



ESCOLA SUPERIOR  
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Rebranding da Cadeia de Hotéis Vienna House na República Checa

JOSÉ FRANCISCO

RELATÓRIO CIENTÍFICO DE ESTÁGIO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientadora: Professora Doutora Sandra Miranda

OUTUBRO DE 2017

# Declaração Anti-Plágio

Declaro ser o autor do presente trabalho, que integra os requisitos obrigatórios exigidos para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing. Declaro ainda que é um trabalho original nunca submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou de qualquer outra habilitação, no seu todo ou parcialmente. Declaro também que todas as citações se encontram devidamente identificadas, e acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho apresentado.

---

José Francisco

# Resumo

Num mercado cada vez mais competitivo, torna-se imperativo obter uma vantagem diferenciadora, até mesmo como forma de sobrevivência das empresas. Esta vantagem pode ser obtida através da marca, o bem intangível mais valioso que uma empresa tem. Saber administrar as marcas não é, no entanto, algo fácil de conseguir, sendo que é necessário um excelente planeamento e uma boa consciencialização dos colaboradores para esta importância, de modo a que haja possibilidade de sucesso.

O presente trabalho trata-se de um relatório científico de estágio no departamento de Marketing e Comunicação da divisão checa da maior cadeia independente de hotéis austríaca, a Vienna House, acompanhando todo o processo de rebranding, desde as razões pela qual se decidiu por esta estratégia, em que é que consiste a estratégia em si e como esta foi aplicada.

Para a elaboração deste relatório foi utilizado o método de Investigação-Ação, pelo que inicialmente foi efectuado um diagnóstico das estratégias definidas pelo departamento de Marketing e Comunicação previamente ao estágio e, mais tarde a implementação de uma nova estratégia de marca que conseguisse melhores resultados. Para tal, realizou-se uma revisão de literatura às temáticas de marca, branding e rebranding, por serem conceitos de interesse para a acção descrita neste relatório.

No geral, conclui-se que os objectivos propostos foram claramente alcançados, sendo que a marca conseguiu uma reformulação completa da sua imagem e conseguiu definir uma estratégia de posicionamento para as suas diferentes soluções. No entanto, tal como o método de Investigação-Ação sugere, dados os resultados obtidos neste ciclo de investigação, comprovou-se a necessidade de haver uma melhor consciencialização por parte dos gestores para que o bom trabalho efectuado não seja descurado em detrimento de objectivos de curto prazo.

Palavras-Chave – Marca, Branding, Rebranding, Posicionamento.

# Abstract

On a market with increasing competitiveness, it becomes mandatory to obtain a differentiative advantage, even as a mean of survival by companies. This advantage can be obtained through the brand, the most valuable intangible good of a company. To know how to administrate brands is not, however, something easy to accomplish, being necessary an excellent planning and a good awareness of the collaborators for this importance, so that there will be possibility of success.

The present work is a scientific report on an internship on the communication department of the Czech division of the biggest independent Austrian hotel chain, Vienna House, following the whole rebranding process, since the reasons why this strategy was chosen, in what it consists on and how was it applied.

For the purpose of elaboration of this report, the Investigation-Action method was used, so initially a diagnosis of the strategies defined by the Marketing and Communication previous to the internship was made and later the implementation of a new brand strategy that would accomplish better results. For that, a revision of literature was produced, regarding the concepts of brand, branding and rebranding, for being themes of interest to the action described on this report.

In general, it is concludable that the proposed goals were clearly accomplished, being that the brand was able to do a complete reformulation of its image, and was able to define a strategy of positioning for its different solutions. However, just like the method Investigation-Action suggests, with the given results on this investigation cycle, it comproved the need of having a better conciousness on behalf of the managers so that the good work that was made is not lost because of short-term goals.

Keywords – Brand, Branding, Rebranding, Positioning.

