

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O PAPEL DA MARCA NA SELEÇÃO DE UM FORNECEDOR: O
CASO *CHRONOPOST* PORTUGAL**

DANIELA FILIPA CALADO BRAVO

OUTUBRO 2017

**MESTRADO EM
MARKETING**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O PAPEL DA MARCA NA SELEÇÃO DE UM FORNECEDOR: O
CASO *CHRONOPOST* PORTUGAL

DANIELA FILIPA CALADO BRAVO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS M. MOTA

OUTUBRO – 2017

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos os que me ajudaram não só na elaboração do meu Trabalho Final de Mestrado, mas também em todo o meu percurso académico.

Assim, quero em primeiro lugar agradecer ao meu orientador Professor Doutor João Mota. O agradecimento estende-se para além da valiosa orientação no decorrer da elaboração do TFM. Quero também agradecer-lhe o facto de me ter suscitado o interesse pelo contexto empresarial durante as aulas da cadeira de Marketing Empresarial.

Seguidamente quero agradecer à *Chronopost* Portugal, na pessoa da Dr^a. Carla Pereira, por toda a disponibilidade e gentileza no fornecimento dos contactos de clientes.

Agradeço às empresas entrevistadas, sendo o agradecimento dirigido aos informantes de cada empresa, pela prontidão imediata para a realização das entrevistas e pelas informações disponibilizadas.

Agradeço também aos meus colegas de mestrado, Patrícia Sabino e Vítor Brito. Ao Vítor dedico um agradecimento especial, dada a sua paciência e prontidão imediata para me ajudar.

Dirijo ainda um agradecimento especial à minha família, claro, por todo o apoio e compreensão, particularmente à minha mãe, pai, irmã e sobrinha. Por fim, mas não menos importante, um agradecimento muito especial ao meu namorado, por todo o carinho e dedicação a todos os projetos a que me tenho proposto ao longo da minha vida académica.

RESUMO

Tem havido um interesse crescente pela temática do *branding* em contextos b-to-b, com um foco particular sobre o processo de tomada de decisão na seleção de fornecedores. Na presente investigação pretende-se perceber qual a importância da marca no processo de compra empresarial, nomeadamente nas fases iniciais de procura e avaliação de potenciais fornecedores. Foram consideradas várias dimensões, como situação de compra, nível de risco, complexidade e criticidade do serviço e ainda a experiência do comprador. Com um caráter exploratório, o estudo foi realizado através do método de estudo de caso, envolvendo três clientes de uma empresa de transporte de encomendas. A recolha de dados foi realizada com recurso a entrevistas semiestruturadas a informantes com funções ligadas ao departamento de compras das respetivas empresas. Como principal resultado conclui-se que a marca pode assumir um papel de simplificador do processo de tomada de decisão, mas a sua relevância pode variar com a experiência do comprador. O estudo permitiu ainda fornecer algumas indicações sobre o papel da marca na fase de desenvolvimento do relacionamento entre cliente e fornecedor.

Palavras-chave: marca, mercados b-to-b, processo de tomada de decisão

ABSTRACT

There has been a growing interest about branding in b-to-b contexts, namely the decision-making process when selecting suppliers. In this investigation, it is intended to understand the brand's importance in the business buying process, specifically in the initial phases of search and evaluation of potential suppliers. Several dimensions were considered, such as the purchasing context, risk level, uncertainty and service criticality, as well as the buyer's experience. The study has an exploratory nature and it was conducted through a case study method, involving three clients of a parcel transport company. The data collection was carried out through semi-structured interviews administered to employees whose professional duties are related to the purchasing departments of their companies. As a main result, it is possible to conclude that the brand may assume a simplifying role in the decision-making process, but its relevance may change according to the buyer's experience. The study also provided some indications about what should be the brand's role in the development phase of the client-supplier relationship.

Keywords: brand, b-to-b markets, decision-making process

ÍNDICE

I.	Introdução.....	1
II.	Revisão de literatura	4
2.1	B-to-b <i>branding</i> e capital da marca	4
2.2	Marca corporativa	9
2.3	Processo de compra organizacional e a marca.....	10
2.4	Síntese e propósito de pesquisa	14
III.	Metodologia.....	16
IV.	Estudo de caso	17
4.1	O setor postal	17
4.2	<i>Chronopost</i> Portugal	19
4.3	Cliente A	21
4.4	Cliente B	24
4.5	Cliente C	27
V.	Análise conclusiva.....	30
5.1	Principais conclusões e contributos	30
5.2	Limitações e sugestões de investigação futuras.....	35
	Referências	36
	Anexos.....	40

I. INTRODUÇÃO

Branding, de acordo com Kotler e Pfoertsch (2007), é uma disciplina proveniente de *consumer marketing*, mais propriamente do domínio dos bens de rápido consumo (Leek & Christodoulides, 2011; Roberts & Merrilees, 2007; Van Riel, Mortanges, & Streukens, 2005), o que faz com que a investigação na área da marca ainda não esteja suficientemente desenvolvida em contexto empresarial. Ainda assim a literatura relativa ao *branding* no contexto em análise não é um fenómeno novo (Bengtsson & Servais, 2005) e tem sofrido alterações no que respeita ao entusiasmo e envolvimento por parte dos investigadores (Borghini & Cova, 2006; Leek & Christodoulides, 2011).

Segundo o estudo levado a cabo por Seyedghordan, Matanda, e LaPlaca (2016) a trajetória da temática é essencialmente marcada por três períodos que tiveram início nos anos 70. Inicialmente, com uma base empírica pouco desenvolvida, não eram reconhecidos ao *branding* benefícios em contexto empresarial. Mais tarde, num período compreendido entre 1992 e 2006, ocorreu uma mudança de perspetiva e o *branding* ganhou importância em mercados empresariais. Foi ainda nesta fase que começaram a ser desenvolvidos estudos que comprovam a aplicabilidade do conceito de capital da marca ao contexto em questão (e.g., Gordon, Calanton, & Di Benedetto, 1993) bem como a influência do *branding* na satisfação e lealdade do cliente e na redução da perceção de risco (e.g., Mudambi, 2002). Já numa terceira fase, relativa ao período entre 2007 e o presente, os autores destacam o papel da marca e principalmente do capital da marca naquilo que são as estratégias das empresas.

Por último, Seyedghordan et al. (2016) propõem um caminho para a investigação em *branding* b-to-b que passa por analisar o impacto do mesmo na *performance* económica e financeira das empresas e na quota de mercado. Apontam ainda como possíveis caminhos de investigação, o estudo do capital da marca a partir de diferentes perspetivas dentro da cadeia de distribuição, o impacto do *branding* nas relações entre cliente e fornecedor, o *branding* na perspetiva dos serviços e a relação entre comoditização e o *branding*. À semelhança destes autores, Leek e Christodoulides (2011) defendem que é necessário perceber qual o papel da marca na manutenção de um relacionamento.

O crescente interesse demonstrado pelos *marketeers* no desenvolvimento de estratégias de *branding* em contexto empresarial, deve-se essencialmente à crescente

indiferenciação em termos de produtos e serviços e o aumento do volume de negócios praticado via *internet* (Mudambi, Doyle, & Wong, 1997; Van Riel et al., 2005). As marcas são então encaradas como pontos de diferenciação bem como fontes sustentáveis de vantagens competitivas (Beverland, Napoli, & Yakimova 2007).

Embora os princípios base do *branding* aplicados aos mercados de consumidores possam também ser aplicados aos mercados empresariais, existem diferenças fulcrais entre os mercados, que exigem adaptações de estratégias, especialmente no que ao processo de compra diz respeito (Bengtsson & Servais, 2005; Van Riel et al., 2005). Este é marcadamente mais complexo, envolve mais pessoas e o poder de compra encontra-se mais concentrado (Bengtsson & Servais, 2005). A marca, geralmente associada a valores emocionais, parece ter um papel irrelevante naquilo que é considerado um processo racional. Contudo, ao adicionarem valor ao cliente e transmitirem sinais sobre a oferta, a marca em contexto empresarial, reduz a percepção de risco e conduz a maiores níveis de satisfação e lealdade dos clientes (Mudambi et al., 1997). Outra das diferenças significativas entre os mercados de consumidores e mercados empresariais, prende-se com o facto de que nos mercados empresariais, mais propriamente no domínio dos serviços b-to-b, é dada especial importância à marca corporativa. Esta, quando trabalhada de forma adequada, transmite aos clientes uma percepção positiva das qualidades associadas à empresa, que por sua vez se traduz na confiança de potenciais clientes relativamente à qualidade e integridade dos produtos/serviços dessa mesma empresa (Bengtsson & Servais, 2005; Leek & Christodoulides, 2011).

Assim, quando existe um elevado capital de marca, os clientes estão dispostos a pagar um preço *premium* pela oferta e mais facilmente promovem passa-palavra favorável à empresa. Consequentemente esta é recomendada a parceiros e é atribuída especial consideração a outra oferta com o mesmo nome de empresa (Bendixen, Bukasa, & Abratt, 2004; Gordon et al., 1993; Hutton, 1997; Mudambi, 2002).

Em suma, tem havido um crescente interesse na pesquisa da temática do *branding* em mercados empresariais e existe algum consenso no que respeita à sua relevância em diferentes contextos. Neste sentido, Leek & Christodoulides (2011) sugerem que a investigação relativa ao *branding* em b-to-b deve debruçar-se sobre o processo de tomada de decisão, na medida em que é necessário perceber em que situações de compra é que a

marca se revela mais importante tendo em conta várias dimensões. Adicionalmente Roberts e Merrilees (2007) afirmam que os serviços em b-to-b têm merecido pouca atenção por parte dos investigadores, uma vez que a maioria dos estudos incidem sobre a transação de produtos. Na presente dissertação pretende-se responder a estas sugestões, investigando qual a importância da marca no processo de seleção de fornecedores usando como caso de estudo uma empresa de serviços de transporte de encomendas. Tendo por base Leek e Christodoulides (2011), as dimensões usadas para caracterizar o contexto são a situação de compra, o risco, a complexidade e criticidade associados à compra. Será tida ainda em consideração a experiência do comprador. Refira-se também que ao utilizar uma abordagem qualitativa, a presente investigação, responde à sugestão de Seyedghordan et al. (2016) no sentido de amenizar a predominância de estudos quantitativos.

Para além da introdução, onde é elaborada a contextualização da problemática e determinada a relevância do estudo, a dissertação inclui mais quatro capítulos. No capítulo referente à revisão de literatura são cobertas as principais temáticas do *branding* em contexto empresarial. Desta forma é feito um levantamento dos principais conceitos e correntes de pensamento. O capítulo três, respeitante à metodologia, conta com a explicação do propósito metodológico da pesquisa bem como o caminho traçado para a execução da mesma. No quarto capítulo é levada a cabo a caracterização do setor postal, seguida de uma caracterização da empresa em estudo bem como das empresas clientes, sendo este intitulado de estudo de caso. Por último, no quinto capítulo é feita uma análise conclusiva do estudo e elaboradas as conclusões finais do mesmo. Este capítulo contempla ainda as limitações do estudo e as indicações para investigações futuras.

II. REVISÃO DE LITERATURA

No decorrer do presente capítulo será levada a cabo uma definição dos principais conceitos subjacentes ao presente trabalho de dissertação. Primeiramente serão apresentadas as visões de diversos autores sobre aquilo que é a marca, o *branding* e o conceito de capital da marca em contexto de serviços. Seguidamente, será apresentado com mais detalhe o conceito de marca corporativa e por último será explicado o processo de compra empresarial bem como a importância que a marca poderá ter no mesmo.

