos devem ser compreendidos como transformações estruturais e integradas, envolvendo dimensões estratégicas, identitárias e relacionais.

Adicionalmente, modelos clássicos de branding, como os desenvolvidos por David Aaker (1996) e Kevin Lane Keller (1993), reforçam a importância da estruturação da identidade de marca e da construção de

brand equity enquanto elementos fundamentais para a criação de valor, diferenciação e consistência estratégica em mercados competitivos.

A identidade organizacional assume-se, assim, como um ativo intangível crítico, funcionando como mecanismo de legitimação, redução de risco e construção de confiança em mercados B2B (Mukherjee & He, 2008; Melewar & Jenkins, 2002). A coerência entre identidade projetada, percebida e vivida constitui um fator determinante para a eficácia dos processos de reposicionamento.

Por sua vez, a proposta de valor surge como elemento central de articulação entre capacidades internas e necessidades do mercado, integrando dimensões funcionais, relacionais e simbólicas (Payne et al., 2021). A sua clareza e relevância influenciam diretamente a perceção de valor e a decisão de compra em contextos organizacionais.

A análise da diferenciação competitiva evidencia que a construção de vantagem sustentável depende da mobilização de capacidades difíceis de imitar, incluindo inovação, especialização técnica, eficiência operacional e capacidade relacional (Samarrokhi et al., 2015; Singh et al., 2020). Estes fatores assumem particular relevância em mercados onde o risco percebido é elevado e a decisão envolve múltiplos stakeholders.

O enquadramento setorial do segmento de remodelações e fit out evidencia um contexto em crescimento, mas simultaneamente exigente, marcado por desafios estruturais como a escassez de mão de obra qualificada, a volatilidade de custos e a necessidade de integração tecnológica. Estas dinâmicas reforçam a importância de modelos organizacionais adaptativos e orientados para a criação de valor.

Por fim, a literatura sobre crescimento e adaptação organizacional destaca o papel das capacidades dinâmicas, da inovação contínua e da gestão do conhecimento na sustentação da competitividade, evidenciando que a adaptação deve ser entendida como um processo contínuo de reconfiguração estratégica.

2.9.2 Quadro Síntese dos Conceitos-Chave

Dimensão	Conceito	Contributo Teórico	Principais Autores
Estratégia	Reposicionamento	Redefinição do território competitivo e ajuste da proposta de valor	Jewell (2007); Varshneya & Das (2017); O'Regan et al. (2011)

Branding	Rebranding	Reformulação da identidade e reforço da legitimidade organizacional	Muzellec & Lambkin (2006)
Branding	Identidade de Marca	Estruturação da identidade em dimensões funcionais, emocionais e simbólicas	Aaker (1996)
Branding	Brand Equity	Construção de valor da marca baseada na perceção do cliente	Keller (1993)
Identidade	Identidade Organizacional	Construção de confiança, coerência e legitimidade institucional	Mukherjee & He (2008); Melewar & Jenkins (2002)
Marketing B2B	Proposta de Valor	Tradução das capacidades internas em benefícios percebidos pelo cliente	Payne et al. (2021); Kowalkowski et al. (2012)
Competitividade	Diferenciação Competitiva	Construção de vantagem sustentável baseada em capacidades únicas	Samarrokhi et al. (2015); Singh et al. (2020)
Setor	Dinâmicas do Fit Out	Contexto de elevada exigência técnica e pressão competitiva	Antunes & Seixas (2020); Gómez-Gil (2022)
Organização	Crescimento e Adaptação	Desenvolvimento de capacidades dinâmicas e inovação contínua	Weking et al. (2018)

Quadro 2 - Síntese Conceitos Chave

2.9.3 Modelo Conceptual de Investigação

Com base na articulação dos contributos teóricos analisados, é possível estruturar um modelo conceptual que sintetiza as relações entre os principais conceitos identificados e que orienta a análise do fenómeno em estudo.

O modelo proposto parte do pressuposto de que o contexto setorial e as dinâmicas de mercado geram pressões competitivas que exigem adaptação organizacional e redefinição estratégica. Estas pressões conduzem à necessidade de reposicionamento, o qual se materializa através de processos de rebranding e reconfiguração da identidade organizacional, fortemente suportados por modelos de identidade de marca e construção de brand equity.

A nova identidade, alinhada com as capacidades internas, sustenta a reformulação da proposta de valor, que, por sua vez, influencia a perceção do mercado e a capacidade da organização em gerar diferenciação competitiva. Este processo culmina na construção de vantagem competitiva sustentável.

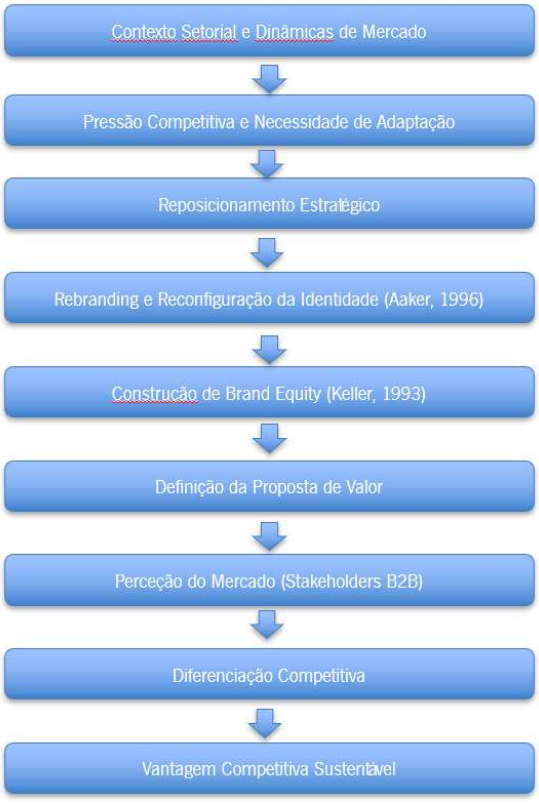


Figura 2- Modelo Conceptual de Investigação

3 — Caracterização da Unidade de Negócio

3.1 Enquadramento no Grupo CASAIS

O Grupo Casais constitui um dos principais grupos empresariais do setor da construção em Portugal, apresentando uma estrutura organizacional diversificada e orientada para a integração de diferentes áreas de negócio, nomeadamente construção, indústria e imobiliário. A sua atuação assenta num modelo organizacional que privilegia a especialização funcional, a integração de competências e a articulação entre unidades operacionais e estruturas de suporte.

No âmbito da área da construção, a CONSTRU assume-se como a principal unidade operacional do grupo, responsável pela execução de empreitadas e pela gestão de projetos em diferentes segmentos de mercado. A sua estrutura organizacional evidencia uma lógica descentralizada, organizada por direções regionais e áreas funcionais, permitindo uma gestão eficiente das operações e uma adaptação às especificidades dos diferentes contextos territoriais.

A Figura 3 apresenta o organograma geral da CONSTRU, evidenciando a estrutura de governação e a articulação entre direções regionais, áreas de suporte e unidades operacionais.

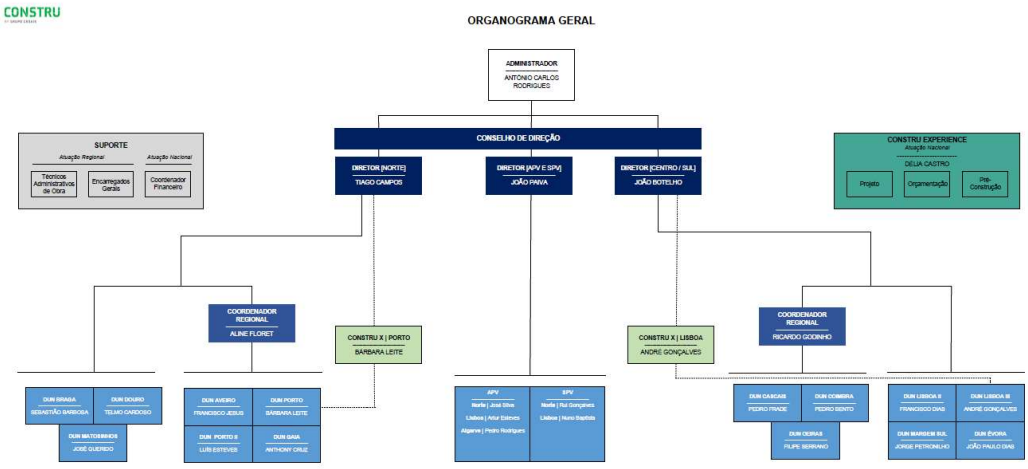


Figura 3- Estrutura organizacional geral da CONSTRU

Conforme ilustrado, a organização assenta num modelo hierárquico com forte componente funcional, suportado por áreas transversais de apoio e por direções regionais que asseguram a proximidade ao mercado. Este modelo permite uma articulação eficiente entre planeamento estratégico, execução operacional e gestão de recursos.

Neste contexto, a unidade "Serviço Pós-Venda" (SPV) encontra-se integrada na estrutura da CONSTRU, reportando à direção APV/SPV e gestão financeira. A sua posição organizacional reflete a sua natureza híbrida, situando-se na interseção entre funções de suporte e atividades operacionais, o que contribui para a sua flexibilidade, mas também para alguma ambiguidade no seu posicionamento estratégico.

3.2 Evolução da Unidade de Negócio

A unidade "Serviço Pós-Venda" foi originalmente concebida como uma estrutura de suporte à atividade principal da organização, com o objetivo de assegurar a continuidade da relação com o cliente após a conclusão das obras. A sua função inicial estava associada a uma lógica reativa, centrada na resolução de não conformidades, manutenção e assistência técnica no período pós-entrega.

Neste estágio inicial, a unidade desempenhava um papel essencial na garantia da satisfação do cliente e na preservação da reputação da organização, mas apresentava um âmbito de atuação limitado e predominantemente operacional.

Contudo, ao longo dos últimos anos, a unidade sofreu uma transformação estrutural significativa, evoluindo para um modelo de atuação mais proativo e orientado para a criação de valor. Esta evolução foi impulsionada por fatores internos e externos, nomeadamente:

- a crescente procura por serviços de remodelação e adaptação de espaços;
- a oportunidade de capitalizar relações existentes com clientes;
- a necessidade de responder a projetos de menor dimensão com elevada exigência temporal;
- a capacidade interna de mobilizar equipas com elevada flexibilidade operacional.

Como resultado desta transformação, a unidade passou a assumir um papel ativo no desenvolvimento de projetos de remodelação, reabilitação e fit out, incluindo intervenções para clientes externos ao Grupo CASAIS.

Esta evolução encontra-se refletida no desempenho económico da unidade, que registou um crescimento consistente do volume de negócios, passando de aproximadamente 1.000.000€ em 2022 para cerca de 2.500.000€ em 2025, mantendo níveis de rentabilidade estáveis. Este crescimento evidencia a consolidação da unidade num segmento de mercado distinto daquele que justificou a sua criação, caracterizado por maior dinamismo, especialização e potencial de expansão.

Do ponto de vista estratégico, esta transformação traduz uma mudança de paradigma: de uma lógica de suporte pós-obra para um posicionamento orientado para a intervenção ativa ao longo do ciclo de vida dos ativos construídos.

3.3 Atividades e Serviços Desenvolvidos

Atualmente, a unidade SPV apresenta um portefólio de serviços diversificado, que ultrapassa claramente o conceito tradicional de pós-venda. A sua atividade centra-se essencialmente em projetos de remodelação, reabilitação e fit out, abrangendo diferentes fases do processo, desde a intervenção técnica até à execução completa.

Entre os principais serviços desenvolvidos destacam-se:

- remodelações completas de espaços comerciais e de serviços;
- requalificação interior de edifícios;
- fit out de lojas, escritórios e espaços de retalho;
- intervenções técnicas especializadas;
- manutenção corretiva e preventiva;
- serviços extra-garantia para clientes internos e externos;
- execução de projetos chave-na-mão.

A unidade atua predominantemente no segmento business-to-business (B2B), servindo clientes empresariais que procuram soluções rápidas, fiáveis e com elevado nível de qualidade. Estes clientes valorizam particularmente a capacidade de execução em prazos reduzidos, o controlo orçamental e a fiabilidade na entrega.

Neste contexto, a unidade posiciona-se como um parceiro operacional capaz de responder a necessidades específicas com elevada exigência técnica e temporal, contribuindo para a adaptação e valorização dos ativos dos clientes.

3.4 Estrutura Organizacional e Modelo Operacional

A estrutura organizacional da unidade SPV encontra-se integrada na direção APV/SPV da CONSTRU, evidenciando uma organização funcional que combina coordenação central com execução descentralizada.

A Figura 4 apresenta o organograma específico da unidade, permitindo compreender a sua configuração interna e a distribuição de responsabilidades.

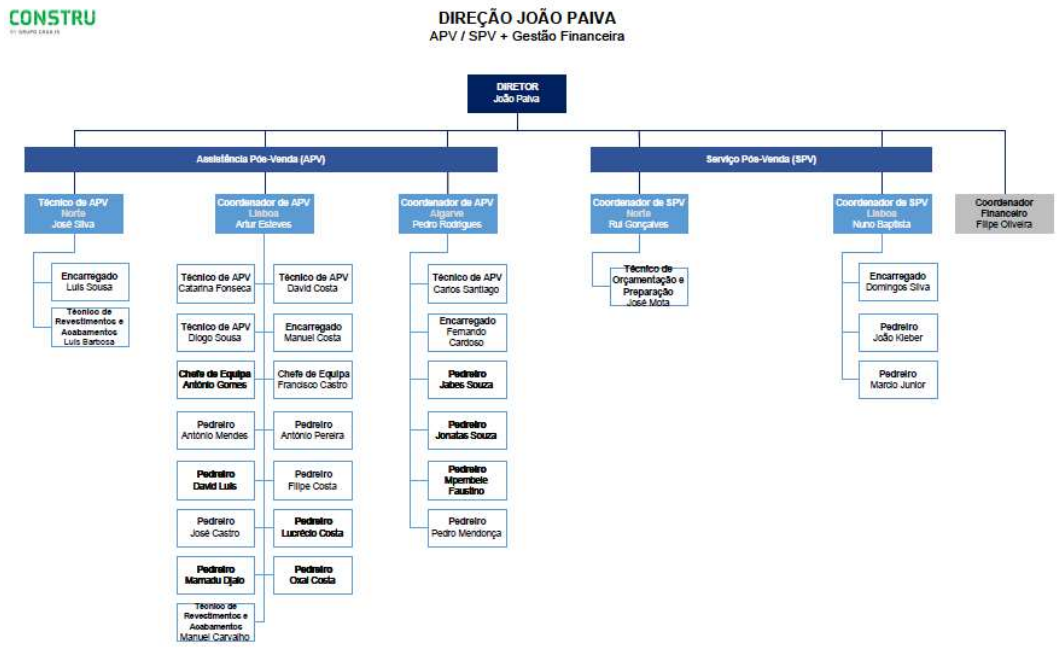


Figura 4- Estrutura organizacional da unidade APV/SPV

A estrutura da unidade integra:

- direção de unidade;
- coordenação regional (Norte e Lisboa);
- técnicos especializados;
- equipas operacionais de obra;
- encarregados e profissionais técnicos multidisciplinares;
- suporte administrativo e financeiro.

Esta configuração organizacional permite uma elevada proximidade ao terreno, facilitando a tomada de decisão rápida e a adaptação às especificidades de cada projeto. Adicionalmente, a articulação com equipas próprias e parceiros fidelizados permite reforçar a capacidade de resposta e a flexibilidade operacional.

O modelo operacional da unidade caracteriza-se por:

- mobilização rápida de recursos;
- forte coordenação entre planeamento e execução;
- adaptação a diferentes tipologias de projeto;
- foco em intervenções de curta duração e elevada exigência temporal.

Este modelo constitui um fator diferenciador no segmento de remodelações e fit out, onde a rapidez e a flexibilidade são determinantes para a competitividade.

3.5 Posicionamento Atual e Limitações

Apesar da evolução significativa da sua atividade e da consolidação do seu papel no mercado, a unidade mantém a designação "Serviço Pós-Venda", a qual não reflete adequadamente o seu âmbito atual de atuação.

A designação atual encontra-se fortemente associada a uma lógica reativa, centrada na resolução de problemas após a conclusão das obras. Esta associação conduz a um conjunto de limitações estratégicas relevantes, nomeadamente:

- perceção externa redutora, associada a serviços de garantia e manutenção;
- dificuldade em comunicar a abrangência e complexidade dos serviços prestados;
- subvalorização da proposta de valor da unidade;
- limitação na captação de novos clientes e oportunidades de negócio;
- confusão com outras áreas, nomeadamente a Assistência Pós-Venda (APV).

Este desalinhamento entre a identidade nominal da unidade e a sua realidade operacional constitui um dos principais desafios estratégicos identificados no presente estudo. Enquanto a unidade evoluiu para

um posicionamento orientado para remodelações, reabilitação e fit out, a sua designação continua a remeter para uma função tradicional de suporte.

Do ponto de vista teórico, esta situação traduz um desalinhamento entre identidade organizacional e proposta de valor, comprometendo a clareza do posicionamento competitivo e limitando a capacidade de diferenciação no mercado.

Neste contexto, torna-se evidente a necessidade de reavaliar o posicionamento estratégico da unidade, de forma a garantir coerência entre a sua identidade, a sua proposta de valor e a perceção do mercado, criando condições para o seu crescimento sustentado e afirmação num segmento altamente competitivo.

4. METODOLOGIA

4.1. Enquadramento Metodológico

4.1.1. Fundamentação Ontológica: a realidade organizacional como construção social

A escolha metodológica deste estudo assenta numa conceção ontológica segundo a qual a realidade organizacional é intrinsecamente social, interpretativa e construída pelos atores. Na perspetiva que enquadra este trabalho, fenómenos como identidade organizacional, reputação, proposta de valor, perceção interna ou posicionamento estratégico não existem de forma objetiva e independente; são, antes, formados e transformados através de processos de interação, comunicação interna, práticas institucionais e narrativas partilhadas pelos membros da organização. Assim, compreender o fenómeno do reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" implica reconhecer a natureza dinâmica da identidade e a interdependência entre simbolismo, prática e interpretação subjetiva (Astner & Gaddefors, 2020).

A ontologia construtivista subjacente a esta investigação considera que os colaboradores, gestores e equipas co-constroem continuamente significados sobre quem são, o que fazem e qual o papel da unidade no grupo empresarial. Esta construção não é estática; evolui de acordo com mudanças no mercado, experiências anteriores, sucessos e falhas, transformações internas e expectativas sobre o futuro. Esta visão é consistente com as abordagens teóricas sobre identidade corporativa e rebranding (Muzellec & Lambkin, 2006), que destacam a natureza relacional e interpretativa da identidade organizacional.

Neste contexto, a investigação não procura descobrir uma "verdade objetiva" sobre a unidade, mas compreender como diferentes atores organizacionais e relacionais interpretam a realidade da unidade, como conceptualizam a sua função, como percecionam a necessidade de mudança e como atribuem significado ao processo de reposicionamento. Esta fundamentação ontológica justifica de forma clara a adoção de métodos qualitativos, uma vez que fenómenos subjetivos só podem ser compreendidos através de acesso direto às perceções e interpretações dos participantes.

4.1.2. Fundamentação Epistemológica: a compreensão interpretativa como base de conhecimento

No presente estudo, essa compreensão interpretativa abrange não apenas stakeholders internos, mas também stakeholders externos, designadamente clientes e parceiros, cuja perceção se revelou relevante para compreender o posicionamento efetivo da unidade no mercado. Em estudos onde a identidade, o posicionamento e a mudança estratégica dependem fortemente de dimensões simbólicas, o conhecimento mais relevante não é numérico, mas interpretativo. A epistemologia interpretativa enfatiza que o investigador deve procurar compreender o ponto de vista dos participantes**,** explorando significados, narrativas e lógicas internas que orientam comportamentos individuais e coletivos (Rosério & Raimundo, 2021).

A relevância desta abordagem é reforçada pelo facto de o fenómeno estudado — o reposicionamento e renaming de uma unidade — depender da forma como os indivíduos percecionam a unidade, a sua função e o valor que entrega ao mercado. De acordo com Hakala (2024), mudanças de identidade exigem uma compreensão profunda das perceções internas, pois estas determinam a legitimidade e a aceitação das transformações propostas. A epistemologia interpretativa permite, portanto, captar a complexidade e a profundidade das interpretações internas, essenciais para fundamentar uma decisão estratégica de rebranding.

4.1.3. A orientação pragmática da investigação aplicada

A investigação não se limita à interpretação da realidade; pretende intervir sobre ela. Assim, articula-se com o pragmatismo, que assume que o conhecimento é valioso quando contribui para resolver problemas reais e gerar resultados úteis (Bigler, 2009). O pragmatismo reconhece que as organizações

necessitam de conhecimento que oriente a ação, que apoie a tomada de decisão e que permita implementar mudanças estratégicas coerentes.

Neste sentido, a investigação qualitativa interpretativa é complementada por uma lógica pragmática que orienta a análise para a formulação de recomendações concretas. A proposta de reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS" implica articular compreensão profunda com ação estratégica, tornando o pragmatismo uma abordagem epistemológica coerente.

A combinação entre interpretativismo e pragmatismo permite, assim:

- compreender significados internos;
- interpretar o impacto subjetivo de processos de mudança;
- transformar interpretações em orientações estratégicas;
- produzir conhecimento útil e aplicável ao contexto organizacional.

4.1.4. Adequação da abordagem qualitativa ao fenómeno em estudo

O fenómeno em análise — reposicionamento e renaming — envolve múltiplas camadas simbólicas:

- como os colaboradores percecionam a identidade atual;
- como interpretam a utilidade e o propósito da unidade;
- como situam a unidade no contexto do grupo;
- como avaliam a coerência simbólica entre identidade atual e desejada;
- como representam a proposta de valor e o papel estratégico;
- como antecipam os efeitos da mudança.

Estes aspetos são de natureza subjetiva e interpretativa, tornando a investigação qualitativa a abordagem mais adequada para captar significados, ambiguidades e nuances.

Autores como Hakala (2024) reforçam que transformações identitárias exigem compreensão do contexto simbólico interno, e Cross (2014) destaca a importância da análise qualitativa para captar perceções que não são visíveis em dados numéricos.

Assim, a fundamentação ontológica e epistemológica justifica de forma robusta a adoção de uma metodologia qualitativa e interpretativa, complementada por uma orientação pragmática.

Dimensão	**Abordagem adotada**	**Justificação**
Ontologia	Construção social da realidade	Identidade, perceções e posicionamento são construídos pelos atores (Astner & Gaddefors, 2020)
Epistemologia	Interpretativa	Fenómenos identitários exigem compreensão de significados internos
Lógica científica	Pragmática	A investigação deve produzir recomendações práticas (Bigler, 2009)
Método	Qualitativo	Adequado para fenómenos subjetivos, simbólicos e estratégicos
Estratégia	Estudo de caso	Permite profundidade e triangulação (Menon, 2021)

Quadro 3 - Síntese do enquadramento metodológico

4.2. Natureza da Investigação e Objetivos

A natureza da presente investigação decorre diretamente do problema organizacional em análise e das características do fenómeno a estudar: o reposicionamento estratégico e renaming da unidade "Serviço Pós-Venda" do Grupo CASAIS. Trata-se de um fenómeno multidimensional, simultaneamente estratégico, simbólico e operacional, associado a dinâmicas identitárias, perceções internas, expectativas de mercado e desafios competitivos. Por essa razão, a investigação apresenta uma natureza aplicada, exploratória e interpretativa, articuladas de forma coerente com os objetivos e com o paradigma metodológico assumido.