# Conteúdo

|   |    |
|---|----|
| Introdução .....  | 9  |
| 1- Revisão da Literatura .....                                  | 12 |
| 1.1 - A Marca .....   | 12 |
| 1.2 - Branding .....  | 15 |
| 1.2.1- Modelo de Valor de Marca Baseado no Cliente .....        | 18 |
| 1.2.2 - Elementos de marca.....                                 | 21 |
| 1.3 - Rebranding.....   | 24 |
| 1.3.1- Estratégias de Rebranding .....                          | 25 |
| 1.3.1.1- Rebranding no contexto de uma hierarquia .....         | 26 |
| 1.3.2 - Modelo de Processamento de Rebranding Corporativo ..... | 28 |
| 1.4 – Súmula Conclusiva da Revisão da Literatura .....          | 30 |
| 2 – Descrição do Estágio .....                                  | 32 |
| 2.1- Objectivos do Estágio.....                                 | 32 |
| 2.2- Apresentação e Caracterização da Empresa .....             | 33 |
| 2.2.1- Diagnóstico .....  | 34 |
| 2.2.1.1 – Alterações Prévias .....                              | 36 |
| 2.2.1.2- A Marca .....  | 37 |
| 2.2.1.3 - Mudanças a Nível da Imagem da Marca .....             | 39 |
| 2.2.1.4 - Mudança da Cultura Corporativa.....                   | 46 |
| 2.2.1.5 - Restruturação Interna .....                           | 49 |
| 2.2.1.6 - Mudanças a Nível dos Hotéis .....                     | 50 |
| 3 - Método .....  | 52 |
| 4 - Descrição das Funções Desempenhadas .....                   | 55 |
| 5- Análise de Resultados e Conclusão .....                      | 66 |
| 6 - Referências .....   | 72 |

# Índice de Quadros e Figuras

|  |    |
|--|----|
| Diagrama 1 – Pirâmide de Valor de Marca Baseada no Consumidor (Adaptado de Keller & Lehmann, 2004).....  | 20 |
| Diagrama 2- Sub-dimensões dos Blocos de Construção de Marca (Adaptado de Keller & Lehmann, 2004).....  | 20 |
| Diagrama 3- Fases do Rebranding Corporativo (adaptado de Juntunen, et al., 2009) ....  | 28 |
| Diagrama 4- Mapa do posicionamento de todas as sub-marcas (Vienna House (2016). 37   |    |
| Diagrama 5- Princípio do “Golden Circle” (Sinek, 2009).....  | 47 |
| Diagrama 6- Adaptação da Vienna House (2016) ao “Golden Circle” de Sinek (2009).<br>.....  | 48 |
| Diagrama 7- Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-acção (Tripp, 2005).....   | 53 |
|  |    |
| Figura 1- Logótipo Vienna House, marca-mãe. ....   | 40 |
| Figura 2- Os vários exemplos de logótipos. ....  | 41 |
| Figura 3- Hotel angelo by Vienna House, versão de Praga no canto inferior esquerdo. .41  |    |
| Figura 4- “V-Label”.....   | 42 |
| Figura 5- Fonte “Open Sans”. ....  | 42 |
| Figura 6- As quatro possíveis fontes de escrita de mão. ....   | 43 |
| Figura 7- Utilizações do arco.....   | 43 |
| Figura 8 - Os padrões possíveis. Respectivamente da esquerda para a direita, marca-mãe, angelo, andel’s e Easy. ....   | 44 |
| Figura 9- Exemplo de cartões criados previamente.....  | 45 |
| Figura 10 - Versão antiga da capa da brochura do angelo by Vienna House Prague.....  | 56 |
| Figura 11- Exemplo de projecto de brochura em fase de discussão – Vienna House Dvorak Karlovy Vary .....   | 57 |
| Figura 12 - Páginas da brochura referente ao andel’s Vienna House Prague: versão com a antiga identidade corporativa e versão nova criada de acordo com as novas directrizes de branding. .... | 58 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 13- Exemplo do preenchimento de formulário interno e resultado final de um “roll-up”.  | 59 |
| Figura 14- Saco da iniciativa verde – ao pendurarem este saco, os hóspedes dispensam a limpeza diária do quarto e em vez disso recebem um pequeno doce como recompensa. Produto final e Projecto. | 60 |
| Figura 15- Imagem produzida por mim para utilização em newsletter de Natal.   | 61 |
| Figura 16- Anúncio produzido para MUPPI digital para campanha “Gustaffo” – o anfitrião digital.   | 62 |
| Figura 17- Exemplo de anúncio em GDS – Sabre, para o Vienna House Diplomat Prague   | 64 |

## Agradecimentos

A realização deste Trabalho não teria sido possível sem o enorme esforço, paciência e dedicação da minha orientadora, Professora Doutora Sandra Miranda. A si, o meu muito obrigado.

