



# **A Gestão da Marca num contexto internacional**

*O caso AP / PORTUGAL*

por

Sara Carolina Moura Macedo

Trabalho de projeto Mestrado em Marketing

Orientada por:

Amélia Maria Pinto da Cunha Brandão, PhD

2016

# Índice

Índice de tabelas .....	iv
Índice de imagens .....	iv
Nota Biográfica .....	v
Agradecimentos .....	vi
Resumo .....	vii
Abstract .....	viii
<b>I. Introdução</b> .....	1
<b>II. Revisão da Literatura</b> .....	4
<b>1. A marca e a Gestão da Marca</b> .....	4
1.1. Variáveis da Gestão da Marca.....	5
i. Identidade da marca.....	5
ii. Valor da Marca .....	7
<b>2. Gestão da Marca em contexto Internacional a longo prazo</b> .....	11
2.1. A Gestão da Marca em contexto Internacional .....	11
2.2. Visões de estratégia de Gestão da Marca em contexto Internacional.....	13
2.3. Padronização vs. Adaptação das marcas internacionais.....	14
2.4. Congruência entre ambientes de mercados nacionais e internacionais .....	17
<b>3. Opções estratégicas na Gestão da Marca em contexto Internacional</b> .....	21
3.1. O nome da marca.....	21
3.2. Reposicionamento Internacional da Marca .....	22
<b>III. Estudo empírico</b> .....	25
<b>1. Metodologia</b> .....	25
1.1. Seleção das empresas a entrevistar.....	26
1.2. Técnica de Recolha de dados – Entrevista Semiestruturada .....	29
1.2.1. Guião da entrevista.....	30
1.3. Método de análise das entrevistas .....	31
1.3.1. Método de análise de conteúdo proposto por Laurence Bardin .....	32
1.3.2. Método análise de conteúdo proposto por Robert Yin.....	36
<b>IV. Resultados</b> .....	40
1. Codificação dos dados.....	40
2. Quantificação dos dados.....	45
3. Resultados da análise de conteúdo das entrevistas.....	47
<b>V. Discussão dos resultados</b> .....	53

<b>VI. Conclusão e recomendações para a marca</b> .....	59
<b>VII. Limitações e Pesquisa futura</b> .....	65
<b>Bibliografia</b> .....	66
<b>Anexos</b> .....	69
<b>Anexo A – Guião da entrevista em Português</b> .....	70
<b>Anexo B – Guião da entrevista em Inglês</b> .....	71
<b>Anexo C – Entrevista a Sergio Atristain da Idea Translations</b> .....	72
<b>Anexo D – Entrevista a Nuša Kevelj da IOLAR</b> .....	77
<b>Anexo E – Entrevista a Dinis Carvalho da L10N</b> .....	82
<b>Anexo F – Entrevista a Maria Solonina da Lingvista</b> .....	87
<b>Anexo G – Entrevista a Vee Kiganda da Translate plus</b> .....	90

## Índice de tabelas

<i>Tabela 1 – Conceptualizações e elementos dos Modelos de Identidade da Marca</i> .....	5
Tabela 2 – Definições de Valor da Marca.....	7
Tabela 3 – Conceptualizações de Valor da Marca .....	9
Tabela 4 – Elementos da perspectiva de Aaker sobre Valor da Marca.....	10
Tabela 5 – Consolidação das abordagens à estratégia de Marketing Internacional .....	17
Tabela 6 – Marcas selecionadas para o estudo.....	27
Tabela 7 – Identificação dos entrevistados.....	30
Tabela 8 – Exemplos de codificação de dados.....	40
Tabela 9 – Triangulação dos dados .....	45
Tabela 10 – 30 palavras mais frequentes .....	46

## Índice de imagens

Ilustração 1 – Cinco fases de internacionalização.....	12
Ilustração 2 – Fatores que influenciam a distância geográfica e cultural .....	20
Ilustração 3 – Representação mundial dos escritórios das empresas entrevistadas.....	28
Ilustração 4 – Localização dos escritórios europeus das marcas entrevistadas.....	29
Ilustração 5 – Desenvolvimento da análise de conteúdo.....	32
Ilustração 6 – Cinco fases de análise e as suas interações.....	36
Ilustração 7 – Nuvem de Palavras das 30 palavras mais frequentes .....	47
Ilustração 8 – Logótipo da AP   PORTUGAL.....	61
Ilustração 9 – Logótipo da AP   TRANSLATION.....	61
Ilustração 10 – Página principal do website da AP   TRANSLATION .....	62
Ilustração 11 – Classificação da fase de internacionalização segundo a matriz de Partners (2015) .....	63

## **Nota Biográfica**

Sara Carolina Moura Macedo, nasceu no dia 3 de setembro de 1992 em Mirandela. Ingressou na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, na Licenciatura em Ciências da Comunicação: Jornalismo, Assessoria e Multimédia no ano de 2010, tendo concluído esta formação em 2013.

O estágio curricular foi realizado na empresa ApoioXXI (detentora da marca AP | PORTUGAL) onde realizou posteriormente um estágio profissional ao abrigo do IEFP. O seu percurso profissional na empresa continua até ao presente, desempenhando funções de assistente de marketing e gestora de projetos.

No ano de 2014 ingressou no Mestrado em Marketing na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O presente projeto constitui a última etapa para a conclusão desta formação.

## **Agradecimentos**

À professora e orientadora Amélia Brandão, agradeço a paciência e dedicação que demonstrou em todas as fases do meu projeto.

Ao Dr. Mário Júnior, CEO da AP | PORTUGAL, pela autorização da utilização da marca como objeto de estudo deste projeto.

Às amigas Helena Domingues e Sofia Fernandes, agradeço as longas e intermináveis conversas de apoio, a disponibilidade e o carinho demonstrado.

Ao meu namorado Tiago pelo constante apoio e presença.

Por fim, para a minha família, pai, mãe e irmão, pelo importante papel que tiveram ao longo do meu percurso académico.

## Resumo

A necessidade de explorar novos mercados e de atingir novos clientes resulta no processo de internacionalização de muitas marcas. Por esta razão, torna-se crucial o desenvolvimento de uma estratégia de gestão da marca em contexto internacional.

O presente estudo consiste num projeto de mestrado e tem como principal objetivo a criação de uma estratégia de gestão de uma marca em contexto internacional, suportada pelas preposições apuradas na revisão da literatura.

Relativamente ao estudo empírico, a metodologia utilizada neste projeto foi o estudo de caso e a marca estudada foi a AP | PORTUGAL. A técnica de recolha de informação utilizada foi a entrevista, sendo que foram conduzidas cinco entrevistas semiestruturadas a gestores de marcas da indústria linguística – *Idea Translations*, *IOLAR*, *LION*, *Lingvista* e *translate plus* (que detém a marca *Jackpot Translations*). O método de análise dos dados foi baseado nos modelos de análise de conteúdo propostos por Bardin em 1977 e por Yin em 2011. A análise dos dados obtidos nas entrevistas foi realizada com suporte do *software* NVIVO.

Os resultados obtidos neste estudo indicam que a marca AP | PORTUGAL deve preservar a sua identidade e que deve manter o cliente no foco da sua estratégia (atendendo às suas necessidades e desejos). Deste estudo resultou também a conclusão de que a marca deve trabalhar os conteúdos digitais, nomeadamente, as redes sociais e o *website*, de forma a aumentar a notoriedade.

O principal contributo deste estudo é para a gestão, nomeadamente para a marca em estudo, visto que as conclusões apuradas servirão de base para a criação de uma estratégia aplicada pela marca.

**Palavras-chave:** gestão da marca em contexto internacional, internacionalização, empresas de tradução, estratégias de gestão da marca, análise de conteúdo

## **Abstract**

The need to explore new markets and reach new customers results in the process of internationalization of many brands. For this reason, it becomes crucial to develop a brand management strategy in an international context.

This study consists on a master's project and its as main objective is the creation an international branding strategy, supported by prepositions cleared the literature review.

Regarding the empirical study, the methodology used in this project was the case study of the AP | PORTUGAL brand. The data collection process used in this study was the interview, thus five semi-structured interviews were conducted, with brand managers the language industry - *Idea Translations*, *IOLAR*, *L10N*, *Lingvista* and *translate plus* (which owns the *Jackpot Translations* brand). The data analysis process was conducted following the models of content analysis proposed by Bardin in 1977 and Yin in 2011. Data analysis was performed with the support of the software NVIVO.

The results indicate that the brand must preserve its identity and that its strategy should focus on the customer (taking into account their needs and desires). This study also resulted in the conclusion that the brand should use social networks and the website in order to increase brand awareness.

The main contribution of this study is to management field, particularly for the studied brand, since the conclusions reached will be the basis for the creation of a strategy which later will be applied by the brand.

**Keywords:** international branding, internationalization, translation companies, brand management strategies, content analysis

## I. Introdução

A internacionalização é uma estratégia cada vez mais utilizada pelas Pequenas e Médias Empresas (doravante designadas por PME). Ao longo dos anos, a internacionalização revelou ser uma estratégia crucial para aumentar as vendas e melhorar a *performance* das empresas num mundo cada vez mais globalizado (Gnizy e Shoham, 2014). Muitas empresas têm uma necessidade latente de explorar novos mercados, devido à saturação dos mercados em que estão inseridas. Estes mercados mundiais oferecem novas oportunidades de negócio e inovação, tanto para as grandes empresas como para as PME (Hashim, 2015), sendo por isso espectável que as empresas mudem o seu foco dos mercados nacionais para os internacionais (Gnizy e Shoham, 2014).

O processo de internacionalização tem sido intensivamente estudado sobretudo desde 1970 (Francioni *et al.*, 2013) e pode culminar na exploração de novos mercados, o que implica muitas vezes a criação de novas marcas. A literatura existente sobre o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas foca-se principalmente nas empresas da área da produção, sendo por isso pouco estudadas as marcas de serviços. Uma das principais lacunas identificadas pela revisão da literatura foi a escassez de estudos sobre os modelos de gestão de marcas de serviços no contexto internacional. A principal razão apontada para justificar a escassez de estudos é o desafio representado pela intangibilidade associada aos serviços (Deprey *et al.*, 2012). Contudo, é importante ressaltar que o estudo sobre as PME se tem intensificado sobretudo na última década (2000-2010), e esta mudança se deve à reavaliação da importância das PME, não só pelos investigadores como também pelos políticos e entidades governamentais (Francioni *et al.*, 2013; Kunday e Şengüler, 2015).

Nesse contexto, é possível constatar que a ausência de fronteiras expõe as PME a vários desafios, tanto ao nível doméstico como ao nível internacional (Hashim, 2015). Por isso, o reconhecimento das marcas nos diferentes mercados é crucial já que reduz a incerteza dos consumidores sobre a qualidade do serviço (Jensen e Petersen, 2014), aumentando a qualidade percebida da marca, o que é por si só um indicador de sucesso no mercado (Kanibir *et al.*, 2014). Para que tal aconteça é imperativo que as empresas desenvolvam produtos que tenham uma identidade e imagem únicas, que sejam diferenciados dos produtos dos concorrentes, e que os seus benefícios vão de encontro às necessidades dos consumidores (Krueger e Nandan, 2008).

Com o ambiente hipercompetitivo do mercado torna-se imperativo que as empresas apostem no desenvolvimento ou criação de marcas fortes e memoráveis. A construção de marcas fortes traz vários benefícios, tais como: maior lealdade dos consumidores, menor vulnerabilidade e concorrência nas ações de marketing, maior efetividade na comunicação de marketing, maiores margens de lucro, uma resposta mais favorável por parte dos consumidores às oscilações dos preços, oportunidades de extensão da marca, entre outros (Keller, 2001). Para além disso, a construção de uma marca também depende da avaliação dos seus elementos práticos, tais como o produto/serviço entregue, a sua qualidade e desempenho e o seu encaixe nas necessidades dos clientes (Khauaja e Mattar, 2006). Desta forma, denota-se um maior foco nas marcas e no seu sucesso, sendo que o tema das estratégias das marcas está cada vez mais presente na cultura interna das empresas (Wong, 2005).

Atendendo à importância da gestão da marca no contexto internacional e à lacuna identificada na literatura (no que diz respeito às marcas de serviços), este projeto de mestrado visa a análise de uma marca portuguesa e da sua estratégia de gestão da marca num contexto internacional. O principal objetivo deste estudo consiste na criação de estratégias para que a marca possa operar num contexto internacional. A construção da estratégia de gestão da marca num contexto internacional será também apoiada pela análise teórica de conceitos-chave como a identidade da marca, o valor da marca, congruência entre os ambientes, adaptação/padronização da marca, entre outros.

A metodologia utilizada neste projeto de mestrado foi o estudo de caso e a técnica de recolha de dados consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas a gestores de marcas de empresas de tradução. O guião da entrevista foi construído com base no estudo de Tavares (2015). A técnica de análise do conteúdo das entrevistas foi suportada pelos modelos de análise de conteúdo propostos por Laurence Bardin e por Robert Yin e realizada com o recurso ao *software* NVIVO.

O objeto deste estudo de caso é uma marca portuguesa criada em 1998: AP | PORTUGAL. Esta marca, detida pela empresa ApoioXXI, tem como *core business* os serviços linguísticos (tradução, interpretação, transcrição e legendagem). A AP | PORTUGAL tem sede no Porto e um escritório em Lisboa e é certificada pela Norma Europeia de Qualidade EN 15038:2006.

A criação da nova marca será o primeiro passo da empresa para entrar no mercado Hispânico. Como forma de materializar a criação desta marca, a empresa planeia abrir um escritório em Madrid. É importante ressaltar que não foram efetuados quaisquer estudos de mercado pelo autor da investigação para apurar a viabilidade deste mercado. As conclusões deste estudo de caso servirão de base para a construção de uma estratégia de gestão e criação de uma marca internacional para a AP | PORTUGAL.

A elaboração do presente estudo terá como ponto de partida a contextualização do próprio estudo. Na revisão da literatura definir-se-ão os principais conceitos da Gestão da Marca em contexto Internacional e as opções estratégicas dentro da mesma. Posteriormente será abordada a metodologia, a apresentação dos resultados e a respetiva discussão. Por último, serão explanadas as conclusões e recomendações para o caso de estudo e, finalmente, as limitações do estudo.

## II. Revisão da Literatura

O presente capítulo tem como intuito fazer uma súmula da literatura existente sobre a marca e a Gestão da Marca num contexto internacional. As temáticas abordadas neste capítulo, assim como as respetivas subtemticas, relevaram-se essenciais para a criao de uma estratégia de gestão da marca internacional para a AP | PORTUGAL. O primeiro subcapítulo aborda o estudo sobre a marca e a Gestão da Marca e as suas principais variáveis (Identidade da marca e o Valor da Marca); o segundo subcapítulo aborda a temática da Gestão da Marca em contexto Internacional a longo prazo e o terceiro debruça-se sobre as opoes estratégicas na Gestão da Marca em contexto Internacional.

### 1. A marca e a Gestão da Marca

A marca  várias vezes apontada como um recurso estratégico importante (Wong e Merrilees, 2005; Krueger e Nandan, 2008; Leh e Lee, 2011; Urde *et al.*, 2013; Kanibir *et al.*, 2014) que serve como ponto de partida para delinear uma estratégia de negócio assente no alinhamento entre as capacidades da empresa e o ambiente externo (Wong e Merrilees, 2007). O presente ambiente hipercompetitivo também reforça a elevada relevância da criao e manuteno de marcas centrais fortes para o desempenho das empresas (Francis *et al.*, 2002; Khauaja e Mattar, 2006). Há vários elementos que são críticos para a *performance* do processo de criao de uma marca, tais como o nome, a identidade visual, as estratégias de comunicao e processos de decisão estratégica e tática (Kanibir *et al.*, 2014).

O estudo sobre a marca tem-se debruçado sob aspetos como a escolha da marca, a extensão da marca, o *co-branding*, o posicionamento da marca, o valor da marca, o crescimento da marca, o processo de *rebranding* da marca, entre outros (Ojala, 2016).  neste contexto que se torna relevante perceber como se define e constrói uma marca forte.

Uma marca forte deve ser lembrada pelos potenciais consumidores (Kapferer (2003) citado por Kropf (2013)), deve ser relevante a longo prazo (para criar um vínculo de fidelidade), deve destacar-se de entre as marcas no mesmo segmento, deve responder às necessidades, desejos e expectativas do público-alvo, deve ter uma imagem concordante com a identidade da empresa e, por último, deve garantir lucros  empresa ou  unidade de negócio (Khauaja e Mattar, 2006).  também defendido por Urde (1994) (Kropf, 2013), que a prioridade das empresas deve ser as decisoes relacionadas com as marcas,

visto que a gestão da marca deve ser encarada como parte fulcral das decisões de todo o negócio.

As vantagens de uma marca forte passam também pela consistência e relevância dos seus elementos, como a qualidade e desempenho do produto/serviço oferecido e a forma como este se adequa às necessidades dos consumidores (Khauaja e Mattar, 2006). O ponto que se segue abordará os principais conceitos relacionados com as variáveis da gestão da marca.

## 1.1. Variáveis da Gestão da Marca

### *i. Identidade da marca*

A identidade da marca é uma das variáveis da gestão da marca que mais contribui para a criação de uma marca forte e coesa. É através desta variável que a marca é reconhecida pelo público. Desta forma, a identidade da marca confere um sentido, um propósito e um significado à marca e para que esta seja completa deve ser encarada sob quatro perspetivas (como um produto, como uma organização, como uma pessoa e como um símbolo) que trarão valor e credibilidade à marca e consolidarão o relacionamento da mesma com o cliente (Aaker, 1996, pp. 81-83 citado por Mendes (2013)).

A definição da Identidade Institucional da Marca está a ganhar cada vez mais importância, devido à dificuldade que as empresas têm, tanto nos mercados nacionais como internacionais, em dar a conhecer as suas marcas aos consumidores e introduzir novos produtos/serviços aos novos mercados (Kanibir *et al.*, 2014). Por conseguinte, as empresas devem apostar nas suas particularidades ou singularidades das suas marcas, já que estas são essenciais à identidade da marca (Wong e Merrilees, 2005).

De forma a sintetizar as conceptualizações da identidade da marca, a tabela 1 agrega os vários modelos de Identidade da Marca e os seus elementos constitutivos.

*Tabela 1 – Conceptualizações e elementos dos Modelos de Identidade da Marca*

AUTOR	CONCETUALIZAÇÃO	NOME DO MODELO
<i>Melewar (1993)</i>	Comunicações, <i>design</i> , cultura, comportamento, estrutura, indústria, identidade, estratégia	Identidade Corporativa
<i>Aaker (1996)</i> <i>Aaker e Joachimsthaler (2000)</i>	Marca vista como uma entidade com quatro dimensões: produto, organização, pessoa e símbolo	Sistema da Identidade da Marca
<i>Kapferer (1997)</i>	Lado externo: Físico, relação, imagem refletida (reflexo) Lado interno: personalidade, imagem própria (mentalização), cultura.	Prisma da Identidade
<i>van Riel e Balmer (1997)</i>	Personalidade, comportamento, comunicação, simbolismo	Programa de Identidade Corporativa
<i>Ind (1997)</i>	Missão, filosofia, valores, cultura	Identidade Corporativa Estratégica
<i>Meffert e Burmann (1996, 2005)</i>	Seis dimensões da identidade da marca: legado, capacidades organizacionais, valores, personalidade, visão e oferta base	
<i>De Chernatony (1999)</i> <i>De Chernatony e Harris (2000)</i>	Seis dimensões da identidade da marca: personalidade da marca, cultura e relação, visão, posicionamento da marca e apresentação da marca.	Identidade da Marca
<i>Jones (2000)</i>	Crenças, capacidades, comportamentos, ambiente	Triângulo da Identidade da Marca
<i>Melewar e Jenkins (2002)</i>	Comunicação e identidade visual, comportamento, cultura corporativa, condições do mercado	Identidade Corporativa
<i>Melewar e Karaosmanoglu (2006)</i>	Estrutura, <i>design</i> , estratégia (posicionamento e diferenciação), cultura (missão, visão, valores), comportamento, comunicações, identidade industrial	Identidade Corporativa
<i>Balakrishnan (2009)</i>	Visão, gestão de <i>stakeholders</i> , segmentação de clientes, posicionamento ou diferenciação,	Estratégia de Branding

	componentes da marca, estratégia de comunicação	
<i>De Chernatony (2010)</i>	Posicionamento, cultura e visão, personalidade, apresentação, relacionamentos	Componentes da Identidade da Marca
<i>Konecnik Ruzzier e de Chernatony (2013)</i>	Benefícios, missão, visão, valores, preferências distintas, personalidade, compromisso experiencial, valor emocional, valor financeiro, <i>shareholders</i>	<i>Destination brand identity model</i>

Fonte: Adaptado de Burmann *et al.* (2009) e Petek e Ruzzier (2012)

Perante os modelos apresentados, poder-se-á concluir que os elementos mais comuns são a cultura, a personalidade, a identidade, a comunicação e o comportamento. Os gestores das empresas devem por isso prestar especial atenção a estes elementos de forma a incrementar o valor das suas marcas.

## ii. Valor da Marca

O conceito de Valor da Marca (*Brand Equity* em Inglês) começou a ser utilizado a partir de 1980 (Leh e Lee, 2011). Através da literatura existente poder-se-á concluir que não existe um ponto de vista comum no que diz respeito à definição do valor da marca e da forma como este pode ser medido (Leh e Lee, 2011). Com o intuito de detalhar as definições existentes na literatura, segue-se a tabela 2 baseada na revisão de literatura de Yoo *et al.* (2000), Pedro (2010) e Leh e Lee (2011).

Tabela 2 – Definições de Valor da Marca

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<i>Farquhar (1989)</i>	A marca confere valor ao produto, valor este que vai para além da sua função. A marca pode, assim, ser portadora de valor acrescentado para a empresa, para o comércio e para o consumidor.
<i>Axelrod (1992)</i>	Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável mas sem marca.

<i>Keller (1993, 1998)</i>	Efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing. O conhecimento corresponde às associações de longa duração na memória do consumidor. A este conceito o autor dá o nome de <i>customer-based Brand Equity</i> .
<i>Swait, Erdem, Louviere e Dubelaar (1993)</i>	Equivalente monetário da utilidade total que o consumidor associa a uma marca.
<i>Simon e Sullivan (1993)</i>	<i>Cash flow</i> adicional obtido pela empresa devido ao seu investimento na marca.
<i>Guillaume (1993)</i>	<i>Cash flow</i> incremental resultante do facto do objeto de comercialização ser um produto com marca e não um produto sem marca.
<i>Lassar et al (1995)</i>	A perceção do consumidor sobre a superioridade de um produto de uma determinada marca em comparação com outras marcas. Dimensões perceptuais do valor da marca: <i>performance</i> , imagem social, valor, credibilidade e envolvimento.
<i>Aaker (1996)</i>	O valor da marca pode ser avaliado através vários elementos: lealdade, valor percebido da marca, qualidade percebida, personalidade da marca, perceção do consumidor em relação à organização, diferenciação percebida, notoriedade da marca e posição no mercado.
<i>Marketing Science Institute (In Keller, 1998)</i>	Conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que conduzem a maiores volumes de vendas e margens, e que permitem uma vantagem diferenciada e sustentada face à concorrência.
<i>Yoo et al. (2000)</i>	O valor da marca pode ser estimado se subtrairmos a utilidade dos atributos físicos de um produto à utilidade total da marca.

Fonte: Adaptado de Yoo *et al.* (2000), Pedro (2010) e Leh e Lee (2011)

É clara a evolução, ao longo dos anos, do conceito de valor da marca e também das próprias dimensões ligadas à marca que cada perspetiva - financeira ou baseada no consumidor (Leh e Lee, 2011) – aborda. As duas perspetivas mais conceituadas pela literatura são as de Aaker e Keller (Brito, 2010).

A perspectiva de Aaker representa uma estrutura mais compreensiva no que diz respeito à criação de uma marca forte e engloba os constructos do reconhecimento da marca, da lealdade da marca, da qualidade percebida e das associações à marca (Wong e Merrilees, 2005). A perspectiva de Keller reconhece as marcas no que diz respeito ao que os consumidores sabem sobre a marca e às implicações deste conhecimento sobre a estratégia de marketing (Wong e Merrilees, 2005). Esta perspectiva, baseada no consumidor, refere-se à resposta que os consumidores dão ao nome da marca. (Leh e Lee, 2011). A seguinte tabela demonstra como de Chernatony *et al.* (2004) sintetizaram os principais modelos de valor da marca na perspectiva do cliente.