4.2.1. Natureza Aplicada da Investigação

A investigação aplicada caracteriza-se por procurar soluções para problemas concretos, centrando-se na utilidade prática do conhecimento produzido. Este trabalho pretende fundamentar e orientar um processo

real de tomada de decisão estratégica — a transformação da unidade "Serviço Pós-Venda" em "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". Neste sentido, o propósito não é meramente descritivo, mas interventivo, alinhado com a perspetiva de Bigler (2009), segundo a qual a investigação em gestão deve gerar conhecimento diretamente aplicável ao contexto organizacional.

Esta natureza aplicada traduz-se em:

- análise detalhada do problema organizacional existente;
- compreensão profunda do contexto específico da unidade;
- formulação de orientações práticas e acionáveis;
- ligação direta entre dados empíricos e recomendações estratégicas;
- integração da evidência recolhida com a literatura existente;
- preocupação com a viabilidade real da solução proposta.

A investigação aplicada permite, assim, garantir que o resultado final — a estratégia de reposicionamento — tem utilidade concreta, coerência operacional e relevância organizacional.

4.2.2. Natureza Exploratória: compreender um fenómeno pouco estudado

A abordagem exploratória justifica-se pela escassez de investigação sobre o reposicionamento estratégico de unidades de negócio especializadas em remodelações e fit out no contexto português. Embora a literatura internacional aborde processos de rebranding, identidade organizacional e transformação estratégica (Muzellec & Lambkin, 2006; Hakala, 2024), a sua aplicação a unidades operacionais técnicas dentro de grandes grupos de engenharia permanece pouco explorada.

A natureza exploratória permite:

- identificar dimensões não explícitas do fenómeno;
- compreender como os colaboradores interpretam o papel da unidade;
- captar perceções internas que influenciam o reposicionamento;
- revelar elementos críticos que não emergiriam em métodos estruturados;
- construir conhecimento novo sobre um fenómeno ainda pouco documentado.

Assim, o caráter exploratório não decorre de falta de rigor metodológico, mas da necessidade de abrir o fenómeno, abrangendo a totalidade das suas dimensões identitárias, estratégicas e operacionais.

4.2.3. Natureza Interpretativa: compreender significados e perceções

A investigação assume caráter interpretativo dado que procura compreender como diferentes stakeholders — internos e externos — atribuem significado à identidade atual e futura da unidade e como conceptualizam o seu posicionamento, proposta de valor, limites da designação atual, necessidade de reposicionamento e sentido da nova identidade proposta.

De acordo com Rosério & Raimundo (2021), processos de mudança identitária são profundamente simbólicos e dependem da forma como os indivíduos interpretam a realidade organizacional. Além disso, autores como Garg & Mishra (2025) reforçam que rebranding e mudança estratégica só são eficazes quando existe alinhamento entre perceções internas e estratégia formal.

A investigação interpretativa permite assim:

- aceder às perceções dos diferentes stakeholders da unidade;
- compreender tensões, expectativas e resistências;
- interpretar discursos, narrativas e racionalizações;
- identificar elementos simbólicos essenciais ao reposicionamento;
- analisar como as interpretações individuais convergem (ou divergem) da estratégia desejada.

Este caráter interpretativo, articulado com a dimensão aplicada, sustenta a relevância da abordagem qualitativa e do estudo de caso.

4.2.4. Problema de Investigação

O problema organizacional subjacente ao estudo consiste na inadequação da designação "Serviço Pós-Venda" face ao verdadeiro escopo, complexidade e posicionamento da unidade dentro do mercado de remodelações e fit out. Apesar do crescimento consistente — e da sofisticação técnica do trabalho realizado — a identidade atual não reflete a sua proposta de valor nem o seu papel estratégico no portefólio do grupo.

Deste problema decorre a necessidade de compreender:

- as limitações simbólicas e estratégicas da designação atual;
- a perceção interna da unidade e do seu papel;
- o impacte do naming na capacidade de diferenciação;
- a coerência entre identidade atual e identidade desejada;
- os elementos críticos para a construção da nova marca;
- a legitimidade interna da mudança.

Estes aspetos sustentam a pertinência da metodologia qualitativa, pois só o acesso aos significados internos permite compreender plenamente o problema.

4.2.5. Questão de Investigação

A questão central que orienta o estudo é:

"Como implementar uma estratégia eficaz de reposicionamento e renaming da unidade de negócio 'Serviço Pós-Venda' do Grupo CASAIS para 'CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS', maximizando o seu potencial de mercado e vantagem competitiva no segmento de remodelações e fit out?"

Esta questão orienta:

- a definição dos objetivos,
- a seleção das técnicas de recolha de dados,
- a estrutura da análise qualitativa,
- e a formulação das recomendações estratégicas.

4.2.6. Objetivos da Investigação

A partir da questão central, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Interpretar as perceções dos stakeholders internos e externos sobre a identidade, posicionamento e proposta de valor da unidade.

2. Identificar fatores críticos, desafios e oportunidades que justificam a necessidade de reposicionamento.
3. Compreender as dinâmicas do mercado e a forma como influenciam a redefinição da unidade.
4. Fundamentar a estratégia de reposicionamento e renaming com base na análise qualitativa.
5. Avaliar a coerência e a aceitação potencial da estratégia proposta junto dos principais stakeholders da unidade.

4.2.7. Alinhamento entre objetivos e metodologia

Este alinhamento é fundamental para demonstrar coerência metodológica e fundamentar a escolha das técnicas qualitativas.

Objetivo	**Técnica(s) associadas**	**Contributo**
1. Perceções dos stakeholders	Entrevistas + Observação	Captar interpretações e significados
2. Fatores críticos	Entrevistas + Documentos	Identificar oportunidades e limitações
4. Mercado e tendências	Documentos + Entrevistas	Compreensão do enquadramento competitivo
4. Estratégia de reposicionamento	Análise qualitativa	Fundamentar proposta de renaming
5. Validação da estratégia junto dos stakeholders	Entrevistas	Confirmar coerência e aceitação

Quadro 4 - Alinhamento entre objetivos específicos e metodologia adotada

4.2.8. Síntese da secção

A investigação é aplicada porque visa resolver um problema organizacional real; é exploratória porque aborda um fenómeno ainda pouco estudado no setor; e é interpretativa porque depende da compreensão dos significados atribuídos pelos atores internos.

Esta natureza tripla fundamenta plenamente a adoção:

- do paradigma interpretativo-pragmático;
- da metodologia qualitativa;
- da estratégia de estudo de caso;
- e da análise interpretativa triangulada.

4.3. Estratégia Metodológica: O Estudo de Caso Qualitativo

A estratégia metodológica adotada nesta investigação assenta num estudo de caso único instrumental, considerado o mais adequado quando o fenómeno a analisar é contemporâneo, complexo, profundamente contextual e dependente da interpretação dos atores (Menon, 2021). Este tipo de estratégia permite uma análise intensiva e profunda da unidade em estudo, possibilitando a compreensão das múltiplas dimensões — identitárias, estratégicas, simbólicas e operacionais — que influenciam o reposicionamento da unidade.

O estudo de caso é particularmente adequado para fenómenos organizacionais onde:

- existe forte interação entre pessoas, processos e contexto;
- a interpretação dos atores condiciona o fenómeno;
- a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é facilmente distinguível;
- múltiplas fontes de evidência são necessárias;
- o fenómeno é único, relevante e ilustrativo.

O reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" cumpre plenamente estes critérios.

4.3.1. O estudo de caso como ferramenta para compreender fenómenos identitários

Segundo a literatura mobilizada neste trabalho, identidade organizacional, rebranding e reposicionamento são fenómenos densamente simbólicos e interpretativos (Muzellec & Lambkin, 2006; Hakala, 2024). A sua compreensão exige considerar:

- as narrativas internas que dão sentido à unidade;

- as interpretações sobre o seu papel e função;
- as perceções sobre o mercado e o cliente;
- as tensões existentes entre identidade atual e desejada;
- a legitimidade interna das propostas de mudança;
- os elementos culturais e operacionais que moldam a mudança.

Um estudo de caso qualitativo oferece o enquadramento necessário para captar estas dimensões através de uma abordagem holística, contextual e intensiva.

4.3.2. Razões para a adoção de um estudo de caso único

O estudo de caso único é recomendado quando:

- o fenómeno é excecional ou raro no contexto (Menon, 2021);
- a unidade oferece condições privilegiadas de acesso ao investigador;
- existe necessidade de aprofundar a compreensão de um fenómeno específico;
- a investigação assume uma natureza aplicada, orientada para a ação;
- o contexto organizacional influencia fortemente o fenómeno.

Este é precisamente o caso da unidade "Serviço Pós-Venda". A sua evolução recente — crescimento, sofisticação técnica, aumento de relevância estratégica e necessidade de mudança identitária — oferece um contexto singular que justifica a escolha de um caso único.

4.3.3. Limitações do estudo de caso e estratégias de mitigação

O estudo de caso apresenta limitações reconhecidas, nomeadamente:

- ausência de generalização estatística;
- risco de enviesamento interpretativo;
- dependência da qualidade das fontes e do acesso;
- influência potencial do investigador sobre o processo;
- maior complexidade na validação interna.

Contudo, estas limitações foram mitigadas através de estratégias consistentes com a literatura utilizada neste trabalho:

- triangulação rigorosa entre entrevistas, documentos e observação (Cross, 2014);
- transparência metodológica na descrição das etapas, decisões e justificações;
- documentação sistemática do processo de análise;
- validação interna informal, conforme recomendado por Brunelli et al. (2023);
- saturação temática, garantindo que novos dados não acrescentariam valor analítico.

4.3.4. Quadro síntese da estratégia de estudo de caso

Elemento	**Descrição**	**Justificação**
Tipo de estudo	Estudo de caso único instrumental	Permite profundidade e integração contextual (Menon, 2021)
Dimensão epistemológica	Interpretativa	Fenómenos identitários e simbólicos exigem interpretação
Dimensão pragmática	Aplicada	Investigações em gestão devem produzir orientação prática (Bigler, 2009)
Estrutura metodológica	Triangulação + análise qualitativa	Coerente com o objetivo de compreender perceções e significados
Validade	Credibilidade, dependabilidade, transferibilidade	Consistente com Cross (2014)
Limitações	Falta de generalização estatística	Mitigada por triangulação e rigor metodológico

Quadro 5 - Estratégia metodológica e respetiva fundamentação

4.4. Estrutura Metodológica e Desenho da Investigação

A metodologia foi organizada em quatro etapas sequenciais e interligadas, que permitem compreender o fenómeno, estruturar a recolha de dados, interpretar significados e gerar recomendações estratégicas. As etapas são apresentadas em profundidade e posteriormente representadas no fluxograma (Figura 1).

4.4.1. Etapa 1 — Diagnóstico Estratégico e Organizacional

A primeira etapa da investigação consistiu na compreensão do contexto atual da unidade, incluindo:

- análise documental interna, como relatórios de desempenho, organogramas e portefólio de obras;
- identificação das tendências do setor, conforme discutido por Hakala (2024);
- caracterização das práticas, processos e funções da unidade;
- interpretação inicial das limitações da designação "Serviço Pós-Venda";
- análise histórica do posicionamento e evolução da unidade;
- levantamento de indicadores económicos, em articulação com a literatura sobre valor, proposta e diferenciação.

Esta etapa forneceu uma base sólida para compreender o problema organizacional de fundo e orientar as etapas seguintes.

4.4.2. Etapa 2 — Recolha de Dados Qualitativos (Triangulação)

A recolha de dados qualitativos integrou três métodos complementares, reforçando a credibilidade e profundidade da análise (Astner & Gaddefors, 2020):

a) Entrevistas semiestruturadas

- Realizadas a stakeholders internos e externos selecionados por amostragem intencional, incluindo colaboradores do Grupo CASAIS, parceiros e clientes com contacto direto com a unidade.
- Estruturadas em quatro blocos temáticos fundamentais.

- Permitem captar perceções internas e externas sobre identidade, proposta de valor, limitações da unidade, perceção de mercado e expectativas relativamente ao processo de reposicionamento.
- O guião utilizado encontra-se no Anexo A.

b) Análise Documental

- Integra documentos institucionais, operacionais e estratégicos.
- Permite confrontar dados formais com interpretações discursivas.
- A lista de documentos analisados encontra-se no Anexo F.

c) Observação indireta

- Inclui participação em reuniões internas, visitas e interação com equipas.
- Permite captar elementos da cultura, rotinas e práticas não formalizadas.
- É essencial para compreender a dimensão simbólica do posicionamento.

4.4.3. Etapa 3 — Análise Qualitativa Interpretativa

A análise qualitativa seguiu os princípios da interpretação sistemática e triangulada, integrando as contribuições de Cross (2014), Mukherjee & He (2008) e Hakala (2024). Esta etapa incluiu:

a) Transcrição rigorosa das entrevistas

- Permite fidelidade ao discurso dos participantes.
- Garante profundidade na identificação de padrões, nuances e interpretações.

b) Codificação em três níveis

- Codificação aberta: identificação de ideias-chave.
- Codificação temática: agrupamento de padrões emergentes.
- Construção de categorias: integração com conceitos teóricos e estratégicos.

c) Construção de insight interpretativo

- Identificação de relações entre categorias.

- Compreensão de tensões entre identidade atual e desejada.
- Articulação entre perceções internas e necessidades estratégicas.

d) Triangulação analítica

- Confronto sistemático entre dados das entrevistas, documentos e observação.
- A triangulação reforça credibilidade e consistência (Cross, 2014).

4.4.4. Etapa 4 — Formulação e Validação da Estratégia de Reposicionamento

A última etapa articula a análise interpretativa com a necessidade pragmática de produzir orientação estratégica (Bigler, 2009). Esta etapa incluiu:

- definição da nova identidade;
- clarificação da proposta de valor;
- fundamentação do renaming;
- criação das bases da arquitetura de marca renovada;
- ligação entre perceções internas e posicionamento externo;
- validação interna informal com stakeholders-chave (Brunelli et al., 2023).

Etapa	Descrição	Contributo
1	Diagnóstico estratégico	Compreensão do contexto e do problema
2	Recolha qualitativa	Acesso às perceções e evidência documental
3	Análise interpretativa	Identificação de significados e tensões identitárias
4	Formulação estratégica	Construção da proposta para a nova identidade

Quadro 6 - Etapas da metodologia e contributo para o estudo

4.5. Fontes e Métodos de Recolha de Dados

A recolha de dados seguiu um modelo de triangulação, que integra entrevistas, documentação interna e observação indireta. Esta aproximação é consensualmente recomendada em investigação qualitativa

aplicada, sobretudo em estudos de caso, onde a combinação de fontes permite reforçar a credibilidade e robustez interpretativa (Cross, 2014; Astner & Gaddefors, 2020).

A triangulação foi estruturada intencionalmente para garantir:

- variação nas perspetivas recolhidas,
- validação cruzada de informação,
- redução do enviesamento interpretativo,
- profundidade na compreensão do fenómeno,
- coerência interna entre atores, processos e documentos.

Cada método foi selecionado com base na natureza do fenómeno, na necessidade de aceder a significados e representações internas e na adequação ao paradigma interpretativo-pragmático.

4.5.1. Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas constituíram a principal fonte de dados empíricos pela sua capacidade de captar significados internos, interpretar representações subjetivas e compreender a complexidade simbólica do processo de reposicionamento.

a) Justificação da técnica

As entrevistas semiestruturadas permitem:

- explorar perceções individuais com profundidade (Hakala, 2024);
- adaptar o guião ao discurso de cada participante;
- aprofundar dimensões identitárias, simbólicas e estratégicas;
- captar tensões e ambiguidades, típicas dos processos de rebranding (Muzellec & Lambkin, 2006);
- aceder a racionalizações, expectativas e experiências concretas;
- compreender como diferentes atores constroem sentido sobre a unidade.

São particularmente adequadas a estudos onde identidade, cultura e significado são centrais.

b) Construção do guião e enquadramento teórico

O guião de entrevista semiestruturada foi desenvolvido com base nos objetivos da investigação e nos principais constructos teóricos identificados na revisão da literatura, assegurando coerência entre enquadramento conceptual, recolha de dados e análise empírica. Esta abordagem permite operacionalizar conceitos abstratos — como identidade organizacional, reposicionamento estratégico, proposta de valor e rebranding — em dimensões empíricas observáveis, facilitando a recolha de perceções dos diferentes stakeholders (Mukherjee & He, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006; O'Regan et al., 2011).

A construção do guião seguiu uma lógica de alinhamento entre os objetivos da investigação e as dimensões analíticas a explorar, conforme recomendado na literatura metodológica (Cross, 2014). Neste sentido, o guião é concebido como um instrumento de operacionalização teórica, assegurando consistência entre aquilo que se pretende analisar e os dados efetivamente recolhidos.

O guião encontra-se estruturado em quatro blocos temáticos principais, correspondentes aos objetivos específicos da investigação: (i) identidade e perceção da unidade, (ii) proposta de valor e mercado, (iii) necessidade de reposicionamento e (iv) avaliação da nova identidade (renaming). Esta organização permite garantir uma cobertura sistemática das dimensões centrais do estudo, assegurando simultaneamente a flexibilidade interpretativa característica das abordagens qualitativas. O guião completo encontra-se apresentado no Anexo A.

A correspondência entre os blocos temáticos do guião, os objetivos da investigação e os principais constructos teóricos encontra-se sintetizada no Quadro 7.

Bloco Temático	**Objetivo de Investigação**	**Constructo Teórico**	**Autores de Referência**
Identidade e perceção da unidade	Interpretar perceções internas sobre identidade e posicionamento	Identidade organizacional	Mukherjee & He (2008); Muzellec & Lambkin (2006)

Proposta de valor e mercado	Identificar fatores críticos e proposta de valor	Proposta de valor e diferenciação	O'Regan et al. (2011); Hou & Yao (2022)
Necessidade de reposicionamento	Compreender limitações e justificar mudança estratégica	Reposicionamento estratégico	Jewell (2007); Varshneya & Das (2017)
Avaliação da nova identidade (renaming)	Avaliar perceção da nova marca	Rebranding	Muzellec & Lambkin (2006); Ali et al. (2019)

Quadro 7- Correspondência entre Blocos Temáticos, Objetivos e Constructos Teóricos

A versão detalhada da matriz de correspondência teórica e metodológica do guião encontra-se apresentada no Anexo B, permitindo aprofundar a relação entre perguntas, constructos e contributos teóricos.

c) Seleção dos participantes

A amostra seguiu uma lógica intencional, de acordo com a literatura de investigação qualitativa. Foram incluídos stakeholders internos com conhecimento aprofundado da unidade, nomeadamente colaboradores com funções de direção, coordenação e operação, bem como stakeholders externos, designadamente clientes e parceiros com experiência direta de interação com a unidade. Para garantir a confidencialidade dos participantes, foi adotado um sistema de codificação. Os stakeholders internos foram identificados como E1 a E5 e os stakeholders externos como Ex1 a Ex5.

Código	**Tipo de Stakeholder**	**Perfil Funcional**	**Relação com a Unidade**
E1	Interno	Diretor Executivo (área CONSTRU)	Envolvimento estratégico e visão transversal da unidade
E2	Interno	Diretor de Unidade de Negócio	Envolvimento operacional e gestão direta de projetos

E3	Interno	Diretor de Unidade de Negócio	Experiência na coordenação de operações e contacto com clientes
E4	Interno	Responsável Técnico / Produção	Envolvimento direto na execução e acompanhamento de obras
E5	Interno	Direção Operacional	Visão integrada da operação e articulação entre áreas
Ex1	Externo	Cliente	Experiência direta na contratação e utilização dos serviços
Ex2	Externo	Cliente	Interação com a unidade em contexto de projetos de remodelação
Ex3	Externo	Parceiro	Colaboração técnica em projetos e articulação operacional
Ex4	Externo	Parceiro	Experiência em coordenação e execução conjunta de obras
Ex5	Externo	Parceiro	Relação contínua com a unidade em contexto de prestação de serviços

Quadro 8– Caracterização dos Entrevistados

d) Saturação temática

A recolha prosseguiu até se atingir saturação, ou seja, o ponto em que novas entrevistas deixaram de acrescentar temas relevantes. Este princípio assegura robustez interpretativa e fundamenta o encerramento do processo de recolha (Cross, 2014).

Finalidade	**Contributo para o estudo**
Compreender perceções	Identidade, papel, propósito
Identificar tensões	Limitações do naming atual
Explorar significados	Construção simbólica da unidade
Analisar expectativas	Viabilidade da nova identidade

Validar estratégias	Coerência e aceitação interna

Quadro 9 - Finalidade das entrevistas no desenho metodológico

4.5.2. Análise Documental

A análise documental permitiu integrar informação objetiva e formal, complementar às perceções subjetivas recolhidas nas entrevistas. Esta combinação é fundamental para estudos interpretativos com finalidade aplicada (Hakala, 2024).

a) Tipologia de documentos analisados

Incluiu:

- relatórios internos de atividades,
- organigramas e fluxos operacionais,
- registos financeiros,
- documentos de planeamento estratégico,
- propostas comerciais da unidade,
- comunicações institucionais,
- materiais de apresentação externa.

Estes documentos permitiram compreender o funcionamento formal da unidade, a sua evolução e o enquadramento estratégico no grupo.

b) Contributo da documentação

A documentação permitiu:

- validar afirmações dos entrevistados;
- identificar discrepâncias entre discurso e prática;
- compreender a lógica organizativa formal;
- caracterizar o posicionamento atual;

- integrar evidência objetiva na análise estratégica.

A lista completa de documentos encontra-se no Anexo F.

4.5.3. Observação Indireta

A observação complementou as entrevistas e os documentos ao permitir captar práticas, dinâmicas informais e elementos culturais invisíveis nos registos formais.

a) Justificação da observação

Em processos organizacionais:

- muito do comportamento é tácito, não verbalizado;
- rotinas moldam perceções e identidades;
- interações informais influenciam o funcionamento simbólico.

A observação é, assim, coerente com a natureza interpretativa da investigação (Astner & Gaddefors, 2020).

b) Modalidades de observação aplicadas

Incluiu:

- participação em reuniões operacionais;
- visitas a obras;
- acompanhamento informal de colaboradores;
- análise de interações em contexto real;
- registo de padrões comportamentais e culturais.

Fonte	Tipo de evidência	Contributo para a análise
Entrevistas	Subjetiva/interpretativa	Perceções, significados, narrativas
Documentos	Objetiva/formal	Dados estruturados, processos, histórico
Observação	Cultural/prática	Rotinas reais, cultura e comportamentos

Quadro 10- Contributo da triangulação

A triangulação reforçou a credibilidade e mitigou enviesamentos, conforme recomendado na literatura sobre estudos qualitativos.

4.6. Procedimentos de Análise dos Dados

A análise qualitativa seguiu uma abordagem sistemática, iterativa e interpretativa, coerente com o paradigma metodológico e com a necessidade de transformar dados em conhecimento significativo. Esta abordagem articula três princípios fundamentais:

- aprofundamento interpretativo,
- triangulação analítica,
- rastreabilidade das decisões de análise.

4.6.1. Transcrição e preparação dos dados

Todas as entrevistas foram transcritas integralmente, permitindo:

- captar nuances discursivas,
- identificar padrões de linguagem,
- assegurar fidelidade ao discurso original,
- construir um corpus textual adequado à codificação (Cross, 2014).

Após a transcrição, foi elaborado um conjunto de notas analíticas preliminares que orientaram a fase seguinte.

4.6.2. Codificação Qualitativa em Três Níveis

A codificação seguiu três níveis interdependentes, alinhados com a lógica de construção interpretativa da teoria (Mukherjee & He, 2008):

a) Codificação aberta

- identificação de ideias-chave;

- registo de padrões discursivos;
- deteção de tensões e ambiguidades.

b) Codificação temática

- agrupamento de códigos em temas recorrentes;
- identificação de padrões comuns entre entrevistados;
- articulação entre temas e objetivos do estudo.

c) Construção de categorias interpretativas

- ligação dos temas à literatura;
- identificação de dimensões estratégicas;
- construção de significados integradores.