A todos os colaboradores da Vienna House, que me deram esta oportunidade, e que durante quase seis meses me ajudaram em tudo, desde integração na empresa, como na própria República Checa. Agradeço em especial ao Sandro Lourenço, à Markéta Englová e à Magda Martincova.

Ao Diogo, George, Morgado, Valença, Rodney, Miłosz, à Antonina, e um enorme agradecimento especial ao Cláudio. Sem o vosso apoio e constante motivação não teria conseguido.

À melhor mãe do Mundo, a minha, que sempre se sacrificou por mim desde que nasci, espero que estejas orgulhosa de mim. Ao Tó e à minha querida irmã Márcia.

Por último, a minha grande motivação - aos meus irmãos mais novos:

João e Maria, tudo aquilo que eu faço é para que um dia vocês venham a fazer ainda melhor.

# Introdução

O rebranding é uma decisão estratégica que requer muito cuidado. Há um grande risco associado, podendo esta acção criar confusão entre os consumidores. Por isso, deverá ser vista como uma séria decisão estratégica, requerendo um planeamento muito cuidado. Mesmo sabendo que correm estes riscos, as organizações ainda assim recorrem correntemente a esta estratégia, de modo a conseguirem melhorar a sua imagem corporativa. Aliás, a literatura da especialidade sugere que nas últimas décadas, a decisão de optar por realizar um rebranding tem ganho cada vez mais popularidade entre as empresas.

Foi essa mesmo a decisão que a Vienna House, outrora designada por Vienna International tomou. Face a uma marca datada e com carência de significado, esta empresa de origem austríaca e do ramo hoteleiro, decidiu enveredar pelo caminho do rebranding em busca de uma estratégia de marca que lhe desse uma outra dimensão e significado. É neste contexto que surge a oportunidade de estágio nesta empresa: com vista à produção do Trabalho Final e ao abrigo do programa Erasmus +, este decorreu durante aproximadamente seis meses no departamento de Marketing e Comunicação dos serviços centrais da Vienna House em Praga, República Checa. O seu objectivo foi o de conseguir reformular a marca datada da Vienna International, transformando-a na moderna Vienna House, tal como ajudar a estabelecer de forma diferenciada as suas soluções na mente do consumidor.

Assim, optou-se por cumprir este estágio e elaborar o Relatório de Estágio a si referente com a motivação de participar numa acção de grande envergadura por parte da maior cadeia de hotéis privada austríaca. A pertinência do estágio prende-se com a necessidade de, sendo uma acção tão complicada, a empresa necessitar de um maior apoio ao departamento que mais mudanças sofreu com esta nova estratégia: Marketing e Comunicação. Por outro lado, o ganho de valências práticas e experiência contribuiu para o meu enriquecimento enquanto profissional de marketing, numa indústria tão

desafiante como é a do ramo hoteleiro. Além disso, a revisão da literatura efectuada neste relatório poderá ajudar a desmistificar algumas concepções erradas que existem sobre este tema, nomeadamente de que o rebranding é apenas a imagem de marca.

O método usado, Investigação-Acção, inclui um diagnóstico inicial, definição da estratégia e implementação dos planos de acção para que se atinjam os objectivos propostos no estágio, que concluiu que a marca, quando bem gerida é uma ferramenta poderosa.