*Tabela 3 – Conceptualizações de Valor da Marca*

<i>Aaker</i> [1991]	<i>Keller</i> [1993]	<i>Sharp</i> [1995]	<i>Berry</i> [2000]	<i>Yoo e Donthu</i> [2001]
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da empresa/marca	Notoriedade da marca	Notoriedade / Associações à marca
Associações à marca	Imagem da marca	Imagem da marca (ou a reputação da empresa/marca)	Significado da marca	
Lealdade à marca		Relacionamento com os clientes / franchisados		Lealdade à marca
Qualidade Percebida				Qualidade Percebida

Fonte: de Chernatony *et al.* (2004)

Apesar das diferenças entre as perspectivas, há três fontes de valor comuns: notoriedade, imagem e lealdade (Brito, 2010). De forma a sintetizar as fontes de valor abordadas por Aaker, a Tabela 4 apresenta a definição de cada fonte.

Tabela 4 – Elementos da perspectiva de Aaker sobre Valor da Marca

<i>Elementos</i>	<i>Definição</i>
<i>Notoriedade da Marca</i>	Pode influenciar as percepções e as atitudes e representa o nível de presença na mente do consumidor (sentimento de familiaridade). É um fator determinante em quase todos os modelos de valor da marca.
<i>Associações à Marca</i>	Representam o fundamento para a decisão de compra e para a lealdade à marca.
<i>Qualidade Percebida</i>	Representa a avaliação que o consumidor faz dos produtos ou serviços para inferir a qualidade da marca. O consumidor utiliza atributos de qualidade para inferir a qualidade de um produto desconhecido.
<i>Lealdade à Marca</i>	Está relacionada com o envolvimento e as atitudes que o consumidor tem para com a marca. Um indicador da lealdade é a compra repetida. A lealdade está diretamente associada ao reconhecimento imediato da marca na mente do consumidor, sendo muitas vezes a primeira escolha ( <i>top-of-mind</i> ). É uma dimensão central do valor da marca.

Fonte: Elaboração própria com base em Aaker (1996), (Brito, 2010) e Leh e Lee (2011)

Todos estes elementos são cruciais para o valor da marca e os gestores devem-nos ter em especial consideração, de forma a melhorar o valor da marca. Uma forma de incrementar o valor da marca, principalmente em mercados altamente competitivos, pode passar por associar as marcas a outras pessoas, lugares ou outras marcas (Keller, 2003). Contudo, é importante salientar que o valor da marca não pode ser construído de uma forma imediata, devendo ser trabalhado ao longo do tempo através de um criterioso planeamento de atividades de marketing (Leh e Lee, 2011).

## 2. Gestão da Marca em contexto Internacional a longo prazo

### 2.1. A Gestão da Marca em contexto Internacional

À luz do processo de internacionalização e das necessidades ao nível da gestão da marca, surgiu um novo conceito na literatura – Gestão de Marca Internacional (*International Branding* em Inglês). Este conceito surgiu na década de 1970 e aborda as decisões e os desafios que as empresas enfrentam nos mercados internacionais, ao nível dos aspetos da marca (nome, identidade visual, personalidade) que a fazem única (Whitelock e Fastoso, 2007).

A gestão da marca, que envolve o processo de dotar produtos e serviços de vantagens que permitam construir uma marca forte (Keller, 2003), tem como principais funções a criação da perceção da marca, o incentivo à compra repetida, o aumento da lealdade, o reforço da influência do preço, a facilidade das extensões da marca e a promoção da eficiência da distribuição (Krueger e Nandan, 2008). A gestão de marca, através das ações de marketing, contribui ainda para a criação de valor para o produto/serviço (Keller (2008) citado por Kropf (2013)). As funções mencionadas anteriormente contribuem para a criação de uma vantagem competitiva. A referida vantagem traduz-se num esforço dos gestores da marca em criar ofertas e programas de marketing que aumentem o conhecimento da marca (Keller, 2003).

O estudo sobre a estratégia de gestão da marca em contexto internacional é usualmente incluído no contexto da estratégia de marketing internacional (Kropf, 2013), na qual a gestão da marca tem um papel determinante (Wong e Merrilees, 2007). Contudo, Whitelock e Fastoso (2007) compararam quarenta artigos (publicados entre 1975 e 2005) sobre gestão da marca em contexto internacional e concluíram que há duas áreas principais dentro da gestão da marca em contexto internacional: a adaptação/padronização internacional da marca e as estratégias internacionais da marca. Um dos principais desafios apontados na literatura sobre a gestão de uma marca de serviços num contexto internacional é a própria característica intrínseca de intangibilidade dos serviços (Deprey et al., 2012).

De forma a perceber o impacto dos constructos da gestão da marca num contexto internacional, Wong e Merrilees (2007) criaram um modelo conceptual que contrapõe as temáticas da gestão da marca e a sua *performance* internacional. Este modelo é composto pelos seguintes elementos: estratégia de marketing internacional, orientação para a marca,

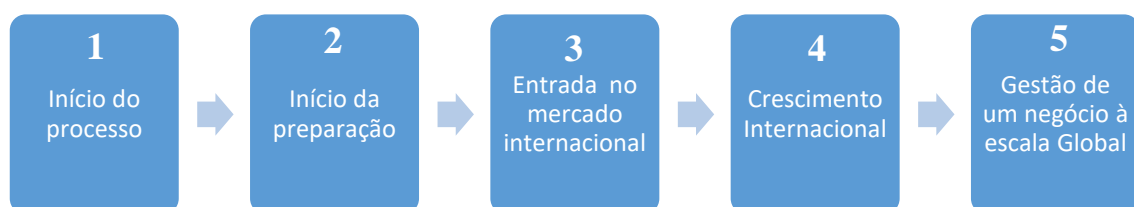
*performance* do marketing internacional, compromisso internacional, reposicionamento da marca, congruência do ambiente de marketing e controlo das atividades de Marketing Internacional. Estes elementos são um suporte ao processo de tomada de decisão.

Neste contexto, é relevante abordar as teorias de internacionalização. Segundo a teoria de globalização dos mercados de Levitt (1983) há dois vetores que estruturam o mundo: a tecnologia (que ajuda a determinar as preferências dos consumidores) e as realidades económicas. A internacionalização das PME tornou-se possível graças aos desenvolvimentos tecnológicos, à desregulamentação dos mercados, à liberalização dos negócios e à emergência de acordos económicos de cooperação regional (Hashim, 2015).

Tendo em conta que o foco deste estudo não é o processo de internacionalização e os respetivos modelos utilizados, este tópico será abordado brevemente. Existem três teorias principais relativas à internacionalização: a Teoria Tradicional de Internacionalização (que inclui o Modelo Uppsala e o Modelo de Inovação Relativa), a Teoria das Redes e a teoria *Born Global* (Kunday e Şengüler, 2015). As teorias da internacionalização têm sofrido alterações, que acompanham as próprias alterações dos mercados e as necessidades das empresas e consumidores. No entanto, a teoria mais proeminente é a do Modelo Uppsala, que representa menores riscos para as empresas (Hashim, 2015). Embora as perspetivas teóricas utilizadas para analisar as escolhas dos mercados e os modos de entrada nos mesmos sejam diferentes, todas elas têm em comum a orientação para a internacionalização das empresas (Deutschmann, 2014).

Em 2015 um artigo *online* (Partners, 2015) lançou uma *framework* para o processo de internacionalização constituída por cinco fases: 1) Início do processo; 2) Início da preparação; 3) Entrada no mercado internacional; 4) Crescimento internacional e 5) Gestão de um negócio à escala global. As cinco fases estão ilustradas abaixo:

*Ilustração 1 – Cinco fases de internacionalização*



Fonte: Adaptado de Partners (2015)

A primeira fase do processo corresponde ao desenvolvimento de uma solução testada no mercado de origem e também ao estudo do potencial mercado a entrar. A segunda fase

corresponde ao período de preparação, sendo que a marca já comprovou que a sua solução é eficaz no mercado de origem. A internacionalização, ou seja, a entrada num mercado internacional corresponde à terceira fase, na qual são recrutados os recursos humanos que representarão a marca. A quarta fase diz respeito ao processo de crescimento e adaptação ao novo mercado. É nesta fase que podem ser aproveitadas oportunidades de *cross-selling*. A última fase diz respeito à gestão de um mercado à escala mundial que requer uma gestão inovadora e foco nas vantagens competitivas que a marca detém. Posteriormente, serão avaliadas as marcas estudadas e confrontadas com este modelo.

## 2.2. Visões de estratégia de Gestão da Marca em contexto Internacional

Vários autores defendem uma abordagem de orientação para a marca (Wong e Merrilees, 2005, 2007; Urde *et al.*, 2013; Jensen e Petersen, 2014; Kanibir *et al.*, 2014), já que esta reforça a importância da identidade da marca e funciona como uma linha orientadora para a cultura organizacional, comportamental e estratégica de uma empresa (Urde *et al.*, 2013). A orientação para a marca é associada ao uso da marca para integrar todos os aspetos de marketing e das operações criando uma consistência que pretende atingir sinergias entre todos os componentes do marketing e da gestão (Wong e Merrilees, 2007).

A literatura (Urde *et al.*, 2013) defende que a essência de uma abordagem orientada para a marca consiste em avaliar propostas baseadas no que a marca representa. Esta abordagem é, por isso, uma opção estratégica que pode alavancar uma vantagem competitiva sob os concorrentes, trazendo benefícios a longo prazo, como a sobrevivência da empresa e o crescimento e expansão da mesma (Wong e Merrilees, 2005). Geralmente uma empresa que inicialmente tem uma filosofia de orientação para a marca desenvolve a sua estratégia e passa a adotar uma abordagem de orientação para o mercado e vice-versa (Urde *et al.*, 2013).

O nível de comprometimento de uma empresa num mercado internacional é um fator crucial no sucesso de uma estratégia de marketing internacional que, conseqüentemente vai influenciar a reputação da marca e a notoriedade da mesma (Wong e Merrilees, 2007). O desenho do processo de comunicação de marketing também tem uma forte influência na *performance* das PME em mercados internacionais (Kanibir *et al.*, 2014).

### 2.3. Padronização vs. Adaptação das marcas internacionais

A literatura sobre a Gestão da Marca em contexto Internacional é geralmente baseada numa estratégia de marketing internacional, com especial enfoque na abordagem de padronização/adaptação (Wong e Merrilees, 2007).

O estudo sobre a padronização *versus* a adaptação das atividades de marketing internacional tornou-se mais proeminente com o artigo sobre a globalização dos mercados, escrito por Levitt em 1983 (Wong e Merrilees, 2006).

O fenómeno da globalização veio alterar a forma como as PME delineiam a sua estratégia em relação às marcas, visto que estas têm de optar por padronizar / adaptar as suas atividades de marketing internacional (Wong e Merrilees, 2006). A preferência recai principalmente numa política de padronização do produto e da sua produção, fazendo com que os mercados localizados em pequenas nações expandam e mudem (Levitt, 1983).

O paradigma da padronização vs. adaptação estende-se às grandes marcas globais, como a Coca-Cola e a McDonalds, já que também estas fazem adaptações aos mercados onde estão inseridas, para manterem a sua vantagem competitiva (Rob van, 2015). Cada vez mais as empresas devem tomar decisões estratégicas que promovam uma perspetiva global sobre os vários países onde estão a operar e os *marketeers* internacionais devem promover mudanças nas operações internacionais que alavanquem a vantagem competitiva (Wong, 2005).

No seu estudo sobre a globalização dos mercados, Levitt (1983) afirma que mesmo as empresas que operam apenas num país, não padronizam tudo o que produzem e vendem. A adaptação torna-se crítica num contexto internacional, porque as marcas devem ser adaptadas para poderem dar resposta às características dos mercados externos (Wong e Merrilees, 2006). Contudo, a literatura (Levitt, 1983) defende também que é necessário ter uma visão geral do mercado para perceber se existem oportunidades de atingir segmentos semelhantes, de forma a criar economias de escala.

Os apoiantes da padronização defendem também que esta estratégia deve ser considerada na abordagem à estratégia de marketing internacional tendo em conta a diversidade cultural, os fatores económicos, as estruturas dos mercados e os ciclos de vida dos produtos nos diferentes países (Agrawal 1995; Douglas e Wind 1987, citados por Francis

*et al.* (2002)). A estratégia de padronização responde não só aos mercados internacionais homogeneizados, mas também aos mercados com preços muito baixos (Levitt, 1983). Desta forma são enfatizados os benefícios da abordagem de padronização da estratégia de marketing internacional (Wong e Merrilees, 2006).

O estudo de Levitt (1983) defende que a padronização traz vantagens para as empresas como as economias de escala, a mensagem consistente e a construção de uma imagem de marca ao nível internacional, contribuindo assim para a emergência de produtos padronizados. Contudo, as empresas tentam evitar a padronização total das suas atividades de marketing, e para tal, localizam e adaptam os seus programas de marketing (O'Donnell & Jeong, 2000, citados por Wong e Merrilees (2006)).

As pressões competitivas, os novos canais e as constantes mudanças nos desejos dos consumidores (que revelam as diferenças culturais entre o mercado doméstico e internacional) são algumas das razões apontadas que fazem os gestores das marcas internacionais considerarem a adaptação das suas marcas (*ibidem*).

Segundo a literatura (Apetrei *et al.*, 2015) os gestores utilizam quatro estratégias: adaptação por indiferença (*adaptation by indifference*), adaptação por submissão (*adaptation by submission*), padronização por superioridade (*standardization by superiority*) e padronização questionável (*disputable standardization*).

A adaptação ou padronização da estratégia de marketing internacional também afeta as decisões relativamente ao Marketing Mix. Este elemento de gestão da marca não será abordado em profundidade, visto que não é o foco desta investigação.

Da crescente preocupação com as atividades de Marketing surge um novo conceito – Execução da Marca (*Brand Execution* em Inglês), que consiste no desenvolvimento da marca através dos elementos de Marketing Mix (Whitelock e Fastoso, 2007) de forma a criar uma vantagem sustentável num mercado internacional (Wong e Merrilees, 2007). A comunicação da marca deve dar ênfase ao seu carácter ou personalidade, já que estes são mais importantes para o consumidor do que os aspetos técnicos da empresa, as linhas de produtos e o produto ou serviços (Krueger e Nandan, 2008). Para algumas marcas, a personalidade pode ser o elo de ligação entre o lado emocional da marca e o ponto de partida para a relação com o cliente e sucessiva diferenciação dos concorrentes. (Aaker, 1996) A existência de competências na área do Marketing e a capacidade intelectual ao nível organizacional são vistas como condição *sine qua non* para que as PME possam

atingir vantagem competitiva num mercado de alta competição (Akgün et al., 2014; Kanibir et al., 2014).

Segundo Akgün *et al.* (2014) na literatura há ainda investigadores que defendem a padronização e outros que apoiam as vantagens da adaptação do Marketing Mix. Porém, qualquer alteração do Marketing Mix terá de ser bem estudada, principalmente num processo de internacionalização.

Com o intuito de acompanhar a constante mudança dos mercados e das necessidades dos consumidores, as empresas necessitam de rever as suas ações de Marketing Mix. Segundo a literatura (Akgün *et al.*, 2014) todas as atividades de Marketing, num contexto doméstico, estão a ser alvo de alterações que permitam às empresas reforçarem a presença em mercados internacionais. As PME não são exceção já que estas atividades são vistas como parte integrante da estratégia (Wong e Merrilees, 2005). O estudo sobre o consumidor torna-se, por isso, cada vez mais importante no âmbito do Marketing. Os gestores das marcas têm de se manter a par das rápidas mudanças dos mercados competitivos e dos consumidores cada vez mais perspicazes, sendo por isso necessário criar novas ferramentas de Marketing (Keller, 2003). Contudo, e apesar do marketing ser universal, as suas práticas variam de país para país (Gnizy e Shoham, 2014).

A expansão das empresas enfatiza as decisões que devem ser tomadas acerca do nome da marca, no que diz respeito à sua padronização ou adaptação ao mercado local (Francis et al., 2002).

Da crescente discussão levantada pela dicotomia da padronização vs. adaptação, nasce um novo conceito de “*be global act local*” – “Seja global e atue localmente” – o qual tem sido aceite pela literatura como a melhor decisão estratégica de marketing internacional, visto que combina as duas abordagens (Wong e Merrilees, 2006). A aposta nesta estratégia levanta apenas uma questão: até que ponto as estratégias de marketing internacional devem ser adaptadas e qual o grau de adaptação necessário? (*ibidem*).

De forma a sintetizar as variáveis que influenciam a escolha da abordagem mais adequada e as consequentes vantagens dessa escolha, foi elaborada uma tabela (tabela 5) que agrega as principais conclusões apuradas no estudo desta temática. Estas conclusões serão determinantes para definir qual será a melhor abordagem para a marca estudada.

Tabela 5 – Consolidação das abordagens à estratégia de Marketing Internacional

<b>Abordagem</b>	<b>Razões para a escolha</b>	<b>Vantagens</b>
<b>Padronização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequada a mercados homogeneizados e com preços baixos</li> <li>- Redução de custos e outros fatores económicos</li> <li>- Diferenças nas estruturas</li> <li>- Rentabilização do ciclo de vida do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de economias de escala</li> <li>- Difusão de uma mensagem consistente</li> <li>- Consolidação de uma vantagem competitiva</li> </ul>
<b>Adaptação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressão competitiva</li> <li>- Novos canais de distribuição e comunicação</li> <li>- Diferenças culturais</li> <li>- Constantes mudanças das necessidades e desejos dos consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação do produto ou serviço às características do mercado</li> <li>- Adaptação à estrutura dos diferentes mercados</li> <li>- Resposta mais adequada às necessidades dos consumidores</li> <li>- Adaptação do Marketing Mix</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

#### 2.4. Congruência entre ambientes de mercados nacionais e internacionais

A satisfação dos clientes é crucial para o sucesso de cada marca. Para que tal aconteça é imperativo que as marcas entendam os seus consumidores e percebam quais são as suas características, os seus comportamentos, os seus padrões de utilização, de forma a poderem optar por adotar ou estandardizar a sua estratégia de marketing internacional (Wong e Merrilees, 2006).

A criação de estratégias de marketing para uma marca global, tendo em conta a diversidade de culturas existentes no mundo, é um desafio para as empresas internacionais (Krueger e Nandan, 2008). Este desafio pode ser ultrapassado se o processo de internacionalização for planeado. O planeamento é de extrema importância porque a internacionalização expõe as empresas a diferentes ambientes, sendo por isso relevante ter algum *insight* dos mercados (Apetrei *et al.*, 2015; Etemad, 2015). A literatura (Wong e Merrilees, 2006) defende que o facto de as marcas não terem em consideração as diferenças culturais aquando da internacionalização, é uma das razões pelas quais não são bem-sucedidas.

A adoção de uma estratégia de adaptação pressupõe a consideração das características dos mercados externos, sendo benéfico adotar a estratégia de marketing internacional às condições locais que se expressam na forma de cultura, regulamentos, infraestruturas de mercado, níveis de rendimento, entre outros (Wong e Merrilees, 2006).

Segundo a literatura (Wood, 2000), alguns autores defendem uma perspetiva na qual a marca é moldada pela utilização do Marketing Mix, de forma a responder às necessidades e desejos de um *target* específico. Esta abordagem defende ainda que os elementos individuais do Marketing Mix são geridos de forma a transmitir a mensagem da marca. No entanto, a marca pode aumentar os seus lucros se tiver vários segmentos, desde que se adapte às necessidades de cada um (Alashban *et al.*, 2002). Pode-se por isso inferir que a utilização de diferentes medidas no Marketing Mix é inerente a todas as decisões de marketing (Whitelock e Fastoso, 2007).

Wong (2005) introduz um novo conceito na área das estratégias de marketing internacionais – *Congruence of Macro-Marketing Environment* – que explica a forma como as semelhanças entre os mercados nacionais e internacionais representam congruências no meio envolvente de Marketing, ao nível económico, sociocultural e tecnológico. Os fatores descritos revelam-se cruciais na avaliação dos mercados e nas decisões relativas à adoção de estratégias de adaptação ou padronização (Kropf, 2013). É importante por isso que a abordagem seja criteriosamente planeada aquando da entrada em novos mercados (Akgün *et al.*, 2014) e também que as empresas mantenham um contacto próximo com o mercado de destino, comunicando com os peritos locais que conhecem bem os consumidores locais (Schuiling e Kapferer, 2004).

As principais diferenças apontadas na literatura entre o meio envolvente nacional e internacional são as preferências dos consumidores, os desejos e as necessidades, as expectativas, os valores, os comportamentos (Wong, 2005), as culturas nacionais, os níveis económicos e culturais, as estruturas dos mercados, os modelos de negócio, a estabilidade política, as políticas governamentais e as leis e regulamentos (Akgün *et al.*, 2014). Por estas razões, o planeamento da gestão de marca internacional torna-se um verdadeiro desafio (Kropf, 2013), já que os elementos externos ao ambiente de marketing não são facilmente controláveis (Wong e Merrilees, 2006).

De forma a colmatar as diferenças e diminuir a distância cultural entre os países, as empresas tendem a procurar mercados e países com os quais tenham semelhanças ao nível

institucional (Deutschmann, 2014), utilizando assim uma estratégia de expansão regional (Rob van, 2015). Num sentido lato, uma região é uma área caracterizada pelas semelhanças na cultura, nas necessidades dos consumidores, no ambiente legislativo e no nível de desenvolvimento social e económico (Cerrato *et al.*, 2015). Tendo em conta a preferência por mercados semelhantes é necessário perceber de que forma a distância cultural pode influenciar a estratégia de internacionalização.

A distância cultural é apontada como um dos fatores relevantes no desenho da estratégia de internacionalização (Rob van, 2015), podendo ser um entrave no processo. As marcas devem desenvolver uma estratégia robusta de gestão da marca que seja consistente com as tradições culturais do país onde vão operar, de forma a ganharem vantagem estratégica (Krueger e Nandan, 2008). Contudo, é importante perceber que cada cultura tem diferentes limites e normas que são mecanismos de controlo utilizados para definir o que é aceitável ou inaceitável (Krueger e Nandan, 2008). Ademais, a escolha de um país com uma enorme semelhança social, cultural e económica, por si só não garante uma boa *performance* internacional (Cui *et al.*, 2014), mas é crucial já os consumidores associam a qualidade percebida, a confiança, a diferenciação e a imagem social da marca ao país de origem da mesma (Leh e Lee, 2011). O primeiro estudo global que identificou e abordou as dimensões culturais foi o de Hofstede em 1983 (Krueger e Nandan, 2008).