A matriz de codificação temática foi progressivamente refinada com a integração das entrevistas realizadas a stakeholders internos e externos, permitindo identificar padrões de convergência, reforço e contraste entre diferentes perspetivas.

Nível	**Elemento**	**Exemplo**
Código	Expressão literal	"O nome não representa o que fazemos"
Tema	Significado emergente	Desalinhamento identitário
Categoria	Construção interpretativa	Necessidade de reposicionamento

Quadro 11— Exemplo de desenvolvimento da codificação

4.6.3. Triangulação Analítica

A triangulação é um dos pilares da credibilidade qualitativa (Cross, 2014), permitindo confirmar, complementar ou desafiar interpretações, integrando:

- discursos provenientes de entrevistas a stakeholders internos e externos,
- dados documentais,

- observação indireta.

A triangulação analítica reforçou a consistência dos resultados e contribuiu para a validação interna dos insights.

A inclusão de diferentes tipos de stakeholders reforçou a robustez analítica, permitindo validar e aprofundar os padrões identificados.

4.6.4. Síntese Interpretativa

A fase final da análise produziu uma síntese interpretativa, articulando:

- perceções internas e externas,
- evidência documental,
- padrões de observação,
- contributos da literatura,
- requisitos estratégicos do reposicionamento.

A síntese interpretativa traduziu-se na identificação:

- dos fatores que justificam o reposicionamento;
- das tensões entre identidade atual e desejada;
- dos elementos nucleares da nova proposta de valor;
- da coerência simbólica e operacional da nova identidade.

4.6.5. Critérios de Rigor Científico na Análise Qualitativa

Critério	**Aplicação**
Credibilidade	Triangulação de fontes, stakeholders e evidência documental
Transferibilidade	Descrição aprofundada do contexto da unidade
Dependabilidade	Documentação sistemática da análise

Confirmabilidade	Fidelidade aos dados e neutralidade interpretativa

Quadro 12– Critérios de rigor e respetiva aplicação

4.7. Considerações Éticas da Investigação

A natureza interpretativa e aplicada desta investigação exige o cumprimento rigoroso de princípios éticos, essenciais para garantir a legitimidade científica e a proteção dos participantes. Num contexto organizacional, onde dados sensíveis, relações hierárquicas e elementos identitários estão em causa, as considerações éticas assumem especial relevância.

4.7.1. Consentimento informado

Todos os participantes foram informados sobre:

- o objetivo da investigação,
- a natureza voluntária da participação,
- o direito a interromper ou retirar o contributo a qualquer momento,
- a forma como os dados seriam analisados e apresentados,
- a utilização exclusivamente académica da informação.

Foi apresentado um modelo de consentimento informado, disponível no Anexo C, garantindo clareza e transparência em todas as etapas do processo.

4.7.2. Proteção da confidencialidade e do anonimato

A investigação assegurou a anonimização dos participantes, evitando a identificação direta ou indireta através de:

- codificação de entrevistas,
- ocultação de nomes e cargos específicos,
- utilização de citações apenas quando contextualizadas de forma segura,

- anonimização de dados sensíveis.

No caso de unidades pequenas — como é comum em estudos de caso organizacionais — a proteção ético-deontológica foi reforçada para evitar qualquer identificação implícita.

4.7.3. Proteção de documentos internos

Grande parte da evidência documental utilizada tem caráter interno e sensível (Anexo F). Por esta razão:

- os documentos analisados não são divulgados integralmente;
- os dados são tratados apenas enquanto suporte à análise interpretativa;
- a apresentação dos resultados omite elementos estratégicos confidenciais;
- toda a documentação permanece no âmbito da instituição.

Este procedimento está alinhado com as recomendações de Brunelli et al. (2023) sobre governança de dados em contextos empresariais.

4.7.4. Minimização do enviesamento do investigador

A natureza interpretativa da investigação exige atenção à influência potencial do investigador. Para mitigar enviesamentos:

- manteve-se um diário de reflexividade,
- procedeu-se a triangulação rigorosa (Cross, 2014),
- recorreram-se a múltiplas fontes de evidência,
- adotou-se uma postura neutra e descritiva na fase de recolha,
- assegurou-se transparência na explicitação das decisões metodológicas.

4.7.5. Conformidade com o RGPD

Toda a recolha e análise de dados respeitou o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), assegurando:

- recolha mínima necessária de dados,
- armazenamento seguro,
- não utilização para fins não académicos,
- eliminação dos registos após conclusão da investigação.

4.8. Representações Gráficas da Metodologia

Para reforçar a clareza e inteligibilidade da estrutura metodológica, foram elaboradas duas representações gráficas — um fluxograma e um mapa conceptual — que sintetizam visualmente o desenho da investigação.

Estas figuras não substituem o texto, mas complementam-no, permitindo uma visão integrada da lógica metodológica.

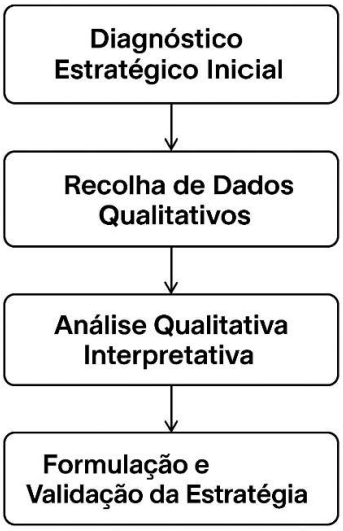


Figura 5- Fluxograma da Metodologia



Figura 6- Mapa Conceptual da Abordagem Metodológica

5 — ANÁLISE RESULTADOS

5.1 Processo de Análise e Codificação

A análise dos dados recolhidos foi conduzida através de um processo de codificação temática, permitindo identificar padrões recorrentes, relações entre conceitos e dimensões críticas associadas ao fenómeno em estudo.

Numa primeira fase, procedeu-se à codificação aberta, através da leitura sistemática das entrevistas e identificação de unidades de significado relevantes. Posteriormente, os códigos emergentes foram agrupados em temas e categorias analíticas, num processo iterativo de refinamento, permitindo estruturar a análise de forma coerente e interpretativa.

Importa destacar que este processo não se limitou à agregação descritiva dos dados, tendo sido orientado por uma lógica interpretativa, procurando compreender não apenas o conteúdo das respostas, mas também os significados subjacentes às perceções dos entrevistados.

Adicionalmente, a análise integrou dados provenientes de stakeholders internos e externos, permitindo a triangulação das perceções e o reforço da robustez dos resultados.

O Quadro 12 sintetiza os principais códigos, temas e categorias identificados.

Código Empírico	**Tema**	**Categoria Analítica**
"nome não reflete o que fazemos"	Desalinhamento identitário	Identidade organizacional
"associado a problemas/reclamações"	Perceção negativa	Posicionamento
"confusão com APV"	Ambiguidade organizacional	Identidade
"resposta rápida / prazos curtos"	Agilidade operacional	Proposta de valor
"proximidade ao cliente"	Relação B2B	Proposta de valor
"procura crescente"	Dinâmica de mercado	Oportunidades
"necessário rebranding"	Necessidade de mudança	Reposicionamento
"nome mais adequado"	Clareza identitária	Rebranding
"riscos operacionais"	Limitações internas	Implementação

Quadro 13– Estrutura de Codificação Temática

A análise permitiu identificar um conjunto de temas centrais, apresentados nas secções seguintes, que refletem de forma integrada as perceções dos entrevistados e a realidade da unidade em estudo.

Os principais resultados da análise encontram-se sintetizados no *Anexo E*.

As transcrições completas das entrevistas realizadas encontram-se disponíveis no Anexo H, permitindo assegurar a rastreabilidade dos dados e a transparência do processo analítico.

5.2 Perceção da Identidade Atual da Unidade

Os resultados evidenciam uma perceção relativamente homogénea da unidade "Serviço Pós-Venda" enquanto estrutura historicamente associada à assistência técnica, manutenção e resolução de problemas após a conclusão das obras.

Como referido por um dos entrevistados internos:

"é uma área focada na prestação de apoio ao cliente após a conclusão do processo de venda" (E1)

De forma consistente, outros participantes reforçam esta leitura:

"capacidade de resposta para resolução de patologias e não conformidades" (E3)

Esta perceção interna é também corroborada externamente. Alguns stakeholders externos referem que, à partida, a designação conduz a uma interpretação semelhante, associada a serviços de assistência ou garantia, sendo referido que, sem contacto prévio, a unidade seria entendida como uma área ligada a assistência técnica ou pós-obra ***(Ex2).***

No entanto, esta perceção não é unidimensional. Paralelamente à visão tradicional, emerge uma leitura mais evoluída da unidade, reconhecendo a sua crescente intervenção em atividades de maior valor acrescentado. Internamente, a unidade é descrita como uma estrutura com atuação em manutenção, reabilitação, remodelação e transformação de espaços ***(E1)***. Esta leitura é fortemente reforçada externamente, sendo a unidade percecionada como orientada para remodelações, fit out e intervenções em espaços já existentes ***(Ex3).***

Esta coexistência de interpretações revela uma dualidade identitária, na qual a identidade histórica permanece dominante ao nível da perceção, apesar de já não refletir a totalidade da atuação da unidade.

5.3 Limitações do Naming e Desalinhamento Identitário

Um dos resultados mais expressivos da análise prende-se com o reconhecimento transversal de um desalinhamento entre a designação da unidade e a sua atividade efetiva.

De forma consistente, os stakeholders internos consideram que o nome "Serviço Pós-Venda" é redutor:

"a designação não reflete de forma adequada o âmbito das atividades desenvolvidas" (E1)
"sempre foi necessário explicar o serviço, pois o nome é redutor" (E2)

Para além disso, o naming está associado a uma conotação negativa:

"o nome remete para resolução de problemas ou reclamações" (E3)

Externamente, esta leitura é ainda mais evidente. Os stakeholders externos associam o nome a assistência técnica, garantia ou resolução de problemas, referindo que o mesmo não traduz o serviço atualmente prestado e induz uma perceção limitada da atividade ***(Ex1; Ex3).***

Adicionalmente, foi identificada uma ambiguidade organizacional relevante, resultante da confusão entre diferentes unidades com funções semelhantes:

"o âmbito de cada uma das unidades é misturado" (E1)

Esta convergência entre perceções internas e externas evidencia uma dissonância identitária estrutural, com impacto direto na clareza do posicionamento e na capacidade de afirmação da unidade no mercado.

5.4 Capacidades Distintivas e Proposta de Valor

Apesar das limitações associadas ao posicionamento, os resultados evidenciam um conjunto de capacidades distintivas robustas.

Internamente, destacam-se:

- agilidade operacional
- rapidez de resposta
- proximidade ao cliente
- flexibilidade
- competência técnica

"capacidade de adaptação e proximidade das equipas" (E2)
"resposta rápida e prazos curtos" (E4)

Externamente, estas capacidades são amplamente reconhecidas. Os clientes e parceiros valorizam a capacidade de resposta, flexibilidade e adaptação a contextos reais de intervenção, bem como a capacidade de trabalhar em ambientes operacionais exigentes ***(Ex2; Ex4).***

Adicionalmente, é destacada a capacidade de compreender o contexto do cliente e oferecer soluções ajustadas às suas necessidades específicas ***(Ex3).***

Esta convergência revela que a unidade dispõe de uma proposta de valor sólida, embora insuficientemente refletida na sua identidade e comunicação.

5.5 Oportunidades de Mercado

A análise das entrevistas evidencia de forma consistente a existência de um contexto de mercado favorável ao desenvolvimento da unidade, particularmente no segmento de remodelações, requalificação e fit out de espaços comerciais e de serviços.

Do ponto de vista interno, os participantes reconhecem uma evolução positiva da procura por este tipo de serviços, associada a mudanças estruturais no setor da construção. Como referido por um dos entrevistados:

"é notória a procura por um trabalho especializado deste tipo" (E2)

De forma complementar, é igualmente sublinhado que o mercado apresenta sinais claros de crescimento:

"o mercado está em crescimento" (E4)

Estas perceções refletem uma leitura interna alinhada com a evolução recente do setor, caracterizada por uma menor incidência de construção nova e uma maior valorização da adaptação e requalificação de ativos existentes.

Externamente, esta tendência é amplamente corroborada. Os stakeholders externos destacam que a necessidade de intervir sobre espaços já construídos — seja por motivos funcionais, comerciais ou operacionais — tem vindo a assumir um papel cada vez mais central. Neste contexto, a remodelação e o fit out surgem como soluções estratégicas para responder a novas exigências de utilização, modernização e adaptação ***(Ex1; Ex4).***

Para além do crescimento da procura, os dados evidenciam também uma transformação qualitativa do tipo de cliente e das suas exigências. Os clientes deste segmento são caracterizados por uma elevada exigência ao nível de:

- cumprimento de prazos
- minimização de disrupção operacional
- capacidade de adaptação a contextos reais
- previsibilidade e controlo da execução

Neste sentido, não procuram apenas fornecedores de obra, mas sim parceiros capazes de compreender o contexto específico do negócio e de oferecer soluções integradas e ajustadas às suas necessidades ***(Ex2; Ex3).***

Esta evolução do mercado favorece claramente organizações com características como as identificadas na unidade em estudo, nomeadamente agilidade, proximidade, flexibilidade e capacidade técnica. Assim, verifica-se um alinhamento relevante entre as competências internas da unidade e as exigências externas do mercado.

Adicionalmente, a crescente necessidade de rapidez e adaptação em contextos de elevada pressão operacional reforça a importância de modelos de intervenção mais flexíveis e especializados, em detrimento de abordagens tradicionais mais rígidas. Este fator constitui uma oportunidade adicional para unidades com capacidade de resposta rápida e elevada adaptabilidade.

De forma global, os resultados indicam que a unidade se encontra posicionada num segmento com elevado potencial de crescimento e com características compatíveis com as suas competências distintivas. No entanto, este potencial não se encontra plenamente capturado, em grande parte devido ao desalinhamento entre a identidade atual e o território competitivo efetivamente ocupado.

Neste contexto, o mercado não surge apenas como um fator externo favorável, mas como um elemento que reforça a necessidade de reposicionamento, na medida em que evidencia a existência de oportunidades que exigem uma identidade clara, coerente e alinhada com a proposta de valor da unidade.

5.6 Necessidade de Reposicionamento

A necessidade de reposicionamento emerge como um dos resultados mais consistentes e transversais da análise, sendo identificada de forma clara por stakeholders internos e externos. Mais do que uma oportunidade estratégica, o reposicionamento surge como uma necessidade estrutural para alinhar a identidade da unidade com a sua realidade operacional e com as exigências do mercado.

Do ponto de vista interno, esta necessidade é frequentemente associada às limitações do naming atual e ao impacto que este tem na perceção externa da unidade. Como referido por um dos entrevistados:

"o atual posicionamento potencia a perda de oportunidades" (E1)

De forma complementar, é também sublinhado que a designação atual não traduz adequadamente o âmbito das atividades desenvolvidas:

"o nome é redutor face ao que fazemos" (E2)

Estas perceções revelam uma consciência interna clara de que o desalinhamento identitário não é apenas simbólico, mas tem implicações práticas ao nível da competitividade e da capacidade de afirmação no mercado.

Externamente, esta leitura é amplamente corroborada. Os stakeholders externos identificam o naming como um fator que condiciona a compreensão imediata da proposta de valor, podendo limitar o interesse inicial e a captação de oportunidades comerciais ***(Ex1; Ex3).*** Esta convergência reforça a ideia de que o problema não se restringe à perceção interna, mas é também reconhecido pelo mercado.

Neste contexto, o reposicionamento não deve ser entendido como uma rutura, mas como um processo de alinhamento estratégico entre identidade, proposta de valor e perceção externa. Trata-se, essencialmente, de tornar explícito um território competitivo que já existe na prática, mas que ainda não se encontra devidamente refletido na identidade formal da unidade.

5.7 Avaliação da Nova Identidade ("CONSTRU REBUILD BY GRUPO CASAIS")

A proposta de renaming para "CONSTRU REBUILD BY GRUPO CASAIS" é avaliada de forma globalmente positiva, sendo percecionada como uma solução adequada para corrigir o desalinhamento identificado entre identidade e atividade.

Internamente, os entrevistados destacam a capacidade do novo nome para refletir de forma mais precisa o âmbito da unidade, eliminando a associação a uma função meramente corretiva ou reativa:

"o nome reflete melhor o âmbito da unidade" (E1)
"retira a associação a problemas e transmite uma ideia mais positiva" (E3)

Para além disso, o novo naming é associado a conceitos como transformação, requalificação e modernização, permitindo posicionar a unidade num território mais alinhado com o seu core de atuação.

Externamente, esta perceção é igualmente evidente. Os stakeholders externos consideram que o novo nome melhora significativamente a clareza da proposta, facilitando a compreensão do serviço e reduzindo a necessidade de explicação adicional ***(Ex1; Ex2).*** A associação ao termo "rebuild" é particularmente

valorizada, por transmitir de forma imediata a ideia de intervenção em espaços existentes, renovação e adaptação funcional.

A convergência entre perceções internas e externas neste ponto constitui um elemento particularmente relevante, uma vez que indica que a nova identidade é compreendida de forma consistente por diferentes públicos. Este fator aumenta a probabilidade de eficácia do renaming enquanto instrumento de reposicionamento estratégico.

5.8 Riscos e Desafios da Implementação

Apesar da avaliação globalmente positiva da nova identidade, os resultados evidenciam um conjunto de riscos e desafios associados à sua implementação, que importa considerar para garantir o sucesso do processo de reposicionamento.

Do ponto de vista interno, os principais riscos identificados prendem-se com a capacidade de execução, o alinhamento organizacional e a gestão da transição. Um dos entrevistados refere, por exemplo:

"principal risco: execução de empreitadas mais complexas que desviem o foco" (E2)

Esta preocupação reflete o risco de desvio estratégico, caso a unidade expanda o seu âmbito de atuação sem garantir a coerência com a sua proposta de valor central.

Adicionalmente, são referidos desafios associados à necessidade de alinhar equipas internas, processos e comunicação, assegurando que a nova identidade é compreendida e operacionalizada de forma consistente em toda a organização.

Externamente, os riscos estão sobretudo relacionados com a coerência entre promessa e execução. Os stakeholders externos sublinham que o sucesso do novo posicionamento dependerá da capacidade da unidade em corresponder, na prática, à expectativa criada pelo novo nome (***Ex1; Ex4).*** Esta preocupação evidencia a importância de garantir consistência entre identidade comunicada e experiência efetiva do cliente.

De forma global, os riscos identificados não colocam em causa a pertinência do reposicionamento, mas reforçam a necessidade de uma implementação estruturada, coerente e alinhada com as capacidades reais da unidade.

5.9 Síntese Interpretativa dos Resultados

A análise apresentada baseia-se nas transcrições integrais das entrevistas (Anexo H), garantindo consistência entre os dados empíricos e a interpretação desenvolvida.

Em primeiro lugar, evidencia-se a existência de uma dissonância identitária clara entre a designação "Serviço Pós-Venda" e a atividade efetivamente desenvolvida pela unidade. Esta dissonância é reconhecida de forma transversal por stakeholders internos e externos, assumindo-se como um dos principais fatores limitadores do posicionamento estratégico.

Em segundo lugar, verifica-se que a unidade já apresenta um conjunto de capacidades distintivas robustas, amplamente reconhecidas por diferentes stakeholders. Estas capacidades — nomeadamente ao nível da agilidade, proximidade, flexibilidade e competência técnica — constituem uma base sólida para a construção de uma proposta de valor diferenciada.

Em terceiro lugar, os resultados evidenciam a existência de um contexto de mercado favorável, caracterizado pelo crescimento do segmento de remodelações e fit out, bem como pela crescente necessidade de adaptação e requalificação de espaços existentes.

Em quarto lugar, a necessidade de reposicionamento surge como uma conclusão consensual, resultante do desalinhamento entre identidade, prática e perceção externa. O reposicionamento é, assim, entendido como um processo de alinhamento estratégico, e não como uma rutura organizacional.

Por fim, a proposta de renaming para "CONSTRU REBUILD BY GRUPO CASAIS" é fortemente validada, sendo percecionada como mais clara, mais alinhada com a atividade da unidade e mais eficaz na comunicação da sua proposta de valor. A convergência entre stakeholders internos e externos neste ponto reforça a legitimidade da solução proposta.

De forma global, os resultados indicam que a unidade apresenta um nível de maturidade operacional superior ao seu posicionamento percebido, evidenciando uma lacuna estratégica que justifica a necessidade de reposicionamento. Esta lacuna constitui simultaneamente um desafio e uma oportunidade, criando as condições para uma transformação estratégica sustentada e orientada para o crescimento.

6 — DISCUSSÃO

6.1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivo desenvolver uma análise crítica dos resultados obtidos, articulando a evidência empírica com os principais contributos teóricos identificados na revisão da literatura. Mais do que uma simples validação dos resultados, pretende-se aprofundar a compreensão do fenómeno em estudo, explorando as implicações estratégicas do desalinhamento identificado e a sua relevância no contexto do reposicionamento organizacional.

A discussão é estruturada em torno das principais dimensões emergentes da análise empírica, permitindo interpretar os resultados à luz dos conceitos de identidade organizacional, posicionamento estratégico, proposta de valor e rebranding em contextos B2B.

6.2 Desalinhamento Identitário como Fragilidade Estratégica

Um dos contributos mais relevantes do presente estudo reside na evidência de um desalinhamento estrutural entre a identidade organizacional da unidade e a sua realidade operacional. Este fenómeno, identificado de forma consistente nos resultados empíricos, encontra suporte na literatura, nomeadamente em Mukherjee e He (2008), que sublinham a importância da coerência entre identidade, imagem e proposta de valor na construção de um posicionamento eficaz.

No caso em análise, a unidade evoluiu de uma função tradicional de pós-venda para um posicionamento mais complexo e orientado para a criação de valor, centrado em remodelações e fit out. No entanto, a sua designação permaneceu inalterada, criando uma dissonância entre identidade projetada e identidade percebida.

Esta incongruência não deve ser interpretada apenas como uma falha comunicacional, mas como uma fragilidade estratégica, na medida em que compromete a capacidade da organização em transmitir de forma clara a sua proposta de valor ao mercado. Conforme referido por Menon (2021), a identidade organizacional é construída através de processos de interação e perceção, sendo essencial que exista alinhamento entre aquilo que a organização é, aquilo que comunica e aquilo que é percecionado pelos stakeholders.

Assim, o desalinhamento identificado traduz-se numa quebra de coerência identitária, com implicações diretas ao nível do posicionamento competitivo e da criação de valor.

6.3 Naming e Construção de Significado no Mercado

A análise dos resultados evidencia o papel crítico do naming na construção da identidade organizacional e na definição do posicionamento estratégico.

De acordo com Jewell (2007), o nome de uma organização constitui um dos principais veículos de comunicação da sua proposta de valor, funcionando como um elemento simbólico que orienta a perceção dos stakeholders. No caso em estudo, a designação "Serviço Pós-Venda" não só falha em representar a realidade da unidade, como também induz associações negativas, relacionadas com problemas, reclamações e atividades corretivas.

Esta evidência empírica reforça o argumento de Mukherjee e He (2008), segundo o qual a falta de alinhamento entre naming e identidade organizacional pode gerar ambiguidade e reduzir a eficácia do posicionamento. O naming atual atua, assim, como um fator limitador, condicionando a forma como a unidade é percecionada e restringindo a sua capacidade de diferenciação no mercado.

Adicionalmente, a confusão identificada entre SPV e APV evidencia a importância da clareza na arquitetura de marca, conforme discutido por Jewell (2007). A ausência de distinção clara entre unidades contribui para uma diluição da identidade e para a criação de ruído na comunicação organizacional.