Este Trabalho Final encontra-se dividido em cinco capítulos distintos; Revisão da Literatura; Descrição do Estágio; Método; Análise dos Resultados e Conclusão. Para demonstrar como têm evoluído as marcas em relação à sociedade, no primeiro capítulo, na Revisão de Literatura, começa-se por explorar este tema, conotando as marcas com a sociedade e passando também por uma definição deste conceito. Neste mesmo capítulo, seguidamente são discutidas as acções ligadas à administração das marcas, ou seja, fala-se de branding - onde também exploramos um Modelo de Keller & Lehman (2004), O Modelo de Valor de Marca Baseado no Cliente. Em seguida, aborda-se o tema dos Elementos de marca, tentando perceber-se quando é que estes são bem aplicados ou quando estes necessitam de ser alterados - Rebranding.

No tema rebranding, aborda-se a sua imprevisibilidade e as maneiras possíveis de o levar a cabo, explicado através de um modelo proposto por Juntunen et al (2009). Conclui-se o capítulo transpondo esta informação para o contexto da actividade em questão - o estágio.

No segundo capítulo, são desvendados os objectivos que o estágio em questão tentou alcançar e é dada a conhecer a empresa, começando pelo diagnóstico, passando pelas alterações prévias efectuadas no âmbito do rebranding, antes do início do estágio, nomeadamente a nível de marca, de imagem e cultura corporativa, de reestruturação interna e decisão a nível dos hotéis.

No terceiro capítulo é explicado e indicado o método que serviu a esta investigação.

No quarto capítulo, são descritas e demonstradas as funções desempenhadas no decorrer do estágio de modo a que os objectivos sejam cumpridos. Essa avaliação é feita no quinto capítulo onde se conclui este trabalho.

# 1-Revisão da Literatura

## 1.1 - A Marca

Cada vez mais, empresas e outras organizações têm-se apercebido que um dos seus bens mais valiosos é a imagem de marca associada com os seus produtos ou serviços. Isto deve-se ao facto de no nosso complexo mundo nós, como indivíduos e profissionais, termos cada vez mais escolhas a fazer e menos tempo para fazer cada uma delas (Keller, 2013).

Chandler & Owen (2002) dizem-nos que a emergência da marca como um fenómeno do consumidor está historicamente ligada com a evolução da sociedade como industrial e pós-industrial. Segundo Keller (2013), as marcas estão presentes no nosso quotidiano faz séculos. Esta foi e tem sido usada até aqui como meio de distinguir os bens de um produtor de outro. Na verdade, o autor apresenta-nos a noção de que marca, em inglês *brand*, deriva da palavra norueguesa antiga *brandr*, que significa “queimar”, sendo que ainda nos dias de hoje vários proprietários de gado marcam os seus animais através de uma queimadura de modo a identificá-los.

A definição de marca, segundo Martins (2006:8) é de que se trata da “união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logótipo, geridos de forma adequada e que criam influência e geram valor. Trata-se de um sistema integrado que promete e entrega soluções desejadas pelas pessoas”. Já Keller (2013:30) usa a definição da American Marketing Association de que é "nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação deles, destinada a identificar os produtos e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos da competição”. Todor (2014:59) acrescenta que “esta deverá trazer benefícios adicionais para o consumidor e deverá definir aquilo em que a empresa em questão se quer tornar, guiando-a até às suas aspirações. Isto

sempre com uma abertura permanente, relativamente à imensidão de possibilidades que possam surgir no decorrer do cumprimento desse objectivo”.

As marcas devem igualmente ser vistas como um começo da interacção, ou seja, a marca deve ser vista como ligada à sua própria comunicação e/ou à sua comunicação competitiva e/ou decorrentes da mudança de cultura que possam acontecer no consumidor, em que pode depender de diferentes ambientes a que um consumidor está exposto, desde a comunicação inicial da própria marca até ao momento que ocorre a compra, sendo que as comunicações não são únicas, mas sim um filtragem de embalagens, publicidade feita no passado e no presente ou ensaios de um produto, por exemplo (Chandler & Owen 2002). No entanto, muitos gestores vêem a marca como muito mais do que apenas a sua definição. Vêem-na como algo que na realidade cria uma determinada quantidade de consciência, reputação, proeminência e vários outros factores, no mercado (Keller, 2013).

