



RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE BRANDING NA LEALDADE DOS CLIENTES NOS MERCADOS B2B ESTUDO DE CASO DA ADIRA METAL FORMING SOLUTIONS

AUTOR(A): Miguel Ângelo Santos Melo

ORIENTADOR(A): Professora Doutora Raquel Soares

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, ABRIL, 2023

A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DE BRANDING NA LEALDADE DOS CLIENTES NOS MERCADOS B2B

ESTUDO DE CASO DA ADIRA METAL FORMING SOLUTIONS

AUTOR(A): Miguel Ângelo Santos Melo

Relatório de Estágio apresentado(a) ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Gestão de Marketing** realizado(a) sob a orientação científica da Professora Doutora **Raquel Soares**.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, ABRIL, 2023

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação marca o terminar de mais um desafiante capítulo da minha vida. O crepúsculo de um percurso que dura há mais de dois anos e meio, enriquecido por uma enorme aprendizagem, experiências apaixonantes e momentos que permitiram reencontrar-me com os meus objetivos e extrair o melhor de mim. É com um enorme apreço que gostaria de expressar a minha mais sincera gratidão a todas as pessoas que me ajudaram durante toda esta jornada. A conclusão deste trabalho foi possível muito graças à valia, apoio e constante encorajamento de todos aqueles que sempre estiveram ao meu lado. É para todos eles que dirijo as minhas próximas palavras.

Primeiramente, quero expressar toda a minha gratidão à minha família, por todo o apoio e amor incondicional. Aos meus pais, que sempre me deram tudo, pelo seu suporte inabalável que me permitiu chegar até este momento, não poderia estar mais grato por os ter. À minha irmã pelo bom e mau humor com que me brinda todos os dias, por todo o carinho e sorrisos partilhados e por ser a melhor irmã do mundo. À minha querida Filipa, que faz de mim um homem melhor e que comigo enfrenta qualquer desafio que surja ao longo deste sinuoso caminho que é a vida.

Além disso, também gostaria de manifestar o meu carinho e agradecimento a todos os meus amigos que sempre me motivaram, inspiraram e dignificaram toda esta etapa, em especial aos meus colegas de curso que tão bem me acolheram, Edgar, João, Mário, Amanda, Beatriz e Patrícia, obrigado por engrandecerem ainda mais esta jornada, por toda a paciência, brindes, abraços e capacidade de fazerem do Porto a nossa casa.

Ao IPAM que me formou e extraordinários professores com quem me cruzei, responsáveis por instigarem a minha curiosidade e partilharem o seu conhecimento, o meu eterno agradecimento por me transmitirem bases que me aproximam do sucesso, em especial à minha orientadora Professora Doutora Raquel Soares que me acompanhou nesta investigação agregando conhecimento e experiência à elaboração desta dissertação.

Por último, mas em nada menos importante expressar o meu profundo obrigado aos demais intervenientes desta pesquisa, com nota especial à ADIRA por toda a disponibilidade e oportunidade de trabalhar na empresa, sendo essa a base desta pesquisa.

Muito obrigado a todos por me ajudarem a tornar este trabalho uma realidade.

RESUMO

A indústria é um mercado B2B de enorme complexidade no processo de compra organizacional. Um setor austero e extremamente competitivo que tem no branding o seu melhor aliado para alicerçar uma marca forte e sustentar pontos de diferenciação dos seus produtos e serviços industriais face à concorrência, de modo a aumentar e otimizar a percepção da sua marca, com o fim de fazer crescer a sua participação no mercado e desenvolver relacionamentos duradouros que potenciem a ambicionada lucratividade constante.

Este estudo tem por objetivo o examinar da importância da estratégia de branding na construção da lealdade dos clientes nos mercados B2B, por meio de um estudo de caso da ADIRA, um fabricante de máquinas no setor da metalomecânica que atua globalmente no mercado B2B. O foco passa por fornecer uma compreensão profunda da crescente relevância do marketing para empresas B2B, e de como uma estratégia de branding eficiente pode ser usada para fortalecer o relacionamento entre a marca e os seus clientes, aumentando a sua lealdade e retenção num ambiente altamente competitivo. O estudo do caso ADIRA visa extrair por meio de entrevistas a um grupo de clientes próximos e bem conhecedores da realidade da marca e o do seu legado, os elementos de sucesso e de maior importância que ajudarão a estabelecer boas práticas do branding B2B, sob o fim deste gerar uma conceção positiva na mente dos clientes. A análise dos dados evidenciou que marcas fortes, desenvolvidas por boas práticas de branding, mitigam o risco percebido, geram confiança, potenciam a lealdade do cliente, melhoram a imagem da marca e aumentam a competitividade da empresa no mercado B2B. Os resultados obtidos também evidenciam que a construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes é um processo fundamental para o sucesso da estratégia de branding nos mercados B2B. Isso pode ser alcançado por meio de um compromisso contínuo, sustentado em produtos de qualidade, constante inovação e permanente atenção no serviço pós-venda, bem como por meio de outras características intangíveis, como a comunicação eficaz da proposta de valor da empresa.

Palavras-chave: Branding, Mercados Industriais, Relacionamentos B2B, Confiança, Satisfação, Lealdade do Cliente.

ABSTRACT

The industry is a highly complex B2B market in the organizational buying process. It is an austere and extremely competitive sector that relies on branding as its best ally to establish a strong brand and sustain points of differentiation for its industrial products and services in order to increase and optimize the perception of its brand, with the goal of growing its market share and developing long-lasting relationships that enhance desired constant profitability.

This study aims to examine the importance of branding strategy in building customer loyalty in B2B markets through a case study of ADIRA, a metalworking machinery manufacturer that operates globally in the B2B market. The focus is on providing a deep understanding of the increasing relevance of marketing for B2B companies, and how an efficient branding strategy can be used to strengthen the relationship between the brand and its customers, increasing their loyalty and retention in a highly competitive environment. The ADIRA case study aims to extract, through interviews with a group of close and well-informed customers of the brand and its legacy, the most critical success elements that will help establish good B2B branding practices, with the aim of generating a positive perception in the minds of customers. The data analysis showed that strong brands, developed through good branding practices, mitigate perceived risk, generate trust, enhance customer loyalty, improve the brand's image, and increase the company's competitiveness in the B2B market.

The results also highlight that building long-term relationships with customers is a fundamental process for the success of branding strategy in B2B markets. This can be achieved through continuous commitment, sustained quality products, constant innovation, and permanent attention to after-sales service, as well as other intangible characteristics such as effective communication of the company's value proposition.

Keywords: Branding, Industrial Markets, B2B Relationships, Trust, Satisfaction, Customer Loyalty.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice de Tabelas	8
1. Introdução	10
2. Revisão da Literatura	12
2.1. Princípios do Branding	12
2.1.1. Branding nos mercados industriais	13
2.1.2. As barreiras ao branding nos mercados industriais	15
2.1.3. A perceção da marca nos mercados B2B	16
2.2. Valor da Marca	18
2.2.1. Valor da marca no contexto B2B	19
2.2.2. Dimensões do valor da marca em B2B	20
2.3. Características dos Mercados B2B	22
2.4. Relacionamentos em B2B	23
2.4.1. Confiança	24
2.4.2. Satisfação	25
2.4.3. Lealdade do Cliente	26
3. Objetivo da Investigação e Metodologia	27
3.1. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação	27
3.2. Contexto Empírico da ADIRA Metal Forming Solutions	28
3.2.1. A ADIRA Metal Forming Solutions, S.A.	28
3.2.2. Estratégia de Branding da ADIRA	30
3.3. Identificação e justificação da metodologia	31

3.4. Técnicas de recolha de dados	32
3.5. Amostra	33
3.6. Recolha de dados	36
3.7. Análise dos dados	38
4. Análise e Discussão dos Dados	39
4.1. O Branding em B2B e os seus benefícios	39
4.2. O Branding na decisão de compra B2B	44
4.3. Confiança e satisfação	47
4.4. Lealdade em mercados B2B	49
4.5. O entendimento da marca ADIRA	52
5. Conclusões	57
5.1. Contributos da Investigação	58
5.2. Limitações e sugestões para futuras investigações	59
6. Referências Bibliográficas	61
7. Anexos	71
Anexo 1 – Guião da Entrevista	71
Anexo 2 – Adequação das Questões	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de valor da marca baseada no consumidor	21
Figura 2 - Percepções dos clientes pela marca ADIRA	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Benefícios do Branding em B2B para empresas fornecedoras e clientes	15
Tabela 2 - Características da Amostra	34
Tabela 3 - Características dos Entrevistados	35
Tabela 4 - Guião da Entrevista	37
Tabela 5 - Benefícios de uma marca forte em B2B: citações	40
Tabela 6 - “Ingredientes” que compõem uma marca forte em B2B: citações	42
Tabela 7 - Fatores fundamentais para a construção de lealdade em B2B: citações	50
Tabela 8 - Anos de relacionamento comercial dos participantes com a marca ADIRA	52
Tabela 9 - Adequação das questões da entrevista	74

ABREVIATURAS

B2B – Business-to-business

B2C – Business-to-consumer

CBBE – Consumer-based brand equity

1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, as marcas são consideradas ativos chave e um meio de gerar vantagem competitiva nas decisões de compra, uma vez que se acredita que os clientes privilegiam marcas fortes de modo a minimizar riscos percebidos (Webster Jr. & Keller, 2004). Contudo, o papel das marcas nos mercados industriais ainda é pouco estudado o que faz com que o mesmo não esteja claro (Ohnemus, 2009). A presente investigação visa trazer uma maior clareza a questões destes mercados B2B, tendo como principal objetivo a compreensão da importância da estratégia de branding na lealdade dos clientes nos mercados B2B (ou mercados industriais), sendo para isso feito um estudo de caso da ADIRA Metal Forming Solutions, empresa pertencente à Sonae Capital desde 2017, fabricante líder e fornecedora global de máquinas para trabalhar e transformar chapa metálica, como quinadoras, guilhotinas, células robotizadas e sistemas de automação.

A lealdade dos clientes não é um tema de investigação que provoque disrupção, dado que pesquisas anteriores estudaram uma série de fatores que levam a essa mesma fidelidade do cliente, como a confiança e a satisfação (Varnali & Toker, 2010). Contudo, esses estudos cobrem sobretudo um contexto de empresas que vendem a um cliente final, deixando para debate produtos business-to-business (B2B) que caracterizam uma elevada preponderância nas economias mundiais, visto que as marcas mais valiosas e poderosas do mundo pertencem a mercados industriais (Webster Jr. & Keller, 2004), sendo exemplos disso marcas como Microsoft, Google, Cisco, Intel, IBM e SAP, todas elas no top20 das marcas mais valiosas do mundo, segundo ranking anual da Interbrand (Best Global Brands, 2021), e com a característica comum de serem marcas que operam relacionamentos B2B.

Estudar os fatores que afetam as marcas e qual a consequência das estratégias de branding num contexto B2B tornou-se perentório à medida que os mercados industriais crescem e se tornam cada vez mais centros de “*commodities*” (Marquardt, 2013). Deste modo, reter os clientes atuais é imperativo para as indústrias saturadas, já que o custo de atração de novos clientes é muito superior ao custo de reter clientes antigos, mantendo a sua lealdade, o que torna esse ponto crucial para empresas industriais (Liu et al., 2011).

Considerando que o universo de empresas B2B é muito grande, foi necessário estudar o impacto do branding na lealdade dos clientes num conjunto mais específico, centrando-se

assim este estudo no caso da ADIRA Metal Forming Solutions e na análise do resultado das suas práticas e processos de desenvolvimento e identificação da marca, branding. A pertinência do estudo de caso desta empresa sediada em Vila Nova de Gaia, remete à recente mudança de paradigma e relevância que foi dada à estratégia de marketing e branding da marca, que até finais da década passada era desconsiderada como critério fundamental não tendo grande enquadramento na sua estratégia empresarial. Essa permutação do destaque dado ao marketing, acelerada nos últimos anos pela ambição da ADIRA Metal Forming Solutions de empregar uma transformação digital que visasse aliar a tecnologia ao aprimorar da estratégia, permite agora a análise da evolução e impacto gerado na qualidade das relações, estudando-se se tal permitiu fomentar uma percepção positiva da marca e cativar a lealdade dos clientes.

A estrutura adotada ao longo do estudo foi desenvolvida de forma a poder acolher do modo mais adequado a base para a análise da importância da estratégia de branding na lealdade dos clientes nos mercados B2B. Dito isto, o relatório encontra-se dividido em 5 grandes capítulos, iniciando-se com a revisão da literatura que se segue de um capítulo onde a metodologia de investigação é exposta e é feito um enquadramento da empresa abordada neste caso de estudo. Os capítulos seguintes expõem os dados obtidos sendo realizada a devida discussão de resultados da investigação. O capítulo 5 encerra o estudo com a apresentação das conclusões e limitações do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo ostenta a revisão da literatura do estudo, na qual serão retratados os fundamentos nos quais o estudo assenta, sendo feita a contextualização da temática e identificados termos e conceitos pertinentes para a posterior discussão. O capítulo foi dividido em quatro grandes pontos a serem abordados, iniciando-se pela alínea 2.1. Princípios do Branding, seguida da alínea 2.2. Valor da Marca e a 2.3. Características dos Mercados Industriais. Após estas alíneas, a revisão da literatura fica completa com a apresentação do último ponto 2.4. Relacionamentos nos Mercados Industriais.

2.1. PRINCÍPIOS DO BRANDING

Desde o início dos tempos, os produtores de bens têm aplicado e usado marcas singulares para que seja possível distinguir os seus produtos, fornecendo dessa forma aos compradores um meio de diferenciação dos seus bens comparativamente aos demais concorrentes, que permitam reconhecê-los e especificá-los caso os desejem recomprar (Murphy, 1991). Desta forma, o branding emergiu em rápida evolução da indústria de bens de consumo (B2C) com o fim de ser uma fonte agregadora de valor a um produto (Farquhar, 1989).

Apesar da função desse branding não se ter alterado no seu cerne, a utilização de marcas pelos produtores desenvolveu-se consideravelmente ao longo dos séculos (Murphy, 1991). Os termos marca e branding passaram a habitar o vocabulário quotidiano da sociedade moderna, e o branding assumiu-se como um quesito estratégico e não um simples problema de nomenclatura, sendo apontado como um dos pilares de uma eficiente estratégia de gestão empresarial a longo prazo, estando fortemente conectado ao bom funcionamento de uma empresa e impactando o valor da mesma (Davis M. , 2017). Por conseguinte, uma marca é um ativo intangível valioso que vai muito além do seu nome, devendo ser gerida meticulosamente para que o seu significado seja preservado e aprimorado, com o objetivo de que os clientes formem laços fortes como resultado (Webster Jr. & Keller, 2004).

Segundo, Mitchell et al. (2001) e, Chaudhuri e Holbrook (2001), uma marca forte não só permite diferenciar produtos ou serviços destinados a satisfazer a mesma necessidade, como alivia as barreiras de entrada, cultivando a lealdade do cliente e com isso aumentando o lucro, uma vez que um grande número de clientes está disposto a pagar mais por uma marca com a qual tenha já desenvolvido um determinado grau de conexão (Ailawadi et al., 2003).

De acordo com Swaminathan et al. (2020), os avanços tecnológicos resultaram num mundo altamente conectado, o que exige uma reavaliação da pesquisa de branding a partir das perspectivas das empresas, consumidores e da sociedade em si, uma vez que, ao longo do século, o branding passou de um tópico ocasionalmente estudado para uma grande preocupação tanto para os negócios como para a sociedade. Todas as empresas na cadeia de valor tiram benefício de uma marca forte (Webster Jr. & Keller, 2004), o que ilustra que as pressões e oportunidades relacionadas ao desenvolvimento e manutenção de uma imagem positiva existem não apenas ao nível das marcas corporativas, mas também no nível mais agregado da indústria (Bajde, 2019).

Vários foram os fatores que contribuíram para o aumento da relevância do branding nos mercados industriais, como a maior sensibilidade em relação aos riscos e danos da produção industrial e do comércio em massa, oportunidades aprimoradas para partilhar histórias da indústria, interesse crescente em promover indústrias nacionais e regionais no mercado global e aspirações fortalecidas para desenvolver estrategicamente indústrias do futuro (Humphreys & Thompson, 2014).