Neste contexto, o naming assume um papel central não apenas na comunicação, mas na própria construção de significado no mercado, influenciando a forma como a unidade é interpretada e valorizada.

6.4 Capacidades Distintivas e Criação de Valor em Contexto B2B

Os resultados evidenciam que a unidade possui um conjunto de capacidades distintivas relevantes, particularmente ao nível da agilidade operacional, proximidade ao cliente e capacidade de execução em prazos reduzidos.

Estas competências encontram enquadramento na literatura sobre criação de valor em contextos B2B. Segundo O'Regan (2011), a vantagem competitiva em mercados empresariais depende da capacidade das organizações em desenvolver e explorar competências distintivas que respondam às necessidades específicas dos clientes.

Adicionalmente, Zehr (2017) destaca a importância da fiabilidade, da confiança e da capacidade de execução na construção de relações duradouras no contexto B2B. Os resultados obtidos corroboram esta

perspetiva, evidenciando que os clientes valorizam atributos que vão além do produto ou serviço em si, incluindo a capacidade de resposta e a qualidade da relação.

No entanto, observa-se uma lacuna entre estas capacidades e a sua perceção externa, sugerindo que a unidade não consegue comunicar eficazmente o seu valor ao mercado. Esta lacuna pode ser interpretada como uma falha ao nível do posicionamento estratégico, na medida em que impede a plena valorização das competências existentes.

Assim, a criação de valor não depende apenas da existência de capacidades distintivas, mas também da sua correta comunicação e enquadramento estratégico.

6.5 Dinâmica do Mercado e Alinhamento Estratégico

A perceção de crescimento do mercado de remodelações e fit out, evidenciada nos resultados, encontra suporte na literatura sobre dinâmicas setoriais.

De acordo com O'Regan (2011) e McDonald e Wilson (2011), a evolução dos setores do retalho e serviços tem vindo a aumentar a necessidade de adaptação contínua dos espaços, criando oportunidades para organizações capazes de oferecer soluções flexíveis e integradas.

Os resultados empíricos confirmam esta tendência, evidenciando um alinhamento entre as capacidades da unidade e as oportunidades de mercado. Este alinhamento sugere que a unidade se encontra numa posição favorável para capitalizar o crescimento do segmento, desde que consiga ajustar o seu posicionamento de forma adequada.

Neste sentido, o reposicionamento estratégico surge como um mecanismo de alinhamento entre competências internas e oportunidades externas, permitindo potenciar a criação de valor e reforçar a competitividade da unidade.

6.6 Reposicionamento como Processo de Alinhamento Estratégico

A necessidade de reposicionamento identificada nos resultados encontra suporte na literatura sobre adaptação estratégica.

Segundo Hakala (2024), as organizações devem ajustar o seu posicionamento em resposta a alterações no contexto competitivo, sendo o reposicionamento um processo contínuo de alinhamento entre estratégia, identidade e mercado.

No caso em análise, o reposicionamento não resulta de uma mudança externa abrupta, mas sim de uma evolução interna da unidade, que não foi acompanhada por uma atualização da sua identidade. Esta situação evidencia a importância de alinhar a evolução operacional com a comunicação estratégica.

Adicionalmente, Muzellec e Lambkin (2006) defendem que o rebranding constitui uma ferramenta fundamental para suportar processos de reposicionamento, permitindo alinhar a identidade organizacional com a estratégia e a perceção do mercado.

Os resultados obtidos reforçam esta perspetiva, evidenciando que o reposicionamento da unidade deve ser entendido como um processo integrado, que envolve não apenas a alteração do nome, mas também a redefinição da proposta de valor e da forma como esta é comunicada.

6.7 Renaming e Coerência Identitária

A avaliação positiva da proposta de renaming para "CONSTRU REBUILD" pode ser interpretada como uma validação da necessidade de alinhar identidade e estratégia.

De acordo com Menon (2021), o rebranding permite reforçar a coerência identitária e melhorar a perceção de valor junto dos stakeholders. Os resultados evidenciam que o novo nome é percecionado como mais adequado, na medida em que comunica de forma mais clara a atividade da unidade.

Por sua vez, Jewell (2007) destaca a importância da relação entre marca-mãe e submarca na construção de legitimidade. A associação à marca CONSTRU permite reforçar a credibilidade da nova identidade, facilitando a sua aceitação no mercado.

Contudo, os resultados também sugerem que o renaming, por si só, não é suficiente. A eficácia da nova identidade dependerá da sua integração numa estratégia mais ampla, que assegure coerência entre identidade, proposta de valor e experiência do cliente.

6.8 Riscos e Desafios da Implementação

Os riscos identificados nos resultados refletem desafios típicos de processos de mudança estratégica.

Segundo Brunelli et al. (2023), a implementação de mudanças organizacionais exige alinhamento interno, capacidade operacional e gestão eficaz das expectativas dos stakeholders. Os resultados evidenciam precisamente estas preocupações, destacando a necessidade de garantir que a organização consegue sustentar a nova proposta de valor.

Adicionalmente, a necessidade de assegurar coerência entre promessa e execução reforça a importância de uma abordagem integrada à implementação do reposicionamento.

Neste contexto, a mudança deve ser entendida não apenas como uma alteração de identidade, mas como um processo organizacional mais amplo, que envolve pessoas, processos e cultura.

6.9 Síntese Crítica da Discussão

De forma integrada, a discussão permite concluir que o caso em análise ilustra um fenómeno recorrente em contextos organizacionais: a evolução das capacidades internas sem correspondente atualização da identidade e do posicionamento.

Os resultados evidenciam a existência de um desalinhamento entre a identidade organizacional da unidade e a sua realidade operacional, sendo o naming atual um fator limitador do seu posicionamento estratégico. Paralelamente, verifica-se que a unidade dispõe de um conjunto de capacidades distintivas relevantes no contexto B2B, nomeadamente ao nível da agilidade operacional, proximidade ao cliente e capacidade de execução, encontrando-se estas alinhadas com as oportunidades identificadas no mercado.

Neste enquadramento, a ausência de coerência entre identidade, proposta de valor e perceção de mercado emerge como o principal constrangimento ao desenvolvimento da unidade, reforçando a necessidade de um processo estruturado de reposicionamento e rebranding.

De forma global, este conjunto de evidências sublinha a importância do alinhamento entre identidade, estratégia e perceção de mercado como condição fundamental para a competitividade em contextos B2B, constituindo a base para o desenvolvimento da proposta estratégica apresentada no capítulo seguinte.

7. PROPOSTA ESTRATÉGICA DE REPOSICIONAMENTO E RENAMING

7.1 Introdução

Com base nos resultados obtidos e na sua interpretação à luz da literatura, o presente capítulo apresenta uma proposta estratégica integrada de reposicionamento e renaming da unidade de negócio atualmente designada “Serviço Pós-Venda”.

A necessidade desta proposta decorre do desalinhamento identificado entre a identidade organizacional da unidade e a sua realidade operacional. Como evidenciado na análise empírica e aprofundado na

discussão teórica, a designação atual não reflete a natureza das atividades desenvolvidas, centradas em projetos de reabilitação, remodelação e fit out, contribuindo para uma perceção de mercado redutora e desajustada.

Neste contexto, a estratégia proposta visa alinhar a identidade organizacional com a proposta de valor efetiva da unidade, reforçando a clareza do seu posicionamento e potenciando as suas capacidades distintivas. Este alinhamento é entendido como um fator crítico para o aumento da competitividade no segmento de remodelações e fit out, bem como para a consolidação de uma trajetória de crescimento sustentado.

7.2 Enquadramento Estratégico da Proposta

A análise realizada permitiu identificar uma lacuna estratégica relevante, resultante do desfasamento entre as capacidades internas da unidade e a forma como estas são percecionadas pelo mercado. Conforme evidenciado no Capítulo 5, a unidade apresenta um conjunto consistente de competências distintivas — nomeadamente ao nível da agilidade operacional, da proximidade ao cliente e da capacidade técnica — que se encontram alinhadas com as exigências de um mercado cada vez mais orientado para soluções especializadas e de rápida execução.

Contudo, estas capacidades não são devidamente refletidas na identidade atual da unidade, cuja designação continua associada a uma lógica de pós-venda de natureza reativa. Esta discrepância, analisada no Capítulo 6, compromete a clareza do posicionamento e limita a capacidade de diferenciação no mercado, dificultando a correta categorização da unidade enquanto prestador de serviços de maior valor acrescentado.

Neste sentido, a proposta estratégica apresentada assenta na necessidade de corrigir este desalinhamento, através de um reposicionamento que permita alinhar de forma coerente as capacidades internas, a identidade organizacional e a perceção de mercado. Mais do que uma alteração meramente comunicacional, este processo constitui uma reconfiguração estratégica orientada para reforçar a legibilidade da proposta de valor e a competitividade da unidade no seu contexto setorial.

A síntese do diagnóstico estratégico que sustenta esta proposta é apresentada no Quadro 14.

Dimensão	Principais Evidências
Fragilidades	Desalinhamento entre identidade e atividade; perceção externa redutora; ambiguidade organizacional
Forças	Agilidade operacional; proximidade ao cliente; capacidade técnica; integração no Grupo CASAIS
Oportunidades	Crescimento do mercado de remodelações e fit out; procura por soluções rápidas e especializadas
Lacuna Estratégica	Desalinhamento entre capacidades internas e posicionamento percebido

Quadro 14– Síntese do Diagnóstico Estratégico

7.3 Definição do Posicionamento Estratégico

O reposicionamento da unidade deve assentar na sua afirmação como uma estrutura especializada em soluções de remodelação, reabilitação e fit out, orientada para clientes empresariais que valorizam rapidez, fiabilidade e capacidade de execução em contextos operacionais exigentes.

Este posicionamento não implica uma alteração da atividade desenvolvida, mas antes a sua clarificação estratégica. Ao tornar explícitas as capacidades identificadas na análise empírica, a unidade passa a ocupar um espaço competitivo mais claro e diferenciado, reforçando a sua legibilidade no mercado e a sua capacidade de competir em segmentos de maior valor acrescentado, conforme defendido na literatura sobre posicionamento estratégico em contextos B2B (Porter, 1996; O'Regan et al., 2011).

Neste enquadramento, a proposta de valor da unidade assenta na capacidade de oferecer soluções integradas de elevada eficiência operacional, combinando rapidez de execução, flexibilidade e proximidade ao cliente. Estes elementos permitem responder de forma eficaz às exigências de projetos de fit out e reabilitação, caracterizados por prazos reduzidos, elevada complexidade técnica e necessidade de adaptação contínua.

Os principais elementos deste posicionamento encontram-se sintetizados no Quadro 15.

Elemento	Definição
Target	Empresas de retalho, serviços e indústria
Oferta	Soluções integradas de remodelação, reabilitação e fit out
Diferenciação	Rapidez de execução, flexibilidade e proximidade
Proposta de Valor	Execução eficiente, fiável e adaptada às necessidades do cliente

Quadro 15– Elementos do Posicionamento Estratégico

7.4 Proposta de Renaming

A proposta de renaming assume um papel estruturante na estratégia de reposicionamento, na medida em que responde diretamente ao desalinhamento identificado entre a identidade atual da unidade e a sua realidade operacional.

Conforme evidenciado na análise empírica, a designação "Serviço Pós-Venda" encontra-se fortemente associada a uma lógica reativa, centrada na resolução de problemas, assistência técnica e gestão de não conformidades. Esta associação, para além de redutora, revela-se desajustada face à evolução da unidade, cuja atividade se encontra atualmente orientada para projetos de remodelação, reabilitação e fit out de maior valor acrescentado.

Neste contexto, o naming atual não constitui apenas uma limitação comunicacional, mas uma restrição estratégica, na medida em que condiciona a forma como a unidade é percecionada pelo mercado e dificulta a valorização das suas capacidades distintivas, bem como a captação de novas oportunidades de negócio.

A definição da nova designação resultou de um processo colaborativo com a direção da CONSTRU by Grupo CASAIS, no qual foram apresentadas diferentes alternativas de naming, nomeadamente "CONSTRU RECONSTRÓI", "CONSTRU RETAIL" e "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A escolha da designação final refletiu não apenas preferências estratégicas da organização, mas também a visão da direção relativamente ao posicionamento futuro da unidade no contexto do Grupo. Neste

enquadramento, o presente estudo não se centra na seleção criativa do naming, mas na validação estratégica da solução adotada, avaliando o seu alinhamento com o posicionamento definido, a proposta de valor e as dinâmicas do mercado B2B.

A proposta de adoção da designação "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS" surge como resposta a esta limitação, permitindo alinhar a identidade da unidade com o seu posicionamento efetivo.

O termo "REBUILD" introduz uma dimensão semântica associada à transformação, requalificação e adaptação de espaços, refletindo de forma direta o core da atividade atual. Esta escolha permite deslocar a perceção da unidade de uma lógica reativa para uma lógica proativa, orientada para a criação de valor. Por sua vez, a associação à marca CONSTRU assegura continuidade identitária e reforça a ancoragem na credibilidade, reconhecimento e confiança associados ao Grupo CASAIS, contribuindo para a redução do risco percecionado pelos clientes.

Entre as alternativas consideradas, a designação "REBUILD" revela-se particularmente adequada, na medida em que comunica de forma clara o foco em processos de transformação e requalificação, evitando associações mais restritivas a segmentos específicos ou interpretações excessivamente operacionais.

Adicionalmente, esta solução permite estruturar a identidade da unidade numa lógica de marca endossada, equilibrando diferenciação e legitimidade institucional, o que se revela particularmente relevante em contextos B2B caracterizados por elevada exigência técnica e forte dependência da reputação.

Este processo implica, contudo, desafios ao nível da gestão da transição identitária e da perceção dos stakeholders, exigindo uma implementação estruturada e consistente.

A comparação entre a situação atual e a proposta é sintetizada no Quadro 16.

Dimensão	**Situação Atual**	**Proposta**
Clareza	Reduzida	Elevada
Associação	Problemas / manutenção	Transformação / requalificação
Coerência	Desalinhada com atividade	Alinhada com atividade

Diferenciação	Limitada	Reforçada

Quadro 16– Justificação do Renaming

A materialização visual da proposta de renaming é apresentada na Figura 7.



Figura 7- Identidade Visual Proposta: CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS

A identidade visual desenvolvida para a designação "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS" constitui a tradução simbólica do reposicionamento estratégico definido, refletindo, ao nível visual, os princípios de clareza, credibilidade e especialização discutidos ao longo da investigação.

A manutenção do elemento "CONSTRU" assegura continuidade identitária e preservação de brand equity, funcionando como um ativo estratégico que reforça a confiança e a legitimidade institucional junto dos stakeholders (Muzellec & Lambkin, 2006; Marques et al., 2020). Em contextos B2B, esta continuidade assume particular relevância, uma vez que a decisão de compra é fortemente influenciada pela perceção de risco e pela credibilidade acumulada da organização.

A introdução do termo "REBUILD" representa uma redefinição clara do território competitivo, comunicando explicitamente a especialização da unidade em processos de transformação, requalificação e adaptação de espaços. Esta escolha semântica permite reposicionar a unidade de uma lógica reativa para uma lógica proativa e orientada para a criação de valor, em linha com os princípios de reposicionamento estratégico discutidos na literatura (Jewell, 2007; Varshneya & Das, 2017).

Ao nível cromático, a utilização consistente do verde reforça a associação à marca CONSTRU, promovendo coerência visual e reconhecimento imediato, ao mesmo tempo que comunica estabilidade, continuidade e ligação ao setor da construção e à sustentabilidade. A uniformização cromática entre "CONSTRU" e "REBUILD" contribui para a perceção de unidade estratégica, evitando fragmentação identitária.

A hierarquia tipográfica adotada — com destaque para o nome principal e um tratamento mais discreto para o endosso institucional "by Grupo CASAIS" — reflete uma arquitetura de marca endossada, permitindo equilibrar autonomia estratégica e legitimidade institucional. Esta abordagem é consistente com modelos de branded house híbrida, particularmente eficazes em setores de elevada complexidade técnica e forte dependência da reputação (Balmer & Greyser, 2006).

De forma global, a identidade visual proposta não constitui apenas um elemento estético, mas um instrumento estratégico que reforça o alinhamento entre identidade organizacional, proposta de valor e perceção de mercado, contribuindo para a construção de uma posição competitiva mais clara, diferenciada e sustentável. A identidade visual constitui, assim, a tradução tangível do reposicionamento estratégico definido.

7.5 Reformulação da Proposta de Valor

A reformulação da proposta de valor constitui um elemento central no processo de reposicionamento, na medida em que permite explicitar de forma clara aquilo que a unidade oferece ao mercado e como se diferencia dos seus concorrentes.

A análise dos resultados evidenciou que a unidade possui um conjunto consistente de capacidades distintivas — nomeadamente ao nível da agilidade operacional, proximidade ao cliente e capacidade de execução — altamente valorizadas no contexto B2B. Contudo, estas capacidades não se encontram atualmente estruturadas numa proposta de valor clara, coerente e facilmente comunicável.

Neste contexto, considera-se que a proposta de valor da unidade deve ser reformulada de forma a refletir a sua capacidade de transformar espaços existentes em soluções funcionais, eficientes e adaptadas às necessidades dos clientes, assegurando simultaneamente rapidez, fiabilidade e qualidade de execução. Esta abordagem encontra-se alinhada com os princípios de desenvolvimento de propostas de valor orientadas ao cliente em contextos B2B (Payne et al., 2021).

Mais do que uma formulação conceptual, esta proposta constitui uma síntese estruturada das competências identificadas empiricamente e das exigências do mercado, assumindo-se como um elemento orientador da atuação estratégica da unidade.

As suas principais dimensões são apresentadas no Quadro 17.

Dimensão	Conteúdo
Funcional	Execução técnica de projetos de remodelação e fit out
Operacional	Rapidez, cumprimento de prazos e eficiência
Relacional	Proximidade ao cliente e confiança
Estratégica	Capacidade de adaptação a diferentes necessidades

Quadro 17— Componentes da Proposta de Valor

A integração destas dimensões permite estruturar uma proposta de valor abrangente, que combina eficiência operacional com qualidade relacional, fatores críticos em contextos B2B caracterizados por elevada exigência técnica e forte dependência da confiança.

Importa ainda salientar que a eficácia desta proposta dependerá da sua consistência ao longo de toda a experiência do cliente, desde o contacto inicial até à entrega final do projeto, assegurando coerência entre a promessa comunicada e a entrega efetiva.

7.6 Orientações Estratégicas de Marketing

´A estratégia de marketing deve ser concebida como um mecanismo de tradução do posicionamento estratégico em ações concretas de comunicação e interação com o mercado.

Neste contexto, a comunicação da unidade deverá ser orientada para reforçar os elementos centrais da proposta de valor — nomeadamente a capacidade de transformação de espaços, a rapidez de execução e a fiabilidade — assegurando consistência ao longo dos diferentes pontos de contacto com o cliente, em linha com a literatura sobre co-criação e comunicação de valor (Kowalkowski et al., 2012).

Adicionalmente, a estratégia deverá privilegiar uma abordagem relacional, centrada na construção de relações de confiança, particularmente relevante em contextos B2B, onde as decisões são frequentemente influenciadas por experiências anteriores e pela perceção de risco.

A evidência concreta dos projetos executados assume, neste enquadramento, um papel determinante, funcionando como demonstração tangível das capacidades da unidade. Neste sentido, o desenvolvimento

de um portefólio estruturado de projetos deverá constituir uma prioridade estratégica, permitindo comunicar de forma eficaz a experiência e competência da organização.

Por fim, importa assegurar que o marketing não é encarado como uma função isolada, mas como um elemento transversal, alinhado com a operação e com a proposta de valor, garantindo coerência entre aquilo que é comunicado e aquilo que é efetivamente entregue.

7.7 Plano de Implementação

A implementação da estratégia proposta deve ser entendida como um processo estruturado e progressivo, orientado para assegurar o alinhamento interno da organização e a consistência da comunicação externa.

Este processo desenvolve-se em três fases principais, conforme sintetizado no Quadro 18.

Fase	**Objetivo**	**Ações principais**	**Horizonte**
Preparação	Alinhamento interno	Comunicação, formação, processos	Curto prazo
Lançamento	Introdução no mercado	Branding, comunicação, clientes	Curto/médio
Consolidação	Ajuste e crescimento	Monitorização, otimização	Médio prazo

Quadro 18– Fases de Implementação

A fase de preparação assume particular relevância, na medida em que garante o alinhamento interno com o novo posicionamento estratégico. Sem este alinhamento, existe o risco de incoerência entre discurso e prática, comprometendo a credibilidade da estratégia.

A fase de lançamento deverá assegurar uma introdução clara e consistente da nova identidade no mercado, evitando ambiguidades e reforçando a proposta de valor junto dos diferentes stakeholders.

Por sua vez, a fase de consolidação permitirá avaliar o impacto da estratégia e introduzir ajustamentos, assegurando a sua adaptação contínua às dinâmicas do mercado e a sua sustentabilidade no longo prazo.

7.8 Monitorização e KPIs

A definição de indicadores de desempenho constitui um elemento essencial para garantir a eficácia da estratégia e permitir a sua avaliação ao longo do tempo.

KPI	Objetivo	Medição
Volume de negócios	Crescimento	Faturação
Novos clientes	Expansão	Nº clientes
Conversão comercial	Eficácia	% propostas
Cumprimento prazos	Qualidade	% projetos no prazo
Perceção de marca	Clareza	Feedback clientes

Quadro 19– KPIs de Monitorização

Os indicadores apresentados no Quadro 19 permitem monitorizar diferentes dimensões do desempenho da unidade, incluindo crescimento, eficácia comercial, qualidade operacional e perceção de mercado.

A utilização destes KPIs possibilita não apenas a avaliação contínua dos resultados alcançados, mas também a identificação de áreas de melhoria e a introdução de ajustamentos estratégicos, assegurando um processo de gestão orientado para a aprendizagem e melhoria contínua.

7.9 Impacto Estratégico Esperado

A implementação da estratégia proposta deverá produzir um conjunto de impactos relevantes ao nível do posicionamento, desempenho e competitividade da unidade, resultantes do alinhamento entre identidade organizacional, proposta de valor e perceção de mercado.

Em primeiro lugar, espera-se uma melhoria significativa da clareza do posicionamento estratégico, decorrente da substituição de uma designação ambígua por uma identidade alinhada com a atividade efetiva da unidade. Este alinhamento permitirá reduzir a dissonância identificada nos resultados empíricos, promovendo uma comunicação mais eficaz e uma melhor compreensão da oferta por parte dos stakeholders, em linha com os princípios de coerência identitária discutidos na literatura (Muzellec & Lambkin, 2006; Balmer, 2001).

Em segundo lugar, a reformulação da proposta de valor, articulada com o novo posicionamento, deverá reforçar a perceção de valor da unidade, particularmente em contextos B2B, onde atributos como fiabilidade, rapidez e capacidade de execução assumem um papel determinante na decisão de compra. Este reforço tenderá a traduzir-se numa maior capacidade de diferenciação face à concorrência, permitindo à unidade afirmar-se num segmento de mercado cada vez mais competitivo e especializado (Payne et al., 2021; O'Regan et al., 2011).

Adicionalmente, a estratégia proposta deverá contribuir para a expansão da base de clientes, nomeadamente através da captação de novos projetos e da entrada em segmentos anteriormente menos acessíveis devido às limitações do posicionamento atual. A melhoria da clareza identitária e da comunicação da proposta de valor permitirá reduzir barreiras à entrada e facilitar a abordagem comercial, reforçando a competitividade da unidade no mercado.