2.1 B-to-b *branding* e capital da marca

Tendo por base a revisão de literatura levada a cabo por Leek e Christodoulides (2011) é possível afirmar que a marca está naturalmente associada ao produto e o *branding* é tido como o processo de adicionar valor ao mesmo. De uma forma mais formal, a marca pode ser definida como um nome, símbolo, sinal ou logotipo que identifica produtos e serviços de um determinado vendedor e os diferencia dos concorrentes (Webster & Keller, 2004). Também Ballantyne e Aitken (2007), defendem que, num nível básico, as marcas residem nos seus elementos e almejam a identificação de uma empresa ou produto e a diferenciação face aos demais no mercado. Contudo, para os autores, uma marca é mais do que isso, pois qualquer empresa deseja que todos os seus públicos a reconheçam e lhe associem valores positivos. É neste sentido que defendem que fornecedores, clientes e outros parceiros criam em conjunto, através de interações, discussões e opiniões, significados da marca num processo de domínio público.

Assim, a par da função de identificação, a marca pode ser percebida como um conjunto de benefícios funcionais e emocionais extensíveis a uma promessa única (De Chernatony, McDonald, & Wallace, 2011). Ward, Light, e Goldstine (1999) vão mais longe ao definirem marca como “uma identidade distintiva que diferencia uma promessa relevante, duradoura e credível de valor associado a um produto, serviço ou organização e indica a fonte dessa promessa” (p.88). Este conceito é aplicável a diversos domínios incluindo o contexto empresarial (Leek & Christodoulides, 2011).

Para Blombäck e Axelsson (2007), a distinção entre os elementos funcionais (identificação da qualidade do produto) e emocionais (fornece satisfação no momento do uso) é relevante. Contudo os autores defendem que para os clientes a marca é ainda

constituída por elementos práticos (que ajudam na estruturação das fases de procura e seleção) e de posicionamento (que ajudam na criação de uma identidade por parte do cliente).

No que diz respeito aos elementos emocionais da marca, Leek e Christodoulides (2012) defendem que estes criam sentimentos de redução de risco, transmitem sinais de qualidade da oferta e fornecem pistas acerca daquilo que é possível esperar por parte do fornecedor (Bendixen et al., 2004), fazendo destas as principais funções da marca em contexto empresarial (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Na literatura existente sobre a temática é frequente a distinção entre identidade e imagem naquele que é o pensamento sobre marca. Assim, identidade refere-se a um conjunto de proposições, gerado pela empresa e comunicado a diversos públicos pelos meios disponíveis. Há que ter em consideração que estas proposições podem não ser automaticamente aceites pelos mesmos, uma vez que os significados da marca são, em última instância, resultado da determinação dos diversos públicos. É a partir deste ponto que os autores introduzem o conceito de imagem da marca (Ballantyne & Aitken, 2007). Os autores argumentam que qualquer imagem da marca é contruída através da interação social, revelando-se uma realidade compartilhada e construída de forma dinâmica. Também Blombäck e Axelsson (2007) destacam a importância dos diversos públicos ao afirmarem que, a imagem da marca é resultado da soma de ideias e associações que elementos como o nome, o logotipo e o símbolo evocam nas diferentes audiências.

De acordo com Beverland et al. (2007), a investigação levada a cabo na área demonstra que o desenvolvimento estruturado de programas de *branding* para a oferta em b-to-b têm um impacto positivo na *performance* das empresas e na construção da reputação. Estes programas conduzem ainda a uma elevada perceção de qualidade por parte dos clientes e promovem a remoção de barreiras de entrada nos mercados, através do estabelecimento de pontos de diferenciação (Davis, Golicic, & Marquardt, 2008; Roberts & Merrilees, 2007). Com efeito, a definição de estratégias de *branding* em contexto empresarial deve ter em consideração as singularidades do mesmo, em especial do processo de compra. Significa isto que é importante reconhecer a natureza e complexidade dos produtos e serviços industriais, a quantidade reduzida de clientes bem

como o tipo de relações estabelecidas entre fornecedor e cliente (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Outro dos conceitos discutidos na literatura sobre *branding* é o de capital da marca. De acordo com Aaker (1991) este conceito é definido como "um conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que somam ou subtraem o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou aos seus consumidores" (p. 15). Esta definição permite uma avaliação da marca segundo duas perspectivas – da empresa e do consumidor, dependendo de quem beneficia desse mesmo valor. No que respeita ao capital da marca baseado na empresa, este foca-se na medição financeira dos ativos da marca. Dado que para os *marketeers* importa perceber os *drivers* de valor em diversos mercados, a investigação levada a cabo nesta área têm-se focado essencialmente no capital da marca baseado no consumidor (Leek & Christodoulides, 2011) Assim, Aaker (1991), identificou cinco dimensões do capital da marca (aplicáveis a diversos produtos e mercados) sendo elas: (1) reconhecimento da marca, (2) qualidade percebida, (3) associações à marca, (4) lealdade à marca (5) outros ativos da marca. Mais tarde, Aaker (1996) veio defender que os elementos fulcrais da importância da marca passam pela notoriedade do nome (quão conhecida é a marca), reputação geral da marca (como os outros veem a marca) e lealdade à marca (avaliada através do número de compras anteriores à mesma marca)

Capital da marca pode ser ainda definido como o efeito diferencial do conhecimento acerca da marca (Keller, 1993) e o conjunto de associações e comportamentos dos clientes, bem como dos membros do canal (Gordon et al., 1993), em resposta às ações de marketing levadas a cabo por uma empresa (Keller, 1993). O autor defende que o capital da marca é constituído por duas dimensões, sendo elas a notoriedade e imagem da marca. No que respeita à notoriedade, Keller (1993) considera que se trata do conhecimento que o cliente tem sobre a marca, enquanto que a imagem está estritamente ligada às associações fortes e únicas criadas pelo mesmo.

Em contexto b-to-b algumas das dimensões dos modelos de capital da marca provenientes de *consumer* marketing parecem mais adequadas do que outras (Van Riel et al., 2005). Assim, para os autores, em mercados empresariais torna-se pertinente ter em conta o reconhecimento da marca (habilidade de reconhecer ou lembrar que uma marca

pertence a uma determinada categoria de produto) e a qualidade percebida (qualidade geral ou superioridade de uma marca em relação a produtos alternativos) (Aaker, 1991). A lealdade à marca é assumida por Van Riel et al. (2005) como um resultado esperado às dimensões de capital da marca, sendo que se trata de um conjunto de atitudes e comportamentos, traduzidos numa tendência de lealdade a determinada marca.

Existem ainda autores que consideram que o modelo de capital da marca defendido por Keller (1993), aplicado ao contexto b-to-b, deva ter em consideração não só a notoriedade e imagem da marca como também os relacionamentos estabelecidos entre os atores presentes no mercado (Davis et al., 2008; Kuhn, Alpert, & Pope, 2008).

Também no domínio dos serviços existe um especial interesse sobre a temática do *branding*. Contudo, face à predominância dos produtos, os serviços em contexto empresarial contam ainda com uma investigação considerada embrionária (Roberts & Merrilees, 2007). Neste quadro, o *branding* ganha especial importância na medida em que aumenta a confiança dos clientes numa compra considerada intangível (Berry, 2000; Roberts & Merrilees, 2007). Essa intangibilidade é o maior desafio enfrentado dada a inerente dificuldade em diferenciar algo sem distinção física (Berry, 2000). Contudo, se o poder de uma marca de serviços é veiculado através dos atributos da empresa, tais como a qualidade do serviço, as pessoas que estão por detrás do mesmo e a relação fornecedor-cliente (Berry, 2000; Gordon et al., 1993), na perspectiva de Roberts e Merrilees (2007), é também no âmbito relacional que reside a complexidade deste domínio.

As marcas de serviços asseguram aos clientes um nível constante de qualidade, característica fulcral em setores com ofertas consideradas indiferenciadas, que depende em grande parte de atributos como a credibilidade e as experiências vividas (Berry, 2000). Assim Davis et al. (2008) defendem que quanto mais os clientes associarem a *performance*, o desempenho, a reputação, e outros atributos, ao nome da empresa (marca), mais fácil se torna alcançar a diferenciação da oferta face à concorrência e mais facilmente o serviço é percebido como tendo um valor superior.

Neste contexto, Ballantyne e Aitken (2007) defendem que esta abordagem propõe uma mudança de foco no que respeita às atividades de marketing. Os autores explicam que se tem em conta o desenvolvimento de relacionamento e o serviço em si, contrariamente ao foco no ponto de venda. Desta forma, os julgamentos de valor de uma

marca de serviços, no momento da compra, são provisórios, dado que o valor da marca é confirmado ou desconfirmado em uso e no momento da utilização, pelos clientes. Os autores introduzem assim a noção de lógica temporal da troca, que caracterizam como aberta. Querem com isto dizer que a natureza aberta das relações com a marca são fruto das percepções individuais da mesma, que por sua vez fazem parte das associações mais amplas de todos os parceiros. Essas percepções são desenvolvidas através de experiência direta (valor em uso) ou experiência indireta (partilhada ou distribuída em interações comunicativas).

Segundo Davis, Golicic, e Marquard (2009), o serviço de logística, integrado na cadeia de distribuição, pode ser considerado uma oferta *commodity*, dada a diversidade de prestadores de serviços praticamente indiferenciados existente no setor. Seguindo a lógica defendida pelos autores supramencionados, existe assim, de acordo com Levitt (1980), a necessidade de estabelecer identidades de marca associadas a um serviço superior, de modo a diferenciar este tipo de oferta, em especial na indústria da logística dada a alta competitividade na procura de potenciais fornecedores (Marquard, Golicic, & Davis, 2011).

No estudo empírico levado a cabo por Davis et al. (2008), com o objetivo de perceber a importância da marca na diferenciação de serviços de logística, os autores constataram que fornecedores e clientes apresentam perspetivas diferentes acerca da influência da notoriedade e imagem na construção de capital da marca. No caso dos clientes, a imagem da marca foi considerada com o construto mais relevante do capital da marca, ao passo que para os fornecedores, é a notoriedade da marca que assume esse papel (Davis et al., 2008).

Desta forma é possível concluir que as estratégias de *branding* levadas a cabo por parte de empresas de serviços ajudam na redução da complexidade do processo de seleção de fornecedores e proporcionam diferenciação face às restantes ofertas de mercado (Davis et al., 2008; Gordon et al., 1993). Os prestadores de serviços considerados indiferenciados devem concentrar-se no desenvolvimento de propostas de valor atraentes e diferenciadas, focadas na experiência dos clientes. Para tal existe a necessidade de alocar recursos às comunicações consistentes da marca para parceiros internos e externos, com o objetivo de contruir o reconhecimento e moldar significado da marca (Marquard et al., 2011).

Estudos realizados sugerem que as marcas de serviços estão, normalmente, mais associadas à “empresa-mãe” do que aos “produtos” individuais (Berry, 2000), o que leva a ter em consideração o conceito de marca corporativa referido no tópico seguinte.