A marca, na sua encarnação moderna, tem os seus pré-requisitos no desenvolvimento da standardização através da produção em massa. Requer uma economia que não está mais focada na capacidade de produção individual, mas está centralmente focada em produtores numa larga e global escala (Chandler & Owen, 2002). Há vários exemplos de produção em larga escala de bens, por exemplo nos casos da indústria metalúrgica (Chandler & Owen, 2002) ou cerâmica (Keller, 2013). Neste último exemplo, o autor até identifica que já em 1300 a.C. porcelanas chinesas eram marcadas, pois eram negociadas longe e os compradores viam a China como um símbolo de qualidade neste produto. Ainda assim, apenas a meio do século XIX inicia-se a produção standardizada em massa, inicialmente através da produção de armas, tornando-se no símbolo das eras industrial e pós-industrial (Chandler & Owen, 2002). Depois surgiram os produtores de tabaco, que ao iniciarem a produção de embalagens atractivas, repararam que um nome e outros elementos mais criativos ajudavam o número de vendas, (Keller, 2013).

O surgimento da marca também ocorre contra um pano de fundo de mudanças sociológicas massivas. Um tema recorrente da filosofia social do século XIX e dos

comentadores sociais do século XX tem sido a natureza mutável da relação do indivíduo com a sociedade no mundo industrial, moderno, pós-industrial ou pós-moderno, por exemplo. Enquanto a linguagem muda, a história continua a ser a mesma. Comunidades mais tradicionais em que as pessoas vinham a estar fortemente ligadas, tanto emocionalmente como em termos de restrições sociais, foram ou têm vindo a ser cada vez mais substituídas por bases de associação mais flexíveis. Estes trazem maior liberdade pessoal, mas causam a perda de pertença pessoal ou pelo menos um sentimento de pertença pessoal, tornando-se necessária a acção da marca de modo a despertar novos sentimentos nos consumidores e aí ganhar vantagem competitiva (Chandler & Owen, 2002).

Durante a última década, o ambiente corporativo tem-se tornado cada vez mais dinâmico, reflectindo a tendência global de liberalização económica. Vários factores como uma nova geografia política, a remoção gradual de barreiras comerciais ou a rápida evolução tecnológica a que temos vindo a assistir, têm tido um grande impacto nas práticas de gestão empresarial. Estas mudanças têm, claro está, vindo a influenciar os mercados, tendo-se observado o maior impacto no que concerne à concorrência, mas tem afectado também e, por conseguinte, o consumidor e o seu comportamento (Gaile-Sarkane & Anderson, 2009).

Com as transformações todas que o mundo está a atravessar ao nível do consumidor, Martins (2006) defende que estas só vêm reforçar a importância e o destaque que as marcas têm e terão no futuro. Como tal, é o consumidor quem decide as formas da marca, por isso, todos os esforços devem focar-se nele. Mesmo quando falando de vultuosos investimentos. Assim, uma capacidade forte de simplificar a tomada de decisões, reduzir risco e criar expectativas é de um valor extremamente alto. Criar marcas fortes, que cumpram essa promessa, e manter e fortalecer essas marcas no decorrer do tempo é um imperativo hoje em dia (Keller, 2013), até porque é expectável que o desenvolvimento tecnológico continue a equilibrar os concorrentes. Como tal, prever sucesso com base apenas na qualidade dos produtos é algo cada vez mais difícil e incerto (Todor, 2014).

Com base neste excesso de oferta que se sente em cada segmento de mercado, Martins (2006) fala mesmo de uma “economia de marcas”. O autor parece não ter dúvidas em afirmar que a sua força previsivelmente irá aumentar ainda mais nos próximos 20 a 30 anos, confirmando a ideia de Todor (2014) que a marca tem tido uma importância cada vez maior em resposta a este novo paradigma.