Ao nível interno, prevê-se igualmente um impacto positivo ao nível do alinhamento organizacional, na medida em que a clarificação do posicionamento e da proposta de valor permitirá orientar a atuação das equipas e reforçar a coerência entre discurso e prática. Este alinhamento constitui um fator crítico para a sustentabilidade da estratégia, garantindo que a promessa comunicada ao mercado é efetivamente cumprida, conforme evidenciado na literatura sobre identidade organizacional (Melewar & Jenkins, 2002; Joseph et al., 2021).

Por fim, a implementação da estratégia deverá contribuir para o crescimento sustentado da unidade, tanto em termos de volume de negócios como de rentabilidade, através da valorização das suas competências distintivas e da sua melhor integração no mercado. Este crescimento encontra-se alinhado com abordagens que relacionam posicionamento estratégico e vantagem competitiva sustentável (Porter, 1985; Barney, 1991).

De forma global, o impacto esperado da estratégia não se limita a uma melhoria da comunicação ou da imagem da unidade, traduzindo-se numa reconfiguração do seu posicionamento estratégico, com implicações diretas na sua competitividade e capacidade de criação de valor.

7.10 Síntese Crítica da Proposta Estratégica

A proposta estratégica apresentada neste capítulo resulta da integração dos contributos empíricos e teóricos desenvolvidos ao longo da investigação, constituindo uma resposta estruturada ao problema central identificado.

A análise realizada evidenciou a existência de um desalinhamento entre a identidade organizacional da unidade e a sua realidade operacional, traduzido numa perceção externa limitada e numa subvalorização das suas capacidades. Este desalinhamento assume particular relevância em contextos B2B, onde a clareza do posicionamento e a consistência da proposta de valor desempenham um papel determinante na construção de confiança e na redução do risco percebido (Muzellec & Lambkin, 2006; Payne et al., 2021).

Neste enquadramento, a estratégia proposta assenta numa lógica de alinhamento estratégico, procurando assegurar coerência entre três dimensões fundamentais: identidade organizacional, proposta de valor e perceção de mercado. O reposicionamento definido permite clarificar o território competitivo da unidade, enquanto o renaming proposto corrige as limitações associadas à designação atual, contribuindo para uma comunicação mais eficaz e alinhada com as suas capacidades reais.

Paralelamente, a reformulação da proposta de valor permite estruturar e tornar explícitas as competências distintivas da unidade, facilitando a sua comunicação e valorização no mercado. Por sua vez, as orientações estratégicas de marketing e o plano de implementação asseguram a operacionalização da estratégia, garantindo a sua tradução em ações concretas e consistentes com o posicionamento definido.

Importa, contudo, reconhecer que a eficácia desta proposta depende da sua implementação integrada, na medida em que o reposicionamento não se esgota na alteração da identidade, exigindo coerência entre discurso, prática e experiência do cliente. Este princípio assume particular relevância em contextos B2B, onde a validação da proposta de valor ocorre de forma contínua através da execução dos projetos e da interação com os stakeholders (O'Regan et al., 2011; Joseph et al., 2021).

Neste contexto, a definição de indicadores de monitorização assume um papel fundamental, permitindo avaliar o impacto da estratégia e introduzir ajustamentos ao longo do tempo, numa lógica de melhoria contínua e adaptação ao mercado.

De forma global, a proposta apresentada permite não apenas responder ao problema identificado, mas também potenciar o desenvolvimento futuro da unidade, criando condições para a sua afirmação num mercado competitivo e em crescimento. A estratégia delineada traduz-se, assim, numa reconfiguração do posicionamento estratégico da unidade, com implicações diretas na sua competitividade, capacidade de diferenciação e criação de valor sustentável (Porter, 1985; Barney, 1991).

Assim, este capítulo constitui a ponte entre a análise e a ação, traduzindo o conhecimento produzido ao longo da investigação numa solução estratégica aplicável, que será consolidada nas conclusões do capítulo seguinte.

Neste sentido, a proposta não se limita a responder a um problema identificado, mas constitui uma oportunidade estratégica de redefinição do papel da unidade no contexto competitivo em que se insere.

8. CONCLUSÕES

8.1 Síntese do Estudo

O presente estudo teve como objetivo analisar e desenvolver uma proposta estratégica de reposicionamento e renaming da unidade de negócio "Serviço Pós-Venda" do Grupo CASAIS, tendo por base a identificação de um desalinhamento entre a sua identidade organizacional e a sua realidade operacional.

A investigação permitiu evidenciar que, ao longo dos últimos anos, a unidade evoluiu significativamente, passando de uma função tradicional de assistência pós-obra para uma atuação mais abrangente e estratégica, centrada em projetos de remodelação, reabilitação e fit out. Contudo, esta evolução não foi acompanhada por uma atualização da sua identidade, originando uma dissonância entre aquilo que a unidade efetivamente faz e a forma como é percecionada.

A análise empírica, suportada por entrevistas a stakeholders internos, permitiu identificar um conjunto de padrões consistentes, nomeadamente a perceção de que o naming atual é redutor e limitador, a existência de capacidades distintivas relevantes ao nível da agilidade e proximidade ao cliente, e a identificação de um contexto de mercado favorável ao desenvolvimento da unidade.

Por sua vez, a discussão dos resultados à luz da literatura permitiu enquadrar este fenómeno no âmbito da identidade organizacional, do posicionamento estratégico e do rebranding, evidenciando a importância do alinhamento entre identidade, proposta de valor e perceção de mercado.

8.2 Resposta à Questão de Investigação

A questão central deste estudo procurou compreender de que forma poderia ser implementada uma estratégia eficaz de reposicionamento e renaming da unidade, maximizando o seu potencial de mercado e vantagem competitiva.

Os resultados obtidos permitem concluir que uma estratégia eficaz deve assentar numa abordagem integrada, que combine:

- a redefinição clara do posicionamento estratégico;
- a reformulação da proposta de valor com base nas capacidades distintivas da unidade;
- a adoção de uma nova identidade (renaming) alinhada com a sua atividade;
- a implementação de uma estratégia de marketing coerente;
- a definição de um plano estruturado de implementação e monitorização.

Neste contexto, a proposta de criação da unidade "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS" constitui uma resposta adequada ao problema identificado, permitindo alinhar identidade e estratégia, melhorar a perceção de mercado e potenciar a capacidade de crescimento da unidade.

8.3 Contributos do Estudo

O presente trabalho apresenta contributos relevantes em três dimensões principais.

Ao nível teórico, contribui para a compreensão da relação entre identidade organizacional, naming e posicionamento estratégico, evidenciando como o desalinhamento entre estas dimensões pode comprometer a competitividade das organizações, particularmente em contextos B2B.

Ao nível empírico, o estudo oferece uma análise aprofundada de um caso real, permitindo compreender as dinâmicas internas de evolução de uma unidade de negócio e os desafios associados ao seu reposicionamento.

Ao nível prático, o trabalho apresenta uma proposta estratégica concreta, aplicável à realidade do Grupo CASAIS, que poderá servir de base para a tomada de decisão e para a implementação de mudanças organizacionais.

8.4 Implicações para a Gestão

Os resultados do estudo evidenciam a importância de monitorizar continuamente o alinhamento entre a identidade organizacional e a realidade operacional, particularmente em contextos de evolução estratégica.

Adicionalmente, destacam a relevância do naming como elemento central na comunicação da proposta de valor, bem como a necessidade de integrar o rebranding numa estratégia mais ampla, que assegure coerência entre identidade, posicionamento e experiência do cliente.

Para a gestão, isto implica a adoção de uma abordagem estratégica ao desenvolvimento das unidades de negócio, na qual a evolução operacional seja acompanhada por uma reflexão contínua sobre identidade e posicionamento.

8.5 Limitações do Estudo

Apesar dos contributos apresentados, o presente estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer no contexto da sua interpretação.

Em primeiro lugar, embora a investigação tenha procurado integrar diferentes perspetivas relevantes para o fenómeno em análise, a recolha de dados incidiu predominantemente sobre um conjunto específico de stakeholders, podendo existir limitações ao nível da abrangência das perceções captadas. Ainda assim, procurou-se mitigar este efeito através da inclusão de diferentes perfis e funções, garantindo diversidade de contributos.

Em segundo lugar, a natureza do estudo de caso, centrada numa unidade de negócio específica, implica naturalmente limitações ao nível da generalização dos resultados. No entanto, esta abordagem permitiu uma análise aprofundada e contextualizada, adequada aos objetivos da investigação.

Por fim, importa referir que a proposta estratégica desenvolvida não foi objeto de implementação durante o período de investigação, pelo que a avaliação do seu impacto se baseia numa análise prospetiva. Neste sentido, a validação empírica da estratégia constitui uma oportunidade relevante para investigação futura.

8.6 Sugestões para Investigação Futura

Tendo em conta as limitações identificadas, sugere-se que futuras investigações possam:

- analisar o impacto real de processos de rebranding após a sua implementação;
- comparar diferentes casos de reposicionamento em contextos semelhantes;
- aprofundar o papel do naming em contextos B2B.
-

8.7 Considerações Finais

O presente estudo evidencia que a evolução das organizações não se limita à transformação das suas atividades, exigindo também uma adaptação contínua da sua identidade e do seu posicionamento.

No caso em análise, a unidade estudada apresenta um conjunto de capacidades que a posicionam favoravelmente num mercado em crescimento. No entanto, o desalinhamento entre a sua identidade e a sua realidade operacional constitui um obstáculo à sua plena afirmação.

A proposta estratégica desenvolvida neste trabalho procura ultrapassar esta limitação, demonstrando que o reposicionamento e o renaming, quando enquadrados numa abordagem integrada, podem constituir instrumentos eficazes de criação de valor e diferenciação competitiva.

Deste modo, o estudo reforça a ideia de que a coerência entre identidade, estratégia e mercado não é apenas desejável, mas essencial para o sucesso sustentado das organizações.

9. REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.

Ahmed, A. I., Salih, B. J., Qasem, W., et al. (2024). Strategic adaptation and governance in disruptive market environments: Frameworks and case studies. Journal of Ecohumanism.

Albtoush, A. M. F., Doh, S. I., Rahman, R. A., & Al-Momani, A. H. (2022). Critical success factors of construction projects in Jordan: An empirical investigation. Asian Journal of Civil Engineering. https://doi.org/10.1007/s42107-022-00470-8

Ali, B., Nazam, M., Akash, R. S. I., & Baig, S. A. (2019). Investigating the impact of corporate rebranding on customer satisfaction: Empirical evidence from the beverage industry. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 6(4), 110–122. https://doi.org/10.21833/ijaas.2019.04.013

Alsharef, A., Ovid, A., Uddin, S. M. J., & Albert, A. (2024). Biggest challenges facing the construction industry. In Construction Research Congress. https://doi.org/10.1061/9780784485286.065

Alves, C., Machado, J., & Reis, J. L. (2022, December). Review for augmented reality shopping application for mobile systems. In International Conference on Marketing and Technologies (pp. 623-634). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-0333-7_45

Alves, C., Machado, J., & Reis, J. L. (2023, November). Spatial computing and augmented reality–challenges in e-commerce. In International Conference on Marketing and Technologies (pp. 851-863). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-1552-7_57

Andrade, N., & Morales, M. (2007). Offer of value as a differentiation strategy in fast-food franchise establishments in the municipality of Maracaibo. Revista de Ciencias Sociales.

Aneesha, K., & Haridharan, M. K. (2017). Ranking the project management success factors for construction project in South India. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. https://doi.org/10.1088/1755-1315/80/1/012044

Antunes, G., & Seixas, J. (2020). Acesso ao mercado imobiliário na Área Metropolitana de Lisboa: Entre as crises financeira e a pandemia. Análise Crítica de Habitação, 7(2), 58–72.

Astner, H., & Gaddefors, J. (2020). Identities at work in developing a new market. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship. https://doi.org/10.1108/JRME-07-2018-0038

Baaij, M., Greeven, M., & Van Dalen, J. (2004). Persistent superior economic performance, sustainable competitive advantage, and Schumpeterian innovation. European Management Journal. https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.010

Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. European Journal of Marketing, 35(3/4), 248–291. https://doi.org/10.1108/03090560110694763

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. European Journal of Marketing, 40(7/8), 730–741. https://doi.org/10.1108/03090560610669964

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Beise-Zee, R. (2021). Corporate brand equity retention: A resource-based view. Journal of Brand Management, 28(2), 155–170. https://doi.org/10.1057/s41262-021-00263-5

Brennan, A., & Dooley, L. (2005). Networked creativity: A structured management framework for stimulating innovation. Technovation. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.08.001

Brunelli, S., Gjergji, R., & Lazzarotti, V. (2023). Effective business model adaptations in family SMEs. Journal of Family Business Management. https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2022-0020

Chan, A. P. C., Chan, D. W. M., Chiang, Y. H., & Ho, K. S. K. (2004). Exploring critical success factors for partnering in construction projects. Journal of Construction Engineering and Management. https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2004)130:2(188)

Chen, D.-N., Lu, K.-P., & Tongnoy, S. (2025). IT capability and knowledge sharing in open innovation adoption. Information Systems Management. https://doi.org/10.1080/10580530.2025.2477452

Chenet, P., Dagger, T. S., & O'Sullivan, D. (2010). Service quality, trust, commitment and service differentiation. Journal of Services Marketing. https://doi.org/10.1108/08876041011060440

Cherkos, F. D., & Kifle, K. T. (2025). Stakeholder management critical success factors. Built Environment Project and Asset Management. https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2025-0051

Chipade, A. M., Zolekar, A. R., Sonawane, S. K., & Londhe, P. (2025). Evolution of critical success factors in residential projects. Journal of Mines, Metals and Fuels. https://doi.org/10.18311/jmmf/2025/47759

Collange, V., & Bonache, A. (2015). Overcoming resistance to product rebranding. Journal of Product & Brand Management. https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2014-0730

Crompton, J. L. (2009). Strategies for implementing repositioning of leisure services. Managing Leisure, 14(2), 87–111. https://doi.org/10.1080/13606710802491090

Domljan, I., & Domljan, V. (2024). Major challenges in the construction industry. In Lecture Notes in Networks and Systems. https://doi.org/10.1007/978-3-031-66271-3_43

Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2011). Assessing international marketing opportunities. International Marketing Review. https://doi.org/10.1108/02651331111122641

Ferreira, T., Custódio, S., & Carmo, M. D. (2025). Impact of economic crisis and pandemic on Portuguese tourism. Sustainability. https://doi.org/10.3390/su17198896

Garg, V., & Mishra, A. (2025). Redefining rebranding: Identity-image dynamics. Journal of Indian Business Research. https://doi.org/10.1108/JIBR-06-2024-0151

Georgantzas, N. C., & Katsamakas, E. (2009). Disruptive Internet-service innovation diffusion. Human Systems Management. https://doi.org/10.3233/HSM-2009-0704

Gimeno, J., Chen, M.-J., & Bae, J. (2006). Competitive repositioning dynamics. In Advances in Strategic Management (Vol. 23). https://doi.org/10.1016/S0742-3322(06)23013-4

Gómez-Gil, M. (2022). Economic incentives to boost building renovation in Portugal. Ciudad y Territorio Estudios Territoriales, 54, 483–498.

Guajardo, J. A., & Cohen, M. A. (2018). Service differentiation in after-sales services. Manufacturing & Service Operations Management. https://doi.org/10.1287/msom.2017.0645

Haiyan, D., Ahmed, K., & Nanere, M. (2021). Continuous innovation and firm performance. International Journal of Innovation Management. https://doi.org/10.1142/S1363919621500043

Hakala, U. (2024). Rebranding. In Elgar Encyclopedia of Corporate Communication (pp. 154–159). https://doi.org/10.4337/9781802200874.ch24

Hou, Y., & Yao, D. (2022). Repositioning costs and competition. Strategic Management Journal, 43(1), 3–29. https://doi.org/10.1002/smj.3336

Huttu, E., & Martinsuo, M. (2015). Differentiation value in delivery chains. Service Industries Journal. https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1080692

Jewell, R. D. (2007). Repositioning communications. Journal of Marketing Communications, 13(4), 231–241. https://doi.org/10.1080/13527260701193325

Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y., & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. Journal of Business Research, 130, 709–723. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), 1–22. https://doi.org/10.1177/002224299305700101

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). Principles of marketing (15th ed.). Pearson Education.

Kowalkowski, C., Persson Ridell, O., Röndell, J. G., & Sörhammar, D. (2012). The co-creative practice of forming a value proposition. Journal of Marketing Management, 28(13–14), 1553–1570. https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.736875

Makasi, A., Govender, K., & Madzorera, N. (2014). Re-branding and consumer perceptions. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(20), 2582–2588. https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2582

Marques, C., da Silva, R. V., Davcik, N. S., & Faria, R. T. (2020). Brand equity in rebranding strategy. Journal of Business Research. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.022

McDonald, M., & Wilson, H. (2011). Marketing plans: How to prepare them, how to use them (7th ed.). Wiley.

Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. Corporate Reputation Review, 5(1), 76–90. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540166

Menon, S. (2021). Growth through repositioning. CASE Journal. https://doi.org/10.1108/TCJ-04-2020-0044

Mendoza Ramos, L. R., & Montoya Restrepo, L. A. (2025). Innovation and competitive advantage. Innovar. https://doi.org/10.15446/innovar.v35n96.103157

Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. European Journal of Marketing, 42(5/6), 537–552. https://doi.org/10.1108/03090560810862599

Mukherjee, A., & He, H. (2008). Company identity and marketing. Journal of Marketing Theory and Practice. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160202

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding. European Journal of Marketing, 40(7/8), 803–824. https://doi.org/10.1108/03090560610670007

Niehaus, M., Hansen, K., Mocan, M., & Barmayoun, D. (2023). Strategies amid market turbulence. Administrative Sciences. https://doi.org/10.3390/admsci13090204

O'Regan, N., Kluth, C., & Parnell, J. A. (2011). Strategic groups and firm performance. Strategic Change, 20(3–4), 111–126. https://doi.org/10.1002/jsc.889

Payne, A., & Frow, P. (2014). Developing superior value propositions: A strategic marketing imperative. European Journal of Marketing. https://doi.org/10.1108/EJM-01-2013-0020

Payne, A., Frow, P., Eggert, A., & Kumar, N. (2021). Value proposition design: A review, synthesis, and research agenda. Journal of Business Research, 134, 396–410. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.046

Penttinen, E., & Palmer, J. (2007). Firm positioning through buyer–seller relationships. Industrial Marketing Management. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.005

Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2017). Essentials of marketing (15th ed.). McGraw-Hill Education.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. Managing Service Quality, 17(6), 621–634. https://doi.org/10.1108/09604520710834975

Samarrokhi, A., Jenab, K., Arumugam, V. C., & Weinsier, P. D. (2015). Operations strategies and sustainable competitive advantage. International Journal of Industrial and Systems Engineering. https://doi.org/10.1504/IJISE.2015.065944

Sangroya, D., Nayak, J. K., & Kumar, S. (2025). Evolution of rebranding research: A systematic literature review and future research agenda. Marketing Intelligence & Planning. https://doi.org/10.1108/MIP-06-2024-0443

Singh, H., Dey, A. K., & Sahay, A. (2020). Competitive advantage in hospitals. Competitiveness Review. https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0091

Slywotzky, A. J., & Wise, R. (2003). Demand innovation. Strategy & Leadership. https://doi.org/10.1108/10878570310492014

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.2540194

Tafazzoli, M. (2017). Sustainable construction practices and competitive advantage. Journal of Cleaner Production. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.056

Trzeciak, M. (2023). Project portfolio governance in construction firms. International Journal of Project Management. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.05.003

Varshneya, G., & Das, G. (2017). Tata rebranding case. Emerald Emerging Markets Case Studies, 7(4), 1–16. https://doi.org/10.1108/EEMCS-09-2016-0191

Veilleux, S., Haskell, N., & Béliveau, D. (2018). Opportunity recognition in tech startups. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management. https://doi.org/10.1504/IJEIM.2018.089715

Wang, X., Yusof, R. N. R., & Jaharuddin, N. S. (2025). Service and continuous innovation in SMEs. Sustainability. https://doi.org/10.3390/su17094093

Weking, J., Stöcker, M., Kowalkiewicz, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2018). Leveraging industry 4.0: A business model pattern framework. International Journal of Production Economics. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.021

Westwood, J. (2013). How to write a marketing plan (4th ed.). Kogan Page.

Williams, R. L., & Omar, M. (2014). Brand management in higher education. Journal of Marketing for Higher Education, 24(2), 222–242. https://doi.org/10.1080/08841241.2014.973471

Xu, L., Zhang, Y., Liu, M., et al. (2025). Robotics in construction: Bibliometric review. Applied Sciences. https://doi.org/10.3390/app15116277

Zervina, O. (2023). Value expansion and sense-making. Behaviormetrika. https://doi.org/10.1007/s41237-022-00179-7

Zhu, Z., & Matsuno, K. (2016). Entrepreneurial proclivity and growth. Journal of Strategic Marketing. https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035037

10. ANEXOS

ANEXO A — GUIÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Título:

Guião de Entrevista Semiestruturada — Estudo de Reposicionamento e Renaming da Unidade "Serviço Pós-Venda" do Grupo CASAIS

Objetivo da entrevista:

Recolher perceções, interpretações e contributos dos stakeholders internos acerca do posicionamento atual da unidade, da sua identidade, desafios, oportunidades e da proposta de reposicionamento "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS".

Nota ao entrevistado:

A entrevista é confidencial e será utilizada exclusivamente para fins académicos. Não serão registados nomes, apenas funções. As respostas são voluntárias. A entrevista será gravada mediante consentimento.

Estrutura Geral do Guião

A entrevista organiza-se em **quatro blocos temáticos**, coerentes com os objetivos da investigação e fundamentados na literatura sobre reposicionamento, identidade organizacional e proposta de valor.

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?
2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?
3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?
4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?
6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?
7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?
8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?
10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?
11. Que oportunidades identifica no mercado atual?
12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?
14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?
15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?
16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

Formato da Entrevista

- **Duração estimada:** 35–50 minutos
- **Tipo:** Semiestruturada (perguntas-guia com possibilidade de aprofundamento)
- **Modo:** Presencial ou remoto
- **Registo:** Gravação áudio (com consentimento) + notas de apoio
- **Confidencialidade:** Garantida (análise anonimizada por função)

ANEXO B — Quadro de Correspondência Teórica e Justificação do Guião de Entrevista

1. Enquadramento Teórico e Justificação Metodológica do Guião

O presente anexo tem como objetivo demonstrar a coerência teórica, conceptual e metodológica do guião de entrevista utilizado na investigação, evidenciando o alinhamento entre a revisão de literatura, os objetivos do estudo e o instrumento de recolha de dados.

A investigação insere-se num paradigma interpretativo, ancorado numa ontologia construtivista, segundo a qual a realidade organizacional — incluindo identidade, posicionamento e proposta de valor — é socialmente construída através das perceções e interpretações dos atores organizacionais. Neste contexto, a compreensão do fenómeno de reposicionamento e renaming da unidade "Serviço Pós-Venda" exige o acesso direto às representações internas dos stakeholders, justificando a adoção de entrevistas semiestruturadas como técnica principal de recolha de dados.

De acordo com a literatura metodológica, a estrutura do guião deve assegurar a ligação entre:

- os objetivos da investigação,
- os constructos teóricos relevantes,
- e as dimensões analíticas a explorar empiricamente (Cross, 2014).

Neste estudo, o guião foi concebido como um instrumento de operacionalização teórica, permitindo traduzir conceitos abstratos — como identidade organizacional, reposicionamento, proposta de valor e rebranding — em questões empíricas orientadas à recolha de dados interpretativos.

A literatura mobilizada demonstra que processos de reposicionamento e rebranding em contextos B2B dependem de três dimensões estruturantes:

- a compreensão da identidade organizacional e das perceções internas (Mukherjee & He, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006),
- a análise das dinâmicas de mercado e da competitividade setorial (O'Regan et al., 2011; Hou & Yao, 2022),
- e a clarificação da proposta de valor e dos mecanismos de diferenciação (Rosério & Raimundo, 2021; Hakala, 2024).