2.2 Marca corporativa

No âmbito de *branding* b-to-b, com base na análise da literatura existente levada a cabo por Leek e Christodoulides (2011), os autores identificam como área relevante a distinção entre marca de produto e marca corporativa. Os mesmos começam por referir que ainda não é claro a que nível as empresas que operam no mercado empresarial devem estabelecer as suas estratégias de *branding*. Existe, no entanto, o pressuposto de que as estratégias para estas empresas devem ser instituídas ao nível do produto, tal como acontece em *consumer* marketing. Teoria que acaba descredibilizada devido a diversos fatores ligados às especificidades do contexto b-to-b (e.g., customização dos produtos, diferentes gamas de produtos e os curtos ciclos de vida dos produtos) (Leek & Christodoulides, 2011). Neste sentido o nível corporativo pode tornar-se mais importante (Leek & Christodoulides, 2011). Pode também existir a possibilidade de estabelecer uma estratégia múltipla, i.e., combinação de estratégia corporativa e de produto, no entanto Leek e Christodoulides (2011) defendem que é uma opção que carece de investigação. Ainda assim ambas as abordagens (marca corporativa e marca de produto) partilham o mesmo objetivo, que passa por alcançar a diferenciação face à concorrência e a preferência por parte dos clientes (Mäläskä, Saraniemi, & Juntunen, 2011).

Entende-se por *branding* corporativo o estudo de uma marca corporativa (Mäläskä et al., 2011), traduzido num trabalho contínuo de criação de valor, importante não só para a empresa como para todos os parceiros, na medida em que ajuda na construção da proposta de valor da empresa bem como no seu posicionamento no mercado (Blombäck & Axelsson, 2007). Van Riel (2001 citado por Einwiller e Will, 2002, p. 101) defende que *branding* corporativo diz respeito ao “processo sistemático, planeado e implementado, de criação e manutenção de imagens favoráveis, que resulta numa reputação favorável da empresa como um todo, enviando sinais para todas as partes interessadas através da gestão de comportamento, comunicação e simbolismo”.

Mäläskä et al. (2011) destacam e caracterizam na sua investigação os atores externos como influenciadores da gestão da imagem da marca corporativa através das suas ações e reações. Tendo por base a realidade das PMEs, os autores categorizam-nos em: (1) *brand advisors*; (2) *brand associates*; (3) *brand advocates*; (4) *brand authorities* e (5) *brand assistants*. Deste modo, os autores propõem uma abordagem relacional à marca corporativa por forma a enfatizar o papel dos atores externos, no processo social e dinâmico de cocriação de valor, entre os diversos atores da rede.

Uma marca corporativa forte transmite aos clientes uma perceção positiva das qualidades associadas à empresa, que se traduz na confiança de potenciais clientes no que respeita à qualidade e integridade dos produtos/serviços de uma empresa (Bengtsson & Servais, 2005; Leek & Christodoulides, 2011). Desta forma é possível afirmar que a marca corporativa pode ser um elemento-chave para manter uma imagem corporativa positiva que, como consequência, irá refletir o que a empresa representa, bem como aquilo que oferece. Deste modo, os clientes terão confiança para eleger um fornecedor, fruto da perceção positiva refletida pela empresa selecionada (Bengtsson & Servais, 2005).

2.3 Processo de compra organizacional e a marca

No sentido de perceber a real importância da marca num mercado específico é necessário estudar o comportamento de compra e o processo de tomada de decisão (Blombäck & Axelsson, 2007), pois tal como afirmam Leek e Christodoulides (2011) as características da situação de compra podem afetar a importância da marca.

A compra industrial é uma combinação de processos de tomada de decisão individuais e organizacionais. No que respeita a decisões individuais, estas são tomadas em conjunto com outras pessoas, dentro e fora da organização, orientadas pelos objetivos, recursos, estratégia e estrutura da mesma. As decisões organizacionais são tomadas tendo em conta o contexto envolvente (económico, social/cultural, técnico, político e legal), em constante mudança. Assim, todas as decisões de compra em contexto b-to-b, tipicamente envolvem diversos atores, estendem-se por um longo período de tempo e percorrem diversas fases de decisão (Webster & Keller, 2004).

É comum associar o processo de tomada de decisão, em contexto empresarial, a objetivos racionais, o que faz com que pareça que os compradores industriais não se deixam guiar por aspetos menos racionais como a imagem de uma marca (Bengtsson & Servais, 2005). Contudo, como referido anteriormente, uma compra industrial é efetivada por pessoas, que são influenciadas por aspetos racionais, mas também emocionais (Bengtsson & Servais, 2005; Mudambi, 2002).

Blombäck e Axelsson (2007) referem que o processo de compra em mercados b-to-b tem sido explicado através de diversos modelos, todos eles com lógicas sequenciais. Exemplo disso é o modelo constituído por Robinson, Faris, & Wind (1967, citados por De Chernatony et al., 2011), que contempla oito passos: (1) antecipação/reconhecimento de um problema; (2) especificação do item necessário; (3) descrição das características e quantidades do item necessário; (4) procura e qualificação de possíveis fornecedores; (5) receção de propostas; (6) avaliação das propostas e seleção de fornecedor; (7) encomenda final; (8) avaliação de desempenho. De acordo com Blombäck e Axelsson (2007) o processo de seleção e avaliação de fornecedores inicia-se com a constituição de uma *short-list*, na qual consta o conjunto de fornecedores capazes de satisfazer as necessidades do comprador. Depois de recolhida alguma informação essa lista é reduzida e, por fim, é levada a cabo a escolha final de um fornecedor. Os autores defendem que os compradores utilizam diversas fontes e tipos de informação (e.g., ficheiros internos, listas oficiais de fornecedores, passa-palavra, feiras, publicidade, reputação, qualidade de apresentação e familiaridade e contactos pessoais) no processo de procura, avaliação e seleção de potenciais fornecedores, dado que a pesquisa inicial fornece ao comprador informação limitada acerca da empresa a contratar (Blombäck & Axelsson, 2007).

A novidade do problema a resolver revela-se outra dimensão pela qual a situação de compra pode ser definida (Mudambi et al, 1997; Webster & Keller, 2004). Desta forma é apresentada a distinção feita por Robinson et al. (1967, citados por De Chernatony et al., 2011), que contempla três categorias de compras: (1) nova compra - nova necessidade que desencadeia um processo com custos de pesquisa de informação mais elevados; (2) compra modificada - satisfação de uma necessidade já existente, contudo de forma diferente; (3) recompra direta - decisões rotineiras relativas ao mesmo produto e ao mesmo fornecedor. Para além da novidade do problema a resolver, as categorias de

compra apresentadas também diferem quanto ao nível de esforço empregue pelos envolvidos no processo.

Tendo por base esta distinção, Mudambi (2002) desenvolveu um estudo empírico com o objetivo de perceber quais os públicos mais envolvidos com o *branding* e em que situações de compra. Os resultados do estudo apontaram para a existência de três *clusters* sendo eles: (1) altamente tangível - associa pouca importância a aspetos intangíveis da oferta, o que faz com que aspetos como o preço e características físicas dos produtos sejam mais valorizados. Dada a sua natureza, o processo de compra é objetivo e estruturado; (2) receptivo à marca - caracterizados como os mais sofisticados, pois estão envolvidos em compras arriscadas e de elevada importância. Por norma, consultam e recorrem a mais fornecedores em novas compras, contudo, efetuam recompras junto de fornecedores com os quais já estabeleceram uma relação, o que significa que embora recorram a mais fornecedores que os restantes *clusters*, são fiéis a contactos previamente estabelecidos; (3) baixo interesse - efetuam compras rotineiras e de baixo risco e não atribuem qualquer importância aos atributos considerados pelos restantes *clusters*.

Dependendo da situação de compra, existem vários atores que podem participar no processo de decisão, constituindo assim o centro de compras (Kotler & Pfoertsch, 2007). O número de funções não é consensual na literatura, contudo, segundo Webster e Keller (2004) essas mesmas funções passam por: (1) iniciadores – define a situação de compra e dá início ao processo; (2) utilizador – aquele que efetivamente usa o produto/ serviço (3) comprador – pode comprometer a empresa a efetivar a compra; (4) decisor – tem autoridade para escolher as ofertas apresentadas e/ou fornecedor; (5) influenciadores – adiciona informações ou restrições ao processo; (6) *gatekeepers* - controla a quantidade de informação no decorrer do processo.

Para além das características dos indivíduos, também as características das empresas podem afetar a importância da marca. Segundo Zablah, Brown, & Donthu (2010) compradores de empresas mais pequenas apresentam uma maior aceitação à marca do que compradores de empresas de maior dimensão. Os autores defendem que tal acontece devido à menor disponibilidade de recursos a empregar em fases de procura e avaliação de fornecedores.

O processo de compra organizacional pode ainda ser explicado tendo em conta o modelo de hierarquia dos efeitos (HOE). Segundo Zablah et al. (2010), este modelo baseia-se na perspectiva do processamento de informação e teorias de persuasão, por forma a interpretar o processo de tomada de decisão no geral, modelar o fenómeno da marca e capturar diferenças na estrutura do conhecimento da marca. Composto por quatro fases, crenças, atitudes, intenções e comportamentos, o modelo transita de uma fase puramente cognitiva para uma fase comportamental. São dimensões deste mesmo modelo as seguintes: (1) consciência da marca - crença organizacional de que as marcas mais conhecidas são superiores às marcas com menor notoriedade, tratando-se assim de uma dimensão de natureza cognitiva; (2) preferência da marca – grau em que determinada organização vê uma marca específica como a mais desejável face à concorrência, traduzindo-se numa atitude; (3) sensibilidade à marca - em que medida o nome da marca ou associações corporativas são consideradas nas decisões de compra, ou seja, de que forma é que o centro de compras depende das informações acerca da marca para tomar uma decisão; e (4) importância da marca – importância relativa atribuída ao nome da marca em decisões de compra organizacionais, traduzida em comportamentos reais, revelando até que ponto os membros do centro de compras dependem da informação da marca ao tomarem uma decisão de compra.

Ao adicionarem valor ao cliente dando sinais sobre a oferta, (Bengtsson & Servais, 2005) as marcas apresentam maior ou menor importância, tendo em conta a complexidade do problema a resolver, os níveis de incerteza associados à compra (Mudambi et al., 1997), a novidade da compra, o número de pessoas envolvidas e o tempo necessário (Webster & Keller, 2004). Conceitos como a importância da compra, a complexidade da mesma e as suas relações com o risco percebido, têm sido áreas bastante investigadas pela academia (Brown, Zablah, Bellenger, & Johnston, 2011). No estudo empírico que desenvolveram, os autores conceptualizam a importância da compra como a perceção do impacto que a esta pode exercer nos objetivos da empresa e a complexidade da mesma como a perceção do nível relativo de sofisticação do produto a ser considerado. No que diz respeito ao risco, segundo a revisão de literatura elaborada pelos autores, pode ser definido como a perceção de consequências económicas e de desempenho (para a organização) e psicossociais (para o comprador ou centro de compras) associadas à compra de um produto/serviço. Em contexto organizacional, estas consequências afetam

os relacionamentos entre comprador e vendedor, a prestação de serviços bem como as operações dos clientes (Brown et al., 2011).

A marca pode tornar-se mais relevante em fases iniciais do processo de tomada de decisão, onde as partes envolvidas não possuem qualquer experiência anterior. Nesta situação, o reconhecimento pode atuar como impulsionador do relacionamento (Leek & Christodoulides, 2011) e a marca como um pré-requisito para que a empresa se envolva no relacionamento (Bengtsson & Servais, 2005).