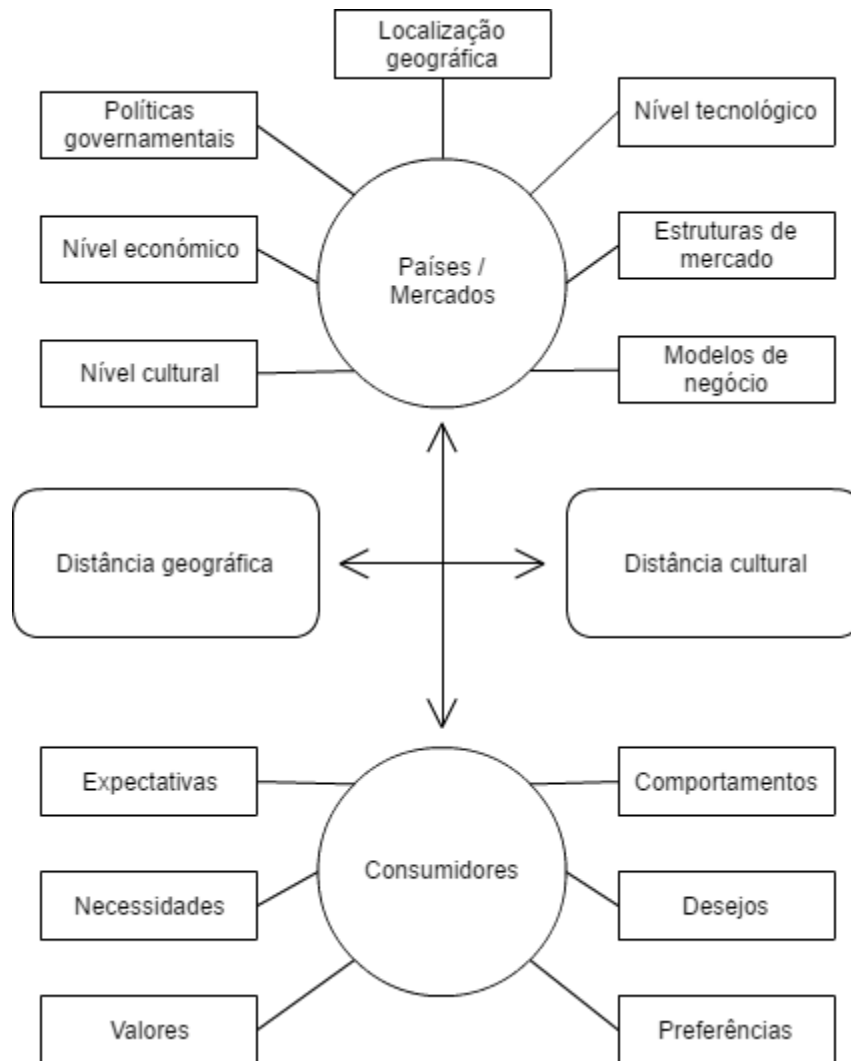
Quanto menor for a distância mais fácil será a exportação para o novo mercado, sendo que a expansão para mercados mais longínquos só deverá ser feita quando a empresa tiver mais experiência (Deutschmann, 2014). Os gestores devem por isso procurar regiões geograficamente próximas. Não obstante, os mercados estrangeiros continuam a ser os mercados preferenciais, visto que apresentam melhores perspectivas de crescimento em relação aos mercados nacionais onde as quotas de mercado são cada vez mais difíceis de conquistar (Philippe e Léo, 2011). Contudo, as diferenças e variâncias culturais também podem ser vistas como positivas, já que permitem identificar e atuar em segmentos de mercado novos (Krueger e Nandan, 2008).

Concluindo, quanto maior for o alcance da empresa maior é necessidade de perceber as necessidades dos consumidores nacionais e internacionais e por isso haverá sempre uma necessidade latente de conciliar as diferenças (Levitt, 1983).

Com o intuito de sintetizar os desafios geográficos e culturais que as marcas enfrentam aquando da sua entrada num novo mercado, a ilustração que se segue agrega as principais

variáveis que influenciam a distância (geográfica e cultural) entre as marcas, os consumidores e os países/mercados. Estas constatações serão relevantes para o desenho da estratégia de gestão da marca internacional, visto que abordam os principais elementos a ter em consideração na abordagem a novos mercados.

*Ilustração 2 – Fatores que influenciam a distância geográfica e cultural*



Fonte: Elaboração própria

### **3. Opções estratégicas na Gestão da Marca em contexto Internacional**

A marca representa todas as partes de uma empresa e, segundo esta teoria, a gestão da marca é vista como uma responsabilidade de todos os colaboradores da mesma, visto que todos têm um contributo relevante, direto ou indireto, na perceção da marca. (Mendes, 2013).

#### **3.1.O nome da marca**

Um nome forte dará às marcas a possibilidade de ganharem visibilidade no mercado e de estabelecerem uma base de consumidores fiéis, o que se revelará muito importante caso a marca seja alvo de *franchising* (Francis et al., 2002). O nome da marca representa assim o ponto de partida na estratégia de marketing (Klink, 2000) sendo que o nome deve refletir os benefícios do produto/serviço (Francis *et al.*, 2002). É importante ressaltar que a adaptação da marca para os mercados alvo pode influenciar a imagem da marca e as características do produto/serviço oferecidos (Wong e Merrilees, 2006),

Paralelamente ao desafio da criação de um nome forte para uma marca, os gestores deparam-se ainda com o desafio o ritmo do mercado lhes apresenta (constante introdução de novos nomes no mercado) (Klink, 2000). A escolha do nome para uma marca representa por isso um desafio para os gestores de marca, já que estes devem ter em conta o grau de familiaridade entre o novo nome e os nomes das marcas presentes no mercado (Kronrod e Lowrey, 2016).

Neste contexto, surgem as preocupações com a questão linguística, visto que nem todos os nomes são bem recebidos pelos consumidores (Klink, 2000). A questão linguística prende-se com a importância que a cultura tem nas estratégias de marketing, já que várias empresas adaptam os nomes das suas marcas para evitar problemas linguísticos (Francis *et al.*, 2002). O estudo de Klink (2000) revela que a sonoridade do nome da marca deve transmitir um significado, o que contribuirá para a potencial distinção da marca no mercado hipercompetitivo.

Quando as marcas são introduzidas em mercados estrangeiros é crucial que o nome seja bem adaptado, porque uma má interpretação do nome por parte dos consumidores pode trazer efeitos negativos para o produto/serviço como a quebra de vendas ou a deterioração da reputação (Francis *et al.*, 2002). Os referidos autores alertam ainda para o facto de que

o nome original da marca pode não ser facilmente pronunciável na língua estrangeira causando associações indesejáveis.

Atendendo à importância das questões linguísticas e as suas consequências, Allan Chan criou uma metodologia para analisar a componente linguística do nome da marca, que inclui as componentes semântica, fonética e morfologia do nome (Francis *et al.*, 2002). A primeira componente diz respeito ao significado da marca e às associações feitas ao nome da marca. Por vezes, as atitudes perante as marcas podem não ser favoráveis se o nome tiver uma conotação negativa (associação a uma marca indesejada, por exemplo) (Kronrod e Lowrey, 2016). A segunda componente – a fonética – refere-se ao som que é produzido quando o nome da marca é pronunciado. Por último, a morfologia do nome é associada ao comprimento do nome da marca e à forma como as palavras do nome são combinadas.

O efeito da utilização de nomes de marca favoráveis é crucial no processo de escolha do consumidor, e esta relação é também benéfica para a estratégia de marketing, visto que os consumidores privilegiam a *performance* da marca como um pré-requisito no que concerne às suas perceções sobre qualidade (Sharma e Garg, 2016).

Segundo Wong e Merrilees (2006) existem estudos que defendem a padronização do nome da marca, por outro lado, o estudo de Francis *et al.* (2002) revela-nos a importância da localização do nome, principalmente em mercados como o asiático. É importante ter em consideração que a escolha de um nome familiar pode incitar atitudes favoráveis perante a marca (Kronrod e Lowrey, 2016). Contudo, a questão da escolha do nome não se resume à dicotomia entre a localização ou padronização (Francis *et al.*, 2002). A literatura releva ainda que a compreensão da ligação entre o nome da marca e o preço, num contexto de mercados emergentes, contribuirá para que o gestor da marca consiga ganhar uma vantagem em certas situações (Sharma e Garg, 2016).

### 3.2.Reposicionamento Internacional da Marca

O conceito de reposicionamento e adaptação da marca é mais abrangente do que a simples adaptação das estratégias de marketing (Wong e Merrilees, 2006) e principalmente do que a adaptação do Marketing Mix (Wong e Merrilees, 2007). O reposicionamento

envolve fatores psicológicos e físicos, já a adaptação da estratégia de marketing enfatiza apenas as mudanças no Marketing Mix (Wong e Merrilees, 2006).

No Telles (2004) (citado por Khauaja e Mattar (2006)) afirma ainda que o posicionamento da marca deve ser a base de orientação para toda a comunicação efetuada com o público-alvo e que o mesmo deve estar refletivo nos elementos do Marketing Mix, de forma a existir coerência na construção das marcas. Ainda que ambos os conceitos abordem a mudança das características dos produtos, da própria embalagem e da língua utilizada na difusão das mensagens, o reposicionamento da marca é o termo mais abrangente porque inclui a criação e posicionamento de uma marca desejada na mente dos consumidores (Wong e Merrilees, 2006). É fundamental que o impacto linguístico seja estudado porque a língua é o meio pelo qual é difundido o nome da marca e as comunicações de marketing, e o significado das palavras difere de língua para língua (Francis *et al.*, 2002).

O reposicionamento das marcas, segundo a literatura (Wong e Merrilees, 2006), é uma das estratégias mais indicadas quando a cultura e os níveis de rendimento são diferentes do mercado de origem, sendo que a primeira é apontada como uma influência dominante para as micro e as PME aquando da tomada de decisão sobre a adaptação da marca internacional. As marcas enfrentam desafios em várias áreas e devem por isso criar uma estratégia de gestão de marketing da marca que eleve a *performance* da mesma e que lhe garanta uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Wong e Merrilees, 2005). De forma a maximizar o desempenho da marca, as alterações devem ser baseadas no ambiente cultural e económico do mercado internacional, na constante pressão competitiva, nos novos canais e nas constantes mudanças das necessidades dos consumidores (Wong e Merrilees, 2006).

Para que haja um encaixe entre as necessidades do consumidor e as ofertas da marca, por vezes é necessário um reajuste do posicionamento e da proposta de valor de uma marca. A proposta de valor, que geralmente envolve o benefício funcional, é a base das marcas na maioria das categorias de produtos (Aaker, 1996). A necessidade de reajuste é mais evidente quando uma marca é operacionalizada num mercado diferente do nacional. O reposicionamento da marca surge como resposta às diferenças dos mercados relativamente à competitividade, às necessidades do consumidor e aos diferentes canais de distribuição (Wong e Merrilees, 2007). Não é por isso de estranhar que as marcas sejam vistas como pontos de diferenciação entre as várias ofertas, ao ponto de ser tornarem cruciais para o sucesso das empresas (Wood, 2000). Contudo, para que a

identidade da marca seja difundida de forma sólida entre o mercado é necessário fomentar o conhecimento da mesma entre os potenciais consumidores (Khauaja e Mattar, 2006).

Pode-se concluir que a adoção de uma política de adaptação e reposicionamento da marca exige muitos recursos, nomeadamente, tempo, dinheiro, recursos humanos e tecnológicos, que a empresa deve dispor aquando do início da sua atividade internacional (Wong e Merrilees, 2006) e que a identidade da marca deve ser clara e única, para que o posicionamento possa espelhar as suas características na comunicação com o público-alvo (Khauaja e Mattar, 2006).

À luz da revisão da literatura efetuada poder-se-á constatar que uma estratégia de gestão da marca internacional deve ter como base as variáveis da gestão da marca, tais como a identidade e o valor da marca. Analisadas estas variáveis e atendendo às funções da gestão da marca, é importante avaliar a forma como a gestão da marca deve ser conduzida num contexto internacional. Esta avaliação deve contemplar a dicotomia entre a padronização e adaptação da marca e também as diferenças geográficas e culturais entre os mercados. Os resultados desta avaliação influenciam diretamente a escolha do nome da marca e também o posicionamento da mesma. Apresentadas as principais temáticas abordadas na revisão da literatura efetuada ir-se-á proceder à apresentação do estudo empírico efetuado no presente projeto de mercado.

### **III. Estudo empírico**

No presente capítulo será apresentada, numa primeira fase e de uma forma mais detalhada, a metodologia de investigação utilizada, e, numa segunda fase, os motivos da escolha da metodologia. Serão explanados os métodos de recolha, análise e interpretação dos dados. É importante ressaltar que os casos de estudo foram selecionados de acordo com critérios que os tornam semelhantes ao objeto de estudo. Finalmente será apresentada a conclusão da investigação e as recomendações a utilizar para a marca estudada.

#### **1. Metodologia**

O estudo realizado adota uma abordagem exploratória com o intuito de obter maior conhecimento sobre a temática gestão da marca em contexto internacional. Segundo Sellitz (1975) (citado por Khauaja e Mattar (2006)), um estudo exploratório consiste numa ferramenta que permite aumentar o grau de conhecimento que o investigador tem sobre a temática que está a estudar.

A metodologia utilizada no presente projeto de mestrado é a metodologia de estudo de caso, sendo esta do tipo qualitativa. O estudo de caso foi escolhido como metodologia porque possibilita a confrontação dos resultados obtidos na investigação com as preposições teóricas apuradas na revisão de literatura. Relativamente ao processo analítico, este baseou-se no método dedutivo. A metodologia de estudo de caso é maioritariamente utilizada porque se apresenta como um contributo relevante para aumentar o nível de conhecimento sobre determinada temática (Yin, 2009).

A escolha de uma investigação qualitativa é relevante para perceber quais as opções tomadas pelos gestores de marca nas atividades de marketing internacional. Contrariamente ao método indutivo, que é baseado no método estatístico, o método analítico compara teorias existentes com os resultados de estudos de caso (Faria, 2015).

Definida a metodologia é importante referir que a técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista do tipo semiestruturada. Considerou-se que o *software* mais indicado para analisar os dados obtidos nas entrevistas era o NVIVO e foi, por isso, utilizado como suporte para a análise e interpretação do material recolhido. A versão utilizada neste estudo foi uma versão de teste, pelo que nem todas as opções de análise e tratamento dos dados estavam disponíveis.

Após a realização das entrevistas, as respostas obtidas foram interpretadas através da técnica de análise de conteúdo. Este conjunto de técnicas de análise de comunicações sofreu remodelações ao longo dos anos, principalmente, com a influência do uso de computador na fase de tratamento e análise dos dados (Silva e Fossá, 2013). Apresentada a metodologia utilizada será feita uma descrição das opções tomadas na escolha dos casos a investigar.

### 1.1. Seleção das empresas a entrevistar

A seleção das empresas que participaram no estudo baseou-se no grau de similaridade apresentado a vários níveis com a AP | PORTUGAL. Todas as empresas selecionadas operam dentro da indústria linguística e o *core-business* é o serviço de tradução. Foi realizada uma pesquisa de empresas de tradução certificadas pela Norma EN 15038 ou ISO 17100 para identificar possíveis participantes do estudo. Este critério é não só importante para criar um grau de igualdade e de comparação com a empresa em estudo, mas também porque é um dos fatores que confere mais credibilidade à marca e aos serviços que oferece. Adicionalmente, a questão da certificação é vista como um fator diferenciador que pode aumentar as hipóteses de um cliente escolher aquela marca. De entre os resultados obtidos, foi feita uma seleção das empresas que têm escritórios fora do país de origem.

Após a seleção das empresas a contactar, foram realizados os contactos através de *e-mail*, numa primeira fase e posteriormente foram também realizados contactos telefónicos. Os contactos foram dirigidos aos responsáveis do departamento de marketing, sempre que o contacto de *e-mail* direto estava disponível online.

Foram contactadas cento e quarenta e duas empresas no total, sendo que apenas cinco se mostraram disponíveis para fazer a entrevista, o que se concretizou numa taxa de aceitação de apenas 3,25%. Os contactos telefónicos foram realizados com o intuito de aumentar a taxa de sucesso, de averiguar a boa receção do *e-mail* e também de perceber qual a pessoa de contacto a quem o *e-mail* deveria ser dirigido. Através deste contacto foi possível indagar a disponibilidade das empresas para participar no estudo. A taxa de rejeição (empresas que responderam negativamente ao pedido) foi de 30,99% e a taxa de não resposta foi de 65,49%. Um dos motivos mais referidos para rejeitar a contribuição no estudo foi a impossibilidade de divulgar informações sobre a marca e a gestão da

mesma, por outro lado, os representantes das marcas também alegaram, na sua maioria, não ter disponibilidade para participar no estudo.

É importante ressaltar que duas das empresas selecionadas para este estudo não cumprem na totalidade os requisitos pré-estabelecidos. Esta situação verificou-se, posteriormente, enriquecedora visto que, foi possível obter diferentes pontos de vista sobre a gestão da marca em contexto internacional e também indagar as diferentes fases da gestão de uma marca internacional. A primeira empresa entrevistada – *Lingvista* – não tem nenhuma representação fora do país de origem e a sua entrevista serviu de base para o pré-teste. A empresa *LION* também não cumpre totalmente os pré-requisitos porque ainda está na fase dos preparativos (em termos de recursos) para a abertura de um escritório internacional. Contudo, a entrevista ao representante desta marca foi relevante para perceber com maior detalhe a forma como a marca é estruturada para ser internacionalizada e, também a forma como a própria estrutura da empresa e dos seus recursos se adapta a esta mudança. A tabela que se segue contém as principais informações sobre as marcas entrevistadas.

*Tabela 6 – Marcas selecionadas para o estudo*

	<b>Data da fundação</b>	<b>País de origem</b>	<b>Internacionalização</b>	<b>Certificação</b>	<b>Localização dos escritórios</b>
	2007	EUA	N/A	EN 15038	Argentina EUA
	1998	Eslovénia	2008	ISO 17100	Croácia Sérvia Áustria
	2001	Portugal	N/A	EN 15038	(Brasil)
	2009	Rússia	N/A	(pauta-se pela EN 15038)	(Rússia)
	2008	Reino Unido	2010	ISO 17100	Alemanha Bulgária China Dinamarca EUA Itália Japão Países Baixos

					Suécia
--	--	--	--	--	--------

Fonte: Elaboração Própria

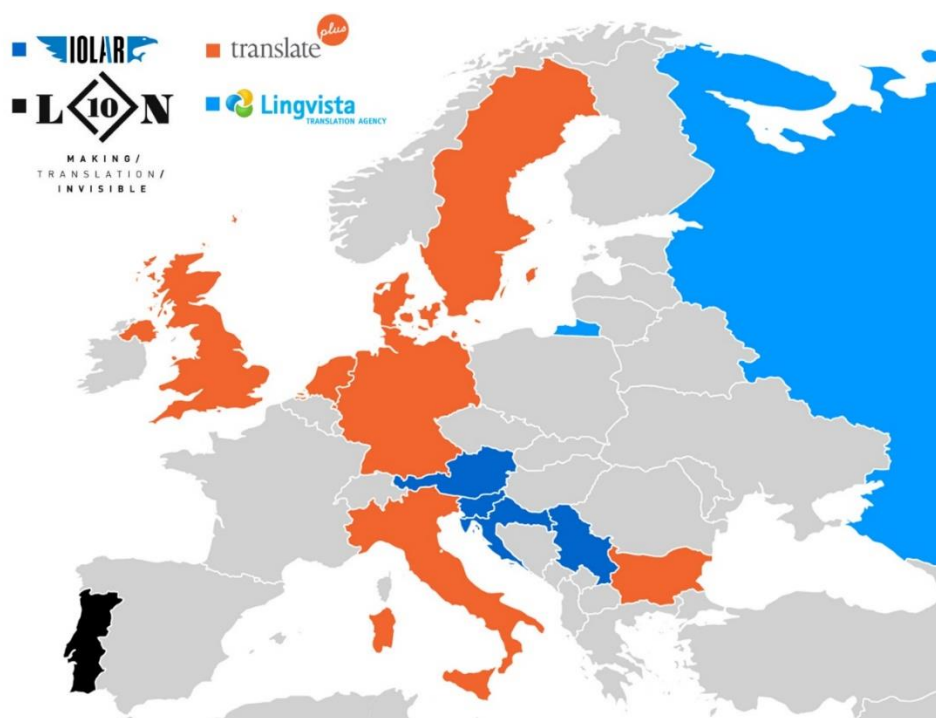
Na sua totalidade, o conjunto de marcas que compõe esta amostra estão presentes em vários países, sendo na sua maioria países europeus. Esta distribuição geográfica será apresentada nas ilustrações que se seguem.

*Ilustração 3 – Representação mundial dos escritórios das empresas entrevistadas*



Fonte: Elaboração Própria

Ilustração 4 – Localização dos escritórios europeus das marcas entrevistadas



Fonte: Elaboração própria

## 1.2. Técnica de Recolha de dados – Entrevista Semiestruturada

Segundo Yin (1994) (citado por Tavares (2015)), a recolha dos dados para a investigação de estudos de caso, pode ser elaborada através das seguintes fontes: entrevistas, observação direta, observação participante, documentação, artefactos físicos e registos de arquivo.

Para a realização deste estudo foram utilizados dados primários e secundários. Os dados secundários foram recolhidos através dos *websites* corporativos das empresas. Estes dados constituíram a base para a construção de um perfil da empresa, através do qual se verificou se a mesma preenchia os critérios para integrar o estudo. Este perfil forneceu ainda o *background* necessário para a preparação da entrevista e identificação da pessoa mais adequada para entrevistar. Optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas (no que concerne à técnica de recolha de dados) porque as entrevistas individuais permitem recolher impressões e perceções que determinados grupos têm sobre as variáveis do estudo (Silva e Fossá, 2013). Os dados primários foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, realizadas aos diretores e/ou gestores da marca, seguindo um guião previamente criado.

A técnica de entrevista semiestruturada proporciona ao entrevistador uma melhor compreensão e captação da perspectiva dos entrevistados, visto que, as entrevistas “livres” e sem estrutura resultam na acumulação de informações difíceis de analisar e interpretar que, conseqüentemente, não são úteis na compreensão da perspectiva do entrevistado (Roesch, 1999, p.159 citado por Silva e Fossá (2013)).

As entrevistas foram conduzidas de uma forma espontânea, para assegurar a recolha das interpretações de cada entrevistado, sobre as opções estratégicas seguidas pela sua marca. Cada entrevista teve a duração média de 30 minutos e todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados. A tabela que se segue enumera os entrevistados e as suas funções.

*Tabela 7 – Identificação dos entrevistados*

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Marcas</b>
<b>Idea Translations</b>	Sergio Atristain – Diretor de Vendas e Marketing	Idea Translations
<b>IOLAR</b>	Nuša Kevelj – <i>Sales Development Manager</i>	IOLAR
<b>L10N</b>	Dinis Carvalho - CEO	L10N
<b>Lingvista</b>	Maria Solonina – Fundadora e CEO	Lingvista
<b>Translate Plus</b>	Vee Kiganda – Coordenadora de Marketing	Translate Plus

Fonte: Elaboração Própria

### 1.2.1. Guião da entrevista

O guião da entrevista semiestruturada (ver anexo A) foi elaborado com base no estudo de Tavares (2015) e está estruturado de acordo com diferentes temáticas: informação sobre o entrevistado, background da empresa, perceções e práticas de gestão da marca, organização para a marca e, finalmente, estratégia para a marca.

O primeiro grupo de questões tem como objetivo identificar o entrevistado e perceber qual a sua posição na empresa. Espera-se que estas informações ajudem a nivelar as respostas aquando da sua categorização. A segunda temática prende-se com a informação sobre a empresa que ajudará a validar a escolha da mesma para participar neste estudo. A terceira temática diz respeito às perceções que o entrevistado tem sobre a gestão da marca efetuada pela sua empresa e a forma como a mesma foi desenvolvida. A quarta temática tem como intuito perceber a estrutura da empresa de forma a perceber como se enquadra

a gestão da marca na sua estrutura. Por último, a quinta temática tem como objetivo fornecer informações sobre o planeamento da estratégia de marketing internacional.

O guião foi elaborado inicialmente em Português e posteriormente traduzido para Inglês (ver anexo B) para que os entrevistados pudessem perceber as questões. Numa segunda fase, as entrevistas realizadas foram transcritas para proceder à categorização e interpretação dos dados. Tendo em conta a própria natureza do tipo de entrevista realizada, optou-se por não efetuar determinadas questões, em algumas entrevistas. Esta opção prendeu-se com as respostas dadas pelos entrevistados e também a adequação da pergunta perante a marca.

### 1.3.Método de análise das entrevistas

O método utilizado neste estudo para analisar os dados recolhidos foi a análise de conteúdo, suportada pelos métodos propostos por Laurence Bardin em 1977 e por Yin em 2011. A escolha destes dois métodos prendeu-se com a necessidade de aprofundar com maior detalhe cada fase da análise de conteúdo. O primeiro autor descreve com maior detalhe a fase do primeiro contacto com o material recolhido e o segundo autor descreve com maior detalhe a abordagem relativa à análise propriamente dita.