2.1.1.Branding nos mercados industriais

Devido ao elevado interesse em estudar as diversas componentes do marketing em B2C, a teoria do branding foi amplamente desenvolvida e analisada no contexto de produtos de consumo, havendo substancialmente menos pesquisas realizadas em B2B e estando estas ainda demasiado subdivididas, sendo necessária uma agenda de pesquisa que desenvolva modelos coerentes e forneça as devidas orientações aos profissionais da área (Leek & Christodoulides, 2011).

Na sua generalidade, as discussões que visem o branding são enquadradas num contexto de marketing de consumo (Aaker, 1996). No entanto, é errado concluir que a marca não é tão valiosa para os profissionais de marketing que trabalham em empresas de indústria (Shipley & Howard, 1993). Em perspetiva, algumas das marcas mais valiosas e poderosas do mundo pertencem a mercados industriais: GE, John Deere, Siemens e Caterpillar (Forbes, 2020), e a maioria das economias mundiais é caracterizada por uma preponderância de empresas que vendem produtos business-to-business (B2B), sendo tal impactante da prioridade ao estudo do branding nos mercados industriais (Webster Jr. & Keller, 2004).

Rozin e Magnusson (2003), argumentam que o branding de uma empresa industrial, não só deve estar enraizado na estratégia de marketing, como deve estar diretamente vinculado ao modelo de negócios da empresa e à sua estratégia de entrega de valor, sempre devidamente alinhada e adaptada com o tipo de produto específico oferecido (Mudambi, 2002). O branding nestas condições industriais deve enfatizar pontos de diferença no serviço e outros intangíveis, como a credibilidade da empresa e o seu conhecimento técnico, como base para diferenciação e oferta de valor superior (Best, 2000).

A indústria é um mercado de grande complexidade no processo de compra organizacional, devendo a marca ter isso em bastante consideração na forma como se apresenta (Rozin & Magnusson, 2003). A imagem da marca não só deve ter valor e relevância para os tomadores de decisão individuais como deve ter um significado que possa ser partilhado entre eles, devendo apelar às necessidades e perceções de pessoas em diferentes papéis de compra com diferentes quadros de referência e diferentes critérios de compra, pessoas que muitas vezes vivem em diferentes “mundos de pensamento” (Webster Jr. & Keller, 2004).

Respeitadas as boas práticas, são identificados vários benefícios referentes ao investimento da empresa em branding. De acordo com Cretu e Brodie (2007), o branding impacta positivamente o produto ou serviço permitindo-lhe ter uma qualidade percebida superior, proporcionando um julgamento de marca forte que propicia a que a empresa exija um preço mais elevado que alavanque os seus lucros (Low & Blois, 2002; Ohnemus, 2009). Com uma imagem consistente o produto ganha uma identidade e é-lhe conferida uma singularidade comparativamente aos demais concorrentes (Mitchell et al., 2001), aumentando a confiança e a satisfação dos clientes na sua decisão de compra (Low & Blois,

2002; Mitchell et al., 2001) e moderando a sua percepção de risco e dúvida durante todo este processo (Bengtsson & Servais, 2005; Mudambi, 2002; Ohnemus, 2009).

Autores	Benefícios para empresas fornecedoras
Cretu e Brodie (2007) Low e Blois (2002) Ohnemus (2009) Mitchell et al. (2001) Webster Jr. e Keller (2004)	• Melhoria da qualidade percebida; • Fortalecimento da marca; • Preço premium; • Diferenciação; • Satisfação dos clientes; • Criação de barreiras à entrada de possíveis novos concorrentes.
	Benefícios para empresas clientes
Low e Blois (2002) Mitchell et al. (2001) Bengtsson e Servais, (2005) Mudambi (2002) Ohnemus (2009)	• Maior confiança; • Redução da percepção do risco associado; • Aumento da satisfação; • Identificação com uma marca forte.

Tabela 1 - Benefícios do Branding em B2B para empresas fornecedoras e clientes

Fonte: Elaboração própria com base em Mitchell et al. (2001)

2.1.2. As barreiras ao branding nos mercados industriais

Ainda que, tal como fora enumerado, exista um elevado número de benefícios que uma marca forte pode acartar tanto para si como para os seus clientes, causa surpresa o facto de ainda serem muitas as empresas que operam nesse meio industrial a não optar pelo desenvolvimento de uma estratégia de branding coesa e eficiente (Leek & Christodoulides, 2011). Das variadas justificações pelas quais há uma carência de branding entre as empresas B2B, Lynch e de Chernatony (2004), apontam para a falta de pesquisa académica como o principal fator, na medida em que há uma vasta quantidade de artigos e estudos realizados

num contexto de bens de consumo, mas derivado do desprovimento de informação sobre branding industrial, tal resulta num bloqueio à sua implementação como estratégia. Deste modo, o branding B2B pode ser percebido por alguns como enigmático (Mundambi et al., 1997) e impraticável devido à usual complexidade de um produto industrial, bem como pelo facto de algumas empresas do meio disporem de uma oferta com milhares de produtos (Bendixen et al., 2004).

Além do mais, segundo Balmer (2001), não é tangível o imediato aumento do rendimento financeiro por parte da empresa industrial que investiu numa estratégia de branding. Construir o valor da marca é um esforço a longo prazo que poderá afetar o lucro no imediato, e dada a conjuntura económica muitas vezes apertada, o assumir de um compromisso destes não é um sacrifício que todas as empresas e seus profissionais estejam dispostos a prontamente fazer, dado que poderá levar a empresa a experienciar problemas financeiros (Gronroos, 1994).

O facto de não existir consenso teórico para estas questões básicas relativas às perceções da marca em B2B, como é que o branding no contexto industrial deve ser estruturado visando a sua eficiência e qual o investimento monetário ótimo para que se gere retorno, explica a ausência desta estratégia de branding como parte do modelo de negócio em muitas empresas que trabalham em B2B e inquietação das mesmas face ao risco inerente associado da sua implementação (Ohnemus, 2009). A pesquisa académica necessita desenvolver um maior conhecimento sobre o branding num contexto B2B de forma coesa e coerente com o intuito de eliminar estas barreiras de entrada e permitir que os profissionais de marketing dos mercados industriais consigam tomar, de forma distinta, as decisões estratégicas que aproximem a sua empresa do sucesso (Leek & Christodoulides, 2011).

2.1.3. A perceção da marca nos mercados B2B

A princípio, o branding não era considerada uma estratégia importante na comercialização de produtos e serviços direccionados a mercados B2B, como é citado em alguns dos primeiros ensaios, como o de Robinson et al. (1967), onde as compras B2B eram apontadas como sendo extremamente racionais quando comparadas com as que eram realizadas por consumidores a título individual que inculciam no humor um papel perentório,

adquirindo, por vezes, produtos ou serviços não planeados por impulso. Além disso, as compras industriais envolvem intervenientes mais qualificados no processo de negociação que seguem procedimentos internos e critérios definidos pelo conselho de gestão, fazendo com que haja mais que um tomador de decisão sobre o qual a marca deve estabelecer a identidade e legitimidade como solução para a necessidade em causa (Webster Jr. & Wind, 1972).

De acordo com Hague e Jackson (1994), existem 3 níveis de notoriedade da marca: a notoriedade pelo seu nome, a notoriedade adquirida pelos produtos que comercializa e, a um nível mais inconsciente, o conhecimento através de outras características emocionais associadas à marca e das experiências com o seu contacto e uso. O poder de uma marca reside na mente dos clientes e em todas as perceções, pensamentos, crenças, sentimentos e demais comportamentos que resultam da infinidade de interações físicas e mentais possíveis de ter com uma marca (Webster Jr. & Keller, 2004). Segundo os mesmos autores, Webster Jr. e Keller (2004), a marca cobre um produto ou serviço de significado edificando o seu posicionamento e o diferenciando dos demais competidores no mercado. Devido a esta constatação, refutando os estudos iniciais sobre a importância do branding, vários estudos têm apresentado o impacto da componente emocional no processo de compra de bens industriais, sendo realçada a importância da confiança como variável chave nas transações B2B, trocas essas caracterizadas pelos relacionamentos de longo prazo (Viardot, 2017).

Assente no entendimento destes trabalhos mais recentes e devido às crises económicas que propiciam uma diminuição da procura por parte dos clientes, cada vez mais as empresas que operam num contexto B2B têm feito uso das várias técnicas de marketing que podem ser usadas para aumentar e otimizar a perceção da sua marca, com o fim de aumentar a sua participação no mercado e resultante lucratividade (Beverland et al., 2007). Em consequência disso, o branding desenvolvido pelas marcas é cada vez mais apontado como um ponto crucial de diferenciação dos produtos e serviços industriais (Kotler & Pfoertsch, 2007).

2.2. VALOR DA MARCA

No marketing, valor da marca é uma denominação que não explana propriamente o valor financeiro de uma marca (Juntunen et al., 2011), sendo um termo que surgiu no início da década de 1980 para denotar o valor agregado intangível que uma marca dá a um produto (Christodoulides & De Chernatony, 2010). Investigadores, tal como Keller (1993) e Aaker (1996), exploraram as várias dimensões do valor da marca em diferentes contextos, predominantemente em mercados de consumo. O modelo clássico desenvolvido por Aaker (1996, p. 216), define o valor da marca como “um conjunto de ativos e passivos, inerentes ao nome e símbolo de uma marca, que adicionam ou subtraem valor a um produto ou serviço”. Aaker (1996), organiza no seu modelo o valor da marca em quatro categorias de ativos intangíveis: reconhecimento da marca, associações da marca, qualidade percebida e lealdade à marca. Uma outra categoria denominada, outros ativos da marca proprietária, tais com patentes e marcas registadas, representam sinais externos da marca e, portanto, não são comparáveis com as outras quatro categorias (Juntunen et al., 2011). Embora estas dimensões descritas já tenham sido aplicadas amplamente em pesquisas que visem avaliar o valor da marca em mercados de consumo, a sua relevância quando postas ao proveito de marcas B2B tem sido, desde sempre, objeto de debate (Biedenbach, 2012). Posto isto, a análise e compreensão do valor da marca ao longo deste estudo assenta nas proposições teóricas de Keller (1993), que introduz o conceito de valor da marca baseada no consumidor (consumer-based brand equity - CBBE), que difere vagamente da definição apresentada por Aaker (1996).

Keller (1993, p. 8), engloba a visão da empresa no seu conceito de CBBE e define o valor da marca como “o efeito diferencial do conhecimento da marca sobre a resposta do consumidor ao marketing de uma marca”. O modelo de valor da marca baseada no consumidor de Keller (1993), é fomentado pelo conhecimento da marca, por parte dos clientes, e seus componentes: reconhecimento da marca e imagem da marca. Keller (2003, p. 53), cita ainda que “o valor da marca é construído à medida que os clientes se familiarizam com uma marca e fazem-lhe associações distintas e positivas na sua mente”. Desta forma, quando comparado com o modelo clássico desenvolvido por Aaker (1996), o CBBE apresenta-se como mais restrito e com foco no destaque comparativo entre uma marca forte e os seus substitutos sem estratégia de branding (Juntunen et al., 2011).

Ambos os modelos apresentados do valor da marca foram considerados e ampliados por demais investigadores de forma a estudar características do valor da marca (Viardot, 2017). Contudo, apesar de conhecimento muito importante ter sido retirado desses estudos, como o valor da marca é inerentemente multidimensional, ainda é um tópico que necessita de ser mais explorado face à sua importância contemporânea, natureza dinâmica e condições contextuais específicas de certos mercados (Veloutsou & Guzman, 2017). Deste modo, as dimensões essenciais desenvolvidas no passado por Aaker e Keller ainda são utilizadas na maioria dos modelos alternativos (Biedenbach, 2012).

2.2.1. Valor da marca no contexto B2B

O valor da marca é um conceito tipicamente estudado a partir das perspectivas de branding de produtos num contexto de bens de consumo e, ainda que existam tentativas e um crescente interesse em estudar o valor da marca nos mercados B2B, a literatura sobre o valor de uma marca industrial ainda é bastante escassa (Juntunen et al., 2011). Dos estudos realizados e focados em examinar o valor de marcas profissionais, a vasta maioria é baseada em pesquisas exploratórias e empregam os modelos desenvolvidos por Keller (1993) ou Aaker (1996). Gordon et al. (1993), ao investigarem a lealdade e o posicionamento da marca, constataram que o reconhecimento da marca tem um efeito positivo nas associações mentais feitas à mesma, fornecendo dessa forma as primeiras evidências da existência do valor da marca no setor B2B. Até esse ponto de viragem, muito devido ao reduzido número de compradores a título individual e da pressuposta extrema racionalidade dos tomadores de decisão, o papel do valor da marca era consideravelmente subestimado nos mercados industriais (Kim & Hyun, 2011), sob o principal argumento de que não existia qualquer necessidade de investir em práticas que criassem reconhecimento e lealdade à marca entre os compradores num contexto B2B (Sinclair & Seward, 1988). No entanto, a percepção sobre o real valor da marca dentro das corporações B2B mudou, devido à extensa rede de pesquisas que comprovam a especial importância de uma marca forte nos mercados B2B, onde o objeto de compra muitas vezes apresenta-se numa dimensão intangível (Webster & Keller, 2004; Juntunen et al., 2011). Na maioria dessas pesquisas conduzidas em mercados industriais, foi confirmado o impacto do valor da marca no contexto B2B, através da maior predisposição

dos clientes em pagar um preço superior por uma marca com a qual tenham manifestado alguma emoção afetiva favorável, havendo disposição para a recomendar e considerar a aquisição de outras possíveis extensões da mesma, tal como outros produtos ou serviços (Hutton, 1997).

Para se conquistar a lealdade à marca B2B, Mitchell et al. (2001) consideram o reconhecimento da marca como o elemento mais importante do modelo multidimensional do valor das marcas industriais. Por sua vez, Van Riel et al. (2005), identificaram no seu trabalho a notoriedade e a qualidade da marca como as principais dimensões do valor da marca profissional, que irão impactar positivamente as associações diretas à marca. Estes estudos mais recentes sobre o valor da marca nos mercados industriais utilizam como suporte o modelo de Keller (1993), devendo a sua ampla aceitação até aos dias de hoje por ser o modelo mais abrangente disponível na literatura (Viardot, 2017).

Segundo Keller (1993), o primeiro e mais relevante integrante do seu modelo é o conhecimento da marca, visando o facto de que uma marca não poderá ter qualquer valor se a mesma for desconhecida para os clientes. A segunda dimensão que completará o modelo do valor da marca é a imagem da marca, que imputa as associações únicas e positivas que os clientes fazem relativamente à marca na sua mente (Keller, 1993). Apesar de o debate sobre as dimensões específicas que integram o valor da marca em B2B ainda decorrer e diferentes autores terem convicções distintas, a literatura sobre o branding industrial sustenta proposições teóricas sobre a multidimensionalidade desse conceito (Biedenbach et al., 2018).

2.2.2. Dimensões do valor da marca em B2B

De acordo com os modelos desenvolvidos por Keller (1993) e Aaker (1996), amplamente aceites e usados como base por demais estudiosos, o valor da marca é composto por diferentes dimensões que a forjam no seu todo. Um dos primeiros estudos a usar no contexto B2B o modelo multidimensional de Aaker (1991), mostra com o valor de uma marca de produtos e componentes elétricos emerge em consequência do reconhecimento da marca e associações à qualidade percebida (Gordon et al., 1993). Um outro estudo realizado por Davis et al. (2008), analisou as dimensões do valor da marca B2B no setor da logística

observando que o reconhecimento da marca e a imagem da marca contribuem para o valor geral da marca. Contudo, embora diversos trabalhos evidenciem o reconhecimento da marca como a dimensão com maior destaque no valor da marca, segundo Biedenbach e Marell (2010), o conhecimento da marca perde significância em mercados industriais mais maduros.

A dimensão das associações geradas pela imagem da marca é também de grande importância, uma vez que essas associações captam a familiaridade compreendida entre os clientes e a marca, sendo uma relação que se caracteriza por associações favoráveis e fortes afetando positivamente o emocional e racional do cliente em relação à marca (Keller, 1993). Desta forma, essas associações únicas à marca permitem fomentar uma distinção entre empresas concorrentes e funcionar como um importante fator no processo de tomada de decisão dos clientes (Aaker, 1996). No contexto dos mercados industriais, de acordo com Persson (2010), associações a uma marca determinam não só a disposição dos clientes em adquirir produtos ou serviços de uma determinada marca, mas também existe um aumento da predisposição dos clientes em pagar um preço superior por uma marca que detenha uma imagem favorável.