A ideia anterior defendida por Leek e Christodoulides (2011) é corroborada por Blombäck e Axelsson (2007), na medida em que os autores afirmam que fatores como o preço e a qualidade do produto, os prazos de entrega, a capacidade de resposta às necessidades dos clientes e a qualidade das relações estabelecidas, perdem alguma importância na fase de seleção de novos fornecedores, dado que são desconhecidos. Neste sentido, alertam para a necessidade de distinção entre os critérios usados no processo de seleção em geral e os critérios utilizados no processo de procura e qualificação de novos fornecedores, algo que tem sido descurado pela academia. Os autores afirmam que a investigação que desenvolveram contribuiu para a teoria da seleção de novos fornecedores, dado que concluem que o processo de seleção não se centra na avaliação de um produto, mas sim na elaboração de uma lista de fornecedores, na avaliação da empresa bem como na possibilidade de criação de relações duradouras.

Neste quadro, tendo por base as propostas de investigação apresentadas por Blombäck e Axelsson (2007) e Leek e Christodoulides (2011), torna-se relevante continuar a explorar as fases iniciais do processo de compra organizacional, que incidem na seleção de fornecedores, tendo em conta dimensões como situações de compra, nível de risco, incerteza e criticidade do produto, de modo alcançar diferentes perspetivas.

2.4 Síntese e propósito de pesquisa

Como referido anteriormente, tem sido notório o crescente interesse pela temática do *branding* em contexto empresarial. Tal é justificado pelas alterações sentidas ao longo do tempo nomeadamente, a crescente indiferenciação em termos de produtos e serviços e o aumento do volume de negócios praticado via *internet* (Mudambi et al., 1997). Estes fatores conduziram ao aumento da competitividade neste mercado que, por sua vez,

pressionou as empresas que operam em mercados empresariais a diferenciarem-se da concorrência. Com benefícios provados em mercados de consumidores, a marca em contexto b-to-b já é percebida como vantajosa, pois transmite sinais de qualidade da oferta e fornece ainda aos clientes indicações acerca daquilo que é possível esperar por parte do fornecedor (Bendixen et al., 2004).

O interesse relatado estende-se também ao domínio dos serviços que, dada a sua natureza, se mostra mais complexo. Com enfoque nas relações, o valor de uma marca de serviços é confirmado, no momento do uso, pelos clientes. Por norma, associadas à “empresa-mãe”, as marcas de serviços encontram-se estreitamente relacionadas com o conceito de marca corporativa. Este conceito associa à marca, uma identidade distintiva que diferencia uma promessa de valor relevante, duradoura e credível (Ward et al., 1999), transmitida por empresa como um todo.

Apesar de todos os benefícios relatados, a importância da marca em contexto empresarial, não é percebida de igual forma pelos clientes (Mudambi, 2002). Esta premissa leva a que a investigação da temática em contexto empresarial incida sobre o processo de tomada de decisão, tendo em conta diferentes dimensões (Leek & Christodoulides, 2011).

Neste quadro, à luz das propostas de investigação apresentadas por Blombäck e Axelsson (2007) e Leek e Christodoulides (2011), torna-se relevante continuar a explorar as fases iniciais do processo de compra organizacional. Estas incidem na seleção de fornecedores e revelam-se mais permeáveis à importância da marca em detrimento de outros critérios (preço e a qualidade do produto, os prazos de entrega e a capacidade de resposta às necessidades dos clientes). Para tal, serão tidas em conta dimensões como situações de compra, nível de risco, complexidade e criticidade do serviço e ainda a experiência do comprador e a dimensão da empresa (Leek & Christodoulides, 2011).

III. METODOLOGIA

Considerando que o objetivo de investigação do presente estudo passa por perceber a importância da marca no processo de compra empresarial, este assentará numa metodologia de estudo de caso. Esta metodologia permitirá ao investigador obter uma visão holística e significativa do fenómeno em estudo (Yin, 2009), e dar resposta às questões “como?” e “porquê?” (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Caracterizada como uma pesquisa estratégica dedicada à compreensão das dinâmicas de um determinado contexto (Eisenhardt, 1989), o estudo de caso tem muito a contribuir para o desenvolvimento do estudo do processo de compra, pois fornece e testa exemplos em contexto real (Dubois & Araújo, 2007).

O propósito metodológico da presente investigação é marcadamente exploratório. Esta tipologia de estudo revela-se útil na medida em que permite compreender um problema ou fenómeno sob uma nova perspectiva (Saunders et al., 2016). Assim, uma vez que se pretende alcançar um entendimento aprofundado do processo de compra empresarial, recorre-se a um tipo de estudo qualitativo que tem como principal função o estudo dos significados dos participantes e as relações entre eles (Saunders et al., 2016), de forma a levá-los a refletir e expressar as suas opiniões ou observar o seu comportamento (Malhotra & Birks 2007).

Dado que a importância da marca no processo de compra empresarial está intrinsecamente ligada a quem compra, ao que compra e em que condições o faz, a presente investigação aborda a perspectiva dos clientes da empresa focal, efetivando a recolha de dados junto de três deles. Essa recolha foi levada a cabo por meio de uma entrevista semiestruturada (anexo 2) composta por uma lista de temas a abordar e questões a colocar, que pode ser alterada no decorrer do processo ou em diferentes momentos de recolha, dependendo do fluxo da conversa e do contexto organizacional (Saunders et al., 2016). As entrevistas foram realizadas a três indivíduos, todos eles com funções ligadas ao departamento de compras das respetivas empresas. Com uma duração média de 45 minutos, realizaram-se durante o mês de agosto e foram gravadas de forma a serem posteriormente transcritas. Anteriormente à realização das mesmas foi garantida, aos entrevistados, a total confidencialidade dos dados fornecidos.

IV. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é feita a caracterização do setor postal em Portugal, a descrição da empresa em estudo bem como a descrição das empresas cliente participantes no estudo.

4.1 O setor postal

O setor postal constitui um instrumento vital para a comunicação e o comércio não apenas na vertente social, como também económica, uma vez que este setor impacta diretamente a competitividade de muitas outras áreas. Tradicionalmente, a oferta de serviços postais pressupõe as atividades de aceitação, tratamento, transporte e distribuição de envios postais. Contudo, a cadeia de valor tem vindo a expandir-se a montante de forma a adaptar-se às novas tecnologias mais direcionada para o lado dos clientes. Inclui-se agora, a segmentação de mercado e cliente, definição de conteúdos e produção, pois desenvolveram-se as bases de dados, o processo de *sorting* e as componentes de criação de conteúdos e serviços pré-envio (como, por exemplo, impressões personalizadas). A jusante, adiciona-se o tratamento de respostas, logística e processamento de pagamentos, que transparecem um desenvolvimento de características de valor aumentado, especialmente pelo crescimento exponencial do mundo digital (ANACOM, 2016).

Em Portugal, este mercado tem vindo a sofrer uma grande reformulação, através de um processo de liberalização que foi iniciado na Europa nos anos 90 e concluído, no nosso país, em 2012. Neste contexto importa, no entanto, referir que os serviços postais se encontram divididos em: (1) serviços reservados – concessionados aos CTT por um período de 30 anos; (2) serviços no âmbito do SU - envios de correspondência (excluindo a publicidade endereçada), catálogos, livros, jornais e outras publicações periódicas até dois quilogramas de peso, os envios de encomendas postais com origem em território nacional até 10 quilogramas de peso e a entrega no território nacional de encomendas postais recebidas de outros Estados-Membros da União Europeia até 20 quilogramas de peso. Também ao abrigo de um contrato de concessão ao grupo CTT, mas inclui também prestadores submetidos ao regime de licença; e (3) serviços fora do âmbito do SU. Este inclui envios de correspondência, no âmbito nacional e internacional, excluindo a publicidade endereçada, e ainda o envio de catálogos, livros, jornais e outras publicações periódicas com mais de dois quilogramas de peso e de encomendas postais com mais de 10 quilogramas de peso, serviços de correio expresso e outros serviços que se integrem

na definição de serviço postal e que não estejam abrangidos no elenco do SU. Em 2016, estiveram em atividade 10 prestadores no âmbito do SU e 60 prestadores fora do mesmo.

A oferta de serviços postais pode ser dividida em termos de tipo cliente, onde surge a classificação: clientes empresariais e clientes residenciais. Esta classificação dá origem aos segmentos Business to business (b-to-b), Business to Consumer (b-to-c), Consumer to Business (c-to-b) e Consumer to Consumer (c-to-c) (ANACOM, 2015).

No que diz respeito ao tipo de produto, os serviços postais são compostos por dois grandes segmentos estratégicos: correspondência postal (que se pode dividir em correio transacional, publicitário e editorial) e encomendas. Com características diferenciadas, implicam diferentes níveis de envolvimento. No caso da correspondência postal, é classificado pela Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) como um serviço de baixo envolvimento e onde é difícil ter uma proposta de valor diferenciadora da concorrência no que toca a clientes empresariais. Por sua vez, o segmento de encomendas, é considerado de elevado envolvimento. Neste, os clientes exigem um elevado grau de eficácia operacional e bom desempenho em termos de estratégia comercial. Liberalizado há décadas o mercado das encomendas revela-se bastante mais competitivo. Dentro deste é ainda possível identificar três tipos de serviços: (1) encomendas - referente ao envio de objetos com peso até 30Kg através de operador do serviço universal ou de correio expresso, (2) grandes portes - mercadorias e objetos com mais de 30 Kg e (3) serviços complementares de logística - operações de logística a montante das entregas (ANACOM, 2015).

A oferta de serviços postais pode ainda ser segmentada tendo em conta: (1) as necessidades dos clientes - comunicação (ao qual se encontram associadas as correspondências), transporte (em geral de encomendas), publicidade (endereçada e não endereçada) e outros (jornais, cartões festivos, etc.); (2) o volume e a frequência; e o (3) âmbito geográfico - nacional ou internacional.

É ainda possível classificar os serviços postais em serviços de correio expresso e não expresso. O serviço de correio expresso é definido pela ANACOM como serviço de valor acrescentado. São serviços caracterizados pela celeridade de entrega de correspondências e encomendas postais, através dos processos de aceitação, tratamento, transporte e distribuição. Diferenciam-se dos restantes serviços postais existentes pela realização de

serviços suplementares que passam pela pré definição dos prazos de entrega, o registo dos envios, a garantia de responsabilidade do prestador e o controlo do percurso dos envios pelo circuito operacional do prestador. A maioria dos operadores em Portugal incide a sua atividade no segmento expresso (cujo volume de tráfego tem vindo a crescer ao longo dos últimos anos) (ANACOM, 2016).

Segundo dados da ANACOM (2016), as receitas totais provenientes dos serviços postais, referentes a esse ano, atingiram cerca de 636 milhões de euros, o que representa uma diminuição de 3% face ao ano anterior. Do total de objetos postais enviados, 78,9% dizia respeito a correspondência (+0,5 pontos percentuais que em 2015), 9,1% a publicidade endereçada (-0,4 pontos percentuais que em 2015) e 7,2% a correio editorial (-0,2 pontos percentuais que em 2015). As encomendas representaram 4,9% do tráfego total (+0,2 pontos percentuais que em 2015).

4.2 Chronopost Portugal

Inserida no segmento das encomendas, com atividade ao nível dos serviços de correio expresso, a *Chronopost* encontra-se a operar em Portugal desde 1997. Integra o grupo de marcas comerciais da rede de entrega de encomendas (DPD Group) da GeoPost, a *holding* detida pelo Le Groupe La Poste, a par com a DPD e Secur. É a parceira privilegiada do setor empresarial que deseja beneficiar da entrega expresso de mercadorias em todo o território nacional e internacional (mais de 230 países). A estratégia da empresa passa por ser reconhecida como a referência no transporte expresso de encomendas até 31,5kg para Portugal e Europa, nos segmentos B2B e B2C. Atualmente é a empresa líder de mercado no transporte expresso doméstico.