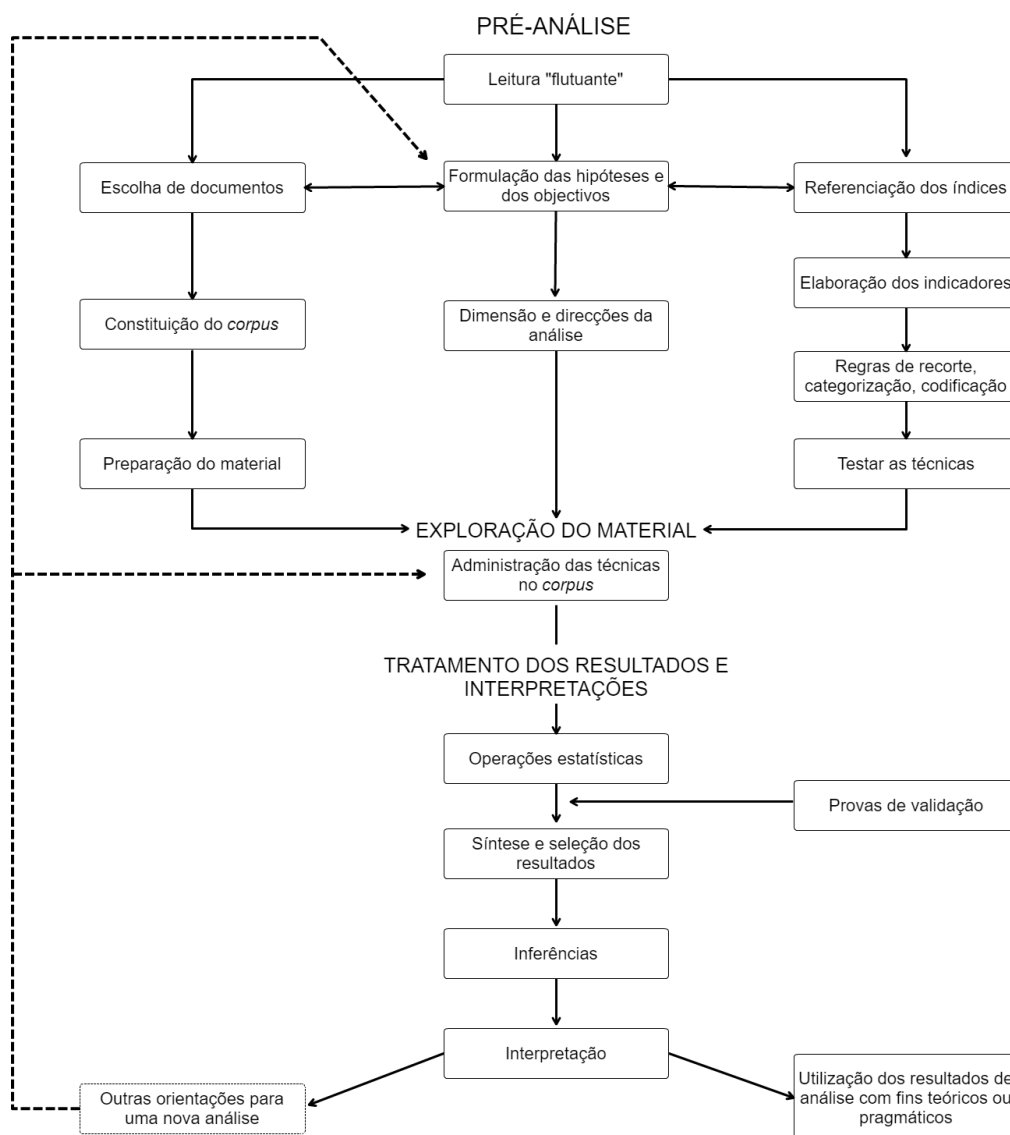
A análise de conteúdo é uma técnica de análise de conteúdos verbais e não-verbais, frequentemente utilizada na análise de entrevistas (Silva e Fossá, 2013), e que permite efetuar inferências sobre a fonte e o contexto em que foi produzido o material de análise (Vala, 1986, p. 104). A análise do material recolhido permite ao investigador efetuar a categorização ou codificação do material obtido, que auxilia a compreensão do discurso (Silva e Fossá, 2013) e posteriormente a inventariação e sistematização do mesmo (Vala, 1986, p. 104).

A técnica de análise de conteúdo tem como objetivo aproveitar a vantagem do material do tipo qualitativo por oposição ao inquérito quantitativo (Bardin, 1977, p. 65). Esta técnica é por isso a mais indicada nas investigações empíricas funcionando, em muitas situações, como uma técnica não obstrutiva, sendo esta uma das vantagens da sua utilização (Vala, 1986, p. 106). Outra vantagem desta técnica é permitir analisar vários tipos de fontes como correspondência, entrevistas abertas, mensagens dos meios de comunicação e outras fontes, que não poderiam ser analisadas com o recurso a outra técnica (Vala, 1986, p. 107).

### 1.3.1. Método de análise de conteúdo proposto por Laurence Bardin

A técnica de análise popularizada por Bardin em 1977 (Silva e Fossá, 2013) é composta por três fases: 1) pré-análise, 2) exploração e codificação do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 1977, p. 95). A imagem que se segue ilustra as diferentes fases e as suas relações.

Ilustração 5 – Desenvolvimento da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (1977, p. 102)

#### Fase 1 – Pré-análise

A fase da pré-análise corresponde á fase de organização, e corresponde também ao período de intuições que tem como finalidade a sistematização das ideias iniciais que

contribuem para a criação de indicadores para a interpretação das informações recolhidas (Silva e Fossá, 2013), e também para a construção de um esquema preciso das operações a desenvolver no plano da análise (Bardin, 1977, p. 95). A sistematização das ideias iniciais tem por base as premissas apuradas na revisão do quadro teórico (Silva e Fossá, 2013).

Nesta fase o investigador atribui significado às palavras isoladas para indagar as relações com a mensagem e para facilitar o processo de inferência. Desta forma são estabelecidas relações entre as questões linguísticas e semânticas e também as questões psicológicas do enunciado (Meireles e Cendón, 2010). Esta fase tem como intuito efetuar a escolha dos documentos que serão analisados, formular as hipóteses e os objetivos e especificar os indicadores que suportem a interpretação final (Bardin, 1977, p. 95).

Esta primeira fase vai desde a leitura geral à organização de todo o material recolhido e selecionado para analisar (sendo que no caso das entrevistas estas devem ser transcritas), com o intuito de o investigador efetuar o processo de inferências (Silva e Fossá, 2013). A pré-análise é constituída pelas seguintes etapas: 1) leitura flutuante; 2) escolha dos documentos; 3) formulação de hipóteses; 4) reformulação dos índices e elaboração de indicadores e, finalmente, 5) preparação do material.

A primeira etapa consiste na leitura flutuante (pretende-se que funcione como um “*brain storming*”), que representa o primeiro contacto com os documentos e o texto que se vai analisar e na qual são consideradas todas as ideias, hipóteses, impressões, orientações e conexões (Bardin, 1977, pp. 75,96). A segunda etapa corresponde à escolha do conjunto dos documentos a analisar, ou seja à constituição de um *corpus*, que pode ser definido *a priori* (ibidem, p. 96). A terceira e quarta etapas, correspondem, respetivamente, à fase de formulação de hipóteses e de objetivos (que representam a finalidade do estudo) e à fase de referenciação dos índices e elaboração de indicadores escolhidos em função das hipóteses estabelecidas anteriormente (que servem de base à análise) (ibidem, pp. 98,99,100). A última etapa exalta a necessidade de preparação do material e tratamento da informação recolhida (Silva e Fossá, 2013) para efetuar o processo de análise, sendo que a edição dos textos (ou preparação formal) engloba o alinhamento dos enunciados, standardização linguística dos sintagmas e classificação por equivalência (criação das categorias) (Bardin, 1977, p. 101). Completadas todas as etapas da primeira fase, o investigador está preparado para iniciar a segunda fase – exploração do material.

## **Fase 2 – Exploração do material**

No modelo proposto por Bardin, a segunda fase da análise de conteúdo corresponde à fase da exploração do material e da aplicação da codificação. A exploração do material consiste na aplicação das técnicas de tratamento do material de forma a prepará-lo para a análise. Tratar o material não é mais do que proceder à sua codificação, sendo que este processo corresponde a uma transformação - guiada por regras específicas – dos dados em bruto (recolhidos através da técnica de recorte, agregação e enumeração) que permite aferir uma representação do conteúdo passível de ser analisada e de esclarecer o investigador acerca das características do texto (Bardin, 1977, p. 103).

O processo de classificação ou categorização é um processo que realizamos no nosso quotidiano, com a finalidade de reduzir a complexidade do meio que nos rodeia, facilitando a sua identificação, ordenação e atribuição de significado (Vala, 1986, p. 110).

Nesta segunda fase do modelo procede-se à administração das decisões categoriais tomadas na fase antecedente (Bardin, 1977, p. 101). A administração das decisões consiste na execução de operações de codificação, considerando-se unidades de registo (excertos do texto), na definição das regras de contagem e na forma de classificação e agregação dos dados em categorias temáticas (Silva e Fossá, 2013). A organização da codificação está dependente de três escolhas: escolha das unidades (recorte), escolha das regras de contagem (enumeração) e escolha das categorias (classificação e agregação) (Bardin, 1977, p. 104).

A análise de conteúdo pressupõe três tipos de unidade – unidade de registo, que corresponde a um segmento do conteúdo que é caracterizado de acordo com a categoria em que se insere; unidade de contexto, que corresponde a um segmento mais abrangente do conteúdo que o investigador estuda aquando da caracterização da unidade de registo; e finalmente a unidade de enumeração, que compreende a unidade através da qual se procede à quantificação (Vala, 1986, pp. 114,115). As unidades de registo correspondem às unidades base que visam a categorização e a contagem de frequência, sendo que as mais utilizadas são a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento e, finalmente, o documento (Bardin, 1977, pp. 104,105,106,107). As unidades de contexto, por sua vez, são utilizadas para compreender a codificação das unidades de registo (ibidem, p. 107).

A atribuição de categorias e desmembramento do discurso são processos que constituem a análise categorial, que é uma das técnicas de análise de conteúdo mais utilizada pelos investigadores, cujo objetivo é gerar indicações essenciais para o processo de inferências que, conseqüentemente, contribui para as interpretações dos resultados (Meireles e Cendón, 2010). A análise categorial é geralmente a mais referenciada e utilizada por ser uma das mais antigas e por permitir a divisão do texto em unidades e categorias, contudo a análise temática é também frequentemente utilizada por ser mais rápida e eficaz no processo de codificação dos discursos (Bardin, 1977, p. 153).

A inferência faculta a passagem da fase de descrição à fase da interpretação através da atribuição de categorias ao material recolhido (Vala, 1986, pp. 103-104). O ponto seguinte descreve sucintamente a última fase do modelo de Bardin.

### **Fase 3 – Análise**

A terceira fase do modelo abrange o tratamento dos resultados, as inferências e a interpretação e tem como principal objetivo agregar os resultados obtidos para que o investigador possa proceder à conclusão da investigação (Silva e Fossá, 2013). Nesta fase, o investigador procede à comparação dos textos agrupados nas mesmas categorias e os resultados obtidos providenciam normas de referência (Bardin, 1977, p. 126), sendo que este processo pode ser apoiado na utilização de CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*) (Yin, 2011, p. 180).

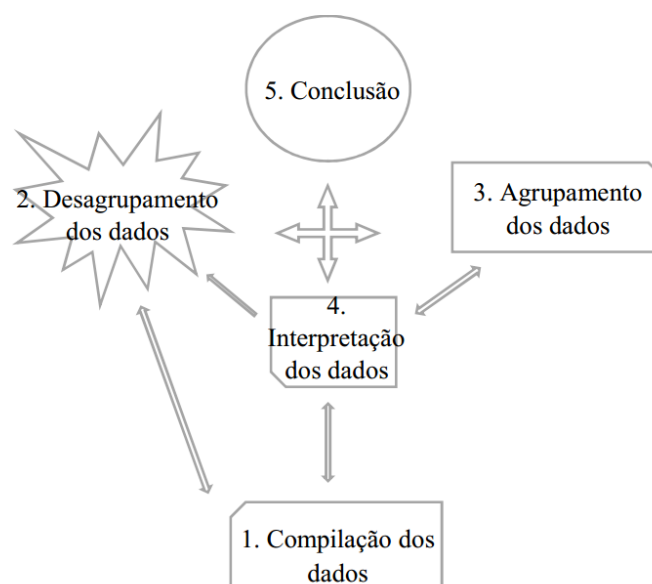
Nesta fase é utilizada a análise comparativa que consiste na justaposição das diferentes categorias estabelecidas na fase de categorização (Silva e Fossá, 2013). A obtenção dos resultados, o confronto com a literatura e o género de inferências apuradas podem servir de suporte para uma nova análise (Bardin, 1977, p. 101).

Concluindo, o modelo de Bardin é constituído por três fases, que se dividem em várias etapas que auxiliam o investigador no processo de análise de conteúdo do material recolhido na investigação. As etapas compreendidas por este modelo são as seguintes: 1) leitura flutuante do material; 2) codificação para a formulação de categorias; 3) separação do material em unidades de registo; 4) definição de categorias; 5) agrupamento das unidades de registo em categorias; 6) agrupamento progressivo das categorias; 7) inferência e interpretação suportadas pela revisão da literatura (Silva e Fossá, 2013).

### 1.3.2. Método análise de conteúdo proposto por Robert Yin

O modelo de análise de conteúdo proposto por Yin é mais exaustivo, nas fases que o compõem, do que o modelo de Bardin referido anteriormente. No modelo de Yin são consideradas as várias fases da análise de conteúdo e as relações entre elas. A referência ao modelo de Yin é relevante porque, enquanto técnica de pesquisa, a análise de conteúdo exige a maior explicitação de todos os procedimentos utilizados (Vala, 1986, p. 103). A análise de conteúdo proposta por Yin é constituída por cinco fases: 1) fase analítica (*Compiling data*); 2) Desagrupamento dos dados (*Disassembling*); 3) Reagrupamento dos dados (*Reassembling*); 4) Interpretação e 5) Conclusão (2011, p. 77). As cinco fases enumeradas e as respetivas relações são apresentadas na ilustração seguinte:

Ilustração 6 – Cinco fases de análise e as suas interações



Fonte: Adaptado de Yin (2011, p. 178)

Como se poderá constatar através do modelo apresentado acima, as várias fases do processo de análise estão interligadas, sendo que todas contribuem para as considerações finais e é possível que o investigador volte a uma fase anterior para corrigir um dos processos (exemplo: reorganização das categorias) de forma a obter melhores resultados. Passemos então a uma breve descrição de cada fase do modelo.

#### Fase 1 – Compilação dos dados

A primeira fase consiste na compilação dos dados recolhidos numa base de dados, sendo que o processo de compilação consiste na organização dos dados, segundo a mesma

ordem (Yin, 2011, p. 178). A primeira exploração do material recolhido deve ser suportada pela revisão da literatura previamente efetuada, visto que esta contribui para a reavaliação das temáticas e hipóteses a estudar (Vala, 1986, p. 112).

Nesta primeira fase o objetivo é organizar os dados qualitativos num sistema que permita a análise formal e fortaleça o rigor qualitativo do estudo. É necessário, por isso, proceder à “limpeza” e verificação dos dados, atendendo a processos de lógica que visam estabelecer a consistência e precisão das entradas da base de dados (Yin, 2011, p. 182). O autor defende a criação de um glossário para definir a terminologia relevante que suporte a consistência dos dados. À semelhança do modelo anteriormente proposto, neste modelo também está prevista a releitura do material recolhido, que será relevante para identificar utilizações inconsistentes do mesmo vocábulo (ibidem, p. 183).

Assim sendo, a base de dados constituirá o suporte para a fase posterior, visto que contempla um conjunto de dados que englobam ações, eventos, objetos, opiniões e explicações e outras perceções expressadas pelos entrevistados (ibidem, p. 187).

## **Fase 2 – Desagrupamento dos dados (Disassembling)**

A segunda fase exige a “desmontagem” dos dados em fragmentos mais pequenos para que possa ser iniciado o processo que consiste na atribuição de novos rótulos ou códigos (Yin, 2011, p. 178). Os códigos ou categorias são geralmente compostos por termos-chave que ilustram o significado central e semântico do conceito a estudar (Vala, 1986, pp. 110-111). O processo de desmontagem torna-se menos complexo se o investigador analisar porções do texto que estejam diretamente relacionadas com os termos-chave e a temática do estudo (Yin, 2011, p. 186).

Todo o material que é alvo de análise de conteúdo representa o resultado de várias condições de produção e é ao investigado que cabe o papel de construir um modelo de inferências. Este processo consiste na desmontagem do discurso e na reprodução de um novo discurso através da atribuição de novos significados ao discurso. (Vala, 1986, p. 104). A referida atribuição de significado torna-se relevante para atingir, de forma metódica, um nível conceptual mais elevado, que contribuirá para o processo de categorização dos elementos similares (Yin, 2011, p. 187). Terminada a fase de desagrupamento dos dados, o investigador pode proceder à fase seguinte – agrupamento dos dados.

### **Fase 3 – Agrupamento dos dados (Reassembling)**

A terceira fase, denominada de agrupamento de dados (*Reassembling*), incide sobre o processo de organização dos elementos (fragmentados na fase anterior) em categorias ou *clusters*, e esta reorganização pode ser facilitada através da representação dos dados em gráficos e *arrays* (na forma de listas ou tabelas) que visam a melhor compreensão dos vários elementos a analisar (ibidem, p. 179).

O processo de reorganização envolve “manipular” os dados de forma a conseguir aferir se determinado elemento produz diferentes resultados perante diferentes codificações (ibidem, p. 191). A reorganização representa, por isso, o primeiro passo para a identificação de padrões que podem revelar novos *insights* não previstos inicialmente no estudo (ibidem, pp. 190,191). Ao reestruturar os dados similares em categorias similares e dados díspares em categorias díspares, será reforçada a hierarquia dos grupos de dados que fornecerá a oportunidade de estabelecer associações relevantes para a fase de interpretação dos dados (ibidem, p. 192).

Segundo o autor, uma das formas mais comuns de combinar conjuntos de dados é a criação de matrizes simples, podendo estas resultar na forma de tabelas cujas linhas e colunas representam diferentes dimensões (ibidem, p. 193). O preenchimento das células destas tabelas deve ser feito com dados da investigação ou com as categorias atribuídas anteriormente (nunca com comentários do investigador) e através das tabelas deverão ser apuradas as primeiras conclusões de análise (ibidem, p. 194).

Dentro do processo de agrupamento de dados existem três procedimentos fundamentais: constante comparação (identificação de semelhanças e diferenças entre os dados); procura de exemplos negativos (identificação de elementos que possam estar erroneamente classificados, que ultimamente, reforça a robustez do processo de classificação) e, finalmente, o *rival thinking* (procura de explicações alternativas às observações iniciais) (ibidem, p. 197). Pretende-se que no final desta fase o investigador seja capaz de iniciar o processo de interpretação dos dados.

### **Fase 4 – Interpretação dos dados**

A quarta fase envolve a criação de uma nova narrativa, através do reagrupamento do material, que se tornará o ponto fulcral da interpretação dos dados, sendo que durante esta fase, o investigador pode sentir a necessidade de recompilar a base de dados ou reordenar os dados nas respetivas categorias (ibidem, p. 179). A interpretação representa, por isso, a técnica de atribuir um significado aos dados e às matrizes (criadas na fase anterior) e requer o uso das capacidades de interpretação do investigador para indagar os pontos críticos e os significados mais profundos dos dados (ibidem, p. 207). O autor identifica três potenciais modelos de interpretação: descrição, descrição seguida de um apelo à tomada de medidas e explicação (ibidem, p. 208).

O processo de interpretação pode ser iniciado ao longo das fases do modelo, visto que a primeira forma de interpretação consiste na atribuição de um subtítulo ao estudo qualitativo (tendo em consideração que o investigador já sabe o tema da sua pesquisa); a segunda consiste na constatação de novos padrões na investigação que podem constituir um pilar para uma interpretação inovadora; e a terceira consiste na iniciação da interpretação através da resposta às questões de investigação inicialmente previstas (ibidem, p. 219). Após o desenvolvimento da fase de interpretação, o investigador deve proceder à conclusão do estudo, abordada na última fase do modelo.

### **Fase 5 - Conclusão**

A conclusão é a quinta e última fase do modelo, na qual devem ser explanadas as conclusões do estudo, estando estas diretamente relacionadas com a interpretação realizada na fase anterior e com os resultados empíricos apurados (ibidem, pp. 179, 220). Esta fase final do modelo apresenta-se como a afirmação final dominante sobre as questões abordadas no estudo, captando o significado mais abrangente dos resultados empíricos, e tem como função enumerar as “lições aprendidas”, as implicações para o estudo e as implicações práticas (ibidem, pp. 220, 221).

O autor enumera cinco tipos de conclusões usualmente utilizadas nos estudos qualitativos: 1) Conclusão de apelo a uma nova investigação; 2) Conclusão que desafia as generalizações convencionais e os estereótipos sociais; 3) Conclusão sobre novos conceitos, teorias e constatações; 4) Conclusão através da elaboração de preposições fundamentadas e, finalmente, 5) Conclusões através de generalização (ibidem, pp. 226, 227).

## IV. Resultados

No presente capítulo serão apresentados os resultados da investigação e será realizada a discussão dos mesmos. O capítulo está estruturado da seguinte forma: 1) Codificação dos resultados; 2) Quantificação dos resultados; 3) Resultados da análise de conteúdo das entrevistas; e 4) Discussão.

### 1. Codificação dos dados

As entrevistas transcritas foram analisadas com base nos pressupostos dos modelos de Bardin e de Yin. Primeiramente, e tal como sugerido pelos autores, foi feita uma leitura flutuante do material recolhido. De seguida foram definidas categorias de análise, que agruparam as unidades de registo e que serviram de base para a interpretação dos dados. Do processo de codificação dos dados resultou a construção de uma tabela de palavras mais frequentes.

Os dados recolhidos através das entrevistas foram codificados de acordo com os processos analíticos típicos da análise de conteúdo. As categorias de análise são: (1) Histórico da Empresa, (2) Estratégia da Marca e (3) Práticas de Gestão da Marca. Através da primeira categoria pretendeu-se aferir factos e dados sobre o entrevistado, a marca e a própria empresa. A segunda categoria engloba as perceções dos entrevistados sobre marca e a sua identidade, a gestão da marca, o posicionamento e os planos e estratégias da (s) marca (s) pelas quais são responsáveis. Por último, a terceira categoria abrange todas as ações que concernem a marca e a sua gestão. A tabela seguinte contém exemplos da codificação dos dados.