Martins (2006) afirma que o que se tem vindo a assistir é exactamente a um grande aumento da força das marcas. Devido a isso, geri-las é um desafio constante. As marcas cresceram nos últimos tempos em quantidade e em qualidade, fazendo com que quanto mais forte estas se tornam, mais complexa é a sua construção e gestão. O autor acredita que as grandes empresas não são as únicas afectadas, já que segundo ele, a nível local e regional, as pequenas companhias têm de fazer um esforço ao nível desta tarefa de gestão, correndo sérios riscos de desaparecerem caso não dediquem a atenção suficiente a este assunto.

Fica então estabelecido que as marcas terão tendencialmente um maior e cada vez mais determinante impacto no futuro. Torna-se portanto importante conseguir uma boa administração deste activo de modo a que se consiga tirar o maior partido possível dele (Keller, 2013).

## 1.2 - Branding

Segundo Martins (2006:8), branding “é o conjunto de acções ligadas à administração das marcas, são acções que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza económica, passando a fazer parte da cultura e a influenciar a vida das pessoas”.

O branding é também definido como o “processo que tem por base a tentativa de influenciar como os consumidores interpretam e desenvolvem o seu próprio sentimento em relação ao que é que uma marca consiste, quais são os seus valores e o seu significado” (Chandler & Owen 2002:7). Já Muzellec et all. (in Goi & Goi, 2011:445) dão a sua definição de branding como sendo “a prática de construir um nome representativo de um posicionamento diferenciado no mindset dos stakeholders e identidade distintiva dos concorrentes.

No entanto, o valor de uma marca reside na mente do consumidor e é baseada na sua percepção (O'Neill & Xiao, 2006). Como tal, deverá ser no consumidor que o estudo do real impacto deste valor deve incidir, ao contrário de grande parte da atenção que tem sido dada apenas ao estudo do valor da marca. Mais ainda, porque o valor da marca não é um qualquer, mas sim o maior valor intangível que uma firma pode vir a obter (Keller & Lehmann, 2004).

Em essência, a estratégia de branding é uma disciplina que consiste numa grande quantidade de plano de trabalho, com objectivos claros para se serem adquiridos a longo-termo (Todor, 2014).

Sobre este ponto de vista, o branding torna-se quase sinónimo de todo o próprio processo de marketing. As duas coisas podem ser vistas como o mesmo ou, pelo menos, como trabalhando a mesma área de conceitos. É do marketing que os consumidores tiram, seja activa ou passivamente, de forma consciente ou inconsciente, algum do material em bruto que mais tarde é usado para construir a sua própria noção do que é que uma marca é. Este ponto de vista, proposto por Chandler & Owen (2002) não é de alguma forma distintivo ou único, está antes sim implícito em todo o exercício de estudo qualitativo de marcas e branding.

Dado que apenas uma marca consegue ter o preço mais baixo e, tendo em conta que os atributos físicos são facilmente imitáveis actualmente, significa que a melhor escolha é

a diferenciação de forma a competir-se nos mercados actuais. A estratégia de branding é, portanto, o caminho da acção concentrada no processo de diferenciação de uma organização ou produto/serviço na mente do consumidor (Todor, 2014). Esta “Consciência de marca” leva à percepção de qualidade, definindo atributos e, finalmente, lealdade de marca (Todor, 2014:61).

Tendo em conta esta vantagem passível de ser conseguida, de acordo com Holt (2003), o branding tornou-se num dos mais importantes aspectos da estratégia de negócios. No entanto, é um dos mais mal-entendidos. Branding é muitas vezes considerado apenas como uma função de publicidade, quando na realidade, segundo Todor (2014), como uma marca encoraja atitudes positivas por parte do consumidor em relação a um produto/serviço, e esta atitude é construída através da sua experiência com o tal produto/serviço, o branding torna-se bastante mais eficaz do que publicidade.

Muitos gestores também têm a noção de que branding não é nada mais do que a gestão da imagem do produto, uma tarefa suplementar que pode ser isolada do principal negócio do produto (Holt, 2003). O autor intervém de modo a dar uma visão alternativa a esta visão limitada:

- Branding é um ponto de vista estratégico, não um conjunto de actividades;
- Branding é central ao criar valor junto do consumidor e não apenas um conjunto de imagens;
- Branding é uma ferramenta-chave para criar e manter vantagem competitiva;
- Marcas são culturas que circulam na sociedade como histórias convencionais;
- Estratégias de marca devem ser encaixadas no marketing mix.