Desenvolvido por Martensen e Grønholdt (2004), o modelo seguinte (Figura 1) do valor da marca baseada no consumidor tem como objetivo poder ser aplicado a todos os tipos de marcas e indústrias permitindo fazer um diagnóstico simples e lógico de comparação e benchmarking do valor das marcas de diferentes empresas através das suas dimensões.

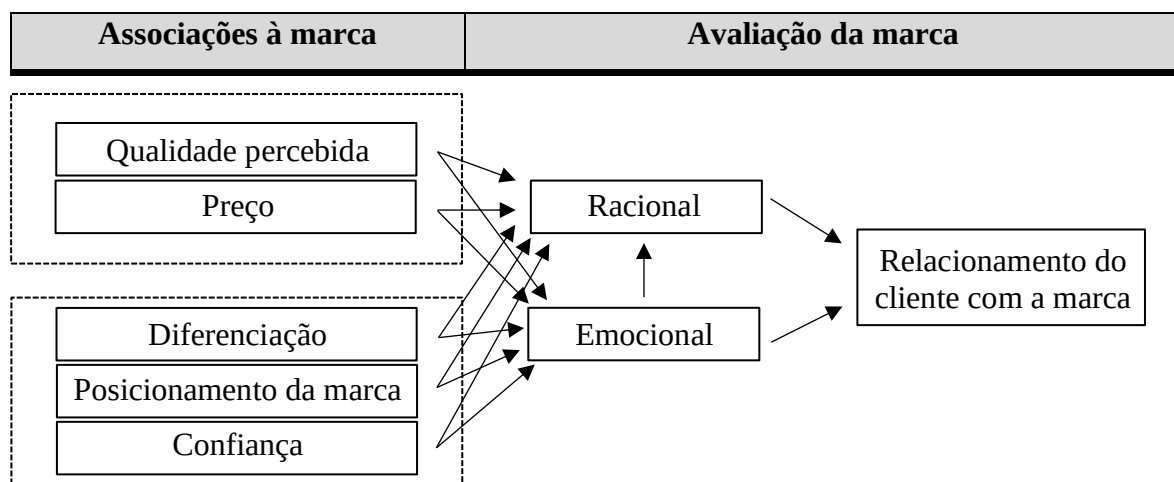


Figura 1 - Modelo de valor da marca baseada no consumidor

Fonte: Matensen & Grønholdt (2004)

2.3. CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS B2B

Os mercados industriais são compostos por uma seleção distinta de corporações, sejam elas empresas com fins lucrativos ou instituições com orçamento limitado, como agências governamentais, instituições educacionais e organizações prestadoras de cuidados de saúde (Webster Jr. & Keller, 2004). Estes atributos especiais fazem com que os mercados industriais sejam distintos dos demais contextos comerciais, não necessariamente pelos produtos que são transacionados nele, mas principalmente devido às características singulares dos clientes que constituem estes mercados B2B, fortemente motivados pelo lucro e com restrições orçamentais (Leek & Christodoulides, 2011). De acordo com Webster Jr. e Keller (2004), o processo e final decisão de compra das empresas pertencentes a este meio industrial são, por consequência, conduzidas pela própria estratégia de entrega de valor tanto aos seus clientes, sob a forma de uma oferta mais diversificada e atrativa de produtos ou serviços, como aos proprietários do negócio através de uma otimização de processos de produção ou redução dos seus custos.

Shaw et al. (1986), apontam que a abundância de debates de marketing nos contextos industriais do passado, se concentravam no desempenho e características técnicas dos produtos ou nas necessidades dos compradores que eram atendidas por características tangíveis dos produtos. Contudo, ao longo das décadas uma coletânea de estudos desenvolvidos têm apontado casos em que a decisão de compra não é na sua totalidade explicada por preço ou quaisquer outros fatores palpáveis do produto físico, o que levanta a questão de que mesmo compradores industriais, profissionais treinados e tomados como clientes extremamente racionais, podem ter a sua decisão de compra influenciada por aspirações pessoais bem como pela percepção da marca alicerçada no seu branding, mesmo que baseada em atributos não funcionais e subjetivos (Bendixen et al., 2004).

Desta forma, as compras em B2B acabam por ser uma combinação de processos de tomada de decisões individuais e organizacionais, onde os compradores profissionais adquirem um produto motivados pela obtenção de metas favoráveis de desempenho do seu negócio bem como atendendo aos seus próprios desejos de sucesso pessoal e profissional (Webster Jr. & Keller, 2004). Consequentemente, as decisões de compra refletem fatores racionais e emocionais, tal como se verifica nos mercados de consumo, podendo as marcas ter uma influência determinante nesta etapa (Leek & Christodoulides, 2012).

O envolvimento de vários sujeitos na decisão de compra industrial é outra característica predominante dos mercados B2B, bem como esta ocorrer durante um longo período e a passagem por uma série de estágios de decisão, desde o reconhecimento do problema até ao desenvolvimento das especificações requeridas, identificação e avaliação de potenciais fornecedores e as suas ofertas de produtos, negociações dos termos de compra e posterior avaliação de desempenho e gestão do relacionamento com a empresa fornecedora (Webster Jr. & Keller, 2004). Segundo Biedenbach e Marell (2010), quando existe uma oportunidade de compra nova, não havendo prévias transações entre empresas, o reconhecimento da marca do fornecedor, assim como o posicionamento e promessa de valor da mesma são fatores fundamentais para que se estabeleça confiança e motive preferência no comportamento de compra. Desta forma, é possível estabelecer relações de modo que se gere lealdade à marca e se promovam intenções de recompra, uma dinâmica capital nos mercados industriais (McQuiston, 2004).

2.4.RELACIONAMENTOS EM B2B

No contexto B2B, o papel do branding é preponderante durante os estágios iniciais do processo de tomada de decisão, tendo influência na avaliação de fornecedores e diferenciação das ofertas que o comprador faz (Webster Jr. & Keller, 2004). Contudo, segundo Leek e Christodoulides (2011), uma vez estabelecida a relação empresarial a capacidade de o fornecedor cumprir critérios de seleção, tal como qualidade do produto e prazos de entrega, ganha primazia.

Ao observar as relações existentes nos mercados B2B, um fator de percepção clara é o de que o processo de compra corporativa ser a principal característica diferenciadora entre os mercados B2B e os mercados B2C, sendo que a compra organizacional assenta em três aspetos: justificação, risco e duração (Bunn, 1993). Nestes mercados industriais os clientes não estão a comprar “produtos”, mas sim soluções para dois problemas, o problema económico e estratégico da organização e o seu próprio “problema” pessoal de obter recompensas individuais (Webster Jr. & Keller, 2004). De acordo com Mitchell (1995), é fundamental confiar no parceiro comercial, visto que os clientes organizacionais preferem um relacionamento de longo prazo. Tal, revela uma mudança significativa do paradigma

dominante de um relacionamento adversário no qual comprador e vendedor tentam maximizar o seu próprio benefício na transação, mudando o foco para um relacionamento de longo prazo e comportamentos cooperativos entre comprador e vendedor (Webster Jr. & Keller, 2004).

As relações B2B não são estáticas, envolvendo geralmente muitos intervenientes, ocorrem durante um longo período, passam por uma série de etapas e mudam com o tempo (Webster & Wind, 1972). No entanto, segundo Akrouf (2014) o relacionamento inicia-se sempre havendo assimetrias de informação dos dois lados da negociação e só após as primeiras transações, positivas, se reforçam pontos de satisfação e começa a surgir a possibilidade de uma relação a longo prazo, dado que o risco percebido vê-se diminuído e a consequente persistência e durabilidade da transação faz com que se alcance uma fase de manutenção. Esta dimensão afetiva, de acordo com a investigação de Cova e Sale (2000), impacta positivamente a relação entre empresa fornecedora e cliente, passando a haver uma confiança entre ambos significativa e uma perceção de risco mínima.

O mercado B2B é um lugar de cooperação e competitividade, o que significa que as relações B2B devem ser bem geridas, sendo as dimensões mais relevantes a confiança, satisfação e a lealdade (Rhee et al., 2014).

2.4.1. Confiança

Nos relacionamentos em B2B, o marketing procura construir vínculos de longo prazo, sendo a confiança uma “variável mediadora chave” (Morgan & Hunt, 1994) ou, de acordo com Ganesan (1994), um “ingrediente necessário” para o desenvolvimento de relacionamento bem-sucedidos. A definição de confiança não é linear nem única, tendo vindo a sofrer alterações ao longo do tempo. Para Lee e Lee (2019, p. 3), a confiança empresarial é “a expectativa da empresa de a empresa parceira ser competente e credível, bem como a crença de que a intenção da corporação parceira é altruísta e íntegra”. A confiança é um dos mecanismos que permite superar a assimetria da informação, o que destaca a sua importância nos negócios B2B (Cook et al., 2020). Para além disso, estudos realizados no passado destacam a natureza temporal da confiança, onde é possível observar

que esta evolui com base nas ações e interações que ocorrem entre clientes e fornecedores (Huang & Wilkinson, 2013).

A confiança é uma construção multidimensional, existindo três crenças que podem ser definidas como percepções das empresas clientes em relação aos atributos que a empresa fornecedora detém: benevolência, competência e integridade (McKnight et al., 2002). A benevolência indica a disposição da empresa fornecedora para proceder de acordo com os interesses do parceiro; a competência indica a correlação entre o que a empresa compradora exige e o que a fornecedora oferece; a integridade converge com a linha de pensamento de que ambas são honestas e cumprem o que fora comprometido aquando do início da relação (McKnight et al., 2002).

2.4.2.Satisfação

A singularidade dos mercados B2B, evidencia que um dos seus elementos cruciais se prende ao desenvolvimento de relacionamentos consagrados com satisfação entre fornecedores e clientes (Caceres & Paparoidamis, 2007). A satisfação, segundo Akrouit (2014), corresponde à avaliação feita após a transação que permite analisar o desempenho negocial da mercadoria transacionada. Deste modo, a complexidade dos produtos e serviços negociados nestes mercados industriais, bem como a natureza de longo prazo das relações comerciais, espelham a elevada importância de que essas relações tenham um cariz eficaz e satisfatório (Caceres & Paparoidamis, 2007). De acordo com Zboja e Voorhees (2006), a satisfação e a confiança estão relacionadas, acentuando a conceção de que a confiança produz consequências positivas na satisfação.

A satisfação tem um impacto crucial no futuro da relação contratual e na qualidade da mesma, dado que é relevante para que haja intensão de renovar os contratos que estão ao agrado de ambas as partes (Visentin & Scarpi, 2012). Clientes que apresentem um alto grau de satisfação em relação à empresa fornecedora não estão na posse de grandes incentivos para mudar de fornecedor e, conseqüentemente, essa satisfação tem um papel bastante relevante para o lucro da empresa fornecedora no longo prazo (Gruca & Rego, 2005). Sem embargo disso, ao considerar a satisfação de um cliente em B2B, é necessário avaliar a

satisfação dos diferentes intervenientes pertencentes ao centro de compras em contacto com o fornecedor (Chumpitaz & Paparoidamis, 2004).

Na literatura, tal como a confiança, a satisfação do cliente é apontada como um importante antecedente da lealdade do cliente, tendo uma atuação importante na intensão de recompra e afetando positivamente o relacionamento de longo prazo (Kotler, 1999).

2.4.3. Lealdade do Cliente

Em simetria com as definições apresentadas anteriormente, a da lealdade do cliente também apresenta múltiplas opções que têm vindo a evoluir com o passar do tempo. Bowen e Shoemaker (2003), afirmam que a lealdade do cliente é a medida em que a empresa cliente opta por continuar a comprar à empresa fornecedora, passando a agir mais como uma parceira, também recomendando a empresa fornecedora a outras. A lealdade é tradicionalmente apontada como um constituinte do valor da marca (Aaker, 1991). Contudo, alvo de estudo mais recentes por parte de investigadores como Taylor et al. (2004) e Van Riel et al. (2005), que argumentam que a lealdade do cliente não integra o valor da marca, uma vez que é resultado desta, sendo alegado que o valor da marca tem um forte impacto nas intenções de lealdade dos clientes, influenciando a sua vontade de prolongar a relação estabelecida, negociar novamente e recomendar a marca (Vogel et al, 2008).

A lealdade do cliente compreende a afinidade que uma empresa cliente tem com a empresa fornecedora e continuará o relacionamento transacional no futuro por meio de novas compras (Pan et al., 2012). Além disso, no contexto de um mercado altamente competitivo, uma forte lealdade do cliente coloca a empresa num melhor patamar, ou seja, manter os clientes e aumentar a sua lealdade cria uma vantagem sobre os concorrentes (Deng et al., 2010). Ademais, como adverte Liu et al. (2011), manter as empresas clientes implica um menor custo que cativar novas. Desta forma, a lealdade da empresa cliente desempenha um papel preponderante para as empresas fornecedoras e deve ser o principal objetivo da sua atividade de marketing (Mustonen et al., 2016).

3.OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

Neste terceiro capítulo serão apresentados os aspetos metodológicos determinantes para a presente investigação, que procura entender de que forma a estratégia de branding desperta a jornada rumo a uma relação de lealdade do cliente.

O capítulo iniciará com a secção 3.1. Objetivos do Estudo e Questões de Investigação, seguido pela secção 3.2. Contexto Empírico da ADIRA e 3.3. Identidade e Justificação da Metodologia. Por fim, no ponto 3.4. serão apresentadas as Técnicas de Recolha de Dados, seguindo-se a identificação da 3.5. Amostra e terminando na secção 3.6. Recolha de Dados onde será detalhado o método como a informação recolhida será tratada e 3.7. Análise dos Dados.

3.1. OBJETIVOS DO ESTUDO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Como fora apresentado no capítulo introdutório deste estudo, os objetivos específicos intentam dar resposta ao seguinte objetivo geral estabelecido que se revela como: Compreender a importância que a estratégia de branding tem na lealdade dos clientes nos mercados B2B.

Deste modo, fundado na revisão da literatura, no objetivo geral da pesquisa, e tendo como ponto de partida o estudo de caso da ADIRA Metal Forming Solutions, este estudo propõe os seguintes objetivos específicos de investigação:

OE1 - Identificar os benefícios de uma estratégia de branding coesa em B2B.

OE2 - Verificar o impacto do branding no processo de decisão de compra nos mercados B2B.

OE3 - Entender como a confiança e satisfação dos clientes B2B é impactada pela estratégia de branding da empresa fornecedora.

OE4 - Identificar e comparar elementos geradores de lealdade nos mercados B2B.

OE5 - Analisar a perceção dos clientes perante a estratégia de branding da ADIRA Metal Forming Solutions.

3.2. CONTEXTO EMPÍRICO DA ADIRA METAL FORMING SOLUTIONS

Esta secção tem por objetivo apresentar a ADIRA Metal Forming Solutions, apresentando o seu contexto empírico como caso de estudo e fazendo um enquadramento geral do sector onde opera, a concorrência que enfrenta na manufatura de maquinário industrial e apresentar os marcos mais importantes da sua já longa história. Posteriormente, será abordada a estratégia de branding adotada pela empresa bem como descrita a evolução da sua relevância.

3.2.1. A ADIRA Metal Forming Solutions, S.A.

A ADIRA iniciou a sua atividade, decorria o ano de 1956, na cidade do Porto com apenas 5 trabalhadores liderados pelo engenheiro e fundador António Dias Ramos. A empresa começou por fabricar tornos, fresadoras e máquinas de aplainar nas suas instalações de 400m², evoluindo na década de 60 para o fabrico de máquinas de trabalho em chapa metálica, desenvolvendo a primeira guilhotina mecânica e quinadora hidráulica de fabrico português. Tais inovações permitiram à ADIRA uma primeira participação numa feira internacional, deste modo encabeçando as primeiras exportações para outros mercados.