*Tabela 8 – Exemplos de codificação de dados*

<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Histórico da Empresa</b>	<p>The official start was 1998 of this company, but before it was like a department within another company. The whole start was in Ireland so it was international from the start.</p> <p>A empresa mudou de nome, mas surgiu em 2002.</p> <p>The brand was created in 2009 and it was clear at the moment that it was going to be a company related to the translation industry because I worked with freelancers and I decided I wanted my own company.</p>

	<p>Our international activity began in 2010 (2 years after translate plus was launched), our first satellite international offices were opened in US, Japan, China and the Netherlands in April 2010.</p> <p>The mission is to provide accurate one-stop solutions for language services.</p> <p>The vision is to grow into one of the fastest growing language companies in the industry through technology.</p> <p>...we would like to be top, we are now top 6/7, but we would like to take the 1st place in Southern Europe as a translation LSP.</p> <p>The headquarters is in Ljubljana [Slovenia], then we have Maribor, we have Zagreb (the capital of Croatia), we have Belgrade (the capital of Serbia) and we have Graz (Austria), so 4 branches.</p> <p>A nossa missão é permitir aos nossos clientes comunicar para todas as línguas ou para qualquer mercado, queremos permitir aos clientes comunicarem com quem eles quiserem comunicar e para o mundo inteiro.</p> <p>We have an ISO 9001 certification for quality standards and we have an ISO 17100 certification specific for translation.</p> <p>Sim nós somos certificados de acordo com a antiga, que ainda está em vigor mas vai ser alterada, que é a EN15038. Vamos fazer os processos para passar para a ISO 17100.</p>
<p><b>Estratégia da Marca</b></p>	<p>The budget is going to determine how you are going to allocate resources for branding.</p> <p>In terms of my personal opinion there is no way to assess firmly if there brands are seen differently from one branch to the other, the reason being that every company culture is different. Regardless of the specific country where they are located the company culture is different everywhere.</p> <p>The main reason to open an office in Argentina was cost.</p> <p>Markets we chosen mainly because this are local languages and we already had customers there...</p> <p>Since the need for translations in Southern Europe, like Croatia and Serbia, is decreasing we need to turn to other markets to serve our vision and mission.</p>

	<p>We are mainly focused on companies (B2B) that have a need for translation services, we also do some B2C but that is not our focus.</p> <p>No, it's all the same, content is adjusted to our services, not to customers as such. You would see that there is no price list or something, because we do it customer-by-customer, so pricing and everything else is done this way.</p> <p>O objetivo não é vender para o mercado brasileiro, a ideia é vender para os mercados internacionais e apresentar essa capacidade de trabalhar para o brasileiro, visto que temos uma presença física.</p> <p>... apresentar a empresa como tendo escritórios cá e lá, o que nos permite oferecer as duas variantes da língua portuguesa.</p> <p>...o nosso tagline Making Translation Invisible, garantir que trabalhamos com tradutores competentes, que tenham conhecimento e que sejam locais, que tenham conhecimento das especificidades de cada cultura e como se estivessem a traduzir para si próprios, no sentido de se lhes soar estranho a eles vai soar estranho a quem vai ler ou ouvir o que nós traduzimos...</p> <p>...a cultura organizacional é sobretudo isso, é perceber que estamos cá para servir os clientes, os clientes é que são a nossa razão de ser, de estarmos cá, e depois tentarmos fazer isso da melhor forma possível, na interajuda.</p> <p>In terms of vision we just started out our gaming specific brand, so our vision is to continue to expand internationally...</p> <p>So we are very, very, very serious about having high quality translations and also a lot of the times our clients might ask something that is strange or that has a very tight deadline or they might need an extra help.</p> <p>For <i>Jackpot Translation</i>, obviously because it is a gaming brand we had to kind of separating them in a sense from <i>translate plus</i>.</p> <p>Yes, the company's structure is affected by the brand.</p> <p>We have a small team of marketing, but we all kind of know what we are doing, so we are structured in a sense that we have events that we go to every year.</p>
--	---

	<p>I think our culture, we are very much a people organization, so we know that the foundation of our company is our employees.</p> <p>...translation companies, they tend to, they are very very fast pace by nature, regardless of what translation company or language service provider you go to, it is a fast pace industry.</p> <p>...our employees are literally the rock or the foundation of our culture...</p>
<p><b>Práticas de Gestão da Marca</b></p>	<p>Brand means what identifies a company from a visual stand.</p> <p>Branding basically means being able to put the brand across, portray the way the company wants to portray their brand.</p> <p>You put your company name in a higher level when you are doing branding. You want to distinguish yourself from the competition by emphasizing what you do best.</p> <p>Para mim marca é um nome, uma espécie de rótulo que se dá a uma empresa ou a um produto, e que é um termo tipo guarda-chuva, que por baixo engloba tudo o que tem a ver com a experiência que as pessoas têm no contacto com essa marca ou produto.</p> <p>É organizar isso, a percepção, a imagem, a experiência, como é que são tratados, é basicamente isso. É gerir os pontos de contacto entre uma organização ou um produto e o público em geral, principalmente os clientes que são quem pagam e permite às empresas existirem.</p> <p>... there are many ways you can actually “brand” or do branding on a specific company brand, depending on what the management wants, actually prospects or the general public to see what the brand is.</p> <p>It’s a cultural process, obviously in the US you have to deal with the different languages down in Argentina that is the first difference. And secondly there are cultural differences between doing business in the US and doing business in Argentina. In Argentina maybe you need to have a little more in-depth, a network connection structure and in the US you have to be very competitive in order to get your point across.</p> <p>You face challenges everywhere you open a business.</p>

We have office managers, is like every office has their own office manager which reports back to us.

A ideia é essa, é ter a percepção clara que qualquer contacto com o exterior é uma gestão da marca, é uma gestão da percepção, como é que se sente, fazemos o que dizemos.

... your branding has to be consistent so that people immediately know what you are associated with and they can spot you or your company in the mix of all the other companies that are maybe offering the same products or service, so it's what sets you apart as well.

...in terms of brand management, we have like a structured style guide, which covers all aspects of our brand, from our brand voice to abbreviations to style of writing to brand colours, how we spell our brand, what type of images and things that we use. So that is accessible for everyone in our company. We also regularly communicate and any updates or reminders to the company, to reinforce or brand values and we hold training sessions particularly with our sales team to guide them on, for example, how to write particular campaigns, what our brand voice or the message we are trying to get across. Externally, we write a lot of PR, news items, we also write blogs, we use our social media, we write campaigns, we attend to events internationally, so that we are making sure that we are constantly getting our name out there.

...we have so many different offices and that is kind of the processes that we go through, they also have training sessions, every single department. So all of our new employees regardless of where they are, they have training session with every single department, so that they understand how each and every department works. That is actually important to setting up international brand...

I think the main challenge is consistency. When you are branding something internationally or bringing a brand to a different country you have to kind of make sure that whatever content you are releasing, that the message remains the same, because you still have get the desired impact.

... we work with local linguistics, when we are doing our own translations as well, because they have an in-depth knowledge for the culture and linguistic nuances ...

	<p>For <i>translate plus</i>, we haven't changed the logo or the name, regardless of where we are in the world, regardless of where our offices are, the name remains the same, the logo remains the same, so that hasn't changed.</p> <p>We also, our website is featured in different languages, it is featured in English, Danish, German, Swedish, Spanish, French and Italian, so in that sense we make sure that we are reaching our international customers in the language that they want to see it in.</p> <p>... when you wanna go specifically into the market you kind of have to look at the tone, is it different, and found that it is different, so we kind of tailored a little bit more towards gaming specific, and at the end is what people would want to read, regarding gaming.</p>
--	--

Tendo em consideração alguns dados inconsistentes apurados nos resultados procedeu-se à triangulação dos dados com recurso a outras fontes.

*Tabela 9 – Triangulação dos dados*

<b>Variáveis</b>	<b>Histórico da empresa</b>	<b>Estratégias da Marca</b>	<b>Práticas de Gestão da Marca</b>
<b>Entrevistados 1, 2, 3, 4, 5</b>	Baixo	Alto Moderado	Alto Moderado

Fonte: Elaboração Própria

- a) As fontes foram codificadas da seguinte forma: 1 = Representante da *Idea Translations*; 2 = Representante da *IOLAR*; 3 = Representante da *LION*; 4 = Representante da *Lingvista*; 5 = Representante da *translate plus*
- b) Alta = todas as fontes estão de acordo; Alto Moderado = pelo menos duas fontes estão de acordo; Baixo = não há concordância entre as fontes

O nível baixo de concordância da categoria *Histórico da empresa* era expectável, visto que cada marca apresenta características diferentes.

## 2. Quantificação dos dados

De forma a completar a análise dos dados, foram implementados métodos e técnicas que quantificaram os resultados e que foram fundamentais para a interpretação dos dados de uma forma mais objetiva. Após a categorização dos dados, procedeu-se à contagem das palavras mais frequentes. Esta contagem englobou as palavras similares, que foram

agrupadas segundo os critérios do *software*. Não é com surpresa que se constata que a palavra mais referida pelos entrevistados é marca (171 referências), seguida de empresa (144 referências) e tradução (71 referências). Os dois vocábulos mais referidos estão diretamente relacionados com a temática do estudo e a terceira está relacionada com a indústria em estudo. A tabela 9 contém a lista das 30 palavras mais requentes e a partir desta contagem foi elaborada uma nuvem de palavras que ilustra visualmente os vocábulos mais mencionados.

*Tabela 10 – 30 palavras mais frequentes*

<b>Word</b>	<b>Length</b>	<b>Count</b>	<b>Weighted Percentage (%)</b>	<b>Similar Words</b>
Brand	5	171	3,41	brand, branded, branding, brands
company	7	144	2,87	companies, company
translation	11	71	1,41	translate, translation, translations, translators
differs	7	65	1,30	differ, difference, differences, different, differently, differs
clients	7	63	1,26	client, clients
Office	6	43	0,86	office, officer, offices
Works	5	40	0,80	work, worked, working, works
market	6	38	0,76	market, marketing, markets
internationally	15	37	0,74	internally, international, internationally
gamming	7	32	0,64	gamming
management	10	32	0,64	management, manager, managers
communication	13	27	0,54	communicate, communicating, communication, communications
branches	8	27	0,54	branch, branches
process	7	27	0,54	process, processes
terms	5	26	0,52	term, terms
people	6	25	0,50	people
specific	8	25	0,50	specific, specifically
language	8	25	0,50	language, languages
need	4	24	0,48	need, needed, needs
name	4	22	0,44	name
team	4	21	0,42	team, teams
business	8	20	0,40	business, businesses
culture	7	20	0,40	cultural, culture, cultures
things	6	19	0,38	thing, things
open	4	18	0,36	open, opened
structure	9	18	0,36	structure, structured
certified	9	17	0,34	certified, certify, certifying
country	7	17	0,34	countries, country
customers	9	16	0,32	customer, customers

local	5	16	0,32	local, localization, localized, locally
-------	---	----	------	---

Fonte: NVIVO

Ilustração 7 – Nuvem de Palavras das 30 palavras mais frequentes



Fonte: NVIVO

### 3. Resultados da análise de conteúdo das entrevistas

A análise de conteúdo das entrevistas efetuadas aos responsáveis pelas marcas foi elaborada através dos princípios e etapas propostas pelos modelos referidos anteriormente. Os resultados apresentados resultam da categorização das entrevistas e pretende-se que estes resultados sejam um ponto de partida para responder ao objetivo deste projeto. Passemos então à apresentação dos resultados.

Três das marcas entrevistadas referiram que a sua missão é ajudar os clientes e/ou organizações a comunicarem de forma eficaz noutras línguas. As restantes empresas afirmaram que pretendem ser uma “one-stop solution” na indústria linguística, sendo que o objetivo da *IOLAR* é ocupar o lugar da 1ª empresa de tradução na Europa do Sul. A qualidade do serviço prestado e a relação com o cliente, também foram apontadas como fatores que suportam a marca. A *LION* dá destaque aos valores como a transparência e autenticidade nas relações, enquanto a *Lingvista* destaca a o objetivo de criar parcerias mutuamente vantajosas através da oferta de serviços com qualidade e prontidão na resposta às necessidades do cliente. A marca exalta ainda a importância de saber focar-se nas situações positivas e não nas menos favoráveis. A *translate plus* foi a única marca que objetiva continuar a crescer internacionalmente criando marcas para setores específicos da tradução. A *Idea Translations* e a *translate plus* afirmaram que a tecnologia tem um papel preponderante na estratégia de crescimento da marca. No caso da *translate*

*plus* a tecnologia – sistema de gestão de projetos – permite ajustar a oferta às necessidades do cliente.

Relativamente à questão da certificação do serviço de tradução, todas as empresas consideram relevante o facto de estarem certificadas pela norma EN 15038 ou pela norma ISO 17100. Duas das marcas entrevistadas consideram que o próximo passo deve consistir na certificação da informação tecnológica (*IT security*) visto que lidam com muitas informações confidenciais e esta certificação permitirá a prevenção de possíveis roubos e utilização indevida dos dados que lhe são confiados.

Uma das temáticas abordadas nas entrevistas foi a definição do conceito “marca”. Para a *Idea Translations* o conceito representa aquilo que distingue a marca do ponto de vista visual. Este conceito é também partilhado pela *Lingvista* que acrescenta ainda que a marca é igualmente um nome através do qual o público-alvo reconhece a marca e neste reconhecimento estão incluídas as perceções emocionais. Por sua vez, a questão das perceções emocionais e do nome é também destacada pela *translate plus* que acrescenta ainda o fator exclusividade que estes atributos conferem à marca e que a tornam única (“*unique mark*”). A *IOLAR* afirma que a marca é tudo e está intrinsecamente relacionada com a posição no mercado. A *LION* define a marca como um conceito mais abrangente (“um termo tipo guarda-chuva”) que engloba tudo deste o nome à experiência que as pessoas têm no contacto com a marca. Ao longo das entrevistas foram revelados detalhes sobre a identidade da marca e a coerência da mesma nas várias ações de marketing internacional.

Intrinsecamente ligado ao conceito “marca” está o conceito “gestão da marca”. O processo de gestão da marca é visto como o processo que tem como intuito dar a conhecer o nome da marca e revela a forma como esta se quer posicionar no mercado. Tanto a *Idea Translations*, a *LION* bem como a *translate plus* referiram que a gestão da marca deve ser efetuada de forma a ter em consideração o público-alvo, já que todo o processo afeta a perceção do público em relação à marca. A *IOLAR* refere que este conceito representa o processo através do qual a marca se distingue da concorrência e enfatiza os seus pontos fortes. Já a *Lingvista* considera que o conceito engloba todo o trabalho de criação e controlo da marca. Adicionalmente, a *translate plus* afirma que este conceito aborda as questões da identidade corporativa e todas as componentes visuais e complexas da marca como o tom das comunicações, o guia de estilo das comunicações, o tipo de imagens utilizadas, o logo, o *slogan*, as cores da marca e o posicionamento. É referida ainda a

importância da coerência entre estes aspetos, porque estes contribuem para a notoriedade da marca e a distinção da mesma no mercado.

Tendo sempre em consideração que as respostas obtidas são representativas apenas da amostra estudada e não do universo das empresas de tradução, é interessante observar que apenas a *translate plus* tem um departamento de marketing. A equipa de marketing está responsável por fazer publicações regulares nas redes sociais, escrever notícias e artigos para o blogue, procurar eventos para a marca mãe e para a *Jackpot Translation* (marca especializada em traduções na área dos jogos), lançar campanhas e essencialmente trabalhar sob o objetivo de aumentar a notoriedade da marca. Todas as ações realizadas são orientadas pelo guia de estilo que a marca tem estruturado. Neste guia estão definidos aspetos de comunicação da marca, a forma como se pronuncia o nome, o estilo de escrita, as cores da marca, entre outros. Os representantes dos vários departamentos têm reuniões frequentes para que seja reforçada a estratégia de posicionamento da marca e para que todos os colaboradores saibam qual é a mensagem que a marca pretende transmitir. No fundo, todos os colaboradores contribuem para a gestão na marca, visto que é um processo transversal a todas as áreas e funções. A representante da marca reconhece ainda que uma empresa de grandes dimensões, como por exemplo a *Coca-Cola®*, beneficia de um nível elevado de notoriedade o que lhe permite repetir por anos a fio o mesmo anúncio de Natal, porque já é uma marca conhecida e a sua comunicação já está consolidada. As restantes marcas não têm um departamento de marketing, contudo, os seus fundadores e representantes têm um papel crucial na gestão da marca porque são eles que coordenam este processo e incutem os valores da marca aos restantes colaboradores.

Três marcas evidenciaram a importância que os clientes têm na sua estratégia, dando ênfase à criação de relações com eles e também à adaptação do negócio (serviço oferecido) às necessidades dos clientes. É uniforme a opinião de que os pontos fortes da marca e da própria equipa de colaboradores devem “jogar a favor” da construção e consolidação da marca. As marcas têm públicos-alvo diferentes (umas marcas estão mais vocacionadas para B2B e outras para B2C) e todas adaptam a sua estratégia aos respetivos *targets*.

Relativamente à estratégia digital houve dois meios maioritariamente destacados: o *website* e as redes sociais. Relativamente ao *website*, as marcas demonstraram uma preocupação em traduzir o site para as línguas dos mercados onde estão a operar. É uniforme a utilização de conteúdos padronizados para todas as línguas, ou seja, a única

adaptação realizada para cada mercado é apenas e só a tradução para a língua desse país. A *LION*, por exemplo, apesar de ainda não ter escritório no Brasil, adaptou o seu *website* para Português do Brasil de forma a acrescentar valor ao serviço prestado. Desta forma, a empresa revela ter uma preocupação em aproximar-se dos clientes. Esta aposta no *website* e posteriormente nas redes sociais, resultou do processo de *rebranding* efetuado pela marca. Por outro lado, no caso da *Idea Translations* o *website* foi também traduzido para Português do Brasil porque é uma das línguas de trabalho da empresa, tendo esta opção nada a ver com o mercado onde operam.

No que concerne à estratégia adotada relativamente às redes sociais, os conteúdos publicados nas mesmas não são adaptados às línguas do mercado. A utilização das redes sociais é uma das estratégias utilizadas pelas marcas para conferir notoriedade às mesmas, para apresentar os serviços, para estabelecer uma relação mais próxima com o público-alvo e também para consolidar a imagem da marca.

Relativamente aos processos de gestão da marca em contexto internacional, apenas foi possível apurar as respostas da *Idea Translations*, da *IOLAR* e da *translate plus*, visto que as outras marcas não têm (ainda) escritórios internacionais. O processo de gestão dos escritórios internacionais é semelhante tanto no caso da *IOLAR* como no caso da *Idea Translation*. Ambas têm representantes locais que gerem o escritório e a equipa, contudo, todo o processo de formação destes colaboradores foi efetuado pelos responsáveis de cada departamento da sede. Os representantes dos escritórios internacionais reportam diretamente à sede e toda a comunicação da marca é efetuada a partir da sede, para garantir que a identidade da marca se mantém intacta. Desta forma, todos os escritórios funcionam como um só, apesar de operarem em países diferentes. Em nenhum dos casos analisados se verificou alteração da marca ou dos procedimentos de gestão da mesma. As marcas fizeram esta opção para reforçar a sua presença e identidade da marca nos vários mercados.

Ainda que as respostas sobre a razão pela escolha de determinado mercado não sejam similares, é possível detetar um padrão: as empresas escolheram mercados pelo potencial de grupos de clientes já existentes. No caso da *Idea Translations*, a principal razão para a escolha da Argentina foi o custo. Segundo a marca esta razão teve apenas motivos estratégicos por trás e em nada teve a ver com o serviço oferecido ou os pedidos feitos pelo país. Neste momento, a empresa não pretende abrir mais nenhum escritório.

Relativamente, à *IOLAR* as motivações foram completamente diferentes. Os mercados foram selecionados devido à existência prévia de clientes, como foi o caso do escritório na Croácia e na Sérvia. O escritório de Maribor (Croácia), por sua vez, foi escolhido pela sua proximidade com a Áustria que permite uma melhor gestão dos projetos alemães, visto que a maior parte dos locais falam alemão. Segundo a marca, o próximo mercado poderá ser a Alemanha tendo em conta os vários projetos que desenvolvem e o volume de negócios com esse país. O mais recente escritório foi aberto em Graz (Áustria) em julho do presente ano. A marca revelou que as escolhas se prenderam com os pares linguísticos que oferecem e também foi uma forma de envolver os locais num ambiente controlado, sendo que 50% do volume de trabalho provém dos países onde estão localizados e os restantes 50% provém de projetos por todo o mundo.

A *translate plus* é a marca entrevistada que mais escritórios tem em todo o mundo: Reino Unido (país de origem), Bulgária (escritório mais recente), Suécia, Dinamarca, Alemanha, Itália, Países Baixos, China, Japão e EUA. As motivações apontadas por esta marca passam também pela massa de clientes existentes no países e pelos estudos da marca que revelam o local onde poderão atingir mais potenciais clientes. O processo de abertura de um novo escritório é iniciado com a pesquisa de um local central na principal cidade do país escolhido.

No caso da *L10N*, a escolha de mercado prendeu-se com os serviços oferecidos e assume-se como um meio de acrescentar valor ao serviço oferecido. A *Lingvista* assumiu que não faz parte da sua estratégia abrir um escritório fora da Rússia. A marca não sente necessidade de abrir um escritório internacional, visto que colabora com parceiros de outros países que garantem um serviço de tradução localizado. Segundo a marca este sistema de trabalhar remotamente com parceiros tem funcionado bem e serve os objetivos da empresa.

A *Lingvista* não respondeu à questão sobre os principais desafios enfrentados na gestão de uma marca internacional, porque não detém nenhum escritório internacional. Apesar de a *L10N* também ainda não deter um escritório internacional, apontou como principais desafios da gestão da marca num contexto internacional a falta de recursos (temporais, humanos e monetários), que dificultam e tornam moroso o processo de internacionalização da marca e da própria abertura de um escritório internacional. Adicionalmente, a marca relevou que um dos passos principais nesse processo – contratação de um representante da marca – ainda não foi concretizado. Segundo a *Idea*

*Translations* uma marca enfrenta desafios em qualquer parte do mundo, independentemente do país onde se instalar.

A distância geográfica não representou nenhum entrave ao processo de gestão da marca em contexto internacional já que, atualmente, os meios de comunicação disponíveis tonaram o processo muito mais simples. Quando questionada sobre a distância cultural, a *IOLAR* afirmou que não existia uma distância cultural significativa visto que os países onde estão localizados os escritórios pertenceram anteriormente ao mesmo país, por isso partilham culturas muito semelhantes. Para a *translate plus* o principal desafio é manter a consistência tendo em conta o número de escritórios que detêm localizados em vários continentes.

Depois de apurados os principais resultados do estudo é oportuno fazer uma confrontação dos mesmos com as preposições obtidas aquando da revisão da literatura realizada anteriormente.

## V. Discussão dos resultados

Os dados empíricos apurados através da realização de entrevistas comprovaram grande parte das proposições teóricas sobre a temática gestão da marca num contexto internacional, abordadas na revisão da literatura efetuada. A realização de entrevistas a cinco marcas, que se encontram em distintas fases do processo de internacionalização, permitiu também uma compreensão mais aprofundada do modo as marcas se posicionam no mercado e das suas opções estratégicas na abordagem à gestão da marca em contexto internacional. A análise das fases de internacionalização das marcas comprovou a teoria defendida por Partners (2015).

O presente estudo revelou que os representantes entrevistados atribuem grande importância à marca e à preservação da sua identidade, o que indica o impacto que a singularidade da marca pode ter num contexto internacional. Estes resultados eram expectáveis e vão de encontro aos estudos de Wong e Merrilees (2005), Krueger e Nandan (2008), Leh e Lee (2011), Urde *et al.* (2013) e Kanibir *et al.* (2014), nos quais a marca é unanimemente apontada como o principal ponto de partida para uma estratégia de negócio. Esta constatação representa o primeiro passo na construção de um guia estratégico de gestão da marca internacional, atendendo ao principal objetivo deste projeto de mestrado.

A referida preservação da identidade da marca contempla a integração dos elementos que afetam diretamente a marca como o posicionamento e a comunicação. Foi possível comprovar que, de um modo geral, todas as marcas mencionaram os principais elementos dos modelos de identidade da marca, tais como a cultura, a personalidade e a comunicação. Esta constatação vai de encontro às conclusões da análise dos modelos de identidade da marca efetuados por Burmann *et al.* (2009) e por Petek e Ruzzier (2012).

Ademais, as estratégias de gestão da marca adotadas pelas marcas entrevistadas estão em concordância com o modelo de valor da marca de Aaker, visto que suas ações contemplam as conceptualizações do valor da marca como a notoriedade da marca, as associações à marca, a lealdade à marca e a sua qualidade percebida. Através das entrevistas realizadas foi possível identificar a preocupação latente que as marcas têm, principalmente, no que concerne à notoriedade e qualidade percebida da própria marca e dos serviços por ela oferecidos.

Neste contexto, as marcas investiram em certificações, das quais são exemplo as certificações EN 15038, ISO 17100, ISO 14100, ISO 9001, que conferem qualidade e valor acrescentado às marcas e aos serviços. As certificações funcionam, por isso, como fatores de incremento da notoriedade da marca, das associações à marca e da qualidade percebida. As associações à marca podem ser efetuadas na relação entre a entidade certificadora e a própria marca, visto que a primeira é vista como uma referência. Esta necessidade das marcas conferirem qualidade aos seus serviços e diminuírem a incerteza dos consumidores em relação à marca era expectável e comprova as constatações do estudo de Jensen e Petersen (2014).

É possível constatar através das entrevistas, que as marcas demonstraram ter a consciência da importância do cliente para o seu sucesso, sendo que as suas estratégias são pensadas de forma a reforçar a relação com o cliente através de valores como a transparência, a autenticidade, a rapidez, a qualidade e o respeito. O foco da estratégia no cliente vai de encontro ao estudo de Kanibir *et al.* (2014), já que o mesmo indica que o incremento da qualidade percebida é um dos fatores de sucesso nos mercados. Esta teoria não é unanimemente aceite pela literatura, visto que os estudos de Krueger e Nandan (2008) e o de Khauaja e Mattar (2006) afirmam que é através da identidade diferenciada da marca que as necessidades dos consumidores são suprimidas.