A infra-estrutura relacionada com o branding tem avançado bastante, dando azo a uma grande variedade de entidades que vão desde consultores de branding a verdadeiros

aglomerados especializados em arquitectura e valor de marca. Com bens intangíveis a contarem em média por 75% daquilo que os investidores vêem como os bens de uma empresa, dados que surgem de várias avaliações de marca conduzem-nos à ideia de que entrámos na era dourada do branding. Assim, estima-se que em algumas empresas entre 5 a 7% podem ser adicionados ao preço das acções caso a força da marca seja forte. Além disso esta força de marca pode minimizar as perdas em caso de desvalorização massiva (Todor, 2014). Um destes bens intangíveis é, sem dúvida, a experiência que o consumidor tem ao relacionar-se com a marca. Ainda para mais quando nos referimos à indústria hoteleira (Lashley, 2008).

O branding poderá então ser um grande contributo para que seja providenciada uma boa experiência, ainda mais eficaz do que outros elementos de marketing (Todor, 2014). Os colaboradores são por isso uma peça fulcral, pois estes estão no teatro de operações, precisando como tal de ser consciencializados da importância da qualidade da experiência do hóspede, sendo necessário recorrer-se à formação destes ditos colaboradores, para que ajudem nesta tarefa. No fundo, o consumidor deverá ser sempre o centro da estratégia (Lashley, 2008).

### 1.2.1- Modelo de Valor de Marca Baseado no Cliente

Keller & Lehmann (2004) propuseram um modelo para se criar uma marca forte. A este modelo chamaram-lhe o *Customer-Based Brand Equity model* (Modelo de Valor de Marca Baseado no Cliente).

Este sugere que os marketers devem escolher elementos de marca que enfatizem a consciência de marca por parte dos consumidores; facilitem a formação de associações de marca fortes, favoráveis e únicas; ou provoquem julgamentos positivos e sentimentos. Este modelo pode ser pensado como uma sequência de passos, em que

cada passo se torna acessível após a conclusão do anterior. Todos os passos envolvem cumprir certos objectivos com clientes, tanto existentes como potenciais.

- O primeiro passo é garantir identidade da marca com o cliente e uma associação de marca na mente dos consumidores com uma classe de produto específico ou uma necessidade.

- O segundo passo é estabelecer com firmeza o significado da marca na mente dos consumidores através de uma conexão estratégica de associações de marca tangíveis e intangíveis.

- O terceiro passo é promover as respostas apropriadas a esta identidade de marca e significado de marca.

- O quarto e final passo é converter uma resposta de marca de modo a criar uma relação activa, intensa e leal entre os consumidores e a marca.

Estes quatro passos representam uma série de questões fundamentais que os consumidores invariavelmente questionam acerca de marcas, normalmente de forma implícita, mas por vezes, explícita:

-Quem és tu? (Identidade de marca);

-O que é que tu és? (Significado de marca);

-O que há sobre ti? O que é que eu penso ou sinto acerca de ti? (Resposta à marca);

-O que há entre eu e tu? Que tipo de associação e qual o nível de associação que eu gostaria de ter contigo? (Relação com a marca).

Há uma sequência óbvia nesta “pirâmide do branding”. Isto é, nenhum significado pode ser atribuído a não ser que a identidade tenha sido criada; respostas não podem ocorrer a não ser que o significado apropriado tenha sido desenvolvido; e uma relação não pode ser constituída a não ser que as próprias respostas tenham sido provocadas. Os passos

correspondentes representam níveis diferentes da pirâmide, como ilustrados no Diagrama 1. O Diagrama 2. examina cada um dos blocos em detalhe.