Nas décadas seguintes a ADIRA consagrou com primor a sua posição global num mercado em grande expansão, exportando as suas máquinas para o continente europeu, Asiático, Americano e Oceânia. Com esta crescente demanda houve uma necessidade de ampliar as instalações, havendo uma mudança para uma nova unidade industrial em Vila Nova de Gaia. Neste período a ADIRA adquire um elevado estatuto ao tornar-se o primeiro produtor europeu a obter a certificação ISO 9000 e o primeiro no mundo a ter toda a sua gama de produtos com certificação CE.

Face ao surgimento, cada vez maior, de competidores no setor do maquinário de transformação de metal, provenientes maioritariamente do continente Asiático, tendo estes menores custos de produção como vantagem competitiva, a ADIRA aproveitou a onda tecnológica do final dos anos 90 e início de milénio para iniciar um projeto de investimento em inovação, modernização dos equipamentos de alta tecnologia dando passos mais firmes

na automação, de modo a não perder relevância mantendo-se fiel à sua vertente inovadora e de qualidade superior. À vista disso, os anos 2000 foram marcados por uma consolidação da presença internacional com a abertura das suas primeiras subsidiárias: ADIRA France, ADIRA UK e ADIRA Tech (USA), e pela adição ao catálogo de máquinas de corte a laser, robots e células robotizadas entre outros automatismos. Este período ficou também assinalado pela compra da empresa por parte de António Cardoso Pinto, que se tornou seu acionista e presidente, motivando uma reestruturação da organização interna.

Em 2017, o Grupo Sonae Capital adquire a ADIRA Metal Forming Solutions e passa dessa forma a ser o seu único proprietário, motivando uma ambiciosa nova fase empresarial com uma oferta de soluções e serviços mais abrangente, competitiva e vanguardista. Ainda nesse mesmo ano, a ADIRA forma uma parceria com a MC Machinery Systems, Inc., que visa fornecer a todo o território norte americano quinadoras de alta gama.

Comemorando mais de 65 anos de existência a ADIRA está atualmente no mercado como um fabricante líder e fornecedor global de soluções de transformação de metal, especializada na produção quinadoras, guilhotinas, máquinas de corte a laser, células robotizadas, sistemas automáticos, entre outras soluções completas para a indústria de processamento de chapas metálicas. A ADIRA conta com uma vasta rede de parceiros e agentes internacionais que atendem uma carteira de clientes espalhados pelos 4 cantos do mundo, considerando as suas necessidades díspares com base no contexto cultural de cada mercado. Com esta gestão de operações é possível responder da melhor forma a uma concorrência cada vez mais feroz, proveniente dos principais fabricantes de máquinas deste setor, de origem alemã, italiana, asiática e turca, sendo estes últimos observados globalmente pelo mercado como de menor qualidade, sendo, geralmente, dado maior destaque aos fabricantes europeus nos quais a ADIRA se insere.

Nunca perdendo a sua vertente ambiciosa e disruptiva, sob forma de acompanhar a revolução da Indústria 4.0, a ADIRA, nos últimos anos, entrou no mercado da Manufatura Aditiva, especializando-se na fabricação aditiva de grandes peças, um projeto ousado intitulado ADIRA Addcreative que certamente trará maior notoriedade e prestígio à marca neste novo segmento de mercado.

3.2.2. Estratégia de Branding da ADIRA

Desde a década de 60 que a ADIRA vai acumulando presenças em certames internacionais e com isso levando a sua marca para palcos de prestígio além-fronteiras. Essa consistência de participações, bem como o consequente aproximar da marca de mercados internacionais, fez com que, nos seus primeiros anos de vida, a marca ADIRA nutrice na mente dos seus clientes, e restante público-alvo, um sentimento de reverência, inovação e qualidade percebida em relação à marca. No entanto, décadas se passaram e com a normal transformação das condições do mercado, resultantes do surgimento de uma maior e mais capacitada concorrência, bem como das inovações que potenciaram o progresso dos mercados industriais, a marca ADIRA foi perdendo expressão no contexto internacional.

A progressiva perda de relevância do nome ADIRA, ao longo dos anos, resulta do facto de que a estratégia de marketing, bem como de qualquer ideologia de branding, até final da década passada não se configurava como um pilar e muito menos fazia parte da estratégia empresarial conduzida pela empresa. A marca, que conta com quase 70 anos de história, cresceu e tornou-se notória graças à inovação e qualidade dos seus produtos. Contudo, com a globalização e consequente saturação dos mercados industriais, é crucial ter uma estratégia que não dependa inteiramente da qualidade da oferta, mas incluir nesta a qualidade das relações que se têm com os clientes e trabalhar a percepção que os mesmo têm da marca ADIRA, implementando para tal uma estratégia de branding que fomente uma percepção positiva e cativa a sua lealdade. Atualmente, a ADIRA deseja ser considerada como mais que uma marca fornecedora, uma parceira que fomenta o sucesso dos clientes. Tem sido este o mais recente caminho traçado pela ADIRA, modernizando a marca e aproximando-a cada vez mais do mercado, quer seja de forma física, como a contínua presença em eventos internacionais, ou digital com o desenvolvimento de uma nova presença na web e nos media sociais que garantem uma maior sofisticação da marca e entrega de conteúdos de valor ao seu público, como *case studies* e vídeos. Uma mudança de paradigma motivada pela indústria 4.0 e pela ambição da ADIRA extrair o máximo valor da transformação digital, não empregando a tecnologia de forma isolada, como uma componente separada das operações da empresa, mas sim de um modo que permita aprimorar as relações da mesma, de forma que informações digitais e recursos físicos se ajustem de modo a criar valor e receita para a marca (Gobble, 2018).

3.3. IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DA METODOLOGIA

É possível usar na metodologia de uma investigação três abordagens distintas, podendo esta ser qualitativa, quantitativa ou um encontro das duas, configurando-se uma metodologia mista. Neste sentido, é objetivo deste capítulo apresentar, de forma justificada, qual é a metodologia de estudo mais adequada para esta investigação, assim como fazer uma exposição de quais as técnicas de recolha e análise de dados usadas, de forma a ser possível identificar uma resposta e correta compreensão dos objetivos previamente propostos para esta investigação.

Como exposto no capítulo anterior, a presente investigação tem como objetivo geral perceber a importância que a estratégia de branding tem na lealdade dos clientes nos mercados B2B. Neste sentido, considerou-se relevante para o sucesso desta pesquisa o estudo da ADIRA Metal Forming Solutions, uma empresa portuguesa que é um exemplo de sucesso dentro de um mercado globalmente saturado como o da manufatura de maquinário de transformação de metal. Dito isto, a investigação enquadra-se num caso de estudo referente à empresa ADIRA, procurando descrever ou explicar um determinado fenómeno social no seu contexto real e de uma forma clarividente dar respostas às perguntas “como” e “porquê” dentro do tema do branding industrial em análise (Yin, 2011). Deste modo, para que seja feito um enquadramento teórico, é importante referir, que os métodos de pesquisa são caracterizados por um conjunto de procedimentos lógicos de investigação empírica tendo sido selecionadas técnicas de recolha e tratamento de dados que se configurassem adequadas para os objetivos da investigação (Strauss & Corbin, 1990). Como referido, esta investigação trata-se de um estudo de caso que tem como foco o entendimento do “como” e do “porquê” da ocorrência de determinado fenómeno, sendo, portanto, possível concluir que o estudo tem um carácter exploratório, em virtude de tentar compreender fenómenos até então pouco estudados e fundamentar conclusões sobre os mesmos (Oliveira & Ferreira, 2014). Dado o caso de estudo em investigação e os objetivos expostos, compreende-se a pertinência da presente investigação em contemplar uma análise de dados qualitativos. Por metodologia qualitativa entende-se qualquer tipo de pesquisa que produza resultados que não sejam derivados de processos estatísticos ou outros meios quantitativos, podendo-se considerar uma pesquisa relativa ao entendimento de comportamentos, emoções e sentimentos de pessoas (Strauss & Corbin, 1990).

A metodologia proposta tem como intuito uma análise indutiva, interpretativa e subjetiva, visando beneficiar de um entendimento compreensivo e profundo da realidade suportado numa abordagem de dados qualitativos em pesquisas semiestruturadas e não estruturadas (Oliveira & Ferreira, 2014). Ainda citando Oliveira e Ferreira (2014), esta metodologia tem a capacidade de beneficiar a explicação de fenómenos particulares como forma de perceber o argumento geral.

3.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Após indicada a metodologia, esta secção do capítulo apresentará quais as técnicas de recolha de dados mais adequadas visando a estrutura qualitativa proposta para o estudo. As técnicas de recolha de dados são rigorosas, bem definidas e transmissíveis, adaptando-se ao tipo de problema e variados fenómenos que se pretendem analisar (Baptista & Sousa, 2011). Posto isto, considerou-se apropriado o desenvolvimento de entrevistas como técnica capital para a recolha de dados desta investigação, com vista à exploração de atitudes, comportamentos e experiências da população estudada (Dawson, 2002). De acordo com Tuli (2010), as entrevistas são técnicas que desenvolvem uma reflexão e debate de ideias sobre experiências e acontecimentos, permitindo de modo eficaz e coerente enquadrar e organizar os distintos pontos de vista de cada um dos indivíduos, fomentando a compreensão geral do tema em análise.

A entrevista caracteriza-se por ser uma das técnicas de recolha de dados mais comuns nas investigações qualitativas aquando da realização de uma investigação científica, podendo a mesma ser executada de várias formas: estruturada, semiestruturada e não estruturada (Oliveira & Ferreira, 2014). O sentido de qualquer entrevista de investigação está no conhecimento e compreensão da perspetiva do entrevistado em relação a determinado tema em análise. Com o fim de uma recolha de dados qualitativos de interesse para este estudo, serão realizadas entrevistas semiestruturadas e não estruturadas, com o objetivo de uma predominância de perguntas abertas e de baixo grau de estrutura que permitam aos entrevistados transmitir uma visão holística e pouco limitada do seu ponto de vista sobre a presente temática (Cassell & Symon, 2004).

Aliando ao método de entrevista foi também feito uso da análise documental como técnica complementar, o que permitiu fornecer uma visão mais completa e aprofundada do objeto de estudo. Esta importante técnica auxiliar de análise ao estudo, envolve a recolha e análise de dados a partir de uma variedade de documentos impressos ou digitais (Bowen G. A., 2009) dos quais jornais, artigos de revistas e materiais online são considerados por Rapley (2018), como as fontes mais acessíveis de documentos para análise. Como em outras metodologias qualitativas, a análise documental tem por objetivo expor informações condensadas através da aprofundada interpretação dos dados recolhidos (Junior et al., 2021).

A análise documental foi de grande relevância para a presente investigação, permitindo alcançar informações detalhadas e complementares às obtidas através das entrevistas. Essas informações foram úteis para aprofundar o estudo do caso da ADIRA, contribuindo para uma análise mais completa e abrangente. Além disso, a análise documental, assente em documentos internos disponibilizados pela empresa, permitiu verificar a coerência entre as informações obtidas por diferentes fontes, possibilitando a identificação de lacunas ou inconsistências nos dados recolhidos, contribuindo para a melhoria da qualidade da presente pesquisa (Bowen G. A., 2009).

3.5.AMOSTRA

O universo de empresas B2B é muito vasto, como tem sido feita referência ao longo da investigação. Dito isto, manifestou-se necessário o desenvolvimento de uma estratégia de modo a se construir uma amostra do estudo representativa, garantindo que esta apresente características idênticas às da população (Ghiglione & Matalon, 2001). Dentro destes condicionalismos, tornou-se crucial e estrategicamente importante seleccionar a amostra de acordo com a produção de maior riqueza e profundidade de informação (Marshall, 1996).

Por se tratar de um estudo de caso, esta pesquisa contém parceiros seleccionados a partir de uma lista de contactos comerciais fornecida pela empresa ADIRA. Respeitando a metodologia de Marshall (1996), a amostragem das empresas incluídas neste estudo foi premeditada, seleccionando-se clientes mais próximos da empresa, tanto no mercado doméstico como internacional, de modo a conferir uma melhor compreensão da percepção que os clientes têm da marca ADIRA. Estes critérios levaram a 21 contactos iniciais a

empresas clientes com necessidades e produtos finais distintos, das quais 7 aceitaram participar na pesquisa. De modo a salvaguardar a confidencialidade dos participantes e respetivas empresas, foi atribuída a codificação da letra “E” seguido de um número, identificativo da ordem pela qual a entrevista foi conduzida, sob forma de representar cada participante da entrevista. As características da amostra podem ser consultadas na Tabela 2, que se apresenta em seguida.

Empresa	Segmento de Atividade	Localização	Anos de Atividade	Volume de Negócios	Número de Funcionários
E1	Mobiliário de refrigeração comercial	Sintra, Portugal	45	37.5M€	205
E2	Frigoríficos e equipamentos hoteleiros	Castelo Branco, Portugal	48	2.8M€	49
E3	Mobiliário urbano elétrico	Múrcia, Espanha	45	5M€	18
E4	Fornecedor de máquinas	Illinois, EUA	22	68.8M€	525
E5	Equipamentos de aquecimento	Aveiro, Portugal	44	20.3M€	173
E6	Construção e colocação de perfis de aço	Zwijndrecht, Países Baixos	8	2M€	8
E7	Transformação de carroçarias	VN. de Gaia, Portugal	47	24.2M€	210

Tabela 2 - Características da Amostra

Fonte: Elaboração Própria

O ponto de contacto da empresa entrevistada teve como critério determinado ser um colaborador com alto grau de participação na decisão e no processo de compra, de modo a ser refletido em cada resposta o profundo conhecimento de alguém experiente nas relações entre clientes e empresas fornecedoras. Isto posto, a generalidade dos entrevistados enquadram-se em cargos de gestão e direção, sendo notório o longo vínculo, demonstrativo de toda a experiência, que muitos dos participantes mantém com as suas empresas. No que concerne ao género há grande predominância do masculino dentro da amostra, algo representativo do próprio setor da indústria.

A tabela 3 apresenta e caracteriza detalhadamente cada um dos indivíduos que participaram na entrevista, contribuindo com os seus pontos de vista em nome da sua organização.

Empresa	Cargo	Nº de anos na empresa	Gênero	Idade
E1	Diretor Técnico	37	Masculino	59
E2	Diretor de Produção	27	Masculino	49
E3	CEO	22	Feminino	54
E4	Gestor de Produto	18	Masculino	48
E5	Diretor de Produção	11	Masculino	39
E6	Gestor de Produto	2	Masculino	54
E7	Diretor Industrial	5	Masculino	38

Tabela 3 - Características dos Entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

3.6.RECOLHA DE DADOS

O guião da entrevista, presente na tabela 2, foi desenvolvido com base na revisão da literatura (anexo 2), procurando dar resposta a todos os objetivos específicos apresentados. Como exposto no guião, este contém um conjunto de questões abertas pré-determinadas, mas sem uma ordenação restritiva, podendo as mesmas serem ajustadas de acordo com o fluxo da entrevista, garantindo assim que os tópicos essenciais são abordados e permitindo aos entrevistados transmitir a sua visão holística de modo pouco limitada sobre a presente temática (Cassell & Symon, 2004).

Contexto
Caracterização do participante: Cargo, género, idade e número de anos na empresa.
Caracterização da empresa: Localização, anos de atividade, volume de negócios e número de funcionários.
OE1
1. Considera que ter uma marca forte é importante para uma empresa que opera num mercado B2B? 1.1. Quais considera serem os benefícios de um branding/marca forte em B2B? 1.2. Quais são os “ingredientes” que compõem uma marca forte em B2B? 2. Acredita que comprar um produto/serviço de uma marca forte, em detrimento de uma marca desconhecida, proporciona efeitos quantificáveis e positivos para o seu negócio? Se sim, como?
OE2
3. Como classificaria o Branding em comparação com outros aspetos preponderantes da decisão de compra, como: preço, serviço e entrega? 4. Imaginando que encontra a necessidade de comprar um produto totalmente novo para o seu negócio. Compraria de uma marca conhecida independentemente do preço superior ou optaria por comprar de uma marca desconhecida podendo economizar no custo? Justifique. 4.1. Caso opte pela marca conhecida, porque considera que marcas com um branding forte podem cobrar um preço premium? 5. Como é que uma marca pode influenciar a redução da perceção do risco associado a uma compra?