Estas dimensões estruturam o guião de entrevista, que se organiza em quatro blocos temáticos, refletindo simultaneamente:

- a arquitetura conceptual da revisão de literatura,
- os objetivos específicos da investigação,
- e a lógica de análise qualitativa adotada.

Adicionalmente, este quadro desempenha uma função metodológica central no processo de análise, ao permitir a codificação temática dos dados com base em categorias teoricamente fundamentadas, assegurando consistência entre recolha, análise e interpretação dos dados.

2. Estrutura Temática do Guião e Correspondência com Objetivos de Investigação

Quadro B1 — Correspondência entre Blocos Temáticos e Objetivos

Bloco Temático	Perguntas	Objetivo de Investigação
Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade	1–4	O1 – Interpretar perceções internas sobre identidade, posicionamento e papel da unidade
Bloco 2 – Proposta de valor e mercado	5–8	O2 – Identificar fatores críticos, proposta de valor e dinâmicas competitivas
Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento	9–12	O3 – Compreender limitações estratégicas e justificar o reposicionamento
Bloco 4 – Avaliação da nova identidade (renaming)	13–16	O4 – Avaliar perceções sobre a nova marca e validar coerência estratégica

3. Matriz de Correspondência Teórica do Guião (por Blocos Temáticos)

Bloco 1 — Identidade e Perceção da Unidade

Pergunta	Constructo Teórico	Enquadramento Conceptual	Autor(es)	Contributo
1	Identidade organizacional	Construção social da identidade e papel organizacional	Mukherjee & He (2008)	Identidade resulta de perceções internas e práticas organizacionais
2	Função organizacional e papel estratégico	Papel da unidade no sistema organizacional	Muzellec & Lambkin (2006)	Identidade deve refletir função estratégica real
3	Naming e identidade	Adequação simbólica da designação	Jewell (2007)	Naming influencia perceção de valor e coerência
4	Identidade percebida externamente	Perceção de stakeholders e reputação	O'Regan et al. (2011)	Posicionamento depende da leitura do mercado

Bloco 2 — Proposta de Valor e Mercado

Pergunta	Constructo Teórico	Enquadramento Conceptual	Autor(es)	Contributo
5	Proposta de valor	Valor baseado em competências e diferenciação	Rosério & Raimundo (2021)	Proposta de valor resulta de capacidades organizacionais
6	Diferenciação competitiva	Vantagem baseada em capacidades técnicas	Ngah et al. (2016); Samarrokhi et al. (2015)	Diferenciação sustenta competitividade
7	Segmentação e cliente B2B	Caracterização do cliente organizacional	O'Regan et al. (2011)	Decisão depende de múltiplos critérios técnicos
8	Dinâmicas de mercado	Evolução do setor e procura	Hou & Yao (2022)	Mudanças setoriais exigem adaptação estratégica

Bloco 3 — Necessidade de Reposicionamento

Pergunta	Constructo Teórico	Enquadramento Conceptual	Autor(es)	Contributo
9	Reposicionamento estratégico	Redefinição do território competitivo	Jewell (2007); Varshneya & Das (2017)	Reposicionamento implica mudança estrutural
10	Limitações do naming	Dissonância entre identidade e prática	Mukherjee & He (2008)	Incoerência compromete legitimidade
11	Oportunidades de mercado	Adaptação às dinâmicas competitivas	O'Regan et al. (2011)	Mercado condiciona estratégia
12	Necessidade de mudança estratégica	Evolução organizacional	Hakala (2024)	Rebranding como resposta a mudança

Bloco 4 — Avaliação da Nova Identidade (Renaming)

Pergunta	Constructo Teórico	Enquadramento Conceptual	Autor(es)	Contributo
13	Perceção da nova marca	Interpretação simbólica do renaming	Hakala (2024)	Rebranding altera perceções internas

14	Coerência identitária	Alinhamento entre identidade e estratégia	Mukherjee & He (2008)	Coerência reduz ambiguidade
15	Benefícios do rebranding	Impacto na reputação e cultura	Muzellec & Lambkin (2006)	Rebranding reforça legitimidade
16	Riscos do rebranding	Gestão de risco e mudança	Brunelli et al. (2023)	Mudança exige alinhamento interno

4. Síntese Interpretativa do Quadro

A estrutura apresentada evidencia que o guião de entrevista não constitui um conjunto arbitrário de questões, mas um instrumento metodologicamente estruturado que operacionaliza conceitos centrais da literatura.

A organização por blocos temáticos permite captar, de forma integrada:

- a identidade organizacional e as perceções internas,
- a proposta de valor e o enquadramento competitivo,
- as limitações do posicionamento atual,
- e a validação da nova identidade proposta.

Este desenho assegura coerência entre:

- teoria (revisão de literatura),
- método (entrevistas qualitativas),
- e análise (codificação temática interpretativa),

reforçando a validade interna da investigação e a robustez das conclusões.

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, declaro que:

Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.

Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.

Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade.

Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Concordo com a utilização de excertos das minhas respostas, desde que devidamente anonimizados.

Local e Data: _____

Assinatura: _____

ANEXO D — Matriz de Codificação Temática

1. Enquadramento da Codificação Temática

A presente matriz sistematiza o processo de análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas, realizado com base numa abordagem de codificação temática interpretativa. O processo seguiu uma lógica estruturada em três etapas — codificação aberta, agrupamento temático e construção de categorias analíticas — permitindo identificar padrões de significado, convergências e divergências nas perceções dos participantes.

A codificação adotou uma abordagem híbrida (dedutiva–indutiva), combinando categorias conceptuais provenientes da revisão de literatura com subcategorias emergentes dos dados empíricos.

A amostra integrou stakeholders internos (E1–E5) e stakeholders externos (Ex1–Ex5), incluindo colaboradores do Grupo CASAIS, clientes e parceiros. Esta diversidade permitiu uma análise mais robusta, baseada na triangulação de fontes, reforçando a validade e consistência dos resultados.

2. Estrutura da Matriz de Codificação

CATEGORIA 1 — Identidade e Perceção da Unidade

Subcategoria / Código	Descrição Interpretativa	Evidência (Internos + Externos)
Papel percebido	Unidade historicamente associada a suporte e pós-obra, mas com evolução funcional significativa	"área focada na assistência técnica e manutenção" / "estrutura estratégica de continuidade da oferta"
Evolução da atividade	Transição clara para remodelações, fit out e requalificação	"serviços especializados em remodelações e fit-out" / "transformação de espaços"
Perceção externa limitada	Mercado associa a unidade a manutenção e garantia	"tendem a associar... a serviços ao abrigo de garantia" / "assumiria que era assistência"
Dissonância identitária	Desalinhamento claro entre nome e prática	"não reflete de todo" / "nome redutor"

CATEGORIA 2 — Proposta de Valor e Mercado

Subcategoria / Código	Descrição Interpretativa	Evidência
Núcleo da atividade	Foco em remodelação, fit out e requalificação	"gestão integrada de projetos de remodelação e fit out" / "núcleo está em remodelações e fit-out"

Agilidade e rapidez	Capacidade de resposta rápida como diferencial chave	"rapidez de resposta" / "capacidade de resposta e flexibilidade"
Proximidade ao cliente	Relação próxima e personalizada	"proximidade e cooperação" / "cliente procura alguém que perceba o contexto"
Capacidade técnica	Competência técnica e execução integrada	"competência técnica elevada" / "enquadramento técnico da intervenção"
Tipo de cliente	Cliente B2B exigente, orientado a resultados	"empresas e investidores exigentes"
Dinâmica de mercado	Crescimento do segmento de remodelação	"procura crescente por requalificação" / "procura tem vindo a crescer"

CATEGORIA 3 — Necessidade de Reposicionamento

Subcategoria / Código	Descrição Interpretativa	Evidência
Limitações do posicionamento	Naming e posicionamento limitam perceção de valor	"nome não reflete o grau de especialização" / "reduz capacidade de afirmação"
Dissonância estratégica	Desalinhamento entre capacidades e perceção	"subvaloriza a abrangência da unidade"
Oportunidades de mercado	Requalificação e adaptação de espaços em crescimento	"escassez de construção nova impulsiona remodelações"
Necessidade de mudança	Consenso transversal sobre necessidade de reposicionamento	"rebranding era fundamental" / "mais adequado um posicionamento focado"

CATEGORIA 4 — Avaliação da Nova Identidade (Renaming)

Subcategoria / Código	Descrição Interpretativa	Evidência
Perceção do novo nome	Naming percecionado como claro e moderno	"perceção globalmente positiva" / "mais claro e alinhado"
Alinhamento com atividade	Nome reflete melhor a realidade da unidade	"reflete de forma mais adequada" / "transmite ideia de renovação"
Benefícios esperados	Melhoria da perceção, posicionamento e crescimento	"reforço da perceção de valor"
Riscos e desafios	Necessidade de coerência e execução consistente	"coerência entre comunicação e operação" / "gestão da transição"

3. Síntese Interpretativa da Codificação

A análise evidencia uma forte convergência entre stakeholders internos e externos, reforçando a robustez dos resultados.

- Destacam-se os seguintes pontos:
- existência de uma dissonância identitária clara entre naming e atividade;
- reconhecimento transversal das capacidades distintivas da unidade;
- validação consistente do potencial de mercado;
- consenso quanto à necessidade de reposicionamento;
- aceitação generalizada da proposta de renaming.

A triangulação das perceções permite concluir que o desalinhamento identificado não é apenas interno, mas também reconhecido externamente, reforçando a necessidade de intervenção estratégica.

4. Validade e Rigor da Análise

O rigor metodológico da análise é assegurado através de:

- coerência entre enquadramento teórico e categorias analíticas;
- rastreabilidade entre dados empíricos e interpretação;
- triangulação de fontes (internos vs externos);
- consistência dos padrões identificados;
- saturação temática das categorias.

ANEXO E — Quadro — Síntese dos Resultados da Análise Temática

1. Enquadramento do Anexo

O presente quadro sintetiza os principais resultados da análise temática realizada, com base na codificação das entrevistas a stakeholders internos e externos. As transcrições completas das entrevistas realizadas encontram-se disponíveis no **Anexo H**, permitindo assegurar a rastreabilidade dos dados e a transparência do processo analítico. A frequência apresentada é de natureza qualitativa e indica a recorrência relativa dos temas nas diferentes entrevistas. O quadro permite evidenciar padrões de convergência, reforçando a consistência dos resultados e a triangulação das perceções.

2. Quadro — Síntese dos Resultados da Análise Temática

Categoria	Tema	Código	Frequência	Entrevistas	Interp retação
Identidade	Papel da unidade	Associada a pós-venda	Alta	E1, E2, E3, Ex2	Identidade histórica ainda dominante
Identidade	Evolução da unidade	Atuação em remodelações e fit out	Muito Alta	E1, E2, E4, Ex1, Ex2, Ex3	Evolução operacional não refletida na identidade
Identidade	Dissonância identitária	Nome não representa atividade	Muito Alta	E1, E2, E3, E4, Ex1, Ex2, Ex3	Desalinhamento estrutural entre identidade e prática
Naming	Perceção externa	Associado a assistência técnica	Muito Alta	Ex1, Ex2, Ex3, Ex4	Naming induz perceção redutora
Naming	Limitação estratégica	Necessidade de explicar serviço	Alta	E1, E2, Ex1	Barreira à comunicação e posicionamento
Proposta de valor	Agilidade operacional	Rapidez de resposta	Muito Alta	E2, E4, Ex2, Ex4	Diferencial competitivo central
Proposta de valor	Proximidade	Relação com cliente	Alta	E2, E1, Ex3	Fator crítico de diferenciação
Proposta de valor	Flexibilidade	Adaptação a contextos reais	Alta	E2, Ex2, Ex3	Capacidade chave em ambientes operacionais
Proposta de valor	Capacidade técnica	Execução e coordenação	Alta	E1, E4, Ex4	Sustenta complexidade dos projetos

Mercado	Crescimento	Aumento da procura	Muito Alta	E2, E4, Ex1, Ex4	Segmento em expansão
Mercado	Mudança estrutural	Requalificação vs construção nova	Alta	Ex1, Ex3, Ex4	Mudança no paradigma do setor
Mercado	Exigência do cliente	Prazos, adaptação, eficiência	Muito Alta	E1, E2, Ex2, Ex3	Clientes mais exigentes e orientados a resultados
Estratégia	Necessidade de reposicionamento	Naming inadequado	Muito Alta	E1, E2, E3, Ex1, Ex3	Consenso estratégico
Estratégia	Impacto do posicionamento	Perda de oportunidades	Alta	E1, Ex1, Ex3	Consequência direta do desalinhamento
Renaming	Clareza	Melhor compreensão do serviço	Muito Alta	E1, Ex1, Ex2	Redução de ambiguidade
Renaming	Alinhamento	Coerência com atividade	Muito Alta	E1, E2, Ex1, Ex3	Naming mais ajustado ao core da unidade
Renaming	Associação positiva	Transformação / renovação	Alta	E3, Ex2, Ex4	Reforço simbólico da proposta de valor
Riscos	Execução	Capacidade operacional	Moderada	E2, E4	Risco de desalinhamento entre ambição e capacidade
Riscos	Coerência	Promessa vs entrega	Alta	Ex1, Ex4	Credibilidade depende da execução
Riscos	Transição	Alinhamento interno	Moderada	E1, E3	Necessidade de gestão da mudança

ANEXO F — Lista de Documentos Internos Analisados

1. Enquadramento do Anexo

O presente anexo sistematiza os documentos internos analisados no âmbito do estudo de caso, os quais constituíram uma fonte complementar de evidência empírica no processo de investigação. A sua utilização enquadra-se na estratégia de triangulação metodológica adotada, conforme descrito no capítulo metodológico.

Os documentos foram disponibilizados pela unidade "Serviço Pós-Venda" e por diferentes áreas do Grupo Casais, permitindo aprofundar a compreensão do contexto organizacional, nomeadamente ao nível:

- da estrutura organizacional,
- dos processos operacionais,
- da evolução da unidade,
- das práticas comerciais e técnicas,
- e do posicionamento implícito da unidade no ecossistema do grupo.

A análise documental permitiu complementar e validar as perceções recolhidas através das entrevistas, contribuindo para uma interpretação mais robusta e contextualizada do fenómeno em estudo.

2. Tipologia de Documentos Internos Analisados

Os documentos analisados foram organizados em cinco categorias, de acordo com a sua natureza e contributo para a investigação.

2.1. Documentos Operacionais e Organizacionais

- Organograma da unidade "Serviço Pós-Venda" (versão interna 2023/2024)
- Descrição de funções e responsabilidades da equipa
- Registos internos de procedimentos operacionais (SOPs)
- Fluxogramas de gestão de pedidos e intervenções
- Documento de apresentação interna da unidade (corporate deck)

2.2. Documentos de Gestão e Performance

- Relatórios internos de atividade (anos 2022, 2023 e 2024)
- Indicadores de performance operacional (KPIs) agregados
- Registos de intervenções e volume de trabalho por tipologia
- Síntese interna da evolução do volume de negócios (2022–2024)
- Relatórios internos de acompanhamento de obras e remodelações

2.3. Documentos Comerciais e de Comunicação

- Portefólio interno de obras realizadas

- Propostas comerciais-tipo utilizadas pela unidade
- Materiais de comunicação utilizados em apresentações a clientes
- Exemplos de relatórios finais entregues a clientes
- Documentos internos de análise de oportunidades e leads comerciais

2.4. Documentos Transversais do Grupo

- Código de conduta e enquadramento institucional do Grupo Casais
- Manual interno de identidade corporativa
- Documentação sobre estratégia global e unidades de negócio
- Diretrizes internas de comunicação e posicionamento
- Sínteses executivas de enquadramento estratégico do grupo

2.5. Dados e Análises Complementares

- Sínteses internas de benchmarking e análise de concorrência
- Mapas de controlo financeiro agregados por obra/intervenção
- Registos internos de satisfação ou feedback de clientes (formato agregado)
- Reportes internos das equipas de obra
- Documentos de planeamento operacional e calendarização

3. Observações sobre a Utilização dos Documentos

A análise documental foi conduzida com o objetivo de complementar a evidência empírica obtida através das entrevistas, permitindo:

- validar e contextualizar as perceções dos participantes,
- compreender de forma objetiva os processos e práticas da unidade,
- identificar padrões evolutivos da atividade,
- e sustentar a análise do posicionamento atual da unidade.

Os documentos analisados foram utilizados exclusivamente para fins académicos, tendo sido respeitados os princípios de confidencialidade e proteção de informação organizacional.

Por razões de confidencialidade e proteção de informação estratégica, os documentos não são apresentados integralmente neste trabalho, sendo apenas identificados e descritos de forma agregada.

Adicionalmente, sempre que aplicável, foram privilegiadas versões não sensíveis ou passíveis de anonimização, garantindo que nenhum dado confidencial, estratégico ou comercialmente sensível é divulgado.

ANEXO G

Referência	Tipo de Publicação	Quartil SJR
Aaker (1996)	Livro	N/A
Ahmed et al. (2024)	Artigo	NI
Albtoush et al. (2022)	Artigo	Q2
Ali et al. (2019)	Artigo	NI
Alsharef et al. (2024)	Proceedings	N/A
Andrade & Morales (2007)	Artigo	NI
Aneesha & Haridharan (2017)	Proceedings	N/A
Antunes & Seixas (2020)	Artigo	NI
Astner & Gaddefors (2020)	Artigo	Q2
Baaij et al. (2004)	Artigo	Q1
Balmer (2001)	Artigo	Q1
Balmer & Greyser (2006)	Artigo	Q1
Barney (1991)	Artigo	Q1
Beise-Zee (2021)	Artigo	Q2
Brennan & Dooley (2005)	Artigo	Q1
Brunelli et al. (2023)	Artigo	Q2
Chan et al. (2004)	Artigo	Q1
Chen et al. (2025)	Artigo	Q2
Chenet et al. (2010)	Artigo	Q2
Cherkos & Kifle (2025)	Artigo	Q2
Chipade et al. (2025)	Artigo	NI
Collange & Bonache (2015)	Artigo	Q2
Crompton (2009)	Artigo	Q2
Domljan & Domljan (2024)	Capítulo	N/A
Douglas & Craig (2011)	Artigo	Q1
Ferreira et al. (2025)	Artigo	Q2
Garg & Mishra (2025)	Artigo	Q3
Georgantzas & Katsamakas (2009)	Artigo	Q3
Gimeno et al. (2006)	Capítulo	N/A
Gómez-Gil (2022)	Artigo	NI
Guajardo & Cohen (2018)	Artigo	Q1
Haiyan et al. (2021)	Artigo	Q2
Hakala (2024)	Capítulo	N/A
Hou & Yao (2022)	Artigo	Q1
Huttu & Martinsuo (2015)	Artigo	Q2
Jewell (2007)	Artigo	Q2
Joseph et al. (2021)	Artigo	Q1
Keller (1993)	Artigo	Q1
Kotler & Armstrong (2014)	Livro	N/A
Kowalkowski et al. (2012)	Artigo	Q2
Makasi et al. (2014)	Artigo	NI
Marques et al. (2020)	Artigo	Q1

McDonald & Wilson (2011)	Livro	N/A
Melewar & Jenkins (2002)	Artigo	Q2
Menon (2021)	Artigo	Q3
Mendoza & Montoya (2025)	Artigo	Q3
Merrilees & Miller (2008)	Artigo	Q1
Mukherjee & He (2008)	Artigo	Q2
Muzellec & Lambkin (2006)	Artigo	Q1
Niehaus et al. (2023)	Artigo	Q2
O'Regan et al. (2011)	Artigo	Q3
Payne & Frow (2014)	Artigo	Q1
Payne et al. (2021)	Artigo	Q1
Penttinen & Palmer (2007)	Artigo	Q1
Perreault et al. (2017)	Livro	N/A
Porter (1985)	Livro	N/A
Porter (1996)	Artigo	NI
Rintamäki et al. (2007)	Artigo	Q2
Samarrokhi et al. (2015)	Artigo	Q3
Sangroya et al. (2025)	Artigo	Q2
Singh et al. (2020)	Artigo	Q2
Slywotzky & Wise (2003)	Artigo	Q2
Stuart & Muzellec (2004)	Artigo	Q2
Tafazzoli (2017)	Artigo	Q1
Trzeciak (2023)	Artigo	Q1
Varshneya & Das (2017)	Artigo	Q3
Veilleux et al. (2018)	Artigo	Q3
Wang et al. (2025)	Artigo	Q2
Weking et al. (2018)	Artigo	Q1
Westwood (2013)	Livro	N/A
Williams & Omar (2014)	Artigo	Q2
Xu et al. (2025)	Artigo	Q2
Zervina (2023)	Artigo	Q2
Zhu & Matsuno (2016)	Artigo	Q2

Tabela 1 – Classificação das Referências por Tipo de Publicação e Quartil SJR

ANEXO H – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS E DECLARAÇÃO CONSENTIMENTO INFORMADO

ENTREVISTADO 1 (E1)

Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise.

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?

Na minha perspetiva a unidade "Serviço Pós-Venda" é uma área de uma Organização focada na prestação de apoio ao cliente após a conclusão do processo de venda (término das empreitadas), assegurando principalmente os serviços de assistência técnica, reparação e manutenção durante o período de garantia das empreitadas.

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?

A sua função principal consiste em responder a necessidades operacionais e corretivas espoletadas pelos clientes, contribuindo para a satisfação dos mesmos e para a imagem da Organização.

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?

Não. Atualmente na empresa "*Constru by Grupo Casais"* existem duas áreas distintas. O "SPV-Serviço Pós-Venda" (focado em serviços extra garantia de obra) e o "APV-Assistência Pós-Venda" (focado apenas em serviços ao abrigo da garantia das obras).
O que acontece é que regularmente a designação "SPV-Serviço Pós-Venda" é confundida com a "APV-Assistência Pós-Venda".

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Conforme mencionado no ponto anterior, a perceção que tenho é o âmbito de cada uma das unidades é "misturado" e tendencialmente as entidades externas tendem a associar as duas áreas a serviços ao abrigo de garantia das empreitadas, o que não corresponde à realidade.

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?

Serviços especializados em remodelações e *fit-out* de espaços de retalho, comércio e serviços (clientes externos ao Grupo Casais), não descurando naturalmente a contínua prestação de serviços "extra-garantia" (a clientes Casais).

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?

- Integridade e transparência
- Competência e qualidade dos serviços prestados
- Proximidade/ cooperação
- Relação preço vs qualidade

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?

Um com disponibilidade para pagar, que procura uma empresa credível que executa serviços de qualidade *on-time/ on-budget.*

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

- No segmento habitacional a procura por remodelações e obras de requalificação em habitação tem vindo a aumentar de forma significativa, impulsionada pela necessidade de renovar um parque habitacional envelhecido e pela valorização dos imóveis renovados no mercado imobiliário.
- No que se refere a fit-out de espaços comerciais/ serviços, tem acompanhado tendências do mercado, com custos e procura influenciados pela necessidade das empresas ajustarem espaços às novas formas de trabalho e experiências dos utilizadores.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?

A atual designação não reflete de forma adequada o âmbito e o grau de especialização das atividades desenvolvidas. O atual posicionamento potencia a perde de oportunidades de negócio nomeadamente nas área que prendemos dar maior enfoque - especialização em remodelações e fit-out de espaços de retalho, comércio e serviços.

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?

Alterar a perceção do mercado no que se refere aos target de serviços que atualmente são prestados por esta Unidade de Negócio.

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?