Por forma a dar resposta ao mercado nacional, a *Chronopost* Portugal dispõe de infraestruturas que lhe permitem a cobertura de todo o país, através de 13 estações, localizadas em: Vila Real, Porto, Guarda, Viseu, Coimbra, Leiria, Torres Novas, S. João da Talha, Lisboa, Corroios, Évora, Faro e Funchal. Conta com 750 colaboradores, que colocam todos os dias o seu empenho e dedicação ao dispor de mais de 4.000 empresas. A *Chronopost* tem uma frota automóvel com 350 viaturas de distribuição. Quer os recursos humanos, quer a frota automóvel são próprios da empresa, o que faz com que essa característica se torne a principal diferença face às empresas concorrentes.

Em 2016 alcançou um volume de vendas na ordem dos 39 milhões de euros, com um total de cerca de 11 milhões de encomendas transportadas¹. O crescimento do grupo, em Portugal, segundo o Jornal Económico (2016), tem ocorrido através da aquisição de empresas, uma vez que no final do ano de 2016 adquiriu o franchisado da Seur para a região Norte de Portugal. Anteriormente, em finais de 2014, adquiriu o franchisado da Seur para a região Sul do país. A última aquisição permitiu à *Chronopost* alcançar um total de faturação de cerca de 65 milhões de euros este ano em Portugal: cerca de 36 milhões de euros da própria *Chronopost*, mais cerca de 28 milhões de euros da antiga franchisada da Seur para a região norte. Em conjunto, *Chronopost* e Seur conseguiram alcançar uma quota de tráfego postal total de 1,6%.

O crescimento da empresa em Portugal parece não ficar por aqui, já que em declarações ao Jornal Económico (2016), o presidente da *Chronopost* Portugal assume que “existe a possibilidade de ganhar novos negócios”, obtidos através de “uma aposta, não só num posicionamento estratégico mais completo, mas também numa aceleração do crescimento da nossa atividade em Portugal”.

A *Chronopost* apresenta um leque variado de soluções ao dispor dos seus clientes, quer a nível nacional quer internacional. No que respeita às soluções a nível nacional, a empresa cobre todo o território, incluindo os arquipélagos. Este serviço contempla a entrega e/ou envio de encomendas em diferentes horários do dia (10h, 13h e 18h), bem como ao sábado. A nível internacional, o serviço pode ser efetuado via terrestre ou aérea.

Mais direcionado para o segmento B2B, a *Chronopost* alia-se às empresas com um conjunto de ferramentas que as permitem expandir o seu negócio além-fronteiras. Assim, a oferta da empresa passa pelos serviços Chrono Express Economy (documentos ou pequenos volumes até 31,5 kg, por via aérea, a todo o mundo) e Chrono Classic (envio por via terrestre, é uma solução económica e conveniente beneficiando de uma cobertura alargada a toda a Europa, incluindo alguns países extracomunitários). Ainda no segmento empresarial, a oferta da *Chronopost* contempla os seguintes serviços: SCAI (Sistema de Comunicação Automático de Incidências, em que os clientes recebem via *e-mail* ou SMS, as incidências em armazém e na distribuição no momento em que ocorrem); Provas de entrega digitais (imagem da prova de entrega da encomenda em formato digital,

¹ Dados disponibilizados pela empresa

disponibilizada pelos *scanners* de leitura dos envios); Portal (integração de todas as funcionalidades essenciais do serviço num portal que permite agendar, consultar, acompanhar, alterar ou cancelar expedições ou recolhas, consultar o estado dos reembolsos, aceder a listas de incidências, entre outras); Chrono Ship (aplicação informática de gestão dos seus envios que imprime de forma automatizada etiquetas, produz relatórios de expedição, entre outras opções); Alertas por SMS e *e-mail* (serviço de alerta de entrega ao destinatário através de SMS e email); ChronoTrace (possibilita um acompanhamento total das expedições, desde o momento da recolha pelo operador de distribuição postal até à entrega efetiva ao destinatário, e permite consultar a imagem digital da prova de entrega) e Plugins (permite a integração de soluções informáticas desenvolvidas pela empresa, entre elas a indicação das lojas PICKUP e o *tracing* das encomendas, nos *websites* das lojas *online*).

4.3 Cliente A

O cliente A é uma unidade de negócio de uma empresa fundada em 2015 inserida na atividade de relações públicas e comunicação. Com cerca de seis trabalhadores e uma faturação inferior a dois milhões de euros, insere-se na categoria de microempresa. No que respeita concretamente ao cliente A, este dedica-se ao comércio de bijuterias à distância, e iniciou a sua atividade no ano de 2016. Tendo em conta que as vendas do cliente A são realizadas através de encomendas telefónicas, foi necessária, desde o primeiro momento, a contratação de uma empresa de transporte de encomendas. Neste sentido, numa primeira fase, o cliente A recorreu a uma outra empresa de transporte, seguindo a sugestão de um parceiro. A rescisão ocorreu devido à insatisfação no que respeita à taxa de entrega bem como ao baixo nível de desenvolvimento tecnológico. Assim, o entrevistado, atual diretor comercial, iniciou um processo de procura e avaliação de alternativas existentes no mercado. Não tendo qualquer tipo de experiência anterior na contratação de um serviço de transportes, teve em consideração empresas que estão presentes no seu dia-a-dia. A procura de informação ocorreu essencialmente via *internet*, tendo havido posteriormente um contacto com as empresas selecionadas.

A *Chronopost* alocou um comercial ao cliente A, desde o momento de procura inicial, que se manteve próximo durante todo o processo de negociação. A decisão final recaiu sobre a *Chronopost* essencialmente devido ao forte empenho do comercial, mas também

devido à avançada tecnologia de informação que permite um acompanhamento em tempo real e um maior controlo do processo. Tudo isto conferiu ao cliente A uma garantia de melhor taxa de entrega: “Decidimos então avançar com a *Chronopost* porque acreditámos na qualidade do serviço que eles podem proporcionar”.

O relacionamento com a *Chronopost* teve início em abril de 2017, não tendo sofrido ainda alterações significantes no que respeito ao pacote de serviços contratualizados. Atualmente o cliente recorre apenas à *Chronopost* para a execução do serviço de transporte de encomendas. Neste sentido, o cliente A conta com os serviços de entrega ao domicílio maioritariamente na vertente de entrega à cobrança e ainda com o sistema PREDICT. A rede de lojas PICK UP é usada de forma esporádica dado que o *target* do cliente A é constituído essencialmente por senhoras com mais de 55 anos, reformadas, pouco adaptadas às novas tecnologias e que preferem receber as encomendas em casa e efetuar o pagamento no ato da entrega.

A contratação deste tipo de serviço, na perspetiva do entrevistado e tendo em conta o contexto em análise, acarreta riscos financeiros e de *performance*. No caso específico do contrato celebrado entre as duas empresas isso é evidente na medida em que, por um lado, o pagamento é feito à *Chronopost* por tentativa de entrega. Quer com isto dizer que se o cliente final não se encontrar disponível no primeiro ato de entrega será necessário realizar um segundo ato. Caso se trate de uma entrega à cobrança, o cliente A pagou à empresa de transporte duas tentativas e pode não efetivar a venda do produto encomendado. Por outro lado, o único contacto físico estabelecido entre o cliente A e os seus consumidores é mediado pela empresa de transporte. Caso esta falhe, é a imagem do cliente A que fica comprometida uma vez que foi a este que o consumidor final fez a encomenda. Considerado este último aspeto, o entrevistado considera que a relação estabelecida com *Chronopost* é de parceria.

Na perspetiva do entrevistado o processo de avaliação e seleção de fornecedor foi relativamente simples uma vez que não envolveu mais pessoas, até ao momento da decisão final, que é sempre tomada pelos diretores da empresa.

No momento da procura e avaliação de um fornecedor, os fatores principais que conduzem à decisão são o preço e a qualidade do serviço. Do ponto de vista da qualidade, o entrevistado afirma é algo que se explica tendo em conta diversos fatores. No caso

específico da seleção da *Chronopost* os fatores estão relacionados com o desenvolvimento tecnológico, uma vez que são colocadas à disposição do cliente ferramentas de tecnologia de informação capazes de comunicar em tempo real com os sistemas internos da empresa. O entrevistado reconhece ainda a influência de fatores “não tão racionais”. A estes, associa a influência do gestor de conta atribuído pela *Chronopost* que o descreve como profissional empenhado, que não se limita a apresentar a oferta da empresa. O comercial esteve presente numa fase inicial do processo de seleção que serviu de aprendizagem para o entrevistado, dada a sua inexperiência. Preocupou-se em perceber as necessidades do cliente e em ajustar da melhor forma a oferta disponível.

Importa referir que para o entrevistado as provas de qualidade que são dadas ao longo do percurso de cada empresa estão intrinsecamente ligadas àquilo que considera como marca, pois o mesmo afirma que:

“Marca para mim é muito mais do que um logótipo, é ter um histórico e acima de tudo confiança. Quando uma empresa está presente num mercado e tem um histórico de vários anos é porque é realmente uma empresa consolidada. Isso dá-me garantias de confiança. Todo o processo de negociação acaba por ser posterior.”

Diretor comercial, cliente A

Embora o representante do cliente A tenha referido de imediato o preço como fator principal para a decisão, é reconhecido que a *Chronopost* não é a empresa mais barata do mercado, sendo a decisão uma combinação ponderada entre preço e qualidade do serviço.

Tal como referido anteriormente, o histórico das empresas é para o entrevistado um fator que reduz algumas incertezas. Neste quadro, o mesmo admite preferir efetuar compras junto de empresas reconhecidas no mercado, uma vez que lhe conferem uma confiança adicional. No caso específico do comércio à distância, é crucial contar com empresas transportadoras com uma cobertura total do território nacional e capazes de dar resposta ao volume de negócio da empresa. O entrevistado reconhece assim que “se a *Chronopost* não fosse conhecida nunca teria entrado em contacto com ela. Não a teria sequer introduzido na lista de possíveis fornecedores”.

O entrevistado admite que quando se deparou com a necessidade de contratar uma nova transportadora, surgiram-lhe de imediato quatro nomes de empresas à memória. Tal acontece por serem empresas que estão presentes no dia a dia de cada um. Contudo a

Chronopost não foi colocada na lista de possíveis fornecedores tendo em conta apenas o nome ou o logotipo. A decisão foi tomada por acreditar que a *Chronopost* era uma das empresas com as melhores soluções ao nível do mercado b-to-c.

Dada a inexperiência do comprador, a informação acerca das empresas a incluir na lista de possíveis fornecedores, foi obtida pelo conhecimento individual que o próprio tinha das empresas existentes no mercado bem como através dos *sites* das mesmas. Neste aspeto, o entrevistado realça a imagem corporativa das duas empresas que considera as maiores no mercado português (*Chronopost* e CTT).

De forma geral o cliente encontra-se satisfeito com o serviço prestado e reconhece uma melhoria significativa face à situação anterior, embora tenham surgido constrangimentos técnicos no início do relacionamento. Ainda assim nunca deixaram de ter confiança na empresa transportadora, o que faz com que sejam parceiros até hoje. A imagem que tinha da empresa melhorou a partir do momento em que iniciaram o contrato essencialmente porque percebeu que as soluções apresentadas encaixavam nas necessidades que sentiam. Uma eventual substituição de fornecedor ocorrerá apenas caso se verifique um decréscimo acentuado da taxa de entrega.