OE3
6. Sente confiança nos seus fornecedores? Porquê? 6.1. Sente mais confiança nos fornecedores que têm uma forte componente de branding associado à sua marca? 7. Está satisfeito com os seus fornecedores? Porquê? 7.1. Sente uma satisfação maior ao trabalhar com fornecedores que têm uma forte componente de branding associado à sua marca? 8. Considera que a confiança e satisfação são variáveis antecedentes e indicadoras da lealdade do cliente?
OE4
9. Na sua opinião, como é que se constrói lealdade nos mercados B2B? 10. Considera que marcas fortes, desenvolvidas por boas práticas de branding, criam lealdade e inibem os clientes de comprar de marcas concorrentes?
OE5
11. A sua empresa tem um longo relacionamento comercial com a ADIRA? Quantos anos? 11.1. Durante este período, como descreveria o Marketing da ADIRA, mais concretamente as atividades de Branding? 12. Consegue identificar um aspeto ou elemento de branding que caracterize/identifique a marca ADIRA? 12.1. Se sim, descreva esse elemento da marca e enuncie outros aspetos que representem a marca ADIRA. 12.2. Se não, o que julga estar em falta para a considerar uma “marca forte”? 13. Em termos de evolução e maturidade, em que situação considera a marca ADIRA estar atualmente? Justifique.

Tabela 4 – Guião da Entrevista

Fonte: Elaboração Própria

As entrevistas foram conduzidas de forma remota, realizadas através de chamadas telefónicas e reuniões online com uma duração média de 25 minutos. Assente num baixo grau de estrutura e com uma predominância de perguntas abertas, a entrevista focou na perceção e visão do branding nos mercados industriais e na relação entre fornecedores e clientes, sendo dada liberdade de resposta e ajustada a organização de questões sempre que se tal se manifestasse necessário dentro da conformidade do guião.

3.7. ANÁLISE DOS DADOS

Com o devido consentimento dos participantes para integrarem o presente estudo, todas as 7 entrevistas tiveram os seus recursos de áudio gravados, tendo sido posteriormente feita a transcrição de modo a facilitar o processo de análise das mesmas. De acordo com Richards e Morse (2012, p.134), preparar dados para análise é um “processo de transformação”, uma vez que cada caso da pesquisa é trabalhado de uma forma que possa ser interpretado e empregue no processo de análise. Idealmente, não haverá um afastamento desmoderado dos dados originalmente recolhidos tornando-os mais organizados, padronizados e prontos para análise. O objetivo passa por criar uma representação fidedigna e precisa do evento de pesquisa num formato que possa ser mais facilmente entendido (Richards & Morse, 2012). Como forma de se alcançar esse objetivo, optou-se por se adotar o método de análise de conteúdo, uma técnica que procura simplificar informações de uma transcrição extensa em informações relevantes mais sucintas por meio de códigos (Erlingsson & Brysiewicz, 2017). Desta forma, é possível identificar respostas relacionadas a um determinado tópico, permitindo não apenas uma melhor compreensão na ótica do entrevistado, como, adicionalmente, com a reorganização dos dados, explorar conexões entre as variáveis que foram descobertas (Erlingsson & Brysiewicz, 2017).

No capítulo seguinte será feita a análise e debate dos dados obtidos, procurando-se evidenciar e formular o entendimento dos entrevistados, de modo a se conseguir dar resposta aos objetivos da investigação.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, após expostas as orientações metodológicas a serem seguidas ao longo da discussão dos dados desta investigação, serão exibidos de forma organizada todos os resultados obtidos e analisados dentro da conformidade projetada. Os resultados obtidos viabilizam uma fundamentação genuinamente sustentável e que irá contribuir para a autenticidade das propostas e conclusões que serão retiradas deste caso de estudo.

Nas secções seguintes será feita a análise e interpretação dos resultados obtidos, um equilíbrio sustentado entre objetivos da pesquisa, resultados derivados das entrevistas e os contributos da revisão da literatura. Posto isto, a estrutura do capítulo encontra-se dividida em cinco etapas que procuram expor, analisar e debater todos os dados colhidos.

4.1. O BRANDING EM B2B E OS SEUS BENEFÍCIOS

De forma a se introduzir a temática em estudo e ir sendo feito um aprofundar lógico e gradativo dos conteúdos, na fase inicial da entrevista optou por se conduzir um conjunto de perguntas introdutórias que procurou focar a compreensão geral do marketing e branding nos mercados B2B, aprofundando os benefícios percebidos e elementos construtivos de uma marca forte. Nesta fase, foi confirmado pelos participantes o que já havia sido citado por Rozin e Magnusson (2003), de que a responsabilidade do branding se tornou mais importante para as empresas B2B na atualidade, deixando de ser observada como uma demanda exclusiva da indústria de consumo, sendo salientado que *”ter uma marca forte é importante em todos os mercados, e o cenário industrial, nos dias de hoje, não pode ser uma exceção (E2)”*. Questões de marketing, necessidades do cliente e a relação que este mantém com a marca são cruciais para o desempenho de uma empresa neste ambiente competitivo (Ohnemus, 2009). Essa mesma necessidade é reforçada por um dos participantes – *“É um mercado extremamente competitivo no que diz respeito a preços, e cada vez surgem mais empresas. Por isso, é fundamental que se consigam diferenciar através daquilo que a sua marca representa (E5)”*.

O branding permite gerar essa maior diferenciação entre empresas, mas mais impactante que isso, proporciona a criação de valor para a marca. Com o vasto número de pesquisas que comprovam a importância de uma marca forte nos mercados B2B (Webster Jr. & Keller, 2004), ilustradas pelo facto do universo dos mercados industriais acolher algumas das marcas mais poderosas e valiosas do mundo (Forbes, 2020), pode-se compreender que uma organização com uma marca sólida nutre de bastantes benefícios. Na tabela 5 são apresentadas as principais menções dos entrevistados com referência aos benefícios aportados por um branding forte em B2B.

Globalização	“Se as marcas forem de grande relevância, o grupo tem uma economia de esforço em que tentamos comprar sempre as mesmas marcas para as nossas fábricas em todo o mundo.” (E1)
Reputação	“Um nome maior leva qualquer empresa mais longe. É mais fácil respeitar uma marca e ter interesse por ela se o nome nos for muito familiar.” (E2) “O mais benéfico é o seu legado. O nome tem muita importância, especialmente na América do Norte. O nome significa a diferença entre a marca ser falada pelos clientes, recomendada e como és visto no setor.” (E4)
Visibilidade	“A exposição superior que tem (...) faz com que consiga crescer mais facilmente e consiga fechar mais negócios.” (E3) “Uma empresa desconhecida não é uma empresa muito falada (...) as recomendações são fatores decisivos de compra.” (E5) “(...) quando tens uma marca forte (...) toda a gente conhece-te, por isso tens muitas mais pessoas que nem sequer pensaste (...), portanto, tens mais clientes.” (E6)
Dedução do risco	“(...) uma boa marca pode mitigar algumas flutuações no preço ou variações que se veriam no custo do maquinário.” (E4)
Fortalecimento de vínculos	“A marca forte ajuda a empresa a estabelecer relações duradouras com os clientes e fornecedores (...)” (E7)
Atração de talentos	“(...) um fator importante na atração de talentos que tornarão a empresa cada vez mais forte.” (E7)

Tabela 5 - Benefícios de uma marca forte em B2B: citações

Fonte: Elaboração Própria

Operar num setor tão específico como a área industrial B2B tem os seus aspetos particulares, onde similaridades são partilhadas quer seja no mercado doméstico como no mercado internacional. Diferentes participantes denotaram que o “*boca-a-boca*” é um elemento de extrema importância neste meio, esclarecendo que é prática frequente potenciais clientes dialogarem entre si procurando obter recomendações ou um *feedback* esclarecedor sobre determinada empresa fornecedora, sendo esta uma forma de mitigar o risco de um relacionamento com um novo fabricante – “*(..) ainda há muito o bate boca, a gente fala uns com os outros e quando começam a dizer mal e outros corroboram, é porque a coisa não funciona muito bem* (E1)”. Em consequência disso, é necessário cuidar a marca e tudo aquilo que esta deseja representar aos olhos dos consumidores, existindo vários “ingredientes” que podem contribuir para a construção de uma marca forte em B2B e desta forma alicerçar a sua reputação e posterior lealdade dos clientes. Com base no exposto pelos entrevistados, uma marca forte deve lhe ter associada como elemento essencial a fiabilidade dos seus equipamentos aliada a um serviço de assistência exemplar, membros basilares para uma marca de sucesso descritos pelos entrevistados quando inquiridos sobre quais as características que compõem uma marca forte:

“Produtos bons, em primeiro lugar, mas também um bom serviço. Penso que são os dois elementos mais importantes. Quando se tem um bom serviço e ele é prestado corretamente, então ninguém tem problemas e consegue ter uma marca forte.” (E6)

“(...) a assistência técnica é o pilar de qualquer marca neste meio (setor industrial) (...)” (E5)

A relação cliente fornecedor é também manifestada como uma componente fundamental na construção de uma marca robusta, chegando mesmo a ser apontada por um dos membros entrevistados como – “*o fator chave* (E7)” para a construção de uma marca forte em B2B, na medida em que os clientes organizacionais procuram um relacionamento sólido e duradouro junto dos fornecedores, sendo que para tal é crucial haver confiança no parceiro comercial (Michell, 1995). Esta circunstância deve-se a um aspeto definidor exposto por um dos participantes no estudo – “*As empresas e as marcas são pessoas* (E1)”, são os colaboradores da empresa que carregam o nome da marca e muitas vezes lhe dão voz, sendo um ponto de contacto com uma comunicação constante e personalizada procurando esbater necessidades, mitigar assimetrias da informação, transmitir confiança e, desse modo, gerir as demais dimensões capazes de proporcionar satisfação e a lealdade (Rhee et al., 2014).

Outras dimensões contributivas para a solidificação de uma marca B2B foram enumeradas e estão retratadas na tabela 6, que se apresenta em seguida:

Fiabilidade	“A fiabilidade dos equipamentos (...)” (E1) “(...) sem a força de um produto bom e confiável uma marca não consegue ir muito longe.” (E2) “Produtos bons, em primeiro (...)” (E6)
Experiências positivas	“(...) as opiniões (...) no setor, falando com pessoas (...) que tenham equipamentos vossos e do grau de satisfação que elas têm.” (E1) “As pessoas falam das experiências que têm e se estiverem pouco satisfeitas obviamente que isso afeta a força da empresa.” (E2)
Inovação	“(...) evoluções tecnológicas.” (E1) “A inovação (...) faz parte do sucesso (...)” (E3) “(...) ser um líder em tecnologia.” (E4)
Resposta a necessidades	“Para nós é muito mais as soluções que oferece do que o nome em si.” (E3)
Assistência técnica	“(...) a assistência técnica é o pilar de qualquer marca neste meio.” (E5) “(...) um bom serviço. Quando se tem um bom serviço e ele é prestado corretamente, então ninguém tem problemas e consegue ter uma marca forte.” (E6)
Legado	“A história (...) tem a sua importância, é a prova de uma marca que resistiu ao longo dos anos.” (E5)
Relacionamento	“O relacionamento com os clientes (...) é fundamental. Talvez seja mesmo o fator chave.” (E7)
Presença online	“A presença online tem cada vez maior preponderância na construção de uma marca forte, facilita o nosso envolvimento e aproxima-nos do fornecedor, mesmo que esse aproximar seja numa tela de computador.” (E7)

Tabela 6 - “Ingredientes” que compõem uma marca forte em B2B: citações

Fonte: Elaboração Própria

Com isto, podemos verificar que os profissionais do meio industrial e verdadeiros tomadores de decisões neste setor B2B, corroboram com a literatura que confere um cariz

preponderante ao branding e que necessita de investimento de carácter tangível e intangível no desenvolvimento da marca para que depois seja possível colher desta todos os benefícios apresentados. Como forma de conferir essas prerrogativas, foi questionado aos participantes se consideram existir efeitos quantificáveis positivos para o seu negócio pela aquisição de um bem de uma marca forte em detrimento de uma marca desconhecida. Contudo, a resposta não teve resultados totalmente homogêneos. Apesar da maioria expressar concordância alegando que comprar de uma marca reputada confere uma maior confiança e segurança na tomada de decisão, citando um dos participantes – *“Penso que sim, porque uma empresa já francamente conhecida dá-nos outro tipo de segurança. Podemos avaliar as opiniões de outros que primeiro que nós lidaram e experimentaram trabalhar com ela e, no meio disso, conseguimos passar à frente todo o período de testes e entraves que teríamos com algo menos conhecido (E2)”*, também houve quem lhe retirasse importância e olhe para esses efeitos prévios à compra com maior contenção – *“Os efeitos quantificáveis são apenas avaliados após a máquina estar em funcionamento durante um certo período, só assim será possível tirarmos relações. Qualquer conceção prévia trata-se de uma mera previsão, muitas vezes a refletir o nosso otimismo (...) ninguém faz um negócio a pensar que alguma coisa correrá mal (E5)”*.

Uma outra antítese do entendimento de que comprar de uma marca forte gera efeitos quantificáveis comparativamente a uma marca desconhecida, parte de um integrante da investigação que tem nos Países Baixos o seu mercado doméstico e faz uso da sua relação com a marca ADIRA, como exemplo, para clarificar o seu ponto de vista com respeito a este tema – *“Para o nosso negócio, não sei se uma marca forte é importante. Às vezes pode ser, mas outras vezes não (...) vou dar um exemplo: eu trabalho aqui com máquinas ADIRA. Aqui nos Países Baixos não considero a ADIRA uma marca forte, porque ninguém conhece a ADIRA, mas isso não afeta os meus clientes, porque é um bom produto. Posso fazer tudo e ninguém sabe que estou a trabalhar com a ADIRA (E6)”*. Esse mesmo entendimento e definição de prioridades no que toca à escolha de um parceiro é partilhado por mais fabricantes – *“Acredito que possa ser satisfatório adquirir uma máquina de uma marca com reputação mundial, mas se no fim do dia essa empresa não garante os nossos requerimentos de pouco ou nada nos serve... (E3)”*, rematando com o atributo que considera indispensável no seu processo de decisão – *“... precisamos de capacidade rápida de resposta em caso de haver alguma avaria. Por vezes negócios locais dão esse suporte com mais eficácia pela*

localização próxima, enquanto outras grandes empresas só depois de vários dias o conseguem garantir por terem técnicos mais longe. A ADIRA está relativamente próxima de nós, e isso deu-lhe força na nossa tomada e decisão (E3)”.

A partilha destas considerações, permite compreender que, aos olhos dos decisores industriais, nem sempre a marca mais conhecida é a melhor opção, e como tal o “awareness” não configura o fator primordial de decisão, já que o próprio produto, serviço e a adequação às necessidades específicas de cada cliente têm um contributo superior na força da marca e percepção que o público tem da mesma no momento de a considerar como escolha.

4.2. O BRANDING NA DECISÃO DE COMPRA B2B

Tratando-se de uma estratégia de marketing, o branding procura desenvolver uma marca forte e reconhecida no mercado, com a intenção de criar uma conexão e estabelecer um relacionamento duradouro entre a empresa e os seus clientes (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Examinando como é que no mercado B2B o branding influencia as decisões de compra, os entrevistados foram convidados a compará-lo a outros aspetos preponderantes da decisão de compra, de modo a estabelecer uma ordem de relevância. Um dos participantes estabelece a marca como um ponto inaugural, revelando a sua decadência de importância ao longo do avançar da relação comercial – “*A marca é o primeiro encontro que temos com a empresa, depois disso perde um pouco a sua importância e fatores como o serviço, tecnologias e especificações que a empresa oferece pesam muito mais (E3)*”. Em maior destaque nas respostas dos inquiridos surge a assistência técnica ou suporte, carregando a “coroa” de elemento dominante na decisão de compra.