- Reabilitação do parque edificado – envelhecimento dos edifícios e escassez de construção nova impulsionam a procura por remodelações e intervenções de requalificação.
- Procura por soluções integradas – clientes valorizam modelos chave-na-mão, com um único interlocutor para planeamento, execução e acompanhamento dos projetos.
- Crescimento do segmento de fit-out – adaptação de espaços comerciais, escritórios e serviços às novas necessidades funcionais e organizacionais.
- Sustentabilidade e eficiência energética – aumento das exigências legais e da consciencialização ambiental cria oportunidades para soluções técnicas inovadoras e diferenciadoras.
- Inovação e valor acrescentado – incorporação de novas metodologias, materiais e abordagens que reforçam a competitividade no mercado.

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

O posicionamento mais adequado ao trabalho da unidade deverá assentar numa abordagem orientada para soluções integradas de reabilitação, remodelação e fit-out, valorizando não apenas a execução técnica, mas também a capacidade de conceção, coordenação e acompanhamento dos projetos, não descurando naturalmente preço e prazo.

Neste sentido, a unidade deverá posicionar-se como um parceiro especializado, capaz de responder de forma flexível e personalizada às necessidades dos clientes, ao longo de todo o ciclo de vida dos espaços. Este posicionamento permite ultrapassar uma lógica estritamente operacional, reforçando a perceção de valor acrescentado, inovação e confiança.Adicionalmente, um posicionamento associado à qualidade, sustentabilidade e inovação revela-se particularmente adequado ao contexto atual do mercado, permitindo à unidade diferenciar-se num setor cada vez mais competitivo e alinhando-se com as tendências emergentes da reabilitação urbana e adaptação funcional dos espaços.

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?

A perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD" é globalmente positiva, na medida em que transmite de forma clara a ligação ao setor da construção, ao mesmo tempo que sugere uma abordagem orientada para a reconstrução, requalificação e renovação de espaços. O termo "Rebuild" evoca modernidade, transformação e criação de valor, estando alinhado com as atuais dinâmicas do mercado de remodelações e *fit-out*.

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?

Sim, o nome "CONSTRU REBUILD" reflete de forma mais adequada o âmbito atual da unidade. Enquanto a designação anterior "Serviço Pós-Venda" remetia apenas para uma intervenção reativa e limitada ao acompanhamento pós-venda, o novo nome comunica uma abordagem mais abrangente e estratégica, centrada na reabilitação, remodelação e requalificação de espaços.

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?

- reforçar a perceção de valor e modernidade da unidade
- clarificar o âmbito de atuação
- diferenciação junto de clientes e parceiros
- estimular o crescimento comercial

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

- Resistência interna – adaptação de colaboradores à nova abordagem integrada
- Comunicação externa – necessidade de clarificar alcance e benefícios do novo posicionamento
- Capacidade operacional – requer coordenação, competências técnica e recursos qualificados/ fidelização de parceiros
- Gestão de marca: inconsistências podem afetar perceção de confiança e credibilidade

ENTREVISTADO 2 (E2)
Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise.

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?

A unidade surge com o intuito de dar continuidade à execução de trabalhos de menor escala (principalmente de VN), aproveitando as sinergias já criadas com clientes. A especialização das equipas conduziu a que a estratégia de negócio fosse mantida em termos de VN, no entanto, abrindo portas ao exterior (ou seja, não limitando o negócio a parcerias já criadas com clientes). Portanto, o rebranding era fundamental.

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?

Execução de empreitadas de menor VN com uma limitação temporal e sem muita complexidade na gestão de subempreitadas. Um serviço de proximidade.

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?

Não. É fundamental o rebranding da marca.

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Até ao momento, sem o rebranding, a perceção exterior era errada.

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?

Serviço de proximidade, com cumprimento de prazo (riscos eliminados a montante).

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?

Capacidade de adaptação e proximidade das equipas. Equipas próprias e/ou fidelizadas para a execução dos trabalhos.

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?

Trata-se de um cliente normalmente industrial, de comércio ou serviços, que pretende resposta aos seus problemas garantindo principalmente execução dentro dos prazos.

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

É notória a procura por um trabalho especializado deste tipo. Portanto, trata-se de um posicionamento que terá continuidade nas solicitações.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?

A principal limitação será o poder de resposta através de equipas fidelizadas (este é o principal funil, tendo em conta a escassez de RH especializados).

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?

De fato, até ao momento, sempre foi necessário explicar o serviço (serviço pós-venda é redutor relativamente ao que a equipa consegue oferecer).

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?

Principalmente a indústria vai continuar a necessitar deste tipo de serviço (muitas das vezes para adaptação dos espaços existentes).

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

Entendo que o caminho trilhado é o adequado.

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?

Parece-me adequado e mais facilmente corretamente percecionado pelo público.

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?

Claro que sim.

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?

Trata-se de uma "nova roupagem" que permite, através do nome Casais e Constru alargar o seu raio de ação.

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

Principal risco: Execução de empreitadas de maior dimensão e maior complexidade, que acarretam riscos e que desvirtuam o propósito da Constru Rebuild.

ENTREVISTADO 3 (E3)
Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise.

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?

Unidade que prolonga o acompanhamento do serviço de execução de um projeto, no sentido de responder às não conformidades que se possam verificar no período de garantia;

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?

Capacidade de resposta para resolução de patologias e não conformidades que possam surgir derivadas da não adequabilidade do trabalho executado;

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?

Poderia ser algo mais focado no relacionamento e experiência do cliente, tipo unidade de suporte ao cliente / equipa de fidelização;

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Creio que o mercado valoriza o trabalho desta unidade e a possibilidade de promover maior fidelização dos clientes, contudo os colegas de trabalho podem olhar para a unidade como o resolve problema que deixamos na operação;

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?

- Garantia e assistência de pós venda e correções corretivas;

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?

- Rapidez de resposta e comunicação e gestão de expectativas eficaz;

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?

- São os clientes que esperam uma resposta completa da CONSTRU ou da CASAIS; E que esperam um nível de serviço elevado e diferenciador;

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

- Acredito que as empresas olha cada vez mais para os espaços com o espaços flexíveis e rápidos de atualizar; Se possível se tiverem o conhecimento do digital twin do espaço para conseguirem rapidamente percecionar a necessidade de manutenção dos equipamentos, consumos, etc.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?

Posição reativa;

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?

Idem pergunta 3, no sentido em que este nome remete para resolução de problemas ou reclamações;

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?

Fidelização de clientes, atualização de espaços flexíveis de acordo com negocio e oportunidades; valorização de parceiros de confiança e a longo prazo;

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?

Sim, pelo menos retira a parte da associação para as reclamações e problemas; e dá um toque de futuro no sentido da renovação e promover uma atualização do espaço;

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?

Sim,

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?

A principal é a não associação direta a temas de pós venda, creio que internamente no grupo também faz sentido para perceberem claramente o âmbito das vossas intervenções e perceber o target das mesmas;

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

- Foco na qualidade e resposta ao cliente;

- Gestão expectativas clientes;

- Manutenção de níveis de resposta com resultados e indicadores financeiros positivos;

- Continuidade da carteira e produção comercial para manter equipas e parceiros fidelizados sempre em operação e produção;

ENTREVISTADO 4 (E4)

Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise.

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?

Unidade que presta serviços a empresas/entidades nas quais já realizamos outros trabalhos. Podem ser reparações ou novos processos.

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?

Responder em tempo útil a obras de dimensões mais pequenas mas com necessidades de prazos de execução curtos.

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?

Não, já que presta serviços para alem do pos-venda.

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Apenas posso referir a perceçao que tenho pelo nome, mas não tenho informação do mercado. Acredito que considerem que seja apenas uma unidade que presta serviços de trabalhos já realizados ou pequenas intervenções posteriores.

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?

R: Serviços de construção civil.

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?

R: Capacidade de rápida resposta e prazos curtos.

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?

R. Clientes de retalho/comercio/serviços.

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

R. Elevada.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?

Ficar dependente de marcas/clientes especificas com exclusividade.

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?

Mudar a perceção do cliente e garantir que o mercado identifique o nome ao serviço real.

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?

Mercado em crescimento e em constante procura devido ao segmento.

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

Segmento do retalho.

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?

Empresa que realiza reabilitações/reparações.

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?

Sim, mais adequado que o atual.

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?

Associação correta do nome ao trabalho executado, aumentando a procura pelas entidades/clientes corretos.

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

Fidelização dos clientes, riscos de regimes de exclusividade e garantia de cumprimento de prazos.

ENTREVISTADO 5 (E5)

Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise.

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?

Na minha perspetiva, a unidade atualmente designada por "Serviço Pós-Venda" representa uma estrutura estratégica de continuidade da oferta da produção, embora com foco na atividade comercial e de escritórios, estando efetiva e tradicionalmente associada à fase posterior à entrega da obra. Contudo, a sua atuação real vai muito além desse enquadramento, assumindo um papel ativo no acompanhamento técnico, na manutenção, na reabilitação e na transformação de espaços. A unidade funciona como uma extensão natural do processo construtivo tradicional, numa métrica de resposta ágil e eficaz às necessidades evolutivas dos clientes. Trata-se de uma equipa com elevada competência técnica, visão integrada e capacidade de adaptação, que contribui de forma decisiva para a satisfação do cliente e para a criação de valor para o Grupo.

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?

As principais responsabilidades passam por garantir a satisfação e tranquilidade do cliente após a entrega da obra. Isso inclui o acompanhamento técnico, a resolução ágil de eventuais não conformidades, a manutenção preventiva e corretiva, e, cada vez mais, a reabilitação e renovação de espaços. A unidade atua, assim, como uma extensão natural da obra — continuando o compromisso com a qualidade, a sustentabilidade e a inovação. É também responsável por recolher feedback essencial para melhoria contínua dos processos internos e das soluções construtivas do Grupo CASAIS.

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?

Não, de todo. A expressão "Serviço Pós-Venda" tem uma conotação tradicional e limitada, associada unicamente à retificação de problemas ou melhoria de defeitos após a entrega da obra. Contudo, a atuação atual da unidade vai muito além dessa função: abrange manutenção técnica, reabilitação de edifícios, remodelação de espaços e prolongamento do ciclo de vida dos edifícios através da reutilização adaptativa dos espaços às novas gerações e demandas sociais. Nesse sentido, a nova designação "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS" traduz melhor a visão estratégica e o posicionamento atual — centrado na experiência do cliente, identidade das marcas e estratégia de vendas, unindo design, psicologia e tecnologia para criar ambientes envolventes que conectam o consumidor às marcas.

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Em termos gerais, o mercado reconhece a unidade como uma estrutura técnica competente, sólida e confiável, que responde com profissionalismo às necessidades pós-entrega. No entanto, há ainda uma perceção algo redutora, que a associa sobretudo à componente corretiva e de retificação de temáticas da fase da obra. Esse é precisamente o desafio e a oportunidade do reposicionamento, isto é, comunicar de forma mais clara que esta unidade é hoje um agente ativo de regeneração e sustentabilidade, que acrescenta valor real aos ativos construídos e reforça o compromisso do Grupo CASAIS com a excelência e inovação ao longo de todo o ciclo de vida do edifício.

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?

O núcleo da atividade assenta no desenvolvimento integrado de projetos de remodelação e fit out, abrangendo todas as fases do processo: conceção, planeamento, execução e acompanhamento pós-obra. Destacam-se os serviços de gestão de obra, coordenação de especialidades, execução chave-na-mão e adaptação de espaços às necessidades funcionais, estéticas e operacionais dos clientes, assegurando elevados padrões de qualidade, cumprimento de prazos e controlo orçamental.

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?

O principal fator diferenciador reside na abordagem personalizada e integrada, que alia competência técnica, visão estética e forte capacidade de execução. A proximidade com o cliente, a flexibilidade na adaptação a desafios específicos, a transparência em todas as fases do projeto e a aposta contínua em soluções inovadoras e sustentáveis conferem uma vantagem competitiva clara, manifestamente transversal ao modus operandi das restantes equipas de produção da CONSTRU. Além do expertise técnico da equipa, acrescem ainda as restantes valências da unidade de apoio nacional que permite o total engajamento com o cliente, desde a ideia em papel até ao espaço em utilização, isto é, uma equipa capaz de transformar e concretizar conceitos em espaços funcionais e polivalentes.

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?

Os clientes que procuram os serviços da unidade são, maioritariamente, empresas e investidores coletivos, com um perfil exigente e informado. Valorizam qualidade, fiabilidade e soluções personalizadas, procurando mais do que um simples prestador de serviços: procuram parceiros estratégicos capazes de compreender as suas necessidades específicas. Estes clientes dão especial importância ao cumprimento de prazos e compromissos, à capacidade de acrescentar valor ao projeto final e à conjugação equilibrada entre design, funcionalidade e custo-benefício. Privilegiam relações de confiança, transparência e continuidade, apostando em colaborações duradouras.

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

A procura no segmento de remodelações e fit out tem registado uma evolução positiva e sustentada, impulsionada pela necessidade de adaptação dos espaços às novas exigências funcionais, estéticas e operacionais. Observa-se um crescente interesse por intervenções de requalificação, tanto em espaços comerciais como corporativos, com forte enfoque na modernização, otimização do espaço e valorização do ativo imobiliário. Os clientes demonstram uma maior sensibilidade ao design integrado, à eficiência dos processos construtivos e à personalização das soluções, o que reforça a importância de propostas completas, inovadoras e orientadas para resultados.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?

O posicionamento atual apresenta limitações sobretudo ao nível da perceção externa do valor real da unidade. A associação a um papel predominantemente de suporte tende a subvalorizar a abrangência, complexidade e impacto estratégico dos serviços efetivamente prestados. Esta leitura restritiva dificulta a comunicação clara das competências técnicas, criativas e operacionais da unidade, bem como a sua afirmação como parceiro de referência em projetos de maior dimensão e valor acrescentado.

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?

A designação de "Serviço Pós-Venda" conduz a uma perceção redutora, associada essencialmente à resolução de ocorrências e retificações de melhoria, no enquadramento da garantia e manutenção de uma obra, temporalmente a ocorrer após a entrega do projeto. Esta designação não reflete a natureza proativa, transversal e estratégica da intervenção da unidade, nem a sua capacidade de atuar em fases críticas de conceção, remodelação e fit out. Como consequência, gera-se um desalinhamento entre a identidade percebida e o valor efetivamente criado, limitando o potencial de captação de novos projetos e clientes.

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?

O mercado apresenta oportunidades relevantes, impulsionadas pela crescente necessidade de requalificação de ativos, pela adaptação de espaços a novos modelos de utilização e pela valorização da sustentabilidade, eficiência energética e bem-estar. Existe também uma procura crescente por parceiros capazes de oferecer soluções integradas, flexíveis e orientadas para resultados, o que cria um contexto favorável para unidades com forte capacidade técnica, visão global e experiência comprovada em remodelações e fit out.

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

Um posicionamento mais adequado passaria pela afirmação da unidade como especialista em soluções integradas de remodelação, fit out e requalificação de espaços, com foco na criação de valor ao longo de todo o ciclo do projeto. Este reposicionamento deveria refletir uma atuação proativa, estratégica e orientada para o cliente, reforçando a imagem de parceiro de confiança, capaz de transformar necessidades em soluções eficientes, diferenciadoras e sustentáveis.

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?

A perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD" é positiva, transmitindo de forma imediata uma imagem de ação, transformação e especialização. A associação do termo "REBUILD" à empresa-mãe "CONSTRU" reforça uma perceção de solidez e competência técnica, enquanto "REBUILD" reforça a ideia de requalificação, renovação e criação de novo valor sobre o existente, alinhando-se claramente com as tendências atuais do mercado.

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?

Sim, o nome "CONSTRU REBUILD" reflete de forma mais fiel e abrangente o âmbito real da atuação da unidade. Comunica claramente uma intervenção que vai além do conceito de pós-venda, posicionando a unidade como agente ativo na transformação de espaços, com competências em remodelações, fit out e reabilitação. O naming contribui para uma leitura mais estratégica, moderna, right-to-the-point e alinhada com o trabalho efetivamente desenvolvido.

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?

Antecipa-se que a alteração de identidade permitirá um reforço significativo da perceção de valor, tanto interna como externamente. Por conseguinte, facilitará a comunicação do posicionamento estratégico, aumentará a atratividade junto de novos clientes e parceiros e contribuirá para a valorização da equipa e das suas competências. Adicionalmente, criará melhores condições para a expansão da atividade, diferenciação no mercado e alinhamento com uma proposta de valor mais clara e competitiva.

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

Os principais desafios prendem-se com a gestão da transição e da comunicação do novo posicionamento, garantindo que clientes, parceiros e equipas internas compreendam claramente a mudança e seu propósito. Será essencial assegurar coerência entre a nova identidade, os serviços prestados e a experiência do cliente, evitando desalinhamentos entre promessa e execução. Com um plano de implementação devidamente estruturado, estes riscos podem ser mitigados e transformados em oportunidades de reforço global da empresa, nomeadamente através da criação de uma equipa dedicada a projetos orientados para as novas exigências do mercado.

ENTREVISTADO EXTERNO 1 (EX1)

Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?

Observando de fora, diria que esta unidade aparenta ter evoluído para uma área de negócio centrada na remodelação, fit out e requalificação de espaços, apesar de ainda carregar uma designação que remete para outra realidade. A imagem que transmite na prática é a de uma estrutura focada em adaptar, renovar e valorizar espaços existentes, respondendo a necessidades concretas do mercado atual.

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?

Do ponto de vista estratégico, vejo como principais responsabilidades a capacidade de responder a necessidades de transformação do espaço com rapidez, confiança e boa execução. Além disso, trata-se de uma atividade que exige proximidade ao cliente, leitura correta das necessidades e capacidade de traduzir essa necessidade numa intervenção viável, tanto do ponto de vista técnico como operacional.

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?

Não me parece que reflita. A designação transporta uma herança que, provavelmente, já não acompanha a atividade atual. Ao olhar para o nome, imagina-se uma unidade de suporte ou assistência. Ao olhar para o tipo de serviço associado, percebe-se uma lógica mais próxima de remodelação e requalificação. Há, portanto, um desalinhamento evidente entre identidade e prática.

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Creio que o mercado possa sentir precisamente esse desalinhamento. Quem conhece a atividade mais de perto percebe o valor e o território onde a unidade opera. Quem vê apenas a designação

tenderá a enquadrá-la de forma mais limitada. Em termos estratégicos, isso significa que parte do valor potencial pode não estar a ser comunicado de forma eficaz.

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?

Na minha leitura, o núcleo da atividade está em remodelações, fit out e pequenas/médias empreitadas de requalificação. São serviços particularmente relevantes num contexto em que o mercado procura cada vez mais adaptar o existente, otimizar espaços e responder a novas exigências de utilização, imagem e funcionalidade.

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?

Destacaria, em primeiro lugar, a capacidade de atuar num segmento onde a rapidez e a adaptabilidade são determinantes. Em segundo lugar, parece existir um posicionamento que combina proximidade, confiança e capacidade de execução, o que é importante neste tipo de intervenções. Mais do que grandes discursos, este mercado valoriza operadores que consigam responder com eficácia e consistência.

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?

Diria que é um cliente que procura um parceiro capaz de intervir sobre um espaço já existente com um nível elevado de pragmatismo. Não procura apenas uma obra, procura uma solução que responda a um problema ou a uma necessidade concreta, seja ela operacional, comercial ou funcional. É um cliente que valoriza confiança, prazo e previsibilidade.

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

A tendência parece claramente favorável. Há uma valorização crescente da requalificação, quer por motivos económicos, quer por motivos de agilidade, quer por racionalidade no uso dos ativos. Em muitos setores, adaptar tornou-se mais importante do que construir de novo, o que cria um espaço de mercado muito interessante para operadores especializados neste tipo de intervenção.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?

A limitação principal está na falta de alinhamento entre aquilo que a unidade é e aquilo que a identidade ainda comunica. Quando o posicionamento não traduz bem a atividade, reduz-se a

capacidade de afirmação no mercado, enfraquece-se a proposta de valor e gera-se ruído na perceção externa.

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?

O maior desafio é estratégico: o naming remete para uma função complementar e não para uma atividade com autonomia e relevância própria. Isso pode condicionar a forma como a unidade é entendida, reduzindo o seu potencial de diferenciação e a capacidade de ocupar claramente um território de mercado.

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?

Vejo oportunidades em todos os contextos onde exista necessidade de adaptar, renovar ou requalificar espaços: retalho, serviços, escritórios, ambientes técnicos e até algumas áreas industriais. O mercado está mais sensível à flexibilidade, à rapidez de intervenção e à valorização do existente, o que favorece claramente uma unidade especializada em remodelação e fit out.

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

Na minha opinião, o posicionamento mais adequado seria o de uma unidade especializada em requalificação de espaços, remodelação e fit out, com foco em pequenas e médias empreitadas. Um posicionamento mais claro, mais competitivo e mais coerente com a evolução do mercado e com a realidade aparente da atividade.

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?

A perceção é positiva, porque o nome já comunica um território de atuação bastante mais compatível com aquilo que a unidade parece fazer. A ideia de rebuild aproxima-se imediatamente de renovação, requalificação e transformação, o que ajuda muito mais na leitura externa.

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?

Sim, reflete melhor. Além de ser mais claro, também parece mais preparado para sustentar um posicionamento autónomo e credível no mercado.

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?

Vejo várias vantagens. Desde logo, melhora a clareza da proposta, facilita o enquadramento comercial e reforça a coerência entre nome e atividade. Para além disso, pode ajudar a unidade a afirmar-se de forma mais competitiva junto de clientes e parceiros, porque passa a comunicar melhor o valor que efetivamente entrega.

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

O principal desafio será transformar essa nova identidade numa experiência consistente. Um novo nome pode abrir portas e melhorar a perceção, mas só se consolida se existir coerência entre comunicação, operação e resultado. Estratégicamente, a mudança será bem-sucedida se o mercado sentir que a nova designação não é apenas cosmética, mas corresponde a uma realidade efetiva.

ENTREVISTADO EXTERNO 2 (EX2)

Introdução ao Entrevistado
Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?
Pela experiência que tive, não a vejo como um serviço de pós-venda no sentido tradicional. O contacto que tive foi mais no âmbito de intervenções em espaços já existentes, nomeadamente remodelações e adaptações. A perceção que fica é a de uma unidade bastante prática, orientada para resolver necessidades concretas no terreno, muitas vezes com alguma urgência e com necessidade de se adaptar às condições reais do espaço.

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?
Do ponto de vista de cliente, as principais responsabilidades passam por garantir que a intervenção decorre de forma organizada, com qualidade e dentro dos prazos definidos, que normalmente são bastante exigentes neste tipo de trabalhos. Para além disso, há uma expectativa forte de capacidade de adaptação, porque muitas vezes estamos a falar de espaços em funcionamento, com limitações de acesso ou horários, o que obriga a uma gestão muito cuidada da execução.

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?
Na minha opinião, não reflete. Se não tivesse tido contacto direto com o serviço, iria assumir que se tratava de uma área ligada a garantias ou assistência técnica. No entanto, aquilo que observei foi um tipo de intervenção bastante diferente, mais próximo de remodelação e fit out. O nome acaba por não ajudar a perceber o verdadeiro âmbito da atividade.

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?
Penso que pode haver alguma discrepância entre a perceção inicial e a realidade. Quem já trabalhou diretamente com a unidade provavelmente tem uma visão mais ajustada. Quem apenas conhece a designação pode ficar com uma ideia limitada, que não corresponde totalmente ao tipo de trabalho desenvolvido.

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?
Com base naquilo que observei, diria que o núcleo da atividade está nas remodelações, no fit out e em intervenções de pequena e média dimensão em espaços existentes. São trabalhos muito focados na

adaptação do espaço às necessidades atuais, seja ao nível funcional, seja ao nível da imagem ou da organização.