No caso do serviço de transporte de encomendas, para o entrevistado marca é um histórico que lhe confere confiança e lhe dá garantias de que as promessas feitas por uma empresa são cumpridas.

4.4 Cliente B

O cliente B é um grupo empresarial português de média dimensão com cerca de 230 trabalhadores e um volume de negócios inferior a cinquenta milhões de euros. Fundado em 1954 distribui em exclusividade marcas de prestígio e renome internacional na área da perfumaria e cosmética. O entrevistado desempenha a função de diretor de logística, sendo o único responsável pela contratação de empresas de transporte de mercadorias. Assim, admite que o processo de seleção de fornecedores é relativamente fácil. Conta já com uma vasta experiência na contratação deste tipo de serviço, adquirida não só junto do grupo onde atualmente exerce funções, como também noutros contextos.

O relacionamento com a *Chronopost*, tem mais de treze anos, mas sofreu uma interrupção devido a um incumprimento funcional por parte da transportadora. Durante

alguns meses, o cliente B recorreu aos CTT expresso, que lhes garantiu ser capaz de cumprir o requisito funcional em questão. Essa promessa não foi cumprida, o que levou ao restabelecimento do contrato com a *Chronopost*. São frequentemente realizadas renegociações de tarifas, mas de forma geral o entrevistado considera que lhes está a ser prestado um bom serviço a um preço adequado. Admite saber que a *Chronopost* não é a empresa mais barata do mercado, mas considera que tem no contrato estabelecido, um equilíbrio entre preço e qualidade do serviço, sendo a qualidade mais preponderante do que o preço, no que diz respeito à prestação de um serviço de transporte. O reatamento do relacionamento foi uma decisão do entrevistado que não envolveu qualquer incerteza, uma vez que a *Chronopost* já tinha acesso à carteira de clientes do cliente B, às respetivas moradas, e conhecia os procedimentos necessários à atividade. Recentemente o contrato sofreu algumas alterações na sequência da aquisição de uma grande cadeia de perfumarias por parte do cliente B, que passou a contar com o serviço de transporte da *Chronopost*.

Atualmente o cliente B não trabalha em exclusividade com a *Chronopost*. A alocação de carga não é feita pelas marcas comercializadas pelo grupo, mas pelo tipo de destino. No caso de uma superfície comercial em que o tempo de espera para a entrega da mercadoria é elevado, não é enviada a *Chronopost*, pois esta executa um serviço de entregas expresso. O cliente recorre ainda a outra transportadora para a entrega de grandes volumes, dado que a *Chronopost* trabalha apenas com encomendas até 31 quilos.

No que respeita à importância do serviço de transporte para a atividade de negócio do cliente, o entrevistado assume que se revela bastante crítico. Isso deve-se ao facto do cliente B se comprometer a colocar os produtos encomendados nas lojas dos seus clientes num período de 24 a 48 horas. O entrevistado vai mais longe ao afirmar que “o *stock* dos nossos clientes está na nossa casa”. Neste quadro, o entrevistado introduz o conceito de parceria, uma vez que considera que o serviço não pode falhar pois está em causa a imagem do cliente B junto dos seus clientes. O entrevistado considera que existe um risco elevado associado à contratação deste tipo de serviço, minimizado pela contratação de empresas reconhecidas no mercado.

Com uma carteira de clientes dividida entre lojas acomodadas em grandes superfícies e lojas em retalho tradicional, o pacote de serviço contratualizadas centra-se essencialmente no serviço Chrono 18. Foi explicado pelo diretor de logística que desta

forma consegue dar resposta às necessidades da empresa não sendo necessário contratualizar serviços adicionais como o Chrono 10 ou Chrono 13. A entrega tem de ser efetivada para que o cliente B efetue o pagamento à empresa transportadora. Assim, as entregas em grandes superfícies são todas efetuadas antes das dez horas da manhã e as entregas aos clientes em retalho são efetuados num período posterior, por exigência dos mesmos. Admite que num futuro próximo sejam adicionados outros serviços ao pacote, mais precisamente o serviço *PREDICT* que dará resposta à vertente *e-commerce* da cadeia de perfumaria recentemente adquirida.

Relativamente aos fatores que influenciam a procura e avaliação de fornecedores, o entrevistado atribui elevada importância à reputação das empresas, pois afirma que: “É muito complicado uma empresa que não seja conhecida trabalhar connosco. Até porque a dimensão da nossa empresa já não permite que seja qualquer um a fazer o serviço. Sabemos que pode colocar em risco a nossa imagem”. Quando alguma empresa se propõe a trabalhar com o cliente B é feita uma pesquisa via *internet*, analisada a capacidade em termos de carrinhas e a cobertura geográfica. Estas duas dimensões tornam-se relevantes uma vez que transmitem sinais de solidez da estrutura da empresa transportadora. Seguidamente são iniciadas as negociações e caso a empresa apresente uma proposta financeira considerada apropriada, é dado início ao relacionamento.

Uma vez que a resposta dada às encomendas dos seus clientes é imediata, a flexibilidade apresentada pela *Chronopost*, ao conseguir alocar meios para realizar essas entregas fora dos prazos estipulados, faz com que o entrevistado considere que a empresa é a melhor transportadora a operar no mercado. Ao nome da empresa é então associada a chancela de qualidade, algo que, segundo o diretor de logística do cliente B é reconhecido por todos os intervenientes no mercado.

Como referido anteriormente, o relacionamento entre as duas empresas já conta com alguns anos, o que faz com que exista confiança entre ambas as partes. Neste sentido, o entrevistado considera que de forma geral as promessas feitas pela *Chronopost* têm sido cumpridas e que a imagem que tem da empresa não poderia ser melhor. Uma nova rutura no relacionamento ocorreria apenas caso se verificasse uma quebra na qualidade do serviço.

Para o entrevistado, a marca, no caso específico de uma empresa transportadora, é um fator decisivo para a inclusão na lista de possíveis fornecedores e posteriormente para a decisão final. O mesmo afirma que:

“A marca é um fator decisivo e essa importância advém de três substantivos: Reputação, porque está ligada à qualidade do serviço que a empresa presta de forma global, no mercado nacional; Confiança, essencial para manter um parceiro, que é uma extensão da própria empresa e faz parte da nossa imagem junto dos nossos clientes; e História, ou historial, que remete para o dia-a-dia e para os indicadores de qualidade das expedições realizadas.”

Diretor de logística, cliente B

4.5 Cliente C

O cliente C iniciou a sua atividade em Portugal no ano de 1990, inserido no setor de atividade de consultoria para os negócios e gestão. Com cerca de 100 funcionários é uma empresa de média dimensão cuja sua atividade se centra em serviços de logística e elaboração de brindes.

A atividade de negócio do cliente C divide-se em duas dimensões distintas. Por um lado, relativamente ao maior cliente da empresa, desenvolvem um trabalho de conexão de requisitos entre a empresa em questão e as empresas de transporte. Neste caso específico, seguem apenas as indicações oriundas da empresa supramencionada. Por outro lado, relativamente aos restantes clientes do cliente C, é elaborado um trabalho mais aprofundado onde são definidos os requisitos necessários para a atividade de negócio dos clientes e posteriormente aconselhadas as melhores alternativas em termos de transporte. Esporadicamente, o cliente C, neste tipo de cliente, acaba por se tornar o decisor. As funções do entrevistado seguem a mesma linha que a atividade de negócio da empresa na medida em que, no caso do maior cliente, o entrevistado faz coincidir os requisitos com as melhores propostas ao nível de empresas de transporte. Relativamente aos restantes clientes, o entrevistado, a desempenhar funções de gestor de transporte, define os requisitos, identifica fornecedores e presta apoio na decisão final. Assim, a atividade do cliente C é vista como intermediação entre os seus clientes e os fornecedores de serviços de transporte.

O relacionamento com a *Chronopost*, segundo o entrevistado, passou por duas fases que o mesmo classifica como direta e indireta. De forma indireta o relacionamento conta com 15 anos. Neste quadro, a *Chronopost* e o cliente C mantinham um relacionamento intermediado pelo maior cliente da empresa C. De forma direta, o relacionamento data de 2013, altura em que o cliente de maior dimensão passou a contar com o cliente C para o aconselhamento de serviço de transporte de mercadorias. Essa passagem coincidiu com a migração do entrevistado da empresa de maior dimensão para a empresa C. O entrevistado conta então com uma vasta experiência na contratação deste tipo de serviços.

Dado que desempenha um papel de intermediário entre os seus clientes e as empresas de transporte, o cliente C possui uma vasta carteira de fornecedores, que aloca aos seus clientes tendo em conta as necessidades dos mesmos. Desta forma, o entrevistado reconhece que a complexidade das compras bem como o risco associado às mesmas, varia consoante os clientes que estão a trabalhar. Contudo, o mesmo afirma que, em termos gerais, os relacionamentos com empresas transportadoras não são fáceis, e a *Chronopost* não é exceção. Considera que muitas vezes as empresas transportadoras não se mostram recetivas a adaptações nem dispostas a compreender as necessidades dos clientes. Reconhece, no entanto, que dada a natureza do negócio, são bastante exigentes com os fornecedores. Ainda assim, derivado da experiência do comprador, o processo de decisão não se revela difícil nem complexo: “Para nós é relativamente fácil. Aquilo que fazemos é dar indicações. Não tem grandes segredos”.

Tal como referido anteriormente, as propostas são ajustadas às necessidades de cada cliente, logo o pacote de serviços contratualizados irá depender daquilo que o cliente deseja ou necessita. Ainda assim, existem serviços da *Chronopost* que o cliente C aconselha em detrimento de outros.

Depois de feita a mediação entre as necessidades dos seus clientes e as empresas transportadoras, a responsabilidade do serviço continua do lado do cliente C. Desta forma, o entrevistado considera que este tipo de serviço é crucial à sua atividade de negócio, comprometendo a imagem da empresa, junto dos seus clientes. À semelhança dos casos anteriores, o entrevistado introduz também o termo “parceiros”.

Quando questionado acerca dos fatores mais importantes no período de procura e avaliação de fornecedores, o entrevistado identificou a fiabilidade do serviço como o fator

mais relevante para a decisão. O foco desvia-se do preço pois o entrevistado indica que “é uma componente”, porém, assume não enviar sempre a mercadoria pelas transportadoras mais baratas uma vez que pode acarretar “problemas a outro nível”. Ainda assim, uma vez que são intermediários existe uma preocupação adicional com os custos e margens para a empresa. Outro dos fatores mencionados relaciona-se com os recursos humanos de cada empresa. O entrevistado defende que “as pessoas são essenciais na medida em que não estão só a fazer o transporte da encomenda, estão a ser a bandeira da empresa cliente (...) A experiência do consumidor final vai ser positiva ou negativa através de quem vai entregar a encomenda”. Esta ideia vem reforçar o conceito de parceria anteriormente referido pelo entrevistado.

O facto de as empresas fornecedoras serem reconhecidas no mercado não constitui um facto relevante, uma vez que o entrevistado assume que “temos empresas a trabalhar connosco, relativamente pouco reconhecidas, mas que prestam um serviço de qualidade”. Ainda assim assume que recorre a empresas reconhecidas no mercado para serviços regulares e a empresas “não tao reconhecidas” em situações mais pontuais. Considera que neste último caso, as empresas em questão mostram-se mais flexíveis. A mesma ideia estende-se ao nome das empresas por si só, que segundo o entrevistado “não é relevante”.