O encaixe entre a marca e as necessidades dos consumidores, referido no estudo de Khauaja e Mattar (2006), foi verificado nas entrevistas realizadas, visto que as marcas criaram novos serviços, a adaptaram os seus *timings*, softwares e preços em determinadas situações. Deste esforço para responder às necessidades dos clientes acabou mesmo por surgir a nova marca da *translate plus – Jackpot Translations* – criada apenas no final do ano transato. As estratégias anteriormente referidas comprovam a definição da gestão da marca avançada por Keller (2003), na medida em que a gestão da marca envolve o processo de dotar os serviços de vantagens que permitam a criação de marcas fortes. Ademais, as conclusões sobre as estratégias da gestão da marca vão também de encontro à teoria de Khauaja e Mattar (2006), na medida em que a marca deve ser lembrada pelos consumidores e deve-se destacar de entre as marcas do mesmo segmento. Desta forma, a teoria de Keller (2003), relativamente à criação de uma vantagem competitiva, também foi comprovada pela criação de programas de marketing que têm como função o aumento da notoriedade da marca. Os referidos programas de marketing estão inseridos no

contexto de marketing internacional, no qual, e segundo o estudo de Wong e Merrilees (2007), a gestão da marca tem um papel determinante.

O estudo também revelou que os representantes entrevistados praticam uma estratégia de orientação para a marca, integrando os elementos de marketing e os processos de gestão da marca, com o intuito de criar uma marca forte e memorável que alavanque uma vantagem competitiva num mercado hipercompetitivo. Este tipo de abordagem é defendida por autores como Wong e Merrilees (2007), Urde *et al.* (2013), Jensen e Petersen (2014) e Kanibir *et al.* (2014) por enfatizar a importância da identidade da marca, a criação de vantagem competitiva e o crescimento da marca.

Das entrevistas executadas foi ainda possível perceber que as marcas optaram por uma estratégia de padronização, tal como previsto pelo estudo de Levitt (1983). As marcas optaram por padronizar os serviços, os procedimentos e regulamentos internos, assim como a estratégia de comunicação nas redes sociais. Esta escolha releva o posicionamento adotado pelas marcas, que contribui para a construção de uma imagem e mensagem consistentes da marca. Contudo, esta opção vai contra a teoria de Wong e Merrilees (2006) que considera que é crucial e benéfico que as marcas adaptem as suas estratégias marketing internacional às condições locais, de forma a dar resposta às necessidades e exigências dos mercados. Considera-se que a opção pela estratégia de padronização foi influenciada pela vantagem que esta estratégia confere ao nível da difusão de uma mensagem consistente que, por sua vez, beneficiará a notoriedade da marca e o incremento da vantagem competitiva.

Contudo, existe um elemento de comunicação, ao nível da estratégia digital, que foi adaptado por todas as marcas entrevistadas: o *website*. Esta adaptação consistiu na tradução do *website* para as línguas dos mercados onde as marcas operam. Poder-se-á deduzir que esta escolha foi efetuada por beneficiar e estreitar a relação com o cliente, já que o *website* é utilizado para aumentar a notoriedade da marca e também para demonstrar os serviços oferecidos pela empresa. Esta abordagem confirma o estudo de Rob van (2015), que afirma que as marcas devem proceder a adaptações aos mercados onde estão inseridas de forma a manter uma vantagem competitiva sustentável. Por exemplo, a marca L10N sentiu necessidade de localizar o seu *website* ao mercado que pretende atingir, mesmo antes da entrada nesse mercado. Por estas razões, os resultados obtidos indicam que a marca do estudo de caso deve adaptar a língua do seu *website* à língua do mercado onde quer entrar.

De forma a concluir a discussão sobre a dicotomia padronização vs. adaptação, é importante referir que as estratégias praticadas pelas marcas entrevistadas vão de encontro à teoria referida por Wong e Merrilees (2006), que defende que as marcas devem ser globais mas também devem atuar localmente. Esta visão foi unanimemente aceite pela literatura porque combina as duas abordagens e os resultados obtidos foram de encontro a esta conclusão da literatura. Os principais elementos da marca como a identidade e o próprio valor da marca, foram mantidos independentemente do mercado e apenas foram adaptados alguns elementos do Marketing Mix (como o serviço, a promoção e o preço) que permitiram um melhor encaixe com as necessidades dos mercados.

De acordo com o estudo de Krueger e Nandan (2008) a comunicação da marca deve promover a sua personalidade, sendo esta característica um dos principais fatores de diferenciação e de ligação emocional com os clientes. Os resultados da análise da entrevista vão de encontro às preposições destes estudos.

A possibilidade da adaptação de alguns elementos do Marketing Mix foi influenciada pelas semelhanças entre os mercados. Contudo, e ao contrário do que seria expectável, a distância cultural, geográfica e social não representaram um desafio para marcas nem para a sua gestão internacional, como era previsto no estudo de Krueger e Nandan (2008). Esta situação pode ser explicada pela experiência que as marcas revelaram ter com consumidores oriundos de outros mercados, que conseqüentemente aumentaram o insight da marca relativamente ao novo mercado, comprovando a teoria de Apetrei *et al.* (2015) e Etemad (2015). O referido insight revela que as marcas demonstraram ter uma visão geral do mercado já que, na maior parte dos casos, os mercados foram escolhidos mediante a oportunidade que potenciavam de atingir segmentos semelhantes. Esta oportunidade representa a possibilidade da criação de economias de escala, que são apontadas por Levitt (1983) como uma das vantagens da abordagem da padronização.

As razões que motivaram a escolha dos mercados vão de encontro às conclusões apuradas nos estudos de Philippe e Léo (2011), de Deutschmann (2014), de Cerrato *et al.* (2015) e de Rob van (2015), que afirmam que os mercados são, geralmente, escolhidos pela sua proximidade geográfica, institucional ou pela sua proximidade cultural. As justificações apontadas pelas marcas consistem na existência de bases de clientes nos novos mercados, na conquista de quotas de mercado, no alargamento da oferta de serviços (acrescentar mais uma língua aos pares linguísticos de tradução). A análise da entrevista à marca translate plus permitiu concluir que esta se apresenta como exceção à teoria da escolha

dos mercados baseada na proximidade geográfica e cultural, já que os mercados asiáticos escolhidos apresentam pouca similaridade com o mercado de origem (Reino Unido). Esta conclusão corrobora a teoria de Cui *et al.* (2014), visto que não é só a enorme semelhança social, cultural e económica na escolha de um país que determina uma boa performance internacional. Contudo, é importante referir que a marca só foi lançada em novos mercados após atingir um elevado nível de experiência em mercados semelhantes, o que corrobora a teoria de Deutschmann (2014) relativamente à facilidade de aceitação de uma nova marca em mercados longínquos. Através da entrevista a esta marca também foi possível constatar que a abordagem a novos mercados foi criteriosamente planeada através da realização de estudos de mercado, o que denota a relevância do planeamento no processo de gestão da marca, tal como indicado por Apetrei *et al.* (2015) e Etemad (2015).

Numa tentativa de relacionar os mercados onde as marcas entrevistadas estão inseridas e o mercado alvo da marca do estudo de caso, conclui-se que única marca que está presente num mercado hispânico é a Idea Translations. Contudo, a escolha deste mercado prendeu-se apenas com razões de nível financeiro. Desta forma, não foi possível estabelecer um paralelismo entre a escolha do mercado e o posicionamento da marca, de forma a produzir conclusões significativas para a marca do estudo de caso.

De forma a concluir a questão relativa às semelhanças e diferenças entre os mercados, é possível constatar que de uma forma geral as respostas obtidas através das entrevistas não vão de encontro às principais preposições literárias, já que as diferenças entre mercados não foram suficientemente relevantes para que as marcas procedessem à alteração da sua identidade. Uma das possíveis justificações prende-se com a importância da difusão de uma identidade da marca consistente. Esta conclusão revelou-se importante para o objetivo deste projeto, já que permite partir do pressuposto de que a marca não deverá alterar a sua identidade.

Um dos conceitos abordados na revisão da literatura e que está diretamente relacionado com a identidade da marca é o nome da mesma. Através da análise das entrevistas foi possível constatar que nenhuma das marcas adaptou o seu nome aquando da entrada num novo mercado. Desta forma, as respostas obtidas relativamente à escolha do nome da marca num contexto internacional contrariaram a teoria de Francis *et al.* (2002). A justificação dada pelos entrevistados para esta escolha prendeu-se com a tentativa de incrementar a notoriedade da marca e facilitar o seu reconhecimento a nível internacional.

Esta questão respondeu a uma das questões levantadas pelo objetivo do projeto, contudo esta abordagem não será a melhor para o estudo de caso. Isto porque, a análise aos nomes das marcas concluiu que nenhuma delas faz referência ao país de origem no seu nome. No caso da AP | PORTUGAL é clara a ligação com o país de origem e esta ligação vai contra o objetivo do novo posicionamento da marca.

Contudo, é possível constatar que ao longo das entrevistas, os representantes relevaram que, aquando da criação da marca, os nomes foram escolhidos para que fossem facilmente reconhecidos e pronunciáveis em todo o mundo. Esta escolha corrobora o estudo de Klink (2000) no qual é evidenciada a importância da sonoridade do nome na transmissão de significado à marca e no aumento do potencial de distinção no mercado. À exceção da marca IOLAR todos os nomes das marcas entrevistadas estão de acordo com a teoria de Francis *et al.* (2002), que enfatiza a importância da adequação do nome da marca aos serviços oferecidos.

É importante ressaltar que os resultados obtidos no estudo empírico foram fortemente afetados pela amostra e a dimensão da mesma, e não devem ser considerados como representativos do universo das empresas de tradução. Terminada a análise dos resultados irá proceder-se, no próximo capítulo, à conclusão do estudo que culminará num conjunto de recomendações para a AP | PORTUGAL.

## VI. Conclusão e recomendações para a marca

No presente capítulo pretende-se explicar, de modo sucinto, as principais conclusões obtidas através da análise das entrevistas atendendo ao objetivo inicial deste projeto. As conclusões obtidas constituirão recomendações para o caso estudado – AP | PORTUGAL. O estudo focou-se na análise de marcas semelhantes ao caso de estudo, de forma a poder inferir algumas recomendações para o processo de internacionalização da marca em estudo. É possível concluir que muitas vezes a teoria anda a par da prática e as preposições teóricas foram, maioritariamente, comprovadas.

Os dados recolhidos através das entrevistas, apesar do número diminuto das mesmas, relevaram algumas conclusões interessantes que poderão ser aplicadas à marca estudada. A tipologia das marcas, no que concerne à sua posição nas diferentes fases de internacionalização proporcionou uma visão mais geral dos procedimentos necessários e das dificuldades de cada fase. É importante ressaltar que uma das marcas – *translate plus* – apresenta um modelo de gestão da marca em contexto internacional mais evoluído do que as outras marcas analisadas. Todos os procedimentos da gestão desta marca estão bem definidos e organizados no manual da marca. A *translate plus* é a marca que apresenta maior experiência na gestão da marca em contexto internacional, visto que tem escritórios em três continentes: europeu, americano e asiático.

Os principais conceitos apurados pelo estudo e corroborados pela literatura dizem respeito à identidade da marca, ao valor da marca à dicotomia padronização vs. adaptação e ao nome da marca. Contudo, é possível constatar que o fator das distâncias culturais, económicas, sociais e geográficas não foi de encontro às expectativas criadas pela literatura. Pode inferir-se por isso que as marcas conseguiram adaptar-se às condições adversas e a sua estratégia de gestão da marca internacional resultou de um elaborado planeamento.

Apuradas as principais conclusões deste estudo, serão apresentadas as principais considerações sobre a estratégia a adotar pela marca do caso de estudo.

Atendendo às conclusões obtidas através da confrontação entre a literatura e as entrevistas realizadas, é possível extrair a primeira recomendação para a criação da estratégia para a marca AP | PORTUGAL. O posicionamento da AP | PORTUGAL é claramente focado no mercado lusófono, sendo esta a principal razão para a escolha do nome da marca. A escolha do mercado para iniciar a fase de internacionalização foi da inteira

responsabilidade da direção da AP | PORTUGAL e nenhum estudo sobre a viabilidade da escolha foi elaborado pelo autor desta investigação.

Com a alteração do posicionamento da marca surge a necessidade da sua adaptação ao novo mercado. Desta forma, é aconselhável a criação de uma nova marca que transmita este novo posicionamento e orientação para o novo mercado. A marca foi, na realidade, criada paralelamente à realização desta investigação. A nova marca criada para o mercado hispânico foi a AP | TRANSLATION.

É importante ressaltar que algumas das escolhas relativas à marca, nomeadamente, o nome foram tomadas pela direção antes da conclusão desta investigação. A AP | PORTUGAL optou por alterar o nome da marca para evitar conotações com a marca mãe e a sua origem. Sendo o posicionamento desta marca a especialização na língua espanhola (numa primeira fase de internacionalização), a referência a Portugal no nome não teria uma conotação positiva, já que a marca ficaria inevitavelmente associada à língua portuguesa. Contudo, esta decisão foi de encontro às teorias que defendem que o nome da marca, como elemento integrante da sua identidade, deve revelar os serviços oferecidos pela marca, além de possibilitar o aumento da notoriedade da mesma. Por outro lado, existe uma conotação com a marca AP | PORTUGAL através da utilização do acrónimo AP. Esta conotação foi propositada, porque se espera que a marca possa beneficiar de alguma notoriedade da marca mãe. Posteriormente, será abordada a semelhança entre os logotipos das duas marcas e os respetivos *websites*. Por fim, deve ser referido que este nome foi escolhido porque permite ser utilizado em vários países, sem que haja conotações linguísticas. Através da temática do nome da marca é possível constatar uma das conclusões mais relevantes do estudo que se prende com a necessidade de adaptação da marca inicial (AP | PORTUGAL) ao novo mercado, através da criação de uma nova marca (AP | TRANSLATION).

Depois de apresentadas as considerações inerentes ao processo de criação da marca, seguem-se algumas recomendações que poderão auxiliar o desenho de uma estratégia de gestão da marca em contexto internacional.

A primeira recomendação para a marca é a criação de um manual de identidade, para garantir que todos os elementos da marca são corretamente utilizados e difundidos. Neste manual deve constar o nome e a forma como este deve ser pronunciado; o logotipo (e todos os aspetos visuais relacionados com este, como as dimensões e as cores); o *slogan*

(“We will take your business everywhere”); o posicionamento (“Your certified partner in the Spanish Language”); os processos de gestão da marca e as normas de comunicação da mesma (tom das mensagens, abreviaturas, entre outros). É importante referir que tanto o *slogan* como o posicionamento já tinham sido definidos pela direção aquando da realização desta secção do projeto.

Através da análise aos logótipos é possível identificar elementos similares como o brasão e a paleta de cores (embora o amarelo da AP | TRANSLATION seja noutra tonalidade). Esta opção tem como objetivo fornecer um ponto de contacto entre as duas marcas, para que a AP | TRANSLATION possa beneficiar um pouco da notoriedade da AP | PORTUGAL.

*Ilustração 8 – Logótipo da AP | PORTUGAL*



Fonte: AP | PORTUGAL

*Ilustração 9 – Logótipo da AP | TRANSLATION*



Fonte: AP | PORTUGAL

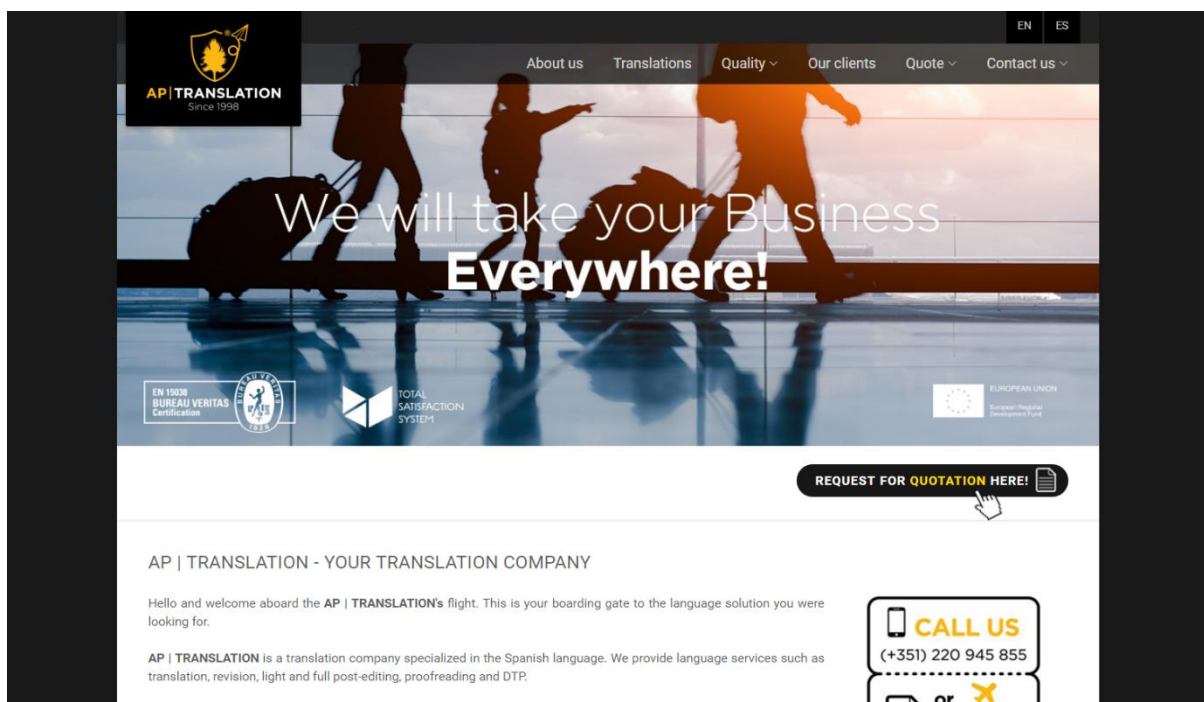
Uma breve análise aos logos das marcas entrevistadas permite deduzir que as escolhas das cores da marca foram feitas com base nos significados semióticos das cores e também na personalidade de cada marca. A *Lingvista* e a *IOLAR* têm como cor predominante o azul que é a cor ligada à comunicação, já a *Idea Translations* e a *translate plus* escolheram o laranja que é geralmente associado ao sentimento de alegria. No caso da AP | TRANSLATION as cores foram inicialmente escolhidas para representarem a bandeira da Espanha (amarelo e vermelho) mas conclui-se que as cores deveriam ser semelhantes às cores da AP | PORTUGAL para manter uma coerência entre as marcas.

A coerência da identidade da marca passará também pela padronização de alguns processos de gestão da marca internacional, que serão baseados nos processos já existentes na AP | PORTUGAL. É recomendável que os recursos humanos que representarão a nova marca sejam nativos e o seu processo de recrutamento deve ser seguido de sessões de treino com os responsáveis de cada departamento da AP |

PORTUGAL. Desta forma é possível concluir que os processos de formação de colaboradores devem ser também padronizados.

Decorrente da análise efetuada no capítulo anterior, é consistente a opinião de que a comunicação digital, no que concerne ao *website*, deve ser adaptada ao novo mercado, através da tradução do *website* para a língua desse mercado. No caso da AP | TRANSLATION, a solução mais adequada era a criação de um novo *website*, visto que a comunicação, o tom, a mensagem e a própria identidade da marca, são distintas da marca AP | PORTUGAL. Neste contexto, foi apurado que foi criado um *website* exclusivo para a marca AP | TRANSLATION. Na ilustração que se segue pode ver-se a página principal da página *web* onde se destaca claramente o posicionamento da marca. O referido *website* está disponível em Espanhol e Inglês, opção que representa a adaptação ao mercado selecionado, não excluindo potenciais clientes que pretendam usufruir do serviço de tradução de e para a língua espanhola.

*Ilustração 10 – Página principal do website da AP | TRANSLATION*



Fonte: *Website* da AP | TRANSLATION

Tal como foi referido ao logo deste estudo, as redes sociais funcionam como plataformas para aumentar os pontos de contacto com o público-alvo, pelo que são também um meio para aumentar a notoriedade da marca. Atendendo ao resultado da análise das entrevistas poder-se-á que as marcas dão uma considerável importância às redes sociais e

compreendem o seu potencial e influência na relação com o cliente. É possível estabelecer um ponto de comparação entre a AP | PORTUGAL e a *translate plus*, já que ambas criaram uma marca diferente para abordar um público-alvo diferente (AP | TRANSLATION e *Jackpot Translation* respetivamente).

Outra ferramenta essencial numa estratégia digital é a utilização de campanhas digitais, nomeadamente no *Google Adwords*, que serão o ponto de partida para o aumento da notoriedade da marca. Aliada a esta estratégia, é também aconselhável a aposta no *Search Engine Optimization* de forma a otimizar os resultados das campanhas. Esta estratégia foi apontada por uma das marcas entrevistadas como uma das soluções para o incremento da notoriedade da marca.

De forma a concluir o estudo e efetuar uma comparação entre as diferentes marcas, a ilustração que se segue demonstra as várias fases em que se encontram as marcas que participaram no estudo.

*Ilustração 11 – Classificação da fase de internacionalização segundo a matriz de Partners (2015)*



Fonte: Elaboração própria com base em (Partners, 2015)

A Lingvista está fora do processo porque não detém nenhum escritório internacional e não está interessada em iniciar o processo de internacionalização. Tanto a L10N como a AP | TRANSLATION encontram-se na fase de preparação do processo de internacionalização, visto que já conseguiram desenvolver uma solução robusta para as necessidades dos clientes no país de origem. Como já foi referido anteriormente, a L10N pretende entrar no Brasil para poder alargar a sua oferta e acrescentar-lhe valor. A IOLAR

e a Idea Translations encontram-se na fase de crescimento internacional visto que estão operacionalizar o seu crescimento de forma a atingir a excelência dos processos de gestão da marca. Contudo, foi explicado pela Idea Translations que neste momento não preveem a entrada num novo mercado. A marca que se encontra na última fase de internacionalização deste modelo é a translate plus que revelou que neste momento todos os processos e ações de gestão da marca em contexto internacional estão bem definidos e estruturados, pelo que a gestão da marca é apenas um processo de crescimento contínuo.

Concluindo, uma estratégia de gestão da marca internacional deverá ser assente na construção da identidade da marca forte, na promoção dos valores da marca e na avaliação do nível necessário de adaptação ou padronização da marca e do Marketing Mix. Ademais, devem ser tidas em consideração as diferenças entre mercados no que concerne aos consumidores e às especificidades de cada mercado. Por fim, é importante referir que o principal contributo deste projeto de mestrado é para a gestão, nomeadamente para a marca do estudo de caso.

## **VII. Limitações e Pesquisa futura**

Um conjunto de fatores limitou este estudo, desde a amostra ao ritmo de trabalho da indústria. Como já foi explicado, foram poucas as marcas que se mostraram disponíveis para participar no estudo. Muitas marcas contactadas afirmaram mesmo que não tinham disponibilidade para participar no estudo.

A fraca taxa de aceitação limitou os resultados do estudo e limitou também a possibilidade de entrevistar uma marca que teve de adaptar o nome ao mercado. Este facto limitou as conclusões ao nível das alterações do nome da marca em contexto internacional. O estudo foi também limitado pela informação que os representantes podiam facultar sobre as estratégias de gestão da marca.

Uma das limitações prendeu-se com os mercados onde as marcas estão a operar, já que nenhum corresponde ao mercado onde a AP | PORTUGAL vai entrar.

## Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 609-618.
- Alashban, A. A., Hayes, L. A., Zinkhan, G. M., & Balazs, A. L. (2002). International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences. *Journal of International Marketing*, 10(3), 22-48.
- Apetrei, A., Kureshi, N. I., & Horodnic, I. A. (2015). When culture shapes international business. *Journal of Business Research*, 68(7), 1519-1521.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (L. A. R. e. A. Pinheiro, Trans. E. 70 Ed.).
- Brito, C. M. (2010). Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9, 49-63.
- Burmam, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397.
- Cerrato, D., Crosato, L., & Depperu, D. (2015). Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. *International Business Review*.
- Cui, A. P., Walsh, M. F., & Zou, S. (2014). The Importance of Strategic Fit Between Host–Home Country Similarity and Exploration Exploitation Strategies on Small and Medium-Sized Enterprises' Performance: A Contingency Perspective. *Journal of International Marketing*, 22(4), 67-85.
- de Chernatony, L., Harris, F., & Christodoulides, G. (2004). Developing a brand performance measure for financial services brands. *The Service Industries Journal*, 24(2), 15-33.
- Deprey, B., Lloyd-Reason, L., & Ibeh, K. I. N. (2012). The internationalisation of small- and medium-sized management consultancies: an exploratory study of key facilitating factors. *The Service Industries Journal*, 32(10), 1609-1621.
- Deutschmann, M. (2014). A System of Country Market and Entry Strategy Choice: a New Holistic Model of Internationalization. *Global Management Journal*, vol. 6(nr 1,2), 31-42.
- Etemad, H. (2015). The promise of a potential theoretical framework in international entrepreneurship: An entrepreneurial orientation-performance relation in internationalized context. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(2), 89-95.
- Faria, I. (2015). *e-CBE: is the no-passport logic already a reality?* (Mestrado), Universidade do Porto.
- Francioni, B., Musso, F., & Vardiabasis, D. (2013). Key decisions and changes in internationalization strategies: The case of smaller firms. *Journal of Strategic Marketing*, 21(3), 240-259.
- Francis, J. N. P., Lam, J. P. Y., & Walls, J. (2002). The Impact of Linguistic Differences on International Brand Name Standardization: A Comparison of English and Chinese Brand Names of Fortune-500 Companies. *Journal of International Marketing*, 10(1), 98-116.
- Gnizy, I., & Shoham, A. (2014). Uncovering the influence of the international marketing function in international firms. *International Marketing Review*, 31(1), 51-78.