**Figure 1. Customer-Based Brand Equity Pyramid**

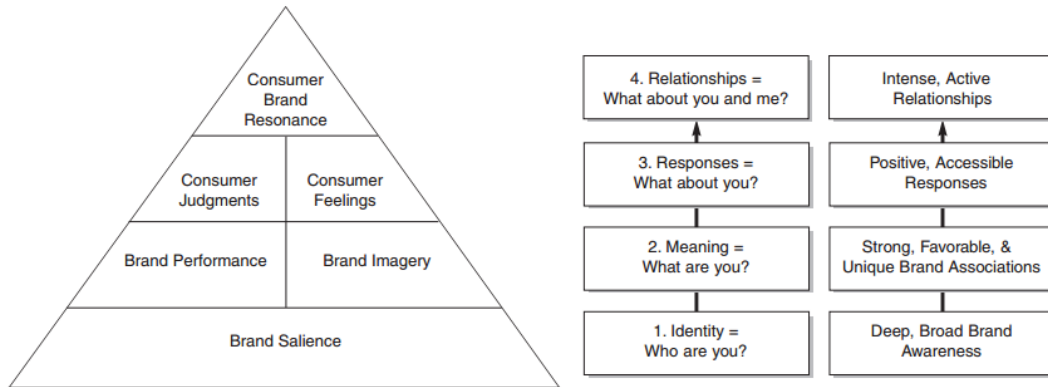


Diagrama 1 – Pirâmide de Valor de Marca Baseada no Consumidor (Adaptado de Keller & Lehmann, 2004).

**Figure 2. Subdimensions of Brand-Building Blocks**

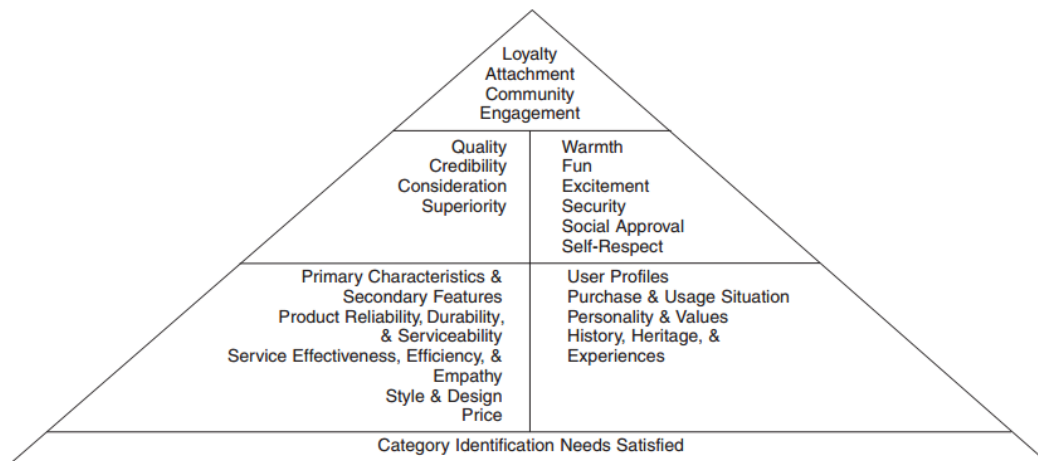


Diagrama 2- Sub-dimensões dos Blocos de Construção de Marca (Adaptado de Keller & Lehmann, 2004).

Reproduzir os quatro passos para criar a identidade de marca correcta, significado de marca, resposta à marca e relações com a marca correctos é um processo difícil e complicado. Para providenciar alguma estrutura, é útil pensar em seis “blocos de construção de marca” para se conseguir os quatro passos necessários para se criar uma marca forte.

Para conotar a sequência envolvida, estes blocos de construção podem ser dispostos numa “pirâmide de marca”. Criar valor de marca significativo envolve chegar ao topo da pirâmide e apenas ocorrerá caso os blocos de construção de marca estejam no sítio certo. Para isso, é necessário recorrer-se a determinados elementos.

### 1.2.2 - Elementos de marca

Por vezes chamados de símbolos de identidade, são aparelhos de marca registada que servem para identificar e diferenciar a marca dos concorrentes. Os principais são naming, logótipos, símbolos, caracteres