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?
O que mais valorizo é a capacidade de resposta e a flexibilidade ao longo da intervenção. Houve uma preocupação clara em ajustar os trabalhos às condições do espaço e à atividade que estava a decorrer. Esse tipo de abordagem faz diferença, porque nem todos os intervenientes conseguem trabalhar bem em contextos mais condicionados ou com necessidade de maior adaptação.

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?
Diria que são clientes que precisam de soluções rápidas e eficazes, muitas vezes com alguma urgência e com pouco espaço para erro. São normalmente empresas que têm a sua atividade em funcionamento e que não podem parar, pelo que procuram um parceiro que consiga intervir de forma controlada, sem criar disrupção significativa.

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?
Na minha perceção, tem vindo a crescer. Há cada vez mais necessidade de adaptar espaços existentes, seja por alterações no negócio, seja por necessidade de atualização ou melhoria. Em muitos casos, faz mais sentido intervir sobre o que já existe do que avançar para soluções de raiz.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?
A principal limitação parece estar na forma como a unidade é apresentada. O nome não ajuda a perceber o tipo de serviço que é efetivamente prestado e pode levar a uma interpretação redutora da sua atividade.

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?
O maior desafio é a expectativa inicial que o nome cria. Antes de qualquer contacto, a associação é a um serviço de assistência ou correção, o que não corresponde à realidade observada. Isso pode dificultar a perceção correta do valor da unidade.

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?
Vejo oportunidades claras na requalificação de espaços comerciais, serviços e outras áreas onde exista necessidade de adaptação. A dinâmica atual dos negócios obriga a mudanças frequentes nos espaços, e isso gera procura por este tipo de intervenção.

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?
Na minha opinião, faria mais sentido um posicionamento diretamente associado a remodelação e fit out, como parceiro para intervenções em espaços existentes. Um posicionamento mais claro e mais próximo daquilo que o mercado procura neste tipo de serviço.

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?
A perceção é positiva. O nome transmite imediatamente a ideia de renovação e transformação, o que está mais alinhado com o tipo de trabalho que observei.

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?
Sim, parece bastante mais adequado. Ajuda a enquadrar melhor a atividade e reduz a distância entre aquilo que o nome sugere e aquilo que é feito na prática.

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?
A principal vantagem será a clareza. Um nome mais ajustado facilita a compreensão do serviço e pode ajudar a unidade a posicionar-se melhor junto de novos clientes, sem necessidade de explicação adicional.

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?
O principal desafio será garantir que a experiência corresponde à expectativa criada. Um nome mais forte e mais claro também pode elevar as expectativas, pelo que será importante manter consistência na qualidade, no cumprimento e na forma de atuação.

ENTREVISTADO EXTERNO 3 (EX3)

Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?

Daquilo que conheço, não a descreveria como um serviço de pós-venda no sentido clássico. A perceção que tenho é a de uma unidade vocacionada para remodelações, fit out e intervenções em espaços já existentes, sobretudo quando há necessidade de adaptar rapidamente uma loja, um espaço de serviços ou uma área de trabalho. Ou seja, na prática, parece-me mais uma estrutura orientada para a transformação de espaços do que propriamente para a assistência após entrega de obra.

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?

Enquanto cliente, aquilo que mais valorizo neste tipo de unidade é a capacidade de perceber a necessidade com rapidez e transformá-la numa solução concreta. Não se trata apenas de executar uma intervenção; trata-se também de enquadrar o espaço, perceber as limitações da operação, respeitar prazos muitas vezes apertados e garantir que o resultado final responde ao objetivo pretendido. Por isso, diria que as principais responsabilidades estão na adaptação do espaço, na coordenação da intervenção e na entrega com o menor impacto possível para a atividade.

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?

Na minha opinião, não reflete. Se me apresentassem essa designação sem qualquer contexto, eu iria associá-la quase automaticamente a garantias, assistência técnica ou resolução de anomalias. No entanto, a experiência que tive aponta para um serviço bem diferente, mais orientado para remodelação e fit out. Por isso, diria que o nome acaba por ser redutor e não ajuda a perceber o verdadeiro âmbito da atividade.

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Penso que o mercado pode ficar dividido entre duas leituras. Quem já teve contacto direto com a unidade provavelmente percebe melhor o tipo de trabalho que é feito. Quem conhece apenas a designação pode criar uma imagem bastante limitada e até desfasada da realidade. Nesse sentido, parece-me que existe um problema de perceção inicial, porque o nome não traduz o serviço que hoje é prestado.

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?

Da perspetiva externa, diria que o núcleo da atividade está claramente nas remodelações e no fit out, sobretudo em espaços comerciais, de serviços ou outras áreas em que exista necessidade de adaptação funcional, estética ou operacional. Também me parece enquadrar pequenas e médias empreitadas, desde que estejam ligadas a uma lógica de requalificação e não tanto a uma obra de grande escala de raiz.

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?

O que me parece diferenciador é, acima de tudo, a capacidade de resposta e a forma como a intervenção é enquadrada. Em muitos casos, o cliente não procura apenas alguém para fazer obra; procura alguém que perceba o contexto do negócio, que tenha sensibilidade para os constrangimentos do espaço e que consiga avançar com uma solução prática e viável. Quando isso existe, há uma diferença clara em relação a operadores mais rígidos ou menos disponíveis para adaptar a intervenção à realidade do cliente.

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?

Diria que é um cliente que precisa de resolver necessidades concretas sem entrar em processos demasiado demorados. Normalmente valoriza rapidez, clareza e segurança. Muitas vezes são empresas que precisam de intervir num espaço em funcionamento, atualizar imagem, reorganizar layout ou adaptar a operação, e por isso procuram um parceiro que lhes dê confiança e que consiga responder sem criar demasiada disrupção.

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

Naquilo que observo, a procura tem aumentado de forma consistente. Hoje há muito mais necessidade de adaptar espaços existentes, seja por alterações no negócio, por exigências dos utilizadores, por rebranding ou simplesmente por necessidade de atualização. Em vez de pensar sempre em investimento de raiz, muitas empresas estão a optar por requalificar, e isso torna este segmento cada vez mais relevante.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?

A maior limitação parece-me ser a falta de correspondência entre o nome e aquilo que a unidade realmente faz. Isso pode parecer um detalhe, mas do ponto de vista de mercado não é. O nome é muitas vezes o primeiro elemento de contacto e, se ele não explica bem a atividade, a unidade pode ficar mal enquadrada logo à partida. Isso pode condicionar a forma como é vista e até limitar oportunidades comerciais.

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?

O principal desafio decorre da associação imediata que o termo cria. "Pós-venda" remete para uma fase posterior, quase acessória, e para um serviço de suporte ou correção. No entanto, remodelações e fit out exigem uma leitura bastante diferente, porque implicam capacidade de execução, organização e posicionamento próprio no mercado. Por isso, o nome acaba por criar uma expectativa que não corresponde ao serviço efetivo.

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?

Vejo oportunidades bastante claras na adaptação de espaços comerciais, escritórios e serviços, sobretudo numa lógica de atualização contínua. Os espaços mudam mais rapidamente do que há alguns anos, e isso cria necessidade de intervenção com maior frequência. Também me parece haver uma oportunidade forte para parceiros que consigam combinar rapidez, fiabilidade e capacidade de executar em contexto real, muitas vezes sem parar a operação do cliente.

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

Na minha perspetiva, faria mais sentido um posicionamento como parceiro especializado em remodelação, fit out e requalificação de espaços. Um posicionamento mais claro, mais direto e mais próximo daquilo que o mercado consegue reconhecer de imediato. Isso ajudaria a enquadrar melhor a oferta e a aproximá-la do tipo de cliente que realmente procura este serviço.

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?

A minha perceção inicial é positiva. É um nome que comunica mais facilmente a ideia de renovação, transformação e requalificação. Sem precisar de grande explicação, aproxima-se mais daquilo que eu esperaria de uma unidade que atua em remodelações e fit out.

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?

Sim, claramente. Parece-me muito mais alinhado com a atividade observada. Enquanto o nome anterior remetia para uma leitura limitada, este já posiciona a unidade num território mais coerente com o tipo de trabalho que desenvolve.

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?

A principal vantagem será a clareza. Um nome mais ajustado facilita a leitura do serviço, melhora a forma como a unidade se apresenta ao mercado e reduz a necessidade de explicação inicial. Além disso, pode ajudar a atrair clientes mais alinhados com o trabalho que é efetivamente desenvolvido.

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

O maior desafio será garantir que a mudança de identidade não fica só no nome. Para que resulte, tem de existir coerência entre a imagem, a comunicação e a experiência real do cliente. Se o novo posicionamento gerar uma expectativa mais forte, também será necessário assegurar que essa expectativa é correspondida na prática.

ENTREVISTADO EXTERNO 4 (EX4)

Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?

Do ponto de vista de parceiro técnico, a perceção que tenho é a de uma unidade muito mais próxima de uma área de remodelações e fit out do que de um serviço de pós-venda. O tipo de projetos com que a associo envolve intervenções em espaços existentes, normalmente com alguma pressão de prazo e com necessidade de articulação entre várias especialidades. Por isso, a imagem que tenho é a de uma unidade com cariz bastante operacional, orientada para requalificação e adaptação de espaços.

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?

Aquilo que me parece mais relevante é a capacidade de enquadrar tecnicamente a intervenção, coordenar os vários intervenientes e garantir que o trabalho avança de forma organizada. Em obras desta natureza, muitas vezes o desafio não está só na execução em si, mas no contexto onde ela acontece: espaços ocupados, acessos condicionados, necessidade de faseamento, compatibilização entre especialidades. Por isso, diria que a responsabilidade principal está em assegurar que tudo isso é gerido de forma eficiente.

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?

Não reflete, pelo menos daquilo que observo. A designação sugere um âmbito bastante mais limitado do que a atividade real aparenta ter. Para quem está de fora, "Serviço Pós-Venda" pode significar assistência ou correção, quando os projetos associados à unidade demonstram uma atuação mais ampla, mais técnica e mais próxima de uma lógica de obra de requalificação.

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Parece-me natural que exista alguma leitura errada por parte de quem não conhece bem o seu trabalho. O nome conduz a uma interpretação inicial que não explica o grau de intervenção nem o tipo de projetos em que a unidade está envolvida. Para parceiros e fornecedores que já tiveram contacto com a operação, essa perceção tende a ajustar-se, mas nem sempre isso acontece ao primeiro impacto.

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?

Pelo que conheço, o núcleo da atividade está em remodelações, fit out, requalificação de espaços e pequenas ou médias empreitadas em ambiente existente. São trabalhos que exigem capacidade de adaptação, boa leitura técnica e uma execução muito orientada para o contexto específico de cada intervenção.

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?

Do ponto de vista técnico, o que mais valorizaria seria a capacidade de coordenação e a rapidez na tomada de decisão. Neste tipo de obra, surgem muitas condicionantes no terreno, e faz diferença trabalhar com uma estrutura que consegue decidir, ajustar e manter o ritmo da intervenção. A proximidade na gestão e a clareza na articulação com os parceiros também são aspetos relevantes.

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?

Diria que são clientes que não procuram apenas preço ou execução básica. Procuram sobretudo fiabilidade, cumprimento e capacidade de adaptação. Muitas vezes são clientes que têm uma atividade em curso, um espaço com limitações ou uma necessidade concreta de reorganização, e por isso valorizam muito uma abordagem técnica segura e bem coordenada.

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

Na minha leitura, a procura tem vindo a consolidar-se. Há uma necessidade crescente de intervir sobre o existente, quer por questões funcionais, quer por razões comerciais, operacionais ou até regulamentares. Isso faz com que as remodelações e o fit out deixem de ser algo pontual e passem a fazer parte de um ciclo normal de atualização dos espaços.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?

A limitação maior parece-me estar no desalinhamento entre identidade e atividade. Quando o nome não ajuda a enquadrar corretamente a unidade, existe sempre um esforço adicional para explicar o que ela é, o que faz e onde se posiciona. Isso, do ponto de vista de mercado, nunca é o cenário ideal.

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?

O principal desafio é a leitura restritiva que o nome induz. Para uma unidade associada a remodelação e fit out, o termo "pós-venda" não transmite nem a dimensão técnica nem a lógica de intervenção que está em causa. Acaba por reduzir uma atividade mais estruturada a uma função de suporte.

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?

Vejo oportunidades claras na reabilitação do edificado, na atualização de espaços comerciais, em adaptações funcionais e em intervenções de eficiência e reorganização. É um mercado com procura crescente e, sobretudo, com necessidade de operadores capazes de trabalhar bem em contexto real e com condicionantes.

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

Na minha opinião, um posicionamento como especialista em remodelação, fit out e pequenas/médias empreitadas seria bastante mais adequado. Seria uma forma mais clara de comunicar a natureza do trabalho e também o tipo de valor que a unidade pode entregar.

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?

A perceção é positiva, porque é um nome que aponta imediatamente para requalificação e transformação. Do ponto de vista externo, ajuda a perceber melhor o território onde a unidade opera.

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?

Sim, parece-me claramente mais ajustado. Traduz melhor a atividade e reduz a distância entre aquilo que o nome sugere e aquilo que a unidade efetivamente aparenta fazer.

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?

Vejo vantagens sobretudo ao nível da clareza de posicionamento. Um nome mais coerente ajuda clientes, parceiros e fornecedores a enquadrar logo a unidade no tipo certo de projetos. Também pode reforçar credibilidade comercial, porque há uma maior correspondência entre identidade e prática.

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

O principal desafio será assegurar consistência. Ou seja, que a comunicação, a abordagem comercial e a experiência de trabalho com a unidade confirmem esse novo posicionamento. Uma mudança de identidade só ganha força se for sustentada por uma prática coerente ao longo do tempo.

ENTREVISTADO EXTERNO 5 (EX5)

Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?
Na minha perspetiva, o "Serviço Pós-Venda" tem sido tradicionalmente visto como uma área de suporte após a conclusão dos projetos. No entanto, na prática, acaba por ter um papel mais relevante, porque é aí que se consolida a relação com o cliente e se assegura a continuidade do contacto.

2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?
Diria que passam, sobretudo, por garantir o acompanhamento após a entrega, resolver eventuais questões técnicas e assegurar a manutenção. Mas, para além disso, há também uma componente importante de proximidade com o cliente, que muitas vezes abre portas para novas intervenções.

3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?

Acho que já não reflete totalmente. O nome acaba por transmitir uma ideia mais limitada e muito associada a uma lógica reativa, quando, na realidade, a atividade hoje já vai além disso, incluindo intervenções mais estruturadas, como remodelações e adaptações de espaços.

4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?
De uma forma geral, penso que ainda é vista como uma área de apoio, mais ligada à resolução de problemas do que à criação de valor. E isso pode, de alguma forma, limitar a forma como é procurada.

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?
Na minha perspetiva, o núcleo da atividade está muito centrado na intervenção sobre ativos existentes — seja ao nível da reabilitação, das remodelações ou da adaptação de espaços a novas necessidades. A isto junta-se uma componente importante de manutenção e acompanhamento, que acaba por garantir continuidade e proximidade com o cliente.

6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?
Diria que um dos principais fatores diferenciadores é o conhecimento acumulado — quer dos projetos, quer dos próprios clientes. Isso permite uma abordagem mais informada e, muitas vezes, mais eficiente. Ainda assim, esse diferencial só tem impacto se for percebido e valorizado pelo cliente.

7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?
Temos, por um lado, clientes já existentes, que procuram dar continuidade à relação e valorizam a confiança. Por outro, começam a surgir também clientes novos, normalmente com necessidades específicas de adaptação ou reconfiguração de espaços.

8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?
A procura, parece-me, tem vindo a crescer, mas também se tornou mais exigente. Hoje há uma maior atenção a fatores como prazos, impacto da intervenção na operação e custo-benefício. Ou seja, é um mercado em crescimento, mas também mais competitivo.

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?
A principal limitação está na forma como a unidade é percecionada. Ao ser associada a uma função mais de suporte, acaba por não ser vista como uma área com capacidade estratégica ou com potencial para liderar projetos de maior dimensão.

10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?
O próprio nome condiciona essa perceção. Remete para algo que acontece depois da venda, quase como uma extensão do processo, e não como uma área com identidade própria. Isso pode dificultar o seu posicionamento no mercado.

11. Que oportunidades identifica no mercado atual?
Vejo oportunidades claras na reabilitação e na adaptação de espaços, até porque há uma tendência crescente para valorizar o que já existe, em vez de construir de raiz. Além disso, há uma procura maior por soluções mais integradas e rápidas.

12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?
Faria sentido um posicionamento mais focado na transformação e valorização de espaços, com uma identidade própria e mais alinhada com o tipo de projetos que efetivamente realiza.

Bloco 4 – Avaliação da proposta "CONSTRU REBUILD"

13. Qual a sua perceção inicial do nome "CONSTRU REBUILD"?

A minha perceção é positiva. Parece-me um nome mais atual e mais alinhado com a natureza das intervenções que a unidade desenvolve.

14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?
Sim, penso que reflete melhor. A ideia de "rebuild" está muito associada à requalificação e transformação, que são, na prática, uma parte significativa da atividade.

15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?
Pode ajudar a clarificar a proposta de valor, a reforçar o posicionamento no mercado e a tornar a unidade mais facilmente reconhecida como especialista nesta área.

16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?
Talvez o principal desafio seja garantir que a mudança de nome é bem acompanhada por uma comunicação clara, tanto interna como externamente. E, naturalmente, assegurar que aquilo que se promete com a nova identidade corresponde à experiência real do cliente.

ANEXOS

ANEXO A — GUIÃO DA ENTREVISTA

Introdução ao Entrevistado

Agradeço a sua disponibilidade. Esta entrevista integra um estudo académico sobre o reposicionamento da unidade "Serviço Pós-Venda" para "CONSTRU REBUILD by Grupo CASAIS". A participação é voluntária e confidencial. Não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se compreender perceções internas para fundamentar o reposicionamento estratégico. Com a sua autorização, poderão ser feitas notas ou gravação áudio apenas para fins de análise.

Bloco 1 – Identidade e perceção da unidade

1. Como descreveria, na sua perspetiva, a unidade "Serviço Pós-Venda"?
2. Quais considera serem as principais funções e responsabilidades desta unidade?
3. A designação "Serviço Pós-Venda" reflete adequadamente o que a unidade faz atualmente? Porquê?
4. Como considera que o mercado (clientes, parceiros, fornecedores) perceciona esta unidade?

Bloco 2 – Proposta de valor e mercado

5. Quais são, na sua opinião, os serviços que constituem o núcleo da atividade?
6. Que aspetos diferenciais destacaria em relação a concorrentes?
7. Como descreve o tipo de cliente que procura os serviços da unidade?
8. Como tem evoluído a procura no segmento de remodelações e fit out?

Bloco 3 – Necessidade de reposicionamento

9. Quais são, na sua visão, as limitações do posicionamento atual?
10. Que desafios decorrem do naming "Serviço Pós-Venda"?
11. Que oportunidades identifica no mercado atual?
12. Que tipo de posicionamento seria mais adequado ao trabalho da unidade?

Bloco 4 – Avaliação da proposta “CONSTRU REBUILD”

13. Qual a sua perceção inicial do nome “CONSTRU REBUILD”?
14. Este nome reflete melhor o âmbito da unidade?
15. Que vantagens antecipa com a alteração de identidade?
16. Que riscos ou desafios considera importantes na implementação do novo posicionamento?

ANEXO B — MATRIZ DE CORRESPONDÊNCIA ENTRE GUIÃO, OBJETIVOS E LITERATURA

Quadro B1 — Correspondência entre Perguntas e Objetivos

Bloco	Pergunta	Objetivo
Identidade	1–4	O1 – Interpretar perceções internas sobre identidade e posicionamento
Proposta de valor	5–8	O2 – Identificar fatores críticos, proposta de valor e oportunidades
Reposicionamento	9–12	O3 – Compreender razões estratégicas e desafios
Nova identidade	13–16	O4 – Validar coerência e perceções sobre a proposta "CONSTRU REBUILD"

Quadro B2 — Correspondência entre Perguntas e Literatura da Revisão

Pergunta	Tema Teórico	Autor(es) da Revisão	Contributo
1	Evolução estratégica da unidade	Hakala (2024); O'Regan (2011)	Tendências e pressões externas justificam reposicionamento
2	Mercado e dinâmicas setoriais	O'Regan (2011); McDonald & Wilson (2011)	Mudanças no retalho e serviços aumentam procura por fit out
3	Posicionamento competitivo	Kotler & Armstrong (2014)	Identidade clara melhora posicionamento e diferenciação
4	Adequação da designação	Jewell (2007); Mukherjee & He (2008)	Naming deve refletir proposta de valor e reduzir incoerência
5	Identidade e cultura	Menon (2021); Rosério & Raimundo (2021)	Identidade depende de perceções internas e simbolismo

6	Proposta de valor	O'Regan (2011); Zehr (2017)	Valor é construído por competências e diferenciação técnica
7	Rebranding e mudança	Hakala (2024); Muzellec & Lambkin (2006)	Reposicionamento exige mudança simbólica e estratégica
8	Naming e coerência	Jewell (2007)	Nome deve comunicar atributos centrais
9	Avaliação da nova marca	Rosério (2021); Menon (2021)	Coerência entre identidade e estratégia é essencial
10	Arquitetura de marca	Jewell (2007)	Relação marca-mãe ↔ submarca influencia legitimidade
11	Impacto no mercado	Menon (2021); Kotler & Armstrong (2014)	Reposicionamento adequa perceção e competitividade
12	Impactos estratégicos	O'Regan (2011); McDonald & Wilson (2011)	Estratégias de reposicionamento reforçam vantagem competitiva
13	Primeira perceção	Hakala (2024)	Rebranding altera interpretação interna e externa
14	Clareza identitária	Mukherjee & He (2008)	Nome deve reduzir tensões identitárias
15	Benefícios esperados	Jewell (2007); Menon (2021)	Rebranding reforça cultura interna e perceção externa
16	Riscos e desafios	Brunelli et al. (2023)	Mudança estratégica exige gestão de risco e alinhamento interno

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Carlos Manuel Ferreira Alves, declaro que:

1. Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Local e Data: Braga, 2 de Abril de 2025

Assinatura: _____

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Aline Floret Matias Sousa declaro que:

1. Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Local e Data:

Assinatura: _____

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Marco Paulo Gomes de Oliveira, declaro que:

1. Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Braga, 31 de março de 2026
Assinatura:

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, **Alberto João Botelho**, declaro que:

1. Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Local e Data:

Lisboa, 07 de Abril de 2026

Assinatura:

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Vitor Manuel Soares machado declaro que:

1. Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Local e Data: _____

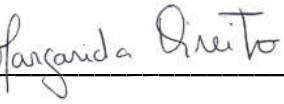
Assinatura: _____

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, **Margarida Direito**, declaro que:

1. Fui informada sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Local e Data: Braga, 6 de abril de 2026

Assinatura: 

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Tiago Nuno Amândio de Almeida Campos, declaro que:

1. Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Local e Data:

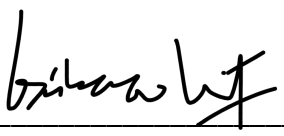
Assinatura: _____

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Bárbara Teresa Fernandes Leite, declaro que:

1. Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Local e Data: 13 janeiro 2026

Assinatura: 

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, **João Pedro Correia de Paiva**, declaro que:

1. Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Local e Data: PORTO, 13/04/2026

Assinatura: João Paiva

ANEXO C — CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Pedro Miguel Pereira Lima, portador do cartão de cidadão nº 12834931 0ZX0, declaro que:

1. Fui informado(a) sobre os objetivos do estudo e sobre a sua finalidade exclusivamente académica.
2. Tenho conhecimento de que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento.
3. Autorizo a recolha e utilização dos meus contributos, garantindo-se anonimato e confidencialidade.
4. Reconheço que os dados serão tratados de acordo com o RGPD.
5. Concordo com a utilização de excertos desde que anonimizados.

Braga, 31/03/2026

Assinatura: _____