- Hashim, F. (2015). SMEs' impediments and developments in the internationalization process: Malaysian experiences. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(2), 100-119.
- Jensen, P. D. Ø., & Petersen, B. (2014). Value creation logics and internationalization of service firms. *International Marketing Review*, 31(6), 557-575.
- Kanibir, H., Saydan, R., & Nart, S. (2014). Determining the Antecedents of Marketing Competencies of SMEs for International Market Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 12-23.
- Keller, K. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands *Working Paper Series* (pp. 15-19): Marketing Science Institute.
- Keller, K. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Khauaja, D. M. R., & Mattar, F. N. (2006). Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. *Revista de Gestão USP*, 13, 25-38.
- Klink, R. R. (2000). Creating Brand Names With Meaning: The Use of Sound Symbolism. *Marketing Letters*, 11(1), 5-20.
- Kronrod, A., & Lowrey, T. M. (2016). Tastlé-Nestlé, Toogle-Google: The effects of similarity to familiar brand names in brand name innovation. *Journal of Business Research*, 69(3), 1182-1189.
- Kropf, P. D. (2013). *Estratégia Internacional de Branding: O caso da Petrobras na Argentina*. (Mestrado), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Krueger, D., & Nandan, S. (2008). Branding in the global arena: the role of culture. *Marketing Management Journal*, 18(1), 30-38.
- Kunday, Ö., & Şengüler, E. P. (2015). A Study on Factors Affecting the Internationalization Process of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 972-981.
- Leh, C. F. Y., & Lee, G. C. (2011). Customer-Based Brand Equity : A Literature Review *Journal of Arts Science & Commerce*, II(I).
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *The International Executive*, 25(3), 17-19.
- Meireles, M. R. G., & Cendón, B. V. (2010, Jul/Dez). Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às redes neurais artificiais. *Informação & Informação*, 15, 77-93.
- Mendes, A. F. D. N. (2013). *Marcas de Moda nos Social Media - Estudo Netográfico da Parfois e Associação ModaLisboa com foco na presença e comunicação no Facebook*. (Mestrado em Branding e Design de Moda), Universidade da Beira Interior.
- Ojala, M. (2016). Branding Irons at the Ready: Researching Brand Names. *ONLINE SEARCHER - Information Discovery, Technology, Strategies*, 40, 65-67.
- Partners, T. (2015). Takeoff Partners launches a tool for growth entrepreneurs to plan for internationalization. Retrieved Agosto, 2016, from <http://www.takeoffpartners.com/what-s-new/all/takeoff-partners-launches-a-tool-for-growth-entrepreneurs-to-plan-for-internationalization>
- Pedro, M. (2010). O valor da marca. *Revista Portuguesa de Marketing*, 1-9.
- Petek, N., & Ruzzier, M. K. (2012). Brand Identity Development and the Role of Marketing Communications: Brand Experts' View *Managing Global Transitions*, 11(1), 61-78.

- Philippe, J., & Léo, P.-Y. (2011). Influence of entry modes and relationship modes on business services internationalisation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 643-656.
- Rob van, T. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies null. *Multinational Business Review*, 23(1), 36-56.
- Schuiling, I., & Kapferer, J.-N. (2004). Real Differences between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*, 12(4), 97-112.
- Sharma, K., & Garg, S. (2016). An Investigation into Consumer Search and Evaluation Behaviour: Effect of Brand Name and Price Perceptions. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20(1), 24-36.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2013). *Análise de Conteúdo : Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos*. Paper presented at the IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade.
- Tavares, V. (2015). *Gestão de Marcas - Uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*: Escolar Editora.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In Silva, Augusto Santos & Pinto, José Madureira (orgs.). In E. Afrontamento (Ed.), *Metodologia das ciências sociais* (7ª ed., pp. 101-128).
- Whitelock, J., & Fastoso, F. (2007). Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature. *International Marketing Review*, 24(3), 252-270.
- Wong, H. Y. (2005). *The Strategic Role of Branding in International Marketing*. Griffith University.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 155-162.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2006). Determinants of SME brand adaptation in global marketing. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(4), 477-497.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384-408.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.).
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from start to finish*: The Guilford Press.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.

## **Anexos**

## **Anexo A – Guião da entrevista em Português**

### **Informações sobre o entrevistado**

1. Qual é o seu nome?
2. Qual é o cargo que ocupa na empresa?
3. Quais são as marcas pelas quais está responsável neste momento?
4. O que significa o termo marca para si?
5. O que significa o termo gestão da marca para si?

### **Background da empresa**

6. Em que ano a empresa iniciou a sua atividade?
7. Quantas sucursais ou estabelecimentos tem a empresa?
8. Qual é a missão, visão e valores da empresa?
9. A empresa está certificada? Se sim, qual é a certificação? Se não, tencionam certificar-se?

### **Perceções e práticas de gestão da marca**

10. Como descreve a forma de gestão da marca utilizada na sua empresa? Porquê?
11. Pode descrever-se em detalhe como foram criadas e desenvolvidas as marcas na sua empresa? E a (s) marca (s) internacional (ais)?
12. Quais os principais desafios/obstáculos que encontrou na gestão da (s) marca (s) internacional?
13. Pensa que a gestão da marca efetuada por PME é muito diferente da realizada por grandes empresas? Porquê?

### **Organização para a marca**

14. Como se encontra organizada a empresa perante a existência da (s) marca (s)?
15. Como caracteriza a cultura organizacional da sua empresa?

### **Estratégia da marca**

16. Desenvolveram algum plano para as atividades da (s) marca (s) internacional? Em que diferiu do plano da marca mãe?

## **Anexo B – Guião da entrevista em Inglês**

### **Information about the interviewee**

1. What is your name?
2. What is your position in the company?
3. For which brands are you responsible at the moment?
4. What does the term brand means for you?
5. What does the term branding means for you?

### **Company's Background**

6. In which year did the company started its activity?
7. How many branches or establishments does the company have?
8. What is the mission, vision & values of the company?
9. Is the company certified? If so, what certification does it have? If not, do you intend to certify it?

### **Perceptions and brand management practices**

10. How would you describe the way the branding process is handled in your company? Why?
11. Can you describe in detail how the brands were created and developed in your company? And what about the international brands?
12. What are the main challenges / obstacles encountered in the management of the international branding?
13. Do you think that the branding process made by SMEs is very different from the one held by large companies? Why?

### **Company's structure towards the brand**

14. How is the company's structure affected by the brand?
15. How you would characterize the organizational culture of your company?

### **Brand Strategy**

16. Has the company developed a plan for the activities of the make international brand(s)? How did it differ from the master brand?

## **Anexo C – Entrevista a Sergio Atristain da Idea Translations**

### **Information about the interviewee**

1. What is your name?

Sergio Atristain.

2. What is our position in the company?

I am the director of sales and marketing.

3. For which brands are you responsible at the moment?

I am responsible for the company brand – Idea Translations.

4. What does the term brand means for you?

Brand means what identifies a company from a visual stand.

5. What does the term branding means for you?

Branding... taking into account that I am not a marketing professional, I am just a... you know I have ended up in this more from a sales perspective. I understand branding is being able to put the brand message across many, as many relevant prospects as possible. Branding basically means being able to put the brand across, portray the way the company wants to portray their brand it may be reliability, it may be responsiveness, it might be technology. So there are many ways you can actually “brand” or do branding on a specific company brand, depending on what the management wants, actually prospects or the general public to see what the brand is.

### **Company’s Background**

6. In which year did the company started its activity?

2007.

7. How many branches or establishments does the company have?

We have two branches. One in the US and another in Argentina.

8. What is the mission, vision & values of the company?

The mission is to provide accurate one-stop solutions for language services that is our mission. The vision is to grow into one of the fastest growing language companies in the industry through technology. The values is to create an environment that is sustainable

through the provision of green services and be able to partner with our clients as their go-to person for translation and localization and language solutions.

9. Is the company certified? If so, what certification does it have? If not, do you intend to certify it?

We have an ISO 9001 certification for quality standards and we have an ISO 17100 certification specific for translation.

[Do you intend to certify other features of your company?]

We are looking at certifying some ISO standards in terms of information security and potentially with medical devices because some of our clients are in that phase. But we haven't completely moved into that process yet.

### **Perceptions and brand management practices**

10. How would you describe the way the branding process is handled in your company? Why?

We use social networks, we are on all major social networks and we also have a unique image throughout all of our content that we try to portray in every social media, brochure, events that we go to. So we try to have a consistent image. We use the social networks and *email* marketing as the tool to do our branding, those two channels. From time to time we might send a press release or something of that sort, but that doesn't necessarily fall on the branding area.

[That special characteristic, do you mean the logo itself or any slogan?]

More the logo. We have a very, a quite unique logo that identifies our presence. I guess, we don't have a catch phrase, we do try to portray ourselves as the one-stop solution for accurate translations.

[Do you use different communication strategies for the two offices?]

No, no we don't because they are very, they work very closely together. Actually I go back and forth to both branches, you know, maybe spending half of the time in one and half of the time in the other.

[Both offices have the same communication standards?]

Exactly, they are one branch separated by distance. But communication nowadays allows us to basically treat as a single unit. What does differentiate a little bit is that obviously low perform markets acts differently within those branch. So we have to target local clients differently from the US branch and the Argentine branch. [Can you explain me that process?] It's a cultural process, obviously in the US you have to deal with the different languages down in Argentina that is the first difference. And secondly there are cultural differences between doing business in the US and doing business in Argentina. In Argentina maybe you need to have a little more in-depth, a network connection structure and in the US you have to be very competitive in order to get your point across.

[Do you present yourselves as specialists in the language of the country the branch is in?]

No, it is all the same.

11. What are the main challenges / obstacles encountered in the management of the international branding?

That is a broad question. You face challenges everywhere you open a business. Doesn't matter if you open a business here [US], in China or Argentina, there is always going to be challenges, so yes. But that is also is certain for the US branch. So everywhere you open a business there is challenges. Unfortunately if you are not an entrepreneur that is one of the first things you learn.

12. Do you think that the branding process made by SMEs is very different from the one held by large companies? Why?

Yes due to budget. The budget is going to determine how you are going to allocate resources for branding. My case I have do branding but I also have to jump on calls, I also try to find new clients, so you see my time is spent very broadly. So branding is just one part of my regular schedule. If you are a large company and you have a large budget in terms of marketing and brand marketing specifically you are going to have a team that does that and probably the team is gonna have a higher level of expertise. So if you question is if a small business and large business approach brand the same, then no. The difference here is who has got the deeper pocket, right?

**Company's structure towards the brand**

13. How is the company's structure affected by the brand?

We have a consistent approach to brand. That doesn't mean that everybody does their part so they do their part as long as they are told to in terms of making sure that their communications include the brand image that we want to.

*Let me ask you a quick question. Let me stop you for a minute. On your study what is it that you really want to find out? It seems to me the key thing here is to understand how does the translation market itself or the language communication market itself works. There are many of us, there's about 30000 of us [translation companies], all over the globe. Including Portugal, including Europe. So, brand is, you have very limited potential for, actually, you see your brand as a differentiator because there is just so many of us. So the value is on the differentiation on or where you are best at, so for example, in the consumer market you are able to differentiate via brand but in a B2B is very difficult to differentiate via brand if your company or if you are part of an industry that get so many players. You are decided to find out how translation companies use branding in their favour. [Yes, and also how their branding strategy differs from the different branches they have: both home and international branch offices.]*

*Every company has their particular ways. I would say that my company would be a little bit different, in the sense that, the very unique cultural differences between the two countries, there is not really there much of a difference in terms of how we work. Work is very much united but that is because we are rather a small firm. If you talk to a company that has got many branches, you talk to someone that is able to tell you a bit about what are the brands within those different companies, they might tell you different. In terms of my personal opinion there is no way to assess firmly if there brands are seen differently from one branch to the other, the reason being that every company culture is different. Regardless of the specific country where they are located the company culture is different everywhere. I have worked for companies that the branch has a different set of values different from the headquarters. In my specific case no, it is all the same, its all share.*

## **Brand Strategy**

14. Has the company developed a plan for the activities of the make international brand(s)? How did it differ from the master brand? Why did you choose Argentina?

The main reason to open an office in Argentina was cost.

[Did you have many requests coming from Argentina?]

We did not have many requests from Argentina, it was a strategically business choice.

[Do you have any plans to open another international office?]

No, not at this stage.

[Do you think that your brand has a strong personality?]

That is a good question. I think it is pretty firm in terms of what... If someone sees our brand and sees it again a few weeks afterwards they will probably remember. I think it has got a little bit of a grip on that end. So would allocate the word personality to individuals more than brands alright? Does Coca-Cola have a personality? But if you tell me if it is a memorable brand? I would say that probably if someone looks at the brand of our company and sees it again a couple of weeks later they'll remember.

[Do you think that your website distinguishes itself from the other ones?]

I think it has got the design elements. I don't necessarily go about looking to another websites and comparing because I don't have time unfortunately but its... again the only problem with that question is that it would be very subjective. I think our website has got very good design elements and I think it contains information that is informative, and contains information relevant to whomever visits it.

[Is there a specific reason why you have Brazilian Portuguese on your website?]

Yes, that is one of our main languages. Our core languages are English, Spanish and Portuguese.

## **Anexo D – Entrevista a Nuša Kevelj da IOLAR**

### **Information about the interviewee**

1. What is your name?

Nuša Kevelj.

2. What is our position in the company?

Sales Development Manager.

3. For which brands are you responsible at the moment?

Well at the moment for translations and for SDL Trados, this is a software we also sell, because I am the head of sales department and marketing of course. I am responsible for Iolar, which is the company and within the company we sell two products: translations for companies (mainly B2B) and software for translators and translation companies.

4. What does the term brand means for you?

A lot! Brand it is everything, it's like respects a position in the market.

5. What does the term branding means for you?

You create special position, relationship... You put your company name in a higher level when you are doing branding. You want to distinguish yourself from the competition by emphasizing what you do best.

### **Company's Background**

6. In which year did the company started its international activity?

The official start was 1998 of this company, but before it was like a department within another company. The whole start was in Ireland so it was international from the start. The first branch was opened in Maribor [Slovenia] about 10 years later.

7. How many branches or establishments does the company have?

The headquarters is in Ljubljana [Slovenia], then we have Maribor, we have Zagreb (the capital of Croatia), we have Belgrade (the capital of Serbia) and we have Graz (Austria), so 4 branches.

8. What are mission, vision & values of the company?

Our mission is to be a successful company, not just in terms of revenues and financial aspects, but also in terms of family friendly company because we also have this certificate and it's the social aspects is quite important to us.

Regarding the vision we would like to be top, we are now top 6/7, but we would like to take the 1<sup>st</sup> place in Southern Europe as a translation LSP. So this would be the vision for the next few years.

As for the values I would say respect, I would say friendship, this is quite important to us, then, of course, anything related to business but the most important is respect and friendship. We are all friends first and then we are doing business.

9. Is the company certified? If so, what certification does it have? If not, do you intend to certify it?

We are certified by ISO 17100, the former EN, this is currently the only one we have. We are thinking of, probably not for quality, but for IT security ISO standards, that is what we are thinking about, because that is quite important to us. The quality manly is already recognize in this EN certificate we hold so the next step would be IT security.

**Perceptions and brand management practices**

10. How would you describe the way the branding process is handled in your company? Why?

It goes both ways – top to bottom and bottom to top – it's quite important that everyone is aware of what we are trying to do, in order to position yourself on a global market because now everything is global. From top management to all the other workers without exception, everyone does its part in the branding process.

11. Can you describe in detail how the brands were created and developed in your company? And what about the international brands?

Markets we chosen mainly because this are local languages and we already had customers there, then we realised that local people should be involved in a controlled environment, that is why we opened the offices. Croatian and Serbian customers were a big percentage of our income, and the Maribor office it was opened to be close to our German projects, because it is closer to the Austrian border and almost everybody speaks

German in Maribor, so that was one of the reasons. The management changed about 3 years ago, partly is new management, and now we opened a local office, as I said in Austria, because after the market research and the customer's feedback, it is quite important to be locally present. Since the need for translations in Southern Europe, like Croatia and Serbia, is decreasing we need to turn to other markets to serve our vision and mission.

[When you open the new international branches did the brand itself changed?]

No it stayed the same.

[The same procedures, everything the same, but within different places?]

Yes.

[Did you send part of your team to train new employees?]

Yes, we are still doing that because they change, some come some go.

12. What are the main challenges / obstacles encountered in the management of the international branding?

The distance sometimes, but nowadays even this is not a problem anymore, because we have all the means of conversations like Skype.

[Did the different cultures of the countries represented a challenge?]

Actually no! I wouldn't say a challenge because they are all part of a former country, we were all together so no, we understand the culture.

13. Do you think that the branding process made by SMEs is very different from the one held by large companies? Why?

Are you saying that a core one corporate would do it? Yes, of course! I would say because we have to improve a lot in a sense... you can change something when it comes as a feedback from the market but in other bigger companies you do your full market research, you employ people so they do just that, so you are more prepared, I would say it is easier for them then for us.

### **Company's structure towards the brand**

14. How is the company's structure affected by the brand?

Everyone does their part. The sales department plus management, it's the core. It's done within the headquarters.

[Do you have any representatives in the branch offices?]

We have office managers, is like every office has their own office manager which reports back to us.

[Do you use social media? Is it done from the headquarters?]

Yes. Yes.

[Do you "speak" for all of the offices?]

Yes I speak for the entire company.

15. How you would characterize the organizational culture of your company?

Everybody has their one personal goals, we also have goals for departments, for teams, sure sure, that is part of it. Translators have their one goals, project managers their one, finance and accounting department, management... It is part of our strategy. We are mainly focused on companies (B2B) that have a need for translation services, we also do some B2C but that is not our focus. I would say that 50% of the work volume comes from the countries we are present and the other 50% from companies from all around the world. In Germany we have a big part of our customers, but we are not locally present there yet. [Do you wish to be there?] Yes maybe in 5 to 10 years.

[Is it one of the goals of the company to open another branch?]

Sure.

[So the 1<sup>st</sup> would be in Germany?]

Probable due to the customers, but its early to say.

## **Brand Strategy**

16. Has the company developed a plan for the activities to the make international brand(s)? How did it differ from the master brand?

Before it was not one of the top priorities of the company but, as I said, since the management change, I am new, the director is new, everything changed and is changing

slowly, including branding. Branding campaigns are a bit different, now we have... we outsource experts, depends on what activities we want to perform. Not everything is done in a way do it yourself, you know, or otherwise it would not be done. The budget was set... the whole approach is different and its time and this is how it is supposed to be.

[Can you describe me the personality of the brand itself? If it was a person...]

A friendly, elderly, smart, cosy, nice, a bit quiet on occasions, yeah, that is about it.

[You don't have different websites prepared for the different countries. Do you have specific content aimed at a specific country?]

No, it's all the same, content is adjusted to our services, not to customers as such. You would see that there is no price list or something, because we do it customer-by-customer, so pricing and everything else is done this way. I would say it could be more customer oriented, to have something that is maybe market oriented or even locally more interesting. For now the budget is not as high as we would like so for now this is it.

## **Anexo E – Entrevista a Dinis Carvalho da L10N**

### **Informações sobre o entrevistado**

1. Qual é o seu nome?

Dinis Carvalho.

2. Qual é o cargo que ocupa na empresa?

CEO e fundador.

3. Quais são as marcas pelas quais está responsável neste momento?

L10N.

4. O que significa o termo marca para si?

Para mim marca é um nome, uma espécie de rótulo que se dá a uma empresa ou a um produto, e que é um termo tipo guarda-chuva, que por baixo engloba tudo o que tem a ver com a experiência que as pessoas têm no contacto com essa marca ou produto.

5. O que significa o termo gestão da marca para si?

Para mim a gestão da marca é justamente tudo o que for a gestão ou a organização de todos esses aspetos do contacto com o cliente, com o cliente em primeiro lugar, e todas as pessoas no geral têm com esse produto ou com essa organização ou com o serviço. É organizar isso, a perceção, a imagem, a experiência, como é que são tratados, é basicamente isso. É gerir os pontos de contacto entre uma organização ou um produto e o público em geral, principalmente os clientes que são quem pagam e permite às empresas existirem.

### **Background da empresa**

6. Em que ano a empresa iniciou a sua atividade?

A empresa mudou de nome, mas surgiu em 2002.

[Qual era o nome inicial?]

Alwaystwo.

7. Quantas sucursais ou estabelecimentos tem a empresa?

Estou a iniciar o processo. Tentei uma vez abrir no Porto, mas isso é em território nacional, mas neste momento em termos de internacionalização o objetivo da empresa seria ter uma presença física no Brasil, através de representação ou ter mesmo alguma produção feita localmente. O objetivo não é vender para o mercado brasileiro, a ideia é vender para os mercados internacionais e apresentar essa capacidade de trabalhar para o brasileiro, visto que temos uma presença física. É mais ou menos a estratégia, seria à base disso, ou seja, apresentar a empresa como tendo escritórios cá e lá, o que nos permite oferecer as duas variantes da língua portuguesa. Não quer dizer que neste momento não consigamos, conseguimos, não existe muita alteração mas era mais em termos de perceção, reforçar essa capacidade através de uma existência física no Brasil. Não se pretendendo minimamente para já, nem é a estratégia para o futuro, tentar trabalhar a marca para o mercado brasileiro.

[Relativamente a esse escritório deduzo que pretendem que isso aconteça num futuro próximo?]

Sim, sim, depois peca-se por falta de dimensão e com isso, falta de tempo, falta de dinheiro, falta de recursos, falta de disponibilidade. Acho que entre o que é estratégia, um pensamento estratégico ou uma ideia e depois a sua execução, há um fosso muito grande a precaver. Qualquer presença lá representa um investimento, é preciso encontrar pessoas.

[Planeiam fazer alguma alteração relativamente à marca?]

Não, a marca continuará a mesma, apenas queremos ter uma presença física no Brasil para podermos ter uma oferta [de tradução de e para Português do Brasil] mais alargada.

[A estratégia passa por adaptar algum aspeto da marca ao público do Brasil?]

O nosso público-alvo não é propriamente o Brasil. Apenas queremos ter uma representação num local que seja o da origem da variante do Português. O próprio nome da marca já foi pensado para ser internacional porque são letras e números. O site tem uma versão em Português do Brasil para que os clientes percebam que existe uma diferença e para que se possam identificar com uma empresa que oferece serviços de tradução de e para Português do Brasil. Em termos de identificação com

a marca ou identificação com a personagem... É um bocadinho, ainda outro dia tínhamos aqui essa conversa internamente, é um bocadinho como uma pessoa ver na televisão uma publicidade sobre um produto qualquer e são todos loiros e de olhos azuis, nitidamente acho que um português não se identifica com a narrativa, com a história que está a ser contada. Não encara aquilo como sendo seu, não se projeta, não se identifica. É tão simples quanto isso.

8. Qual é a missão, visão e valores da empresa?

A nossa missão é permitir aos nossos clientes comunicar para todas as línguas ou para qualquer mercado, queremos permitir aos clientes comunicarem com quem eles quiserem comunicar e para o mundo inteiro. Como é que nós encaramos fazer isso? É de facto, o nosso *tagline Making Translation Invisible*, garantir que trabalhamos com tradutores competentes, que tenham conhecimento e que sejam locais, que tenham conhecimento das especificidades de cada cultura e como se estivessem a traduzir para si próprios, no sentido de se lhes soar estranho a eles vai soar estranho a quem vai ler ou ouvir o que nós traduzimos. É essa a nossa perspetiva, é que de facto a tradução ideal ou a grande visão que nós temos é que a tradução ideal devia ser invisível, e que uma tradução ideal é uma tradução que parece que não é tradução, como se o texto tivesse sido redigido do zero na língua de chegada.