Do ponto de vista do entrevistado a marca está intrinsecamente relacionada com organizações. Essas, por sua vez, não podem ser dissociadas das pessoas que as compõem. Neste sentido, afirma que ao determinar que uma marca é boa ou que tem reconhecimento no mercado, pode ser benéfico ou prejudicial dependendo “das pessoas que servem a organização”. Assim remete para o facto de considerar que o crescimento da *Chronopost* e a aquisição de “determinadas contas emblemáticas” não contribuiu para evolução do serviço prestado. Existem então determinados aspetos que fazem com que o entrevistado não possa dizer que todas as promessas que foram feitas têm sido cumpridas. Contudo, dada a natureza do negócio do cliente C, não ficam dependentes de nenhuma empresa porque têm sistemas preparados para alterar a qualquer momento todos os procedimentos de entregas.

De forma geral, para o entrevistado, a marca por si só “em termos práticos, neste tipo de serviço, vale pouco”. Admite que a marca assumirá alguma importância para quem, ao contrario de si, não efetue este tipo de compra com elevada regularidade.

V. ANÁLISE CONCLUSIVA

5.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS

A presente investigação pretendeu aferir em que situações a marca se demonstra relevante no decorrer do processo de procura e avaliação de um fornecedor de um serviço de transporte de encomendas. Para tal, foram consideradas dimensões contextuais como o risco, a criticidade, a complexidade e a situação de compra. Foi também considerada a experiência do entrevistado bem com a dimensão de cada empresa cliente.

Embora os clientes analisados estejam inseridos em contextos diferenciados, existem dimensões nas quais os três casos se aproximam. Exemplo disso mesmo é o facto de todos os informantes assumirem que a contratação da empresa focal se revelou simples. Ainda assim, essa simplicidade é explicada por diferentes fatores, nos diferentes casos. O informante da empresa A admite que o processo foi simples pois contou com um gestor de conta dedicado e que rapidamente alinou as necessidades da sua empresa à atividade da transportadora. Por sua vez, a simplicidade do processo no caso do cliente B deve-se sobretudo ao facto de este e a *Chronopost* terem tido um relacionamento anterior. Por fim, o cliente C atribui simplicidade ao processo dada a sua experiência na contratação deste tipo de serviços “Para nós é relativamente fácil (...) não tem grandes segredos”.

Também na criticidade da oferta é encontrado algum consenso, uma vez que nos diferentes casos analisados a oferta da *Chronopost* é percebida como crítica. Tal ocorre, pois, a oferta da empresa focal é uma componente da oferta dos clientes analisados aos seus próprios clientes. Tal como salientam os clientes A e C, os funcionários da empresa focal são o rosto das suas próprias empresas junto dos seus clientes. Já no que respeita ao informante da empresa B, a ênfase é colocada na gestão do *stock*, onde este afirma que “o *stock* dos nossos clientes está na nossa casa”. Como se percebeu, a atividade de negócio dos clientes está dependente da prestação de serviço, como tal, a contratação de um serviço de encomendas acarreta riscos não só financeiros, como também de *performance*. Dada a visibilidade da oferta para os clientes de cada um dos três clientes inquiridos, a imagem dessas empresas depende em grande medida da *performance* do fornecedor. Assim é possível constatar que o risco é um elemento importante no processo de seleção de fornecedores e a marca pode ter um papel importante nestas situações, tal

como sugere a literatura (Leek & Christodoulides, 2011; Mudambi et al., 1997). Por estas razões, os três clientes analisados recorrem à noção de parceria para sublinharem a importância do seu relacionamento com a empresa focal.

Embora se enquadrem nos moldes de compra modificada, o tipo de compra não se revela idêntico nos diferentes clientes analisados. As situações variam entre aquilo que se pode classificar como compra modificada efetiva, no caso do cliente A, e uma compra adaptada a cada situação enfrentada, no caso do cliente C. Numa situação intermédia encontra-se o cliente B, dado que a compra modificada ocorre no seguimento do restabelecimento de um relacionamento anterior com a *Chronopost*.

Neste quadro, à luz das informações obtidas, torna-se necessário distinguir a fase de relacionamento continuado (em que os três clientes se encontram) e a fase de procura e avaliação de fornecedor de modo a perceber a importância efetiva da marca. No que à fase de relacionando diz respeito, o que se torna relevante para os informantes é o desempenho diário da *Chronopost*. Exigem assim uma combinação de preço e níveis de qualidade adequados e consistentes no tempo para que o relacionamento se mantenha. Fatores como a reputação ou imagem da empresa perdem relevância face àquilo que consideram como essencial: o cumprimento das promessas efetuadas. De forma a ilustrar esta situação, recorde-se o caso do cliente B. Este mesmo cliente descontinuou a parceria com a *Chronopost* no decorrer de uma falha no nível de qualidade do serviço prestado, tendo posteriormente contratado outro fornecedor do mesmo serviço. Dado que este último também não cumpriu com o pretendido, a *Chronopost* foi recontratada. Embora pareça perder alguma importância, a marca da empresa focal, neste caso específico, pode ganhar relevância para outros atores da rede. Ao assumirmos que envolve os vários atores na indústria, tal como sugerem Ballantyne e Aitken (2007), a disseminação pela rede das experiências positivas com a empresa fornecedora irá influenciar a forma como a empresa focal é percebida (reputação). Dado que as experiências são positivas, as associações à marca também o são, o que contribui para aumentar a possibilidade da empresa focal ser contactada por outras empresas.

Redirecionando a análise para o momento de procura e avaliação de um fornecedor, é possível concluir que os informantes, à semelhança do que é defendido por Davis et al. (2008) associam à marca aspetos gerais como reputação no mercado, recursos humanos

e físicos, em termos de frota e cobertura geográfica, e o tempo em que a empresa se encontra a operar. Com efeito, ligam estes fatores à confiança que, como compradores, podem depositar no prestador de serviços, aquando da iniciativa para consultar o mercado (Berry, 2000; Roberts & Merrilees, 2007). Contudo existem variações nos diferentes casos, decorrentes da experiência de cada comprador. No caso da empresa C, cuja atividade passa pela aquisição de serviços de logística para os seus clientes, a elevada experiência do comprador leva-o a enfatizar a sua capacidade de selecionar empresas pouco reputadas para integrarem a sua base de fornecedores. De algum modo, este comprador abre a possibilidade de empresas menos conhecidas integrarem a sua carteira de fornecedores, alargando o leque de alternativas. Deste modo é possível perceber que o informante não reconhece especiais vantagens à contratação de empresas reconhecidas no mercado. Adicionalmente, a sua própria experiência prévia com a empresa focal antes de assumir funções na empresa C, parece constituir a referência principal para a selecionar para os seus próprios clientes. Tais factos sugerem que a marca, como promessa genérica, nem sempre é, neste caso, um fator de inclusão na lista de empresas a consultar. Ainda assim, é reconhecida alguma importância à marca na medida em que o informante a associa aos recursos humanos de cada empresa. Para o mesmo, são estes que constroem uma organização que por sua vez se encontra associada a uma marca.

No que respeita ao caso da empresa A este remete para importância da marca nas consultas iniciais. O informante assume que, devido à sua inexperiência, a consulta ao mercado foi guiada por julgamentos individuais. A consulta ao mercado pode também ter sido influenciada pela dimensão da empresa em questão. Por se tratar de uma microempresa, Zablah et al. (2010) sugerem que nestes contextos existe uma menor disponibilidade de recursos para a recolha de informação. O modo como o representante do potencial prestador do serviço lida com a ausência de experiência do comprador é destacado como fator principal para a tomada de decisão. Através de algum conhecimento do setor e de consultas aos *sites* o comprador da empresa A decidiu incluir a empresa focal nas empresas a consultar. Contudo a escolha recaiu sobre a *Chronopost* devido à disponibilidade do vendedor para “ensinar” os detalhes do negócio ao potencial cliente. O vendedor evidenciou as necessidades do cliente e mostrou-lhe o ajustamento entre as soluções da empresa e essas necessidades. A marca, como promessa genérica, foi relevante para o convite inicial, mas foi a interação vendedor-comprador que aparenta ter

contribuído para a retenção deste particular fornecedor. Este facto vai de encontro à perspectiva de Berry (2000) e Gordon et al. (1993), uma vez que os autores afirmam que o poder de uma marca de serviços é também veiculado através das relações estabelecidas entre fornecedor e cliente.

Por sua vez, o informante da empresa B, embora apresente uma elevada experiência de contratação assume recorrer apenas a empresas reconhecidas no mercado. Destaca assim o papel da marca enquanto fator decisivo para a inclusão na chamada “*short-list*” associando-a a reputação em termos de qualidade de serviço geral, confiança e historial. Os dois últimos elementos encontram-se essencialmente associados a evidências de desempenho ou como o entrevistado refere “indicadores de qualidade das expedições realizadas”. Também neste caso específico, à semelhança do caso C, a experiência prévia com a empresa focal, mais especificamente a com sua flexibilidade para entregas fora dos prazos contratualizados, e a experiência com outras empresas fornecedoras do mesmo serviço, revela-se um fator influenciador da importância atribuída à marca e das dimensões associadas à marca a considerar no processo de decisão nessa empresa.

Numa tentativa de aproximação entre os resultados da presente investigação à divisão em *clusters* de clientes, levada a cabo por Mudambi (2002), é possível classificar os presentes no estudo como clientes recetivos à marca. Na tipologia proposta por Mudambi, tratam-se de três clientes sofisticados pois estão envolvidos em compras arriscadas e de elevada importância. Contudo, embora se apresentem recetivos à marca na fase de consulta ao mercado, pode-se afirmar que o cliente C mostra-se menos recetivo do que os restantes casos. O que aparenta distinguir esta empresa das demais é o facto de se tratar de uma empresa compradora de serviços de logística para terceiros pelo que o *know-how* do entrevistado e a sua experiência na contratação logística, é muito maior do que nos outros casos e é esse *know-how* (e *know-whom*) que lhe permite explorar e combinar vários prestadores de serviços de logística, diversos da sua notoriedade e competências.

Em suma, em termos conceptuais é possível concluir que as dimensões de criticidade, complexidade e risco se revelam frutíferas na caracterização de contextos. Contudo, foi a experiência do comprador que se revelou mais interessante para a diferenciação dos casos analisados, uma vez que nesta dimensão são encontradas nuances distintivas. No que respeita à importância da marca, é notória a influência da mesma na fase de consulta ao

mercado. Desta forma, quando os informantes desencadeiam o processo de avaliação e seleção de fornecedores olham para a marca do fornecedor do ponto de vista da reputação no mercado e do seu historial, fazendo destes um *driver* de confiança que os mesmos podem depositar nas empresas fornecedoras. Encerrada a fase de consulta e desencadeado o relacionamento, a marca perde alguma importância para o cumprimento das promessas estabelecidas. Ainda assim é possível verificar que é na fase de relacionamento que são construídas as associações positivas à marca da empresa fornecedora e contruída a reputação da mesma. Adicionalmente, essas associações positivas podem ser disseminadas por outras empresas através dos contactos formais e informais que podem ocorrer entre representantes de diversas empresas.