“(...) o Service é fundamental. É pela garantia de que o mesmo é bem prestado e rápido na resposta que continuamos a confiar que o mesmo fornecedor continua a ser a escolha certa. O preço vem depois e resulta muito daquilo que achamos justo face ao suporte que nos é dado.” (E2)

“fatores como o serviço (...) que a empresa oferece pesam muito mais.” (E3)

“Para nós, o suporte é claramente o fator número 1.” (E5)

Também com um elevado grau de importância, em especial no mercado externo surge a fiabilidade, caracterizada na decisão de compra como “*historicamente*” o elemento “*(...) rei, na América do Norte. Seguido de perto pelo prazo de entrega e depois pelo modo de compra ou preço (E4)*”. Estes dados obtidos constataam que, apesar de não existir uma resposta ou conformação correta para os decisores de compra a reação e argumentação das opiniões irá decorrer sempre da palavra “depende”. Os principais decisores de compra dependerão do momento da empresa e das suas necessidades, tal como é clarificado – “*(...) vai depender muito da empresa e dos produtos comercializados. Por vezes o prazo de entrega é importantíssimo para que o negócio seja firmado, noutros não tem de todo a maior relevância. O preço é sempre avaliado e para nós o suporte é claramente o fator número 1. O branding é importante, mas não o decisor (E5)*”.

A respeito do preço, procurou-se entender se o mesmo se equipara a um entrave à compra, dentro do setor industrial, possível de mitigar pelo branding. Dando a opção de uma compra avultada num produto de uma marca forte em detrimento de uma marca desconhecida mesmo que esta permitisse uma economia de custo, a escolha dos participantes foi de clara preferência pela marca conhecida, já que esta possibilita maiores garantias transparecendo uma segurança superior ao negócio. Este ponto é dissecado na figura seguinte, sendo possível validar essa opinião geral dos entrevistados através das citações com maior relevo.

“(...) especialmente para novos produtos, é mais provável comprar uma marca conhecida do que de uma desconhecida, mesmo que o preço da marca conhecida seja muito mais caro.” (E4)

“Optaria pela marca conhecida o risco de tentar economizar e as empresas nos deixar ficar mal, quer a nível de prazos e service, não penso que seja compensado. Mais vale fazer um investimento avultado e ter algumas garantias.” (E5)

“O preço é muito importante, mas quando se trata de uma nova funcionalidade que ninguém possui, é importante que ela funcione e quando se desconhece a empresa, não se sabe como opera. É um pouco difícil comprar de alguém que não se conhece.” (E6)

“Selecionaria a marca conhecida, porque uma marca conhecida geralmente já tem uma qualidade comprovada (...)” (E7)

Pelos dados recolhidos, marcas conhecidas no setor apresentam garantias prévias à compra percebidas pelos potenciais clientes. Tal permite, segundo um dos participantes, que essas marcas partam *“logo em vantagem comparando com uma concorrência desconhecida (E5)”*. Também é partilhado, de forma bastante completa, por um elemento entrevistado o sentimento de dúvida pela marca desconhecida que acentua a preferência nas marcas fortes.

“Sempre que se traz um novo item, novo recurso, nova função ou uma nova máquina, há muitas incógnitas nela e ninguém quer ser o primeiro proprietário de algo que é novo no mercado. Os consumidores querem algo de confiança porque, no final do dia, esse equipamento estará na empresa deles, a gerar dinheiro para o cliente ou a custar dinheiro ao cliente.” (E4)

“(...) a maioria dos clientes, optará por um novo modelo de máquina de um fornecedor conhecido.” (E4)

Através das respostas obtidas é possível entender que, na ótica dos responsáveis entrevistados, o poder da marca pode influenciar a redução da percepção do risco associado a uma compra, sendo, no entanto, crucial trabalhar os diversos aspetos tangíveis que sustentam esse posicionamento positivo do branding – *“Garantir um suporte de excelência, constante inovação e satisfazer por completo os clientes. O boca-a-boca depois fará o resto e haverá maior conforto e confiança na compra se já tiverem boas provas dadas (E5)”*.

Apesar do preço ser um dos aspetos mais importantes e fortemente analisado no momento da compra, os dados cedidos demonstram não existir incómodo por parte do consumidor em pagar mais por um produto que gere uma maior confiança na garantia das suas necessidades, aspeto essencial em qualquer parceiro que se selecione, sendo alegado por um dos profissionais do setor entrevistado, um sentimento de justiça – *“Empresas que produzem máquinas de qualidade superior sustentam nesse aspeto o preço premium dos seus produtos, parece-me justo (E3)”*.

Estas observações validam a teoria de Cretu e Brodie (2007), de que o branding impacta positivamente o produto, permitindo-lhe ter uma qualidade percebida superior, proporcionando um julgamento de marca forte que propicia a que a empresa exija um preço mais elevado.

4.3. CONFIANÇA E SATISFAÇÃO

Procurando um aprofundar do conhecimento da relação entre clientes e fornecedores, os inquiridos foram questionados sobre a sua confiança e satisfação com os mesmos. Todos os participantes da entrevista afirmam que confiam nos seus fornecedores. A partir dessa perspectiva, o objetivo passa pelo entendimento se a confiança existente tem um aumento quando as empresas fornecedoras possuem uma forte componente de branding associado à sua marca. Assente nas respostas obtidas, é perceptível que a maioria reconhece que a reputação da marca dos fornecedores tem influência positiva na confiança da empresa cliente, mencionando que isso acontece no setor B2B – *“por tudo aquilo que uma marca forte representa. Neste tipo de mercado uma marca extremamente conhecida não chegou a esse posto só porque fez uma boa publicidade. A indústria tem muito mérito, e se as marcas e empresas são reconhecidas é porque algo de muito bom estão a fazer. Saber que os nossos fornecedores estão nesta categoria transmite uma maior confiança (E2)”*.

De acordo com este conceito, na prática, as marcas que são compreendidas pelo mercado como mais robustas, percepção sustentada por um branding forte, estão mais aptas a atender os requerimentos dos seus clientes, o que impacta a sua confiança e ao mesmo tempo gera uma percepção como fornecedores mais confiáveis e credíveis (Lee & Lee, 2019). Um aspeto previsível na medida em que, de acordo com Michell (1995), trabalhar com o fornecedor certo é fundamental para a saúde na relação negocial e para a vitalidade da empresa cliente. Esse casamento perfeito entre cliente e fornecedor é descrito pelo entrevistado que se dedica à distribuição de máquinas ADIRA no solo norte americano pelo extremo apoio e menos preocupações que trabalhar com um fornecedor forte lhe dá – *“Somos uma empresa de venda e suporte. Não fabricamos nada. Compramos, vendemos e prestamos assistência técnica. Para nós uma marca forte é uma empresa que coloca muito esforço em serviços de suporte e fiabilidade tecnológica são um benefício para nós (...) dá-nos menos coisas com que nos preocupar (E4)”*. Não obstante, no que se refere à escolha do fornecedor, é enunciado que – *“O branding é um fator a ser considerado, mas não é o único (E7)”*, expressando que a escolha dos fornecedores, tal como referido, é também baseada numa panóplia de outros fatores, como qualidade do produto, o preço, cumprimento de prazos e, principalmente, na assistência aos clientes, como tem sido insistentemente referido ao logo das respostas dadas, provando que, de forma geral, numa relação negocial com a empresa e

a sua marca o branding é importante para a construção da confiança, mas tendo menos influência que assistência e serviços prestados.

Semelhante aos dados recolhidos da última variável, a satisfação é tida como elemento presente em todas as relações negociais dos entrevistados com os seus fornecedores. Todavia, procurou-se descortinar a influência do branding da empresa fornecedora no incremento dessa satisfação. Um participante expôs que a marca forte do fornecedor tem um impacto positivo na sua satisfação, porque lhe proporciona uma segurança extra aquando do negócio – *“Tenho de me sentir confortável e satisfeito com uma empresa para sentir que estou a fazer a escolha certa. Uma empresa com uma marca bem estabelecida transmite-me essa sensação positiva de credibilidade e confiança (E1)”*. No entanto, outros aspetos são capazes de nutrir maior satisfação dos clientes em comparação com o branding, como citado – *“Nunca será um fator negativo trabalhar com uma marca reputada, mas a maior satisfação, em particular com a ADIRA, vem de ajudarem imenso na melhoria do nosso produto (E5)”*, justificando a sua satisfação com a confiança na competência, já que menciona a excelente capacidade do fornecedor em responder às suas necessidades, um aspeto crucial e que – *“nutre muito a relação de empresas parceiras que temos (E5)”*, evidenciando que a confiança e satisfação estão relacionadas e que a confiança pode impactar a satisfação (Zboja & Voorhees, 2006).

Sob outra perspetiva, os participantes que não reconhecem o impacto da força do branding do fornecedor como parte da sua satisfação, acreditam que existem outras características de maior relevância para a conquistar. Essa ideia é ilustrada pela seguinte citação – *“Não sinto mais satisfação nem tenho esse ego de ter uma marca com maior nome na minha fábrica. Preciso que funcione. Preciso de um fornecedor atento e que consiga dar uma resposta rápida. Isso deixa-me satisfeita e faz com que ao haver novos projetos confie plenamente no parceiro que já demonstrou as suas capacidades no passado (E3)”*.

Tal como fora exposto na última citação apresentada, a satisfação e confiança geram um conforto no recrutamento adicional de projetos do mesmo fornecedor, revelando desse modo lealdade (Kotler, 1999). Frequentemente consideradas como duas das variáveis mais importantes na construção da lealdade, este entendimento foi explorado na entrevista procurando obter o parecer dos participantes sobre a confiança e a satisfação como variáveis antecedentes e indicadoras de lealdade do cliente. As respostas dos participantes a esta

matéria foram afirmativas, uma ideia presente nos principais argumentos dos mesmos e que se encontram expostos em seguida:

“Ao termos confiança e estarmos agradamos com aquilo que os nossos fornecedores e parceiros colocam à nossa disposição, certamente que criamos uma ligação que durará muito anos.” (E3)

“Para nós a ADIRA é mais que uma relação cliente fornecedor (...) tem sido quase unha com carne, que nos permite cada vez mais crescermos no mercado interno e externo. A confiança e satisfação fortalecem esse elo de ligação.” (E5)

Estes resultados enfatizam a necessidade de priorizar a construção de relações sólidas e duradouras com os clientes B2B, por meio da promoção da confiança e satisfação ao longo da interação comercial. Dito isto, contata-se a real importância da confiança e satisfação no fomentar da lealdade do cliente.

4.4. LEALDADE EM MERCADOS B2B

A lealdade, no contexto de um mercado altamente competitivo, posiciona-se como o fator de maior importância nas relações comerciais, tratando-se do fim para o qual os aspetos descritos na alínea anterior, confiança e satisfação, se destinam. A lealdade remete à afinidade crucial que a empresa cliente manifesta para com a empresa fornecedora, alimentando a sua pretensão de estabelecer uma relação de parceria saudável e duradoura (Pan et al., 2012). Dito isto, face ao seu papel crucial, a lealdade da empresa cliente deve ser tida como objetivo prioritário na construção de todas as atividades de marketing, como o branding (Mustonen et al, 2016). De modo a se obter maior clarividência em como essa construção deve ser estruturada e quais os aspetos fundamentais para a arquitetura da lealdade nos mercados B2B, foi levantado o parecer dos participantes do estudo para a sua compreensão. Na tabela 7 são apresentadas as principais menções dos entrevistados no que se refere à resposta da pergunta 9 do questionário, que almeja anteceder os componentes necessários dentro da marca para a construção de lealdade nos mercados B2B.

Serviço de assistência competente	“Fiz sempre questão de comprar máquinas ADIRA porque tive sempre uma extraordinária assistência.” (E1) “Prestar um bom suporte é fundamental. Não podemos ter máquinas paradas senão estamos automaticamente a perder dinheiro.” (E2) “É o serviço, como cuidamos e tratamos dos clientes, a camada de suporte que prestamos deu-nos uma vantagem sobre fabricantes reais aqui na América do Norte e isso ajudou-nos a cortar a nossa própria “fatia do mercado”.” (E4) “O <i>Service</i> é um fator muito importante para fidelizar clientes. É isso que vai aumentando parques de máquinas nos clientes.” (E5) “A melhor maneira é resolvendo os problemas. Quando estes não se resolvem, procuramos por um novo fornecedor quando quisermos comprar uma máquina nova.” (E6)
Oferecer valor acrescentado	“Conhecer o nosso modelo de negócio (...) também configura uma parte muito importante, porque só assim conseguem ter o conhecimento das nossas necessidades e aconselhar devidamente a melhoria de processos com a integração de alguma das suas soluções.” (E2) “Quando temos um problema ou há algo que pode melhorar, perguntamos à ADIRA e a ADIRA dá-nos respostas. Isso constrói lealdade.” (E6)
Fornecer personalização	“O nosso negócio é muito específico e já sabíamos que a ADIRA desenvolvia soluções especiais à medida de acordo com aquilo que necessitamos e totalmente adaptado ao nosso sistema. Sabemos que podemos contar com eles para o desenvolvimento e pós-venda, isso dá segurança e faz com que permaneçam como parceiros durante vários projetos.” (E3) “(…) a criação de produtos e o suporte também ele personalizado ajudou a construir a identidade que reconhecemos à ADIRA enquanto fabricante de máquinas e que nos mantém parceiros ao longo de tantas décadas” (E7)
Proximidade	“A proximidade (...) também faz com que faça sentido contarmos com a ADIRA como fornecedor de soluções. Estão perto em caso de algum problema.” (E7)

Tabela 7 - Fatores fundamentais para a construção de lealdade em B2B: citações

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode constatar, a capacidade de prestar um suporte pós-venda de forma exímia é o elemento mais vezes elencado pelos participantes como sendo crucial para a conquista de lealdade nos mercados B2B. Também a capacidade de a empresa fornecedora prestar um serviço de valor acrescentado para além do próprio produto é tido como muito relevante no trabalho dessa fidelidade. Foram muitos os inquiridos a fazer uso da sua relação com a ADIRA para marcar a sua posição em torno do seu conceito de lealdade, ilustrando os aspetos que consideram essenciais na conceção de lealdade através de exemplos com a marca portuguesa. Um exemplo disso é a citação do participante E6 que considera, no seu ponto de vista, que para a conquista da lealdade – *“a melhor maneira é resolvendo problemas. Por exemplo, por vezes temos um problema com a quinadora e pedimos assistência à ADIRA. Na maior parte das vezes, obtemos uma resposta dentro de 4 horas e nem sempre é a resposta certa, mas a ADIRA está a pensar connosco e a comunicação é permanente na busca por uma solução. Isso é muito importante (E6)”*. Estas boas práticas da ADIRA têm se revelado essenciais para uma performance relacional positiva da marca com as suas clientes, desenvolvendo com os aspetos tangíveis descritos, sentimentos de confiança e satisfação, gerando lealdade nas empresas clientes e impedindo a perda das mesmas para a concorrência. Buscando entender mais sobre essa valia potencialmente concebida com o apoio de um branding forte da marca, foi questionado aos participantes qual o seu impacto na criação de lealdade entre a marca e os clientes, algo crucial num mercado atualmente tão competitivo, já que manter as empresas clientes requer menor investimento comparando ao processo de cativar novas (Liu et al., 2011). Sobre o papel do branding na lealdade, um dos participantes referiu que – *“É muito mais do que apenas a marca. A marca coloca-te à porta da relação comercial. Mas além disso, para entrares propriamente, tens de ter tecnologia, maquinário novo e recursos avançados para manter esse cliente. Tem de se estar sempre a inovar. Se não o estiveres a fazer podes até conseguir o cliente e não o manter por mais que um ou dois anos (E4)”*. O participante E5 partilha da mesma ideia exposta, considerando o branding fundamental – *“(…) desde que seja complementado com todos os outros fatores, como a constante inovação, o know-how e a diversificação de produtos (E5)”*, evidenciando que o branding é sim um fator a ser considerado, mas que requer bons alicerces dos demais “ingredientes” complementares de uma marca forte de modo que sustentem as suas promessas de valor junto dos clientes.

Findando este ponto, apresenta-se um outro ponto de vista capaz de complementar os demais, sendo partilhado pelo participante E6 que talvez se deva considerar a força da marca e a lealdade gerada no cliente de outra forma – *“Acredito que é ao contrário. Penso que quando se tem muitos clientes leais, então aí sim a marca é forte (E6)”*, expressando desta forma que, na sua ótica, a lealdade não advém de uma marca forte, mas sim a lealdade dos clientes é que solidifica a força da marca.

4.5. O ENTENDIMENTO DA MARCA ADIRA

No decorrer de toda a análise exibida nas etapas passadas do presente capítulo, sempre foram sendo feitas referências por parte dos participantes à marca ADIRA e à percepção que os mesmos têm desta empresa fabricante de máquinas retratada no caso de estudo. O presente ponto procura um melhor entendimento da forma como a marca é percebida pelos participantes da entrevista, colaboradores integrados no processo de decisão de compra de empresas clientes ADIRA, tendo algumas já uma relação de fidelidade que dura há décadas, como pode ser confirmado pela tabela 8.

Anos de relacionamento comercial com a ADIRA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	36	46	5	4	25	7	41

Tabela 8 - Anos de relacionamento comercial dos participantes com a marca ADIRA

Fonte: Elaboração própria

Este relacionamento duradouro permitiu-lhes acompanhar, ao longo dos anos, não só a evolução da empresa como a forma como a sua marca tem vindo a ser trabalhada pelas diferentes áreas do marketing. Questionados como, na sua opinião, tem sido este progresso da marca ADIRA, as respostas dão conta de um grande trabalho de otimização e aprimoramento da marca face às necessidades e novos requerimentos do setor da metalomecânica, também ele muito diferente do passado e bem mais competitivo na atualidade. O participante E1 recorda esse passado em que havia maior dificuldade do cliente contactar com a marca remetendo de forma comparativa à facilidade de meios para esse efeito no presente – *“Ações de promoção como feiras, antes tinham um peso preponderante.*

Visitava muitos certames e deslocava-me a vários países. Hoje, sentados no escritório, vendo os vídeos que têm colocado na internet, conseguimos ver os equipamentos a funcionar. Poupa-nos muito tempo e permite tomar decisões muito mais céleres (E1)”. Este cliente cuja relação com a ADIRA perdura há mais de três décadas faz alusão às tecnologias do presente e como têm sido usadas de forma eficiente para mais facilmente a marca chegar ao seu público. A ADIRA tem realizado um enorme investimento nos últimos 4 anos na produção de conteúdo e desenvolvimento de todas as atividades de marketing de modo a potencializar cada vez mais a sua marca. Um novo departamento de marketing surgiu no término da última década e as diferenças são percecionadas pelos seus parceiros comerciais mais antigos, tal como indica a seguinte menção – “A ADIRA fez uma mudança recente do aspeto da marca e mesmo da forma como a trata, nota-se maior cuidado. O conteúdo passou também a ser de maior qualidade e em mais quantidade (E2)”. Apesar dessa opinião da evolução da marca ADIRA ser nutrida na generalidade dos clientes do mercado doméstico, o participante do continente americano aponta a melhorias que a ADIRA ainda deverá cobrir de modo a otimizar a sua presença global, em particular no seu mercado – “Desde 2019, o marketing e o branding da ADIRA melhorou. Foi colocado mais ênfase nas médias sociais. O marketing, para ser justo, ainda está em falta até certo ponto. Não há muitos vídeos na internet e não há muitas fotos ou vídeos para as máquinas que estamos a encomendar, mas estão a melhorar (E4)”.

Todavia, nem só de evolução digital sobrevive uma marca, é tanto ou mais importante analisar como se tem verificado a evolução na prestação de serviços e ao longo de toda a relação comercial, tal como adverte um dos participantes – “Vejo o branding da ADIRA bem diferente de como era há mais de 10 anos, isso é certo. De certa forma impactou o crescimento natural da nossa relação. Agora que estão melhores nesse aspeto, apenas devem ter cuidado para não descurarem outros pontos de extrema importância que, em falta, podem danificar a marca e o seu legado (E5)”. Um desses pontos é sem dúvida a assistência técnica prestada no pós-venda, sendo este um dos pontos enunciados por um dos entrevistados como um dos elementos com maior aprimoramento nos últimos anos, começando por relatar uma má experiência inicial com a marca no passado – “Quando adquirimos a nossa primeira máquina, ela foi feita sob medida para nós, o que também a tornou uma máquina nova para a ADIRA. No entanto, após a sua instalação foi difícil obter assistência na máquina. Portanto, não foi um bom período para estabelecer lealdade. Agora

compramos uma nova máquina e sentimos que se estão a esforçar para oferecer um serviço melhor e também há uma comunicação melhor, o que torna tudo superior à relação com que começamos há cerca de quatro anos (E6)”. Um outro participante complementa também de forma positiva a evolução da sua perceção da marca enquanto parceiros comerciais, referindo uma vertente muito humana que a marca sempre possuiu e tem conseguido manter – “A nossa empresa lida muito com pessoas, e elas são a essência de qualquer marca. Estamos muito satisfeitos com a ADIRA nesse nível. São extremamente profissionais e com um ótimo conhecimento, capaz de nos agregar sempre valor em cada projeto desenvolvido (E3)”.

Manifestado de forma positiva pelas conceções dos participantes em relação à marca ADIRA, foi evidenciado que a empresa portuguesa, com maiores ou menores contrariedades, conseguiu manter-se competitiva no mercado e evoluir com ele a sua marca de uma forma consistente e estruturada aos quesitos do setor, emplacando sensações positivas nas conceções dos clientes entrevistados à marca ADIRA. Isso devido a uma condição fundamental para a ADIRA ser a perceção da marca por parte dos seus clientes.

Procurando obter uma resposta dentro deste panorama, foi pedido aos participantes do estudo para identificarem os aspetos que caracterizem ou remetam para a marca ADIRA. Os resultados são apresentados na figura 2.



Figura 2 - Perceções dos clientes pela marca ADIRA

Fonte: Elaboração própria

Ao fazer a sua avaliação, é possível constatar que a predominância das associações à marca ADIRA são tangíveis, sendo a qualidade a característica mais relacionada à marca. É de referir que com o surgimento de muita concorrência asiática na última década a exportar para Europa e América, “qualidade europeia” é um fator de grande impacto na decisão de compra, isto devido a existir maior confiança face a produtos europeus no setor industrial e terem uma maior garantia de fiabilidade do que os de origem asiática, um continente em que a qualidade não é entendida como muito positiva. Dito isto, a ADIRA é percecionada como uma empresa especialista no setor, justificado pelo forte “*know-how*”, também este salientado pelos participantes, agregando a excelência da assistência pós-venda. Com maquinário de qualidade e inovador a um preço entendido como justo para a oferta. Face à marca ambicionar cada vez mais se posicionar como uma empresa especialista em soluções especiais personalizadas, é de extrema importância o reconhecimento nesse âmbito, provando que esse objetivo está a ser desenvolvido de forma certa e sustentada.

No domínio das associações intangíveis, é inconcebível a marca escapar ao seu legado. Já com 67 anos, a fabricante portuguesa carrega uma longa história, bem como um vasto número de colaboradores que todos os dias fazem com que a ADIRA seja a marca que é, e que com o seu profissionalismo sustentam um aproximar da marca aos seus clientes. Inquiridos sobre esse legado histórico, evolução e maturidade da marca ADIRA, prevaleceu das respostas dos participantes que apesar da antiguidade ainda há um caminho a percorrer no fortalecimento da marca e espaço para a mesma crescer, nomeadamente a nível internacional. A partilha do participante E7, pauta-se pela forma completa como aborda essa crença – *“É uma marca histórica, mas ainda com margem para crescer, acredito que principalmente lá fora. A marca e o nome ADIRA carregam um enorme passado e reputação de qualidade que deve ser mantida principalmente na atualidade, onde os equipamentos não têm a qualidade do passado, muito por culpa da competição que obriga a haver maior contenção de custos de modo a não se perder a competitividade de valor (E7)”*. A mesma opinião é sintetizada por outro participante – *“Ainda existe espaço para crescer. A ADIRA está muito diferente, algumas coisas para melhor, outras nem tanto e é nessas que é preciso focar mais para que não perca a sua essência (E2)”*.

Os perigos que se vislumbram no presente evidenciam algumas dificuldades sentidas pela marca, sendo também esse aspeto abordado – *“A ADIRA é uma empresa de um passado fabuloso e que no presente está com dificuldade em se reafirmar (E1)”*, remetendo para um

possível desnorte gerado pela enorme competição existente no mercado, também ele elencado e explorado por outro participante – *“A marca precisa colocar um maior esforço no segmento de mercado em que estão a tentar comercializar, porque sinto que a ADIRA está a tentar competir neste mercado com máquinas de ponta (...) esse não é realmente o segmento de mercado para as suas máquinas. Também observo que estão ativamente a atacar a faixa intermédia do mercado, onde podem ser muito fortes (E4)”*, findando com a afirmação de que na sua conceção – *“(...) o branding está a evoluir. O marketing da ADIRA está a tentar sentir onde eles se encaixam melhor (E4)”*. O mercado internacional, é aquele que demonstra ter maior potencial de crescimento, necessitando de um trabalho mais sustentado de fortalecimento da marca global, como é exposto por um participante – *“É uma marca muito completa, mas pode evoluir e ganhar maior nome. São uma boa empresa que certamente continuará a se desenvolver quer em tamanho como em novas soluções que possa oferecer aos mais variados clientes (E3)”*. Esta e todas as considerações apresentadas pelos clientes ADIRA inquiridos, expõem com clareza que o legado não deve ser um peso para a marca, mas um catalisador desta que a permita crescer e solidificar tanto no mercado nacional como no internacional.

Em suma, a análise dos juízos e convicções dos inquiridos apresentadas ao longo deste capítulo e suportadas pelo estudo de caso da empresa ADIRA, permitiu corroborar as teorias identificadas na revisão da literatura, introduzindo novos pareceres e permitindo explorar antecedentes e perceções que impactam o branding, valor da marca e a lealdade nos mercados B2B.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo primário o aprofundar da análise relativa à importância da estratégia de branding no desenvolvimento da lealdade nos clientes dos mercados B2B. Assente no caso de estudo da ADIRA Metal Forming Solutions, a investigação permitiu explorar o amadurecimento desta marca portuguesa, adquirindo-se ao longo do estudo, conhecimentos pertinentes na perspetiva das empresas fornecedoras B2B que permitam explicar neste meio qual o contributo do branding para a criação da lealdade. Este capítulo apresenta de forma sumária as conclusões finais.

De modo geral, os resultados do estudo corroboram as teorias apresentadas na revisão da literatura e consideradas para a arquitetura da investigação. O mercado B2B, em especial o setor da indústria, é pautado por clientes que procuram para as suas relações comerciais, empresas parceiras experientes, capazes de transmitir confiança e de atender as suas necessidades com eficiência e primor. Num mercado extremamente competitivo e com as suas fundações bem assentes na confiança, o branding viabiliza a construção de uma imagem e identidade sólida e positiva para a marca, enfatizando pontos de superioridade e diferença nas suas soluções materiais, bem como salientando outros aspetos intangíveis, como a credibilidade da empresa e o seu conhecimento técnico, como vantagem competitiva e base para diferenciação da sua oferta de valor.

Os resultados obtidos sugerem que os atributos relacionados às marcas têm importância mesmo em decisões racionais de compra no contexto B2B. No entanto, por meio da visão direta dos clientes em relação às marcas, é possível compreender que a criação de uma marca forte capaz de motivar lealdade do cliente B2B não é garantida apenas com boas práticas de branding, uma vez que os decisores de compra tendem a considerar com maior preponderância elementos mais funcionais do que características emocionais e intangíveis. Por conseguinte, atuando num setor tão específico e austero como a indústria, a criação de uma marca forte exige que esses elementos palpáveis sejam assegurados, tornando-se imprescindível que a mesma apresente um controlo total da qualidade, fiabilidade, inovação e fundamentalmente a garantia de excelência na assistência técnica no pós-venda, elemento sempre apontado como essencial para a perceção positiva da marca. Estes elementos descritos em harmonia com outros aspetos intangíveis da marca, tal como a sua reputação,

proximidade e o legado consolidam a marca afirmando a sua importância e influência ao longo de todo o processo de decisão de compra do cliente. Associar esses aspetos favoráveis à marca reduz o risco percebido na mente do consumidor, aumenta a sua confiança e satisfação resultando na ambicionada lealdade do cliente à marca.

Em suma, o branding manifesta-se como elemento crucial no semear de conceções positivas com relação à marca, ao ajudar a aumentar a perceção de valor da mesma com base em todos os seus aspetos tangíveis e intangíveis importantes, influenciando a preferência do cliente e motivando a construção de uma base leal de clientes que impactará a empresa no seu todo de forma favorável. O senso de lealdade e conexão emocional deixa os clientes menos propensos a comprar marcas concorrentes e mais dispostos a pagar um valor premium pelos produtos e serviços da marca, face ao menor risco percebido, garantindo dessa forma um fluxo constante de receitas para a empresa no longo prazo. Dados que permitem concluir que marcas fortes, desenvolvidas por boas práticas de branding, superam empresas com menor expressão no mercado B2B por falta deste investimento, permitindo-lhes aumentar a sua competitividade e garantir uma maior participação geral no setor.

5.1. CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO

A investigação em análise procurou deixar contributos válidos na área do branding aplicado ao contexto B2B. Apesar da considerável literatura já existente, a teoria do branding foi amplamente desenvolvida e analisada no contexto de produtos de consumo, sendo uma componente do marketing com escassa representação teórica quando aplicada aos mercados industriais, apresentando muitas limitações particularmente na realidade portuguesa. A notória escassez de estudos de branding focados em estratégias de marketing B2B motivou a presente investigação, que teve como objetivo estabelecer a conexão entre o papel do branding no mundo corporativo e a sua contribuição para a criação de lealdade e afeição dos clientes pela marca. Deste modo, o estudo desta vertente industrial procurou dar um maior equilíbrio ao conhecimento previamente adquirido relativamente aos mercados de consumo sob forma de uma mais vasta compreensão das perceções dos clientes B2B sobre o papel do branding na sua tomada de decisão de compra e lealdade à marca, facilitando o entendimento das necessidades e expectativas dos clientes B2B em relação ao branding.

A identificação dos fatores que mais contribuem para o cultivo da confiança e satisfação dos clientes pertencentes a este mercado, de forma sustentada para o desenvolvimento da sua lealdade à marca, como a qualidade, preço e suporte técnico, foi outra ação largamente debatida ao longo de todo o estudo, bem como o seu impacto na percepção da marca, sendo exploradas com suporte no caso de estudo da ADIRA boas práticas de branding que permitam a identificação de áreas nas quais esta estratégia pode sofrer melhorias de modo a aproveitar oportunidades que permitam diferenciar a marca da concorrência aumentando, na concepção do cliente, o valor da sua proposta percebida.

O estudo do caso da ADIRA ofereceu um exemplo prático de como essas boas práticas de branding, bem como erros a não serem cometidos, podem ser aplicadas num setor B2B tão específico como o industrial, auxiliando as empresas a desenvolverem estratégias mais eficazes, atendendo e excedendo as expectativas dos seus clientes, um aspeto fundamental para o sucesso a longo prazo no mercado B2B, já que a construção da lealdade é um processo de extrema complexidade, mas duradouro e com abundantes benefícios.

5.2. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Ainda que assente em várias investigações teóricas e independentemente das descobertas e conclusões alcançadas, o presente estudo enfrentou algumas limitações ao longo do seu processo de desenvolvimento que serão citadas em seguida.

Considerando a natureza exploratória do estudo e o tamanho da amostra, depreende-se que o mesmo não se configura representativo o que inviabiliza a generalização dos resultados alcançados. Ademais, o acesso limitado e controlado aos candidatos à entrevista concedido pela empresa, corrobora esse entendimento de respostas não representativas pelo elevado potencial de enviesamento dos resultados que resultaram de participantes pré-determinados e clientes com relações próximas à ADIRA, refletindo perspetivas semelhantes.

O próprio momento das entrevistas experienciou alguns contratemplos que levaram a que algumas respostas fossem apressadas, não atingindo a profundidade ambicionada, por conta de limitações de tempo e disponibilidade limitada por parte dos participantes. Com as entrevistas a clientes internacionais a decorrerem em inglês, constatou-se que a comunicação

de alguns inquiridos num idioma não nativo limitou a seu conforto e facilidade ao se expressar vendo-se reprimidas potenciais opiniões com maior detalhe.

No que concerne a futuras investigações, estas devem contemplar uma maior amplitude do público inquirido, concertando as limitações descritas acima. A introdução de uma análise quantitativa, fazendo-se um reconhecimento misto, como continuação desta pesquisa qualitativa é recomendado, integrando outros aspetos complementares de uma marca forte e catalisadores da imagem positiva do seu branding, que não se viram contemplados no estudo presente. A medição destes elementos, mencionados na pesquisa qualitativa, que constituem a força da marca e consequentemente sustentam a sua lealdade permitiria avaliar a importância que o cliente B2B dá a cada um destes aspetos individualmente.

Por fim, tendo em consideração os diferentes níveis de investimento que as empresas podem dedicar para a sua estratégia de branding, seria de extremo interesse o desenvolvimento de um estudo que demonstrasse como é que a lealdade pode ser afetada face ao investimento financeiro e de recursos nesta área do marketing, tentando-se descortinar o seu valor ótimo e concluindo se à perda de significância de alguns ativos tangíveis, revelando dessa forma a vantagem competitiva que o branding aporta.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York, NY: The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. NY: *The Free Press*.

Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67 (4), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.1.18688>.

Akrout, H. (2014). Relationship Quality in Cross-Border Exchanges: A Temporal Perspective. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(3), 145–169. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2014.952179>.

Bajde, D. (16 de Fevereiro de 2019). Branding an industry? *Journal of Brand Management*, 26, 497–504. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00152-y>.

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

Baptista, C., & Sousa, M. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios*. Pactor.

Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial marketing management*, 33(5), 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.001>.

Bengtsson, A., & Servais, P. (2005). Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 706-713. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.004>.

Best Global Brands. (2021). Obtido de Interbrand: <https://interbrand.com/best-global-brands/>

Best, R. (2000). *Market-Based Management*. Prentice-Hall, Inc.

Beverland, M., Napoli, J., & Yakimova, R. (2007). Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 394–399. <https://doi.org/10.1108/08858620710780154>.

Biedenbach, G. (2012). Brand equity in the business-to-business context: examining the structural composition. *Journal of Brand Management*, 19(8), 688-701. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.60>.

Biedenbach, G., & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), 446-458. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.37>.

Biedenbach, G., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2019). B2B brand equity: investigating the effects of human capital and relational trust. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 1-11. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2018-0003>.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.

Bowen, J., & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 31–46.

Bunn, M. D. (1993). Taxonomy of buying decision approaches. *Journal of Marketing*, 57(1), 38-56. <https://doi.org/10.1177/0022242993057001>.

Caceres, R. C., & Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867. <https://doi.org/10.1108/03090560710752429>.

Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. SAGE Publications Ltd.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65 (2), 81-93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>.

Christodoulides, G., & De Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement: a literature review. *International journal of market research*, 52(1), 43-66. <https://doi.org/10.2501/S1470785310201053>.

Chumpitaz, R., & Paparoidamis, N. G. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 235-248. <https://doi.org/10.1108/09604520410528653>.

Cook, K., Cheshire, C., & Gerbasi, A. (2020). Power, Dependence, and Social Exchange Theory. *Contemporary Social Psychological Theories*, 166-193. <https://doi.org/10.1515/9781503605626-009>.

Cova, B., & Salle, R. (2000). Rituals in managing extrabusiness relationships in international project marketing: a conceptual framework. *International Business Review*, 9(6), 669-685. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00026-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00026-3).

Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: a customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013>.

Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008). Branding a B2B service: does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218-227. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.02.003>.

Davis, M. (2017). *The fundamentals of branding*. Bloomsbury Publishing.

Dawson, C. (2002). *Practical research methods: A user-friendly guide to mastering research*. How to books.

Deng, Z., Lu, Y., Wei, K., & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30(4), 289-300. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.10.001>.

Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African journal of emergency medicine*, 7(3), 93-99. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>.

Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Journal of Advertising Research*, 30 (4), 7-12.

Forbes. (2020). *The 2020 world's most valuable brands*. Obtido em outubro de 2022, de Forbes: <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#3c051047119c>

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. <https://doi.org/10.1177/002224299405800201>.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e Prática* (Vol. 3º). Celta.

Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5), 66-71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>.

Gordon, G. L., Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (1993). Brand equity in the business-to-business sector: an exploratory study. *Journal of Product & Brand Management*, 2(3), 4-16. <https://doi.org/10.1108/10610429310046689>.

Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6).

Gruca, T., & Rego, L. (2005). Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 69(3), 115–130. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.115.66364>.

Hague, P., & Jackson, P. (1994). *The power of industrial brands*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Huang, Y., & Wilkinson, I. F. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455-465. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.016>.

Humphreys, A., & Thompson, C. (2014). Branding disaster: Reestablishing trust through the ideological containment of systemic risk anxieties. *Journal of Consumer Research*, 41(4), 877-910. <https://doi.org/10.1086/677905>.

Hutton, J. G. (1997). A study of brand equity in an organizational-buying context. *Journal of Product & Brand Management*, 6(6), 428-439. <https://doi.org/10.1108/10610429710190478>.

Junior, E. B., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44), 36-51.

Juntunen, M., Juntunen, J., & Juga, J. (2011). Corporate brand equity and loyalty in B2B markets: A study among logistics service purchasers. *Journal of Brand Management*, 18(4), 300-311. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.43>.

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

Keller, K. L. (2000). *Building and managing corporate brand equity*. Oxford: Oxford University press.

Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kim, J. H., & Hyun, Y. J. (2011). A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 424-438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.024>.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357-362. <https://doi.org/10.1108/08858620710780118>.

Kotler, P. (1999). *Marketing management: the millennium edition*. Prentice Hall.

Lee, H., & Lee, S. (2019). The Impact of Corporate Social Responsibility on Long-Term Relationships in the Business-to-Business Market. *Sustainability*, 11(19), 5377. <https://doi.org/10.3390/su11195377>.

Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial marketing management*, 40(6), 830-837. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.006>.

Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1060-1062. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.019>.

Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.009>.

Liu, C. T., Guo, Y. M., & Lee, C. H. (2011). The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty. *International Journal of Information Management*, 31(1), 71-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.008>.

Low, J., & Blois, K. (2002). The evolution of generic brands in industrial markets: the challenges to owners of brand equity. *Industrial Marketing Management*(31(5)), 385-392. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00131-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00131-0).

Lynch, J., & de Chernatony, L. (2004). The power of emotion: brand communication in business-to business markets. *Brand Management*, 11(5), 403-419. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540185>.

Marquardt, A. J. (2013). Relationship quality as a resource to build industrial brand equity when products are uncertain and future-based. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1386-1397. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.017>.

Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-526. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>.

Martensen, A., & Grønholdt, L. (2004). Building brand equity: a customer-based modelling approach. *Journal of Management Systems*, 16(3), 37-51.

McKnight, D., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: a trust building model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 297–323. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00020-3](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00020-3).

McQuiston, D. H. (2004). Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 345-354. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.07.001>.

Michell, V. W. (1995). Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review. *British Journal of Management*, 6(2), 115–133. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00089.x>.

Mitchell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*, 30 (5), 415-425. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00097-8).

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>.

Mudambi, S. M. (Setembro de 2002). Branding Importance in Business-to-Business Markets: Three Buyer Clusters. *Industrial Marketing Management*, 31, 525-533. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00184-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00184-0).

Mudambi, S. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997). An exploration of branding in industrial markets. *Industrial marketing management*, 26(5), 433-446. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00151-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00151-4).

Murphy, J. M. (1991). *Branding: A Key Marketing Tool*. Palgrave Macmillan.

Mustonen, N., Karjaluoto, H., & Jayawardhena, C. (2016). Customer Environmental Values and Their Contribution to Loyalty in Industrial Markets. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 512–528. <https://doi.org/10.1002/bse.1882>.

Ohnemus, L. (2009). B2B branding: a financial burden for shareholders? *Business Horizons*, 52(2), 159-166. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.10.004>.

Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Economica Editorial.

Pan, Y., Sheng, S., & Xie, F. (2012). Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 150–158. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.11.004>.

Persson, N. (2010). An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1269-1277. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.024>.

Rapley, T. (2018). *Doing conversation, discourse and document analysis* (Vol. Vol. 7). Sage.

Rhee, J., Kim, J., & Lee, J.-H. (2014). Interaction effects of formal and social controls on business-to-business performance. *Journal of Business Research*, 67(10), 2123–2131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.021>.

Richards, L., & Morse, J. M. (2012). *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. California: Sage Publications, Inc.

Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Allyn & Bacon.

Rozin, R. S., & Magnusson, L. (Fevereiro de 2003). Processes and Methodologies for Creating a Global Business-to-Business Brand. *Brand Management*, 10, 3, 185-207. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540116>.

Shaw, J., Giglierano, J., & Kallis, J. (1986). Marketing complex technical products: the importance of intangible attributes. *Industrial Marketing Management*, 18(1), 45-53. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(89\)90020-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(89)90020-5).

Shipley, D., & Howard, P. (1993). Brand Naming Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 22(1), 59-66. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(93\)90021-X](https://doi.org/10.1016/0019-8501(93)90021-X).

Sinclair, S. A., & Seward, K. E. (1988). Effectiveness of branding a commodity product. *Industrial Marketing Management*, 17(1), 23-33. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(88\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0019-8501(88)90023-5).

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.

Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B. E., O'Guinn, T., & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24-46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>.

Taylor, S. A., Celuch, K., & Goodwin, S. (2004). The importance of brand equity to customer loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(4), 217-227. <https://doi.org/10.1108/10610420410546934>.

Tuli, F. (2010). The basis of distinction between qualitative and quantitative research in social science: Reflection on ontological, epistemological and methodological perspectives. *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, 6(1), 97-108. <https://doi.org/10.4314/ejesc.v6i1.65384>.

Van Riel, A. C., De Mortanges, C. P., & Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841-847. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.006>.

Varnali, K., & Toker, A. (2010). Mobile marketing research: The- state-of-the-art. *International Journal of Information Management*, 30(2), 144-151. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.08.009>.

Veloutsou, C., & Guzman, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the Journal of Product and Brand Management. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 2-12. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1398>.

Viardot, E. (2017). Branding in B2B: the value of consumer goods brands in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 337-346. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2014-0225>.

Visentin, M., & Scarpi, D. (2012). Determinants and mediators of the intention to upgrade the contract in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1133-1141. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.05.001>.

Vogel, V., Evanschitzky, H., & Ramaseshan, B. (2008). Customer equity drivers and future sales. *Journal of Marketing*, 72(6), 98-108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.098>.

Webster Jr., F. E., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388-402. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.530823>.

Webster, F., & Wind, Y. (Abril de 1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12-19. <https://doi.org/10.1177/002224297203600204>.

Yin, R. K. (2011). *Applications of Case Study Research* (Vol. 34). SAGE Publications, Inc .

Zboja, J. J., & Voorhees, C. M. (2006). The impact of brand trust and satisfaction on retailer repurchase intentions. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 381-390. <https://doi.org/10.1108/08876040610691275>.

7.ANEXOS

ANEXO 1 – GUIÃO DA ENTREVISTA

Indique a sua idade, cargo e número de anos em que está na empresa.

1. Considera que ter uma marca forte é importante para uma empresa que opera num mercado B2B?
 - 1.1. Quais considera serem os benefícios de um branding/marca forte em B2B?
 - 1.2. Quais são os “ingredientes” que compõem uma marca forte em B2B?
2. Acredita que comprar um produto/serviço de uma marca forte, em detrimento de uma marca desconhecida, proporciona efeitos quantificáveis e positivos para o seu negócio? Se sim, como?
3. Como classificaria o Branding em comparação com outros aspetos preponderantes da decisão de compra, como: preço, serviço e entrega?
4. Imaginando que encontra a necessidade de comprar um produto totalmente novo para o seu negócio. Compraria de uma marca conhecida independentemente do preço superior ou optaria por comprar de uma marca desconhecida podendo economizar no custo? Justifique.
 - 4.1. Caso opte pela marca conhecida, porque considera que marcas com um branding forte podem cobrar um preço premium?
5. Como é que uma marca pode influenciar a redução da perceção do risco associado a uma compra?
6. Sente confiança nos seus fornecedores? Porquê?
 - 6.1. Sente mais confiança nos fornecedores que têm uma forte componente de branding associado à sua marca?

7. Está satisfeito com os seus fornecedores? Porquê?
 - 7.1. Sente uma satisfação maior ao trabalhar com fornecedores que têm uma forte componente de branding associado à sua marca?
8. Considera que a confiança e satisfação são variáveis antecedentes e indicadoras da lealdade do cliente?
9. Na sua opinião, como é que se constrói lealdade nos mercados B2B?
10. Considera que marcas fortes, desenvolvidas por boas práticas de branding, criam lealdade e inibem os clientes de comprar de marcas concorrentes?
11. A sua empresa tem um longo relacionamento comercial com a ADIRA? Quantos anos?
 - 11.1. Durante este período, como descreveria o Marketing da ADIRA, mais concretamente as atividades de Branding?
12. Consegue identificar um aspeto ou elemento de branding que caracterize/identifique a marca ADIRA?
 - 12.1. Se sim, descreva esse elemento da marca e enuncie outros aspetos que representem a marca ADIRA.
 - 12.2. Se não, o que julga estar em falta para a considerar uma “marca forte”?
13. Em termos de evolução e maturidade, em que situação considera a marca ADIRA estar atualmente? Justifique.

ANEXO 2 – ADEQUAÇÃO DAS QUESTÕES

Enquadramento	Questões	Referências-chave da literatura
OE1	1. Considera que ter uma marca forte é importante para uma empresa que opera num mercado B2B? 1.1. Quais considera serem os benefícios de um branding/marca forte em B2B? 1.2. Quais são os “ingredientes” que compõem uma marca forte em B2B?	Mitchell et al. (2001); Chaudhuri e Holbrook (2001); Cretu e Brodie (2007); Bajde (2019)
	2. Acredita que comprar um produto/serviço de uma marca forte, em detrimento de uma marca desconhecida, proporciona efeitos quantificáveis e positivos para o seu negócio? Se sim, como?	Farquhar (1989); Ohnemus (2009); Balmer (2001)
OE2	3. Como classificaria o Branding em comparação com outros aspetos preponderantes da decisão de compra, como: preço, serviço e entrega?	Biedenbach e Marell (2010); Martensen e Grønholdt (2004)
	4. Imaginando que encontra a necessidade de comprar um produto totalmente novo para o seu negócio. Compraria de uma marca conhecida independentemente do preço superior ou optaria por comprar de uma marca desconhecida podendo economizar no custo? Justifique. 4.1. Caso opte pela marca conhecida, porque considera que marcas com um branding forte podem cobrar um preço premium?	Ailawadi et al., (2003)
	5. Como é que uma marca pode influenciar a redução da perceção do risco associado a uma compra?	Ohnemus (2009)
OE3	6. Sente confiança nos seus fornecedores? Porquê? 6.1. Sente mais confiança nos fornecedores que têm uma forte componente de branding associado à sua marca?	Morgan e Hunt (1994); Ganesan (1994); Viardot (2017)

	7. Está satisfeito com os seus fornecedores? Porquê? 7.1. Sente uma satisfação maior ao trabalhar com fornecedores que têm uma forte componente de branding associado à sua marca?	Caceres e Paparoidamis (2007)
	8. Considera que a confiança e satisfação são variáveis antecedentes e indicadoras da lealdade do cliente?	Kotler (1999)
OE4	9. Na sua opinião, como é que se constrói lealdade nos mercados B2B?	Mustonen et al., (2016)
	10. Considera que marcas fortes, desenvolvidas por boas práticas de branding, criam lealdade e inibem os clientes de comprar de marcas concorrentes?	Visentin e Scarpi (2012)
OE5	11. A sua empresa tem um longo relacionamento comercial com a ADIRA? Quantos anos? 11.1. Durante este período, como descreveria o Marketing da ADIRA, mais concretamente as atividades de Branding?	Elaboração própria c/ aprovação interna
	12. Consegue identificar um aspeto ou elemento de branding que caracterize/identifique a marca ADIRA? 12.1. Se sim, descreva esse elemento da marca e enuncie outros aspetos que representem a marca ADIRA. 12.2. Se não, o que julga estar em falta para a considerar uma “marca forte”?	Elaboração própria c/ aprovação interna
	13. Em termos de evolução e maturidade, em que situação considera a marca ADIRA estar atualmente? Justifique.	Biedenbach e Marell (2010)

Tabela 9 - Adequação das questões da entrevista

Fonte: Elaboração própria