Os grandes valores da empresa é a transparência, a autenticidade nas relações que temos com todas as pessoas, ou seja, fazemos o que devemos não encaramos que a relação comercial seja uma relação de enganar o outro. Procuramos de facto garantir que o valor, sabemos onde e como garantir valor aos nossos clientes e também tratamos os nossos fornecedores com respeito, precisamos deles, somos íntegros nisso e a nossa missão é de facto desenvolver um *know-how* sobre a nossa atividade, ou seja, de facto sabemos o que fazemos. Tem de haver essa perceção de que a nossa equipa e os nossos fornecedores tenham de facto, sejam especialistas na arte de traduzir. Isso é que são os pilares e o que eu reforço diariamente na empresa. Para nós neste momento, passo muita energia e tempo com a equipa, trabalhar é de facto isso, trabalhar a experiência para os nossos clientes. Não só as coisas a correrem bem porque sim mas correrem bem porque as coisas foram feitas intencionalmente de certa forma. Toda a empresa que existe no mercado deve fazer alguma coisa de bem, não é? Que foi o que demorei muitos anos a perceber. Você pode não ter noção do que faz bem e daí não trabalhar o que faz bem.

9. A empresa está certificada? Se sim, qual é a certificação? Se não, tencionam certificar-se?

Sim nós somos certificados de acordo com a antiga, que ainda está em vigor mas vai ser alterada, que é a EN15038. Vamos fazer os processos para passar para a ISO 17100. Nós renovamos no ano passado e a ISO entrou em vigor neste ano ou no final do ano passado, nós fizemos a renovação da nossa ligeiramente antes, por isso vamos levar até ao fim e quando acabar esse período vamos fazer a certificação ISO.

### **Perceções e práticas de gestão da marca**

10. Como descreve a forma de gestão da marca utilizada na sua empresa? Porquê?

Nós apostamos, nós fizemos o *rebranding* no ano passado, nós apostamos no *site*, estamos a começar a tentar trabalhar as redes sociais. Mas o grande esforço, o grande trabalho é mesmo no contacto diário com os atuais clientes ou potenciais, e aí sim é onde se centra o maior esforço no trabalho da relação. Para nós a marca neste momento, para mim, gerir a marca neste momento é gerir a experiência do nosso cliente, ou seja, isso é tudo e nada, não é? É tudo no sentido em que pode ser tão simples quanto isso. Quando acabar de falar comigo vai ter uma perceção da marca não vai? A ideia é essa, é ter a perceção clara que qualquer contacto com o exterior é uma gestão da marca, é uma gestão da perceção, como é que se sente, fazemos o que dizemos. Nós dizemos se conseguimos ou se não conseguimos, e se não conseguimos não há cá ludibriar o cliente. E a gestão da marca é isso, em termos de perceção e de angariação, nós estamos a tentar as redes sociais, alguma aposta no *content marketing*, mas ainda está numa fase muito embrionária. São sempre as mesmas questões: falta de dimensão, falta de pessoal, falta de tempo, falta de recursos.

### **Organização para a marca**

11. Como se encontra organizada a empresa perante a existência da (s) marca (s)?

O que nós temos, neste momento, não temos dimensão para isso [ter um departamento de marketing]. Neste momento temos uma empresa subcontratada, uma empresa que é responsável pela gestão do *website* e das redes sociais, fazemos *outsourcing*. O resto vai-se fazendo, eu vou fazendo algumas coisas, outras pessoas

vão fazendo outras... basicamente é isso. É parcial e não temos ninguém dedicado a tempo inteiro sequer, nem a marketing nem à gestão da marca. Gosto de pensar que dedico muito tempo mas na verdade se calhar, a não ser na relação com o cliente, dedico 25% do meu tempo com a gestão da marca.

12. Como caracteriza a cultura organizacional da sua empresa?

Está muito centrado no fazer bem e no zelar pelos interesses do cliente. O que me parece um bocado retórico mas é uma verdade. Isso é o que norteia ou o que define a gestão das coisas. Eu não vou definir objetivos se eu achar que isso vai ter impacto negativo na experiência do cliente. Imagine que eu definia objetivos de produtividade, por projetos ou palavras, ou seja o que fosse... se eu tiver a perceção de que isso poderia começar a gerar a cultura errada na empresa, ou seja, o despachar em vez de fazer bem, daí não ter objetivos por causa disso. Ainda outro dia falava disso com pessoas da equipa... nós não temos aquela ideia de sair mais cedo, porque isso podia estar a alimentar comportamentos errados para o impacto do cliente. Se a ideia for “se eu me despachar cedo saio mais cedo”, isso vai ter um impacto negativo porque as pessoas vão ter tendência para despachar. Se as pessoas perceberem que acabar às 17h30 ou às 18h, não faz diferença porque vão ter de ficar na mesma até às 18h, fazem as coisas com mais concentração. Cada um é responsável pelas suas tarefas, daí se calhar também as coisas não avançarem... ainda presto muito apoio quando as pessoas perguntam. Há sempre essa questão de cada um ser responsável por si e de haver transparência na equipa e de haver respeito na equipa. Acho que a cultura organizacional é sobretudo isso, é perceber que estamos cá para servir os clientes, os clientes é que são a nossa razão de ser, de estarmos cá, e depois tentarmos fazer isso da melhor forma possível, na interajuda.

## **Anexo F – Entrevista a Maria Solonina da Lingvista**

### **Information about the interviewee**

1. What is your name?

Maria Solonina.

2. What is our position in the company?

I am the founder and the Chief Executive Officer at Lingvista.

3. For which brands are you responsible at the moment?

We have only one office and yes I am responsible for it.

4. What does the term brand means for you?

Brand is the name of a company/product easily recognizable by the target audience. It comprises the visual image, the sound composition as well as emotional perception of the name.

5. What does the term branding means for you?

Branding means comprehensive work on brand creation and management.

[Have you done any studies to know if the brand name would be pronounceable in other languages?]

The main requirements to the name were that should be international and well understood from Russian to English. It was clear that for primary European languages our brand 'Lingvista' would sound ok, because it is based on Latin words 'ling' (= language) and 'vista' (= panorama, view). We tried to choose the word that would be international, i.e. that would sound similar in Russian, English and other primary European languages.

### **Company's Background**

6. In which year did the company started its activity?

The brand was created in 2009 and it was clear at the moment that it was going to be a company related to the translation industry because I worked with freelancers and I decided I wanted my own company.

7. How many branches or establishments does the company have?

The branches are all in Russia, we have 37 offices.

[Do you intend to open an international brand office?]

We don't have any other offices now except the one in Tomsk, Russia. In all other locations we work remotely through local partners.

[Is it part of your strategy to not have it? Do you prefer to work with local partners?]

Yes, exactly. We just don't see the need to open any local offices at this point, all work can be organized remotely through partners.

8. What are mission, vision & values of the company?

The mission is to help companies to work on international markets.

The values are:

1. Quality – both quality of the service/product and quality of communication/interaction with customers, as well as quality of business processes.
2. Promptness – fast reaction to customer's requests.
3. Win-win principle – we build relations with all other parties (clients, contractors, freelancers, etc.) based on the win-won principle.
4. Positive thinking – in any situation, we focus on advantages and opportunities rather than disadvantages and barriers.

9. Is the company certified? If so, what certification does it have? If not, do you intend to certify it?

We are not ISO or EN-15038 certified. In Russia, there is no certification or obligatory standards for translation companies yet. But we run our operations based on the EN-15038 principles in order to comply with Western quality standards.

**Perceptions and brand management practices**

10. Can you describe your marketing strategy?

We target 2 main groups of customers:

- International/foreign companies working in Russia (having an office in Russia or regular trips to Russia) – this is the main targeting group for our service of comprehensive linguistic support;
- Russian companies working on the international market/with overseas partners.

We approach both groups on an individual basis, looking for partners with relevant current needs and making them an individual offer.

11. Do you think that the branding process made by SMEs is very different from the one held by large companies? Why?

I think yes, it is different the management of a small company from a large company.

### **Company's structure towards the brand**

12. How is the company's structure affected by the brand?

I don't think that it differs much branding. Branding could be done by a single person. The single person could position their self as a large company, I don't know.

[In your company do you have a marketing department?]

Well, really we don't have a marketing department. We have, I have a partner, I mean I am not sole. I am responsible for the process of the company and my partner is responsible more for the external communication and marketing strategy. We have a few people, a few employees involved in the marketing process.

13. How you would characterize the organizational culture of your company?

Yes, we have some principles and standards of communication and we, of course, all of our employees follow a series of rules regarding the communication standards.

## **Anexo G – Entrevista a Vee Kiganda da Translate plus**

### **Information about the interviewee**

1. What is your name?

Vee Kiganda.

2. What is our position in the company?

Marketing Coordinator.

3. For which brands are you responsible at the moment?

We only have two: *translate plus* and *Jackpot Translation*.

4. What does the term brand means for you?

To me a brand is a product or service, but more than that is what people think or feel when they hear your company's name. Its and unique mark that you make within your industry or whatever industry you are trading in.

5. What does the term branding means for you?

I think that branding is more sore to do with your corporate identity. It drives all the little intricate parts of the business, for example, a tone and the messages of your content whatever you are writing, the types of images you use, the logo, your headline or phrase, company colours, and also how you market your service or product. So you have to really think about how you want your target audience to perceive you and also branding, your branding has to be consistent so that people immediately know what you are associated with and they can spot you or your company in the mix of all the other companies that are maybe offering the same products or service, so it's what sets you apart as well.

### **Company's Background**

6. In which year did the company started its activity?

It was founded in 2008. I have only been here for two years. In the time that I have been here we actually have ten offices around the world, so we are very much already a global translation company. We have got offices in America, Asia, Netherlands, Germany, Italy... So we are definitely already international.

7. How many branches or establishments does the company have?

We have ten branches.

8. What are mission, vision & values of the company?

Your mission is mainly to allow organizations around the world to communicate effectively and in any language and in any medium. In terms of vision we just started out our gaming specific brand, so our vision is to continue to expand internationally and provide more ways to [imperfect] services and now technology to suit different sectors. So which of our translations should our games be branded? I think that is the start of us growing into having specific brands for specific sectors.

Our values is to continue to provide high quality and tailored services. So we are very, very, very serious about having high quality translations and also a lot of the times our clients might ask something that is strange or that has a very tight deadline or they might need an extra help. So we shape our business around the needs of our clients.

9. Is the company certified? If so, what certification does it have? If not, do you intend to certify it?

We are certified by ISO 17100, so that is an international standard and it just means that our core processes and resources and every other aspect necessary for a quality translation, means we meet all of those marks. We are also certified by ISO 9001 and also 14100. As the time goes on we will have more certifications. I think it's just the case of continue to grow and we get to different stages and we think ok we need this certification or if the certifications change then we would apply for those also, because we want to maintain the standards of quality that we have and we want to make sure that any clients that we have or any prospects that we have, know that we are adhering to the current and best quality certification.

**Perceptions and brand management practices**

10. How would you describe the way the branding process is handled in your company? Why?

I would probably say that it's kind of already our branding, or practices and processes have already been established. I think that it's more about us continuing to be consistent in our branding.

Internally, in terms of brand management, we have like a structured style guide, which covers all aspects of our brand, from our brand voice to abbreviations to style of writing to brand colours, how we spell our brand, what type of images and things that we use.

So that is accessible for everyone in our company. We also regularly communicate and any updates or reminders to the company, to reinforce our brand values and we hold training sessions particularly with our sales team to guide them on, for example, how to write particular campaigns, what our brand voice or the message we are trying to get across.

Externally, we write a lot of PR, news items, we also write blogs, we use our social media, we write campaigns, we attend to events internationally, so that we are making sure that we are constantly getting our name out there.

11. Can you describe in detail how the brands were created and developed in your company? And what about the international brands?

The *translate plus* obviously that's the parent company. Our London office, our first office, which is where I am now. What we have done, for example, we have just opened up our office in Sofia, Bulgaria, so that is the most recent office that we have opened up. So what usually happens is that we will go through stages to obviously find an office space in the main city, should we say, of that country because we want to be in the centre. And we kind of think about where is that we can reach more of our clients or help more clients or where is a large group of our clients.

In Bulgaria we opened up the office and we actually send over part of our training staff, over to that office, to train the new employees that we've hired. So that they actually understand the brand, what we are about, what we aim to do, all of the things so that they can understand the processes. We also sent over our team of management to go through with them and from there we have regular meetings. So even though they are abroad we obviously have regular meetings via Skype to consistently communicate with them. From there it's kind of just a process of growing together. I mean we have so many different offices and that is kind of the processes that we go through, they also have training sessions, every single department. So all of our new employees regardless of where they are, they have training session with every single department, so that they understand how each and every department works. That is actually important to setting up international brand, I mean, for *Jackpot Translation*, which is our specific gambling brand, that is based over here, but we have also employees of *Jackpot Translation* in Bulgaria, so we followed the same process, in the sense of having our RH team to go over there to train them up, having a senior member of management go over there and trained them up as well, and

having training sessions with all of the other departments. For *Jackpot Translation*, obviously because it is a gaming brand we had to kind of separating them in a sense from *translate plus*. So the branding is completely different to *translate plus*, the tone and style are completely different, so the different stages that we have gone through for this brand in particular, because we want to kind of say that is specific to gaming.

[When and where was the first international office opened?]

Our international activity began in 2010 (2 years after *translate plus* was launched), our first satellite international offices were opened in US, Japan, China and the Netherlands in April 2010.

12. What are the main challenges / obstacles encountered in the management of the international branding?

I think the main challenge is consistency. When you are branding something internationally or bringing a brand to a different country you have to kind of make sure that whatever content you are releasing, that the message remains the same, because you still have get the desired impact. So if it is in London or England it is easier in the sense that we already know the city, we kind of know our customers our clients, you have like an insight. But we you are doing it abroad its different you kind of have to know the culture that you are going into because you don't want to offend, you want to make sure that you use the kind of phrases that they say around. So the important is that, well we personally we work with local linguistics, when we are doing our own translations as well, because they have an in-depth knowledge for the culture and linguistic nuances that we wouldn't necessarily have. I think that a lot of big brands, the mistake that they make when they are bring a product abroad, they don't really, some of them haven't done core research into that country, so they have ended up almost alienating the target group, or their message it's been completely reconstruct because, I don't know, the translation isn't accurate or the accent that they have used don't really go along with the culture of that country, so there is a lot of things that you have to be aware to be consistent and making sure that your message is received well regardless of what kind of country you are going into.

13. Do you think that the branding process made by SMEs is very different from the one held by large companies? Why?

Huge companies, really big companies it will be different because those companies have several brands. So some companies, massive companies, like *Procter and Gamble*, for example, they have so many different mini brands, and the brands are all separate from each other, so it is different in the sense that they have those different brands are for different sectors, so they would handle things differently from just a small or medium size company. But ultimately, regardless of the size of the company, I think that there is core processes that everyone follows regardless of the size of the company like, for example, thinking about who the target audience or target market is, making sure that you researched that audience or that sector and even researching your competitors to see what is already out there. Thinking about what is your unique selling point is and what the keywords, or the feeling or imagery you want people to think about when they hear your brand, I think that is all the same regardless of what company you work with. I think for smaller companies it might be more of a centralized process, because you are small you might be likely to all be following the same guidelines, based on where you are, but for bigger companies if they brought brands in much more countries, then each country might handle things differently, they might have a specific set of guidelines for that specific country because they are so big, I think that is the only way it differs.

### **Company's structure towards the brand**

#### **14. How is the company's structure affected by the brand?**

Yes, the company's structure is affected by the brand. We try to reinforce what our brand is with our employees, it's important that every employee is kind of emotionally engaged with the brand because that makes them more likely, to kind of, work with us to achieve our goals. I would say that one of our main important message that we set across our employees is that we are a high quality translation organization and because we are so focused in our quality we ensure that our processes within the company are structured to make sure that we follow certain, I say not rules but something like it, to making sure that our clients are served properly. As well as that, our brand is not just a translation but also technology, we work very hard on our technology as well, so we build our software in-house, we have something called *iplus*, which is our translation management system and we built all of that in-house to continue to give our clients what they know, which is effective job processes and it makes it a lot easier for them. So our brand is definitely affects our company's structure, how we work with them, with our clients.

We have a small team of marketing, but we all kind of know what we are doing, so we are structured in a sense that we have events that we go to every year. We have a process of looking for events to go to especially for *Jackpot Translation*, which is relatively new, we are looking new events to go too globally, internationally, to get our name out there. We also regularly launch campaigns to actually get through to prospects and other clients, maybe clients we haven't spent time with in a while, so we have a structure for that, we regularly publish on our social media, so that is something we do regularly we have structure for that, so we get posts ready and scheduled across our social media, as well. We are writing news items and blogs, it's something we structured regularly to do as well, so all of that is affected by we are try to do.

[You have a very structured plan of communication. Isn't it hard to write about the translation industry? It's not like you are a brand like Coca-Cola...]

I think that is because they are such a massive brand. I think once you are as massive that everyone knows who you are you don't have to do as much, if that makes sense. You might release an advert once every year, I mean Coca-Cola has been using the same Christmas advert for years. They do not have to change it because everybody knows who they are and everyone loves that advert, it's what they are known for. I think that if you are a small to medium size business and you are still growing you have to spend a lot more resources to get you name out there, it's important that you are doing a lot, and a lot all the time. We kind of have to make sure that you writing a newsletter regularly because the more you release content regularly the more likely are people come across your website. We are working as well in terms of SEO to improve our ranking in search engines, we have a lot of things that we are working on to get our name out there.

15. How you would characterize the organizational culture of your company?

I think our culture, we are very much a people organization, so we know that the foundation of our company is our employees. I mean, translation companies, they tend to, they are very very fast pace by nature, regardless of what translation company or language service provider you go to, it is a fast pace industry. So we have to, you know, our employees are literally the rock or the foundation of our culture. What we do, we do tend to actually rely on team work, we have team work events regularly, or team building events, so this kind of helps everyone to get to know each other and also learn how to work together, because it is all about communication. There's so many departments

whether is the project manager, the project coordinator, the team's manager or the linguist that you are working with, or sales, the communication is the most important thing. If for example our clients, or if we had a challenge of a client, it is important that you are communicating with all of the different departments to get the result, or if something has gone wrong you need to make sure that you find out what the problem is or find out what the challenge is, and then resolve it. Do we need to get IT involved, for example? Is it a technical problem? So, these team building events help us to know how to communicate and also to do our things under pressure, because it is a kind of a high pressured industry, so we kind of have to learn how to keep your cool when challenges come. I think that we kind of work really hard to communicate with each other regularly and the team managers, for example, have regular meetings with their team, so every morning the team managers holds meetings on every department to see "what are you going to do this week?", "how do you fell the last week went?", "how's everything going?", "are you having any challenges?". One thing about our culture that is very important is that we are communicating and we all know where we stand.

### **Brand Strategy**

16. Has the company developed a plan for the activities of the make international brand(s)? How did it differ from the master brand?

For *translate plus*, we haven't changed the logo or the name, regardless of where we are in the world, regardless of where our offices are, the name remains the same, the logo remains the same, so that hasn't changed. Even in terms of our software, we have lots of different software and they have the same logo. The reason why we haven't changed this is because we want it to be recognized wherever it is and we believe that the only way to do that is to have consistency, in terms of what people see. So when they see our logo regardless of where they are, they'll know what that is and when they see logos of our softwares they'll know what that is. So we haven't changed that internationally.

One of the things we do do is as our international, as we grow internationally we often communicate our *email* campaigns, for example, in different languages, to get to the different needs of market group. We also, our website is featured in different languages, it is featured in English, Danish, German, Swedish, Spanish, French and Italian, so in that sense we make sure that we are reaching our international customers in the language that they want to see it in. In terms of PR we translate all of our news items that appear in our

website, and we attend events globally, like one of our main market is Germany so we tend to attend to exhibits a lot in Germany as well. In terms of our brand it remains the same regardless of what country it's in.

I think for *Jackpot Translation*, which is our first specific brand, it's similar in the sense that, yes we still exhibit and attend events, yes we are going to be working on translation our site to different languages, but for now we just started with our English website and we are focusing more on London at the moment. I think it differs from *translate plus* in the sense that we are focusing more on London, as our home base, as we grow and get bigger we will focusing in having offices outside for *Jackpot* and them work on, the global message that we want to send. I think that *Jackpot Translation* it might differ from *translate plus* although it is still relatively new, a new brand. We only created it at the end of last year, so will see as we go on what the next step will be, but at the moment we are kind of following the same pattern.

With *Jackpot Translation* it is different to *translation plus* in a sense that it is a lot more relaxed, our *translate plus* is more formal, because even the tone of everything released is more business-to-business, with *Jackpot Translation*, because it's a gambling brand it's more fun, it is a little more relaxed because it's the gambling, the betting and the sporting industry, which is all about playing and gambling, so our tone is little more relaxed and what we write about is little bit more fun. It is still B2B, but with gambling we are allowed to be more informal. What we've done, we did read a lot of research into other, not just language related gaming companies, but gambling in general, the gambling sector. We've been working with online gaming companies for years, even before we created *Jackpot Translation*, and so we already have a large client base for gambling clients, so we kind of already know what they need and things like that. But when you wanna go specifically into the market you kind of have to look at the tone, is it different, and found that it is different, so we kind of tailored a little bit more towards gambling specific, and at the end is what people would want to read, regarding gambling.

[So you sort of like localized the writing towards the "gambling language"]

Yes, exactly, we localized our website towards gambling, because there's lot of gambling specific terminology, there's lots of gambling specific industry facts and things like that, that we wanted to put across, that we haven't necessarily put across on *translate plus*, and in this we wanted to make sure that this is gambling specific, this is our gambling specific

brand. And we are showcasing all of our knowledge within that, and even in terms of our social media, with *Jackpot Translation*, we have a lot more fun gaming facts and things like that, you know not just for businesses but maybe just individual gaming lovers. Because ultimately even if they are not a business, for social media we just want to get the name out there, that is the most important thing. The more people know about you the more business you would attract. If they know, ok *Jackpot Translation*, I know that if I go to their page I'll have the most update news about this in gaming or that in gaming, then that person wants to be known for as well they want to know as sports leaders within gaming as well not just, they provide language services, a gaming company. So that kind of the aim, to be known as people who know about gaming, not just language in gaming.

[So you must be on the hype of Pokémon Go]

I think that virtual reality is actually has a big impact on gaming, they are talking a lot about virtual reality at the moment and it feels like that, not just gaming, but the world is going towards that. More technology focused, even in terms of gaming, making sure that people are actually emotionally connect to whatever they are doing, because if you think that you are actually there in the game, than you feel what is going on, your emotions are aroused. I think that that has a lot to do with branding, branding is about the emotions, the feelings towards brand, that's how you connect with the brand. I think it is important that your message connects with whoever is you are trying to target. But basically whatever you're branding to they want to know that you care about them or that you care about their needs and understand their needs. If a client or a customer or a potential customer doesn't think you understand their need then they are not going to want anything to do with your brand.

[Did your communication procedures changed from the different branches? Do you communicate as translate plus or do you have specific actions related to the different branches?]

We communicate as *translate plus*, so the only thing done differently probably the address on the signatures and things like that, but we communicate as *translate plus*. So even though we've got different branches globally, we are centralized so we all, for example, even *iplus*, all of our jobs go through *iplus*, regardless of what office is, and that is our translation management system. Regardless of where the office is all of we go through the same centralized platform, the software that we've created. All of us, regardless of

where we are, we need to have access to those jobs, and if we need to see what the client needs, regardless where we are. It's not a separate little bits and pieces. It's like we are under one office essentially.

[Can you describe me the personality of your brand? If you could describe your brand as a person how would you describe it?]

I guess... maybe people's pleaser, but in a positive way. In the sense that we care so much about our clients, and we try to build relationships with them, we don't just say "ok, where is your project" or whatever it is. So if they have a need we do everything we can to meet that need, even if it sounds quite out of this world or even if it's such a tight timeframe, we ultimately work around our clients all the same. So it's like ok, they will tell us what they need and then we go our way and see what we can do to meet that need. Even as far as changing something or adding something to our software, like for some specific clients their accounts for *iplus*, we've added or taken away certain things, for those specific clients, so that when they login they have options other companies wouldn't see, simple because that's what they needed, so yeah we are very much client focused. I think client focused would be the word.