Neste quadro, é possível encarar o presente estudo como um contributo para a investigação da temática do *branding* em contexto empresarial. O mesmo revela-se particularmente interessante para os gestores, na medida em que demonstra o papel da marca enquanto simplificador do processo de tomada de decisão. Demonstra ainda a importância de as empresas procurarem influenciar a forma como são percebidas no mercado incluindo, desta forma, a sua própria marca. Através da construção de associações positivas, por parte dos diversos atores presentes na rede, a empresa fornecedora terá mais hipóteses de ser abordada por potenciais clientes quando estes iniciam o processo de procura e avaliação de novos fornecedores. Um aspeto importante desse processo de construção da marca passa pelo desempenho para e com os clientes existentes. Assim, a existência de relacionamentos continuados com clientes particularmente exigentes em termos de desempenho, pode ser um forte indicador das competências da empresa focal para lidar com clientes similares. A possibilidade de os clientes poderem diferir nas suas competências de especificação dos serviços pode constituir uma oportunidade para as empresas que estejam disponíveis para, em conjunto com os clientes, desenvolverem e suportarem as suas promessas de desempenho. Isto sugere o interesse em perceber melhor o papel da marca nos relacionamentos duradouros e da evolução da experiência das partes, em particular do comprador, ao longo do tempo (Leek & Christodoulisdes, 2011).

Finalmente, e em consonância com o que foi apresentado anteriormente, sugere-se que a empresa focal, a *Chronopost*, aposte na construção da sua marca junto dos seus clientes, tendo em consideração que eles podem variar em dimensões relevantes, em

especial, nas suas competências e intenções. O facto dessas competências e intenções poderem mudar com o tempo significa que a construção da marca junto de cada cliente é, em parte, um processo dinâmico. Por outras palavras, a empresa aumentará as possibilidades de angariar mais clientes, na medida em que esses programas de *branding* possam impactar positivamente no desempenho da empresa junto de cada um dos clientes. Origina-se assim uma elevada perceção de qualidade por parte dos clientes e permitindo o estabelecimento de pontos de diferenciação face a outras empresas concorrentes.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

As limitações da presente dissertação decorrem essencialmente de constrangimentos temporais. Desta forma assume-se que não foi possível obter a perspetiva dos gestores da *Chronopost* alocados a cada cliente, o que permitiria perceber em que medida estes são capazes de influenciar o processo de avaliação e seleção de fornecedores. Esta perspetiva revela-se interessante pois foi referido por um dos informantes que o gestor de conta se revelou importante ao influenciar a decisão final. No caso de ofertas intangíveis, como o serviço de entrega de encomendas, esta abertura pode ser particularmente relevante.

Por outro lado, no decorrer do presente estudo foi referido o termo parceria, contudo devido à limitação anteriormente referida, não foi possível analisar a profundidade do relacionamento fornecedor-cliente. Embora o termo tenha sido utilizado por todos os informantes, consegue-se perceber que em caso de incumprimento das promessas estabelecidas ou surgimento de melhores combinações preço-qualidade, o relacionamento poderá ser interrompido com uma certa facilidade e o fornecedor incumbente ser substituído por outro. Deste modo, seria pertinente investigar em que medida a natureza transacional ou colaborativa do relacionamento pode ser relevante para a importância da marca no processo de seleção do fornecedor.

Considera-se ainda interessante, como continuidade deste estudo, a recolha de informação junto de empresas de maior dimensão e com diferentes tipos de compra. O mesmo não foi possível na presente investigação dado que a escolha dos clientes a entrevistar ficou a cargo da empresa focal.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- ANACOM. (2015). *Desenvolvimento do Setor Postal em Portugal: Comportamentos de Utilização de Produtos e Serviços Postais Pelos Clientes Empresariais*. Obtido em 10 de Agosto de 2017, de https://www.anacom.pt/streaming/RelatorioEstDesSPvolume2.pdf?contentId=1360508&field=ATTACHED_FILE
- ANACOM. (2016). *O Sector das Comunicações 2016*. ANACOM. Obtido em 8 de Agosto de 2017, de <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1409782>
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 371-380.
- Bengtsson, A., & Servais, P. (2005). Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 706-713.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Beverland, M., Napoli, J., & Yakimova, R. (2007). Branding the business marketing offer: Exploring brand attributes in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 394–399.
- Blombäck, A., & Axelsson, B. (2007). The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 418-430.
- Borghini, S., & Cova, B. (2006). Living with brands in industrial contexts. 22nd *Industrial Marketing & Purchasing Conference*. Milão.
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194–204.

- Chronopost. (2017). *Apresentação institucional*. Lisboa.
- Davis , D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. (2009). Measuring brand equity services. *The International Journal of Logistics Management*, 20(2), 201-212.
- Davis , D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 37 (2), 218-227.
- De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*. Elsevier.
- Dubois, A., & Araujo, L. (2007). Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(3), 170-181.
- Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding- an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 100-109.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gordon, G. L., Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (1993). Brand equity in the business-to-business sector. *Journal of Product and Brand Management*, 2(3), 4-16.
- Hutton, J. G. (1997). A study of brand equity in an organizational-buying context. *Journal of Product & Brand Management*, 6(6), 428-439.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: The need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357-362.

- Kuhn, K.-A. L., Alpert, F., & Pope, N. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11 (1), 40-58.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830-837.
- Mäläskä, M., Saraniemi, S., & Juntunen, M. (2011). The corporate branding networks behind B2B SMES: Revealing the actors. *IMP Conference proceedings*.
- Malhotra, N. k., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research. An Applied Approach* (3^o ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Marquardt, A. J., Golicic, S. L., & Davis, D. F. (2011). B2B services branding in the logistics services industry. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 47-57.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets. Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525-533.
- Mudambi, S. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997). An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 433-446.
- Roberts, J., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 410-417.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7^o ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Syedghorban, Z., Matanda, M. J., & LaPlaca, P. (2016). Advancing theory and knowledge in the business-to-business branding literature. *Journal of Business Research*, 69(8), 2664-2677.
- Silva, N. M. (29 de Dezembro de 2016). Chronopost reclama liderança em Portugal. *Jornal Económico*. Obtido em 8 de Julho de 2017, de .

<http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/Chronopost-reclama-lideranca-portugal-102832>

- Van Riel , A. C., De Mortanges, C. P., & Streukens , S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841-847.
- Ward, S., Light, L., & Goldstine, J. (1999). What high-tech managers need to know about brands. *Harvard Business Review*, 77, 85-95.
- Webster, J. F., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388-402.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods* (5° ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Zablah, A. R., Brown, B. P., & Donthu, N. (2010). The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 248–260.

ANEXOS

Anexo 1 - Estrutura do modelo de recolha de dados

Dimensão	Variáveis	Autor
Factos acerca da empresa	Dimensão da empresa – volume de negócios Dimensão da empresa – nº de colaboradores	Zablah et al. (2010) Leek e Christodoulides (2011)
Factos acerca do respondente	Papel no processo de decisão	Webster e Keller (2004)
Experiência do comprador	Experiência na contratação do serviço em estudo	
Risco da compra	<i>Performance</i> Funcional Financeiro Social	Brown et al. (2011)
Criticidade/ importância da compra	Não importante – Importante Não essencial – Essencial Pouco prioritária – Muito prioritária Insignificante – Significante	Brown et al. (2011)
Complexidade da compra	Simple – Complexa Complicada – Não complicada Técnica – Não técnica Fácil de perceber – Difícil de perceber	Brown et al. (2011)
Situação de compra	Nova compra Recompra Compra modificada	Robinson et al. (1967, citados por De Chernatony et al., 2011)
Importância relativa da marca	Sensibilidade à marca Consciência da marca Preferência à marca Importância da marca (importância da marca face a outros fatores)	Zablah et al. (2010) Mudambi (2002)
Informações relativas à marca	Fontes de informação	Blombäck e Axelsson (2007)

Anexo 2 - Guião de entrevista**Apresentação:**

Agradecimentos pela disponibilidade e oportunidade de entrevista;

Natureza/ Objetivos da tese;

Esclarecimentos acerca da confidencialidade dos dados fornecidos (Os dados sobre vendas, número de funcionários serão colocados de modo a evitar a identificação da empresa. Na tese serão apenas usados para dar uma indicação da dimensão (pequena, média ou grande da empresa);

Autorização para gravar a entrevista;

Factos acerca da empresa:

- Setor onde atua
- Volume de negócio
- Número de colaboradores

Factos acerca do entrevistado:

- Função que desempenha na empresa;
- Como define o seu papel no processo de compra

Gostaria que me descrevesse de forma breve o relacionamento que a sua empresa mantém com a *Chronopost*

PARTE I

[ter em mente o período, que pode ter sido mais ou menos longo, em que ocorreu o processo de seleção deste fornecedor/prestador de serviço]

- Na sua perspetiva, esse processo de seleção foi relativamente simples ou, pelo contrário, envolveu incertezas, muitas reuniões, envolveu muita gente etc...

Situação de compra

- Tipo de compra que estava a efetuar à *Chronopost*? (Situação de compra no contexto da empresa cliente)

Tratou-se de uma **nova compra** (primeira vez que a empresa teve necessidade de procurar/compra este tipo de serviço) **uma compra modificada** (a empresa usufruía do serviço, contudo sentiu necessidade recorrer a um novo fornecedor) **recompra pura**

Já tinha efetuado um tipo de compra semelhante, noutra contexto? (Aferir a experiência do comprador)

Experiência com outros fornecedor

A vossa empresa recorre a outros fornecedores de logística? Se sim, Porquê?

Caso se tenha tratado de uma compra modificada, em que se tenha alterado o fornecedor, perceber o porquê dessa situação

Risco associado

- Riscos associado à compra (ex. risco associado à *performance*/ funcionalidade do serviço; a potenciais perdas financeira e custos elevados; à não aprovação do serviço por parte da administração ou membros do departamento; risco geral da compra.
 - Porque considera isso?
- Criticidade/ importância da compra (ex. importante/ não importante; não essencial/ essencial; prioritária/ não prioritária; insignificante/significante).
 - Porquê?

Complexidade da compra (ex. simples/complexa; complicada/ descomplicada; técnica/ não técnica; fácil de entender/ difícil de entender)

- Porquê?
- Serviços contratados à *Chronopost*
 - Pacote de serviços
 - Criticidade relativa de cada serviço contratualizado

PARTE II

Marca

[remeter novamente para as fases de procura e avaliação de fornecedor, da situação de compra que identificou]

Importância da marca (face a outros fatores)

- O que se revela importante no momento de procura e avaliação de fornecedores?
- Quais os fatores que tiveram em consideração.

Consciência da marca

- Preferem efetuar compras junto de empresas reconhecidas?
- Consideram que essas são as melhores escolhas?
- O serviço deve ser considerado o melhor para satisfazer as vossas necessidades?
 - Porquê?

Preferência à marca

- Aquando da avaliação dos fornecedores, de alguma forma, o facto de terem efetuado compras a uma determinada empresa, influencia a vossa decisão? Porquê? [caso a situação de compra não seja -nova compra]

Sensibilidade à marca

- O nome da empresa foi considerado? Porquê?

Locais onde obteve informação da empresa

- Onde ouviu falar da empresa
- Como obteve conhecimento da mesma
- A iniciativa foi da vossa empresa ou foram contactados pela *Chronopost*

[situar o entrevistado no momento atual]

Para si, no caso de serviços de entrega de encomendas, o que é uma “marca” e em que condições é que, como profissional envolvido na seleção de fornecedores, a marca pode ser algo importante.

Avaliação da *performance*

- As promessas feitas pela empresa têm sido cumpridas?
- A imagem que tinha da empresa melhorou, piorou ou manteve-se?
- Em que condições hipotéticas, consideraria substituir este fornecedor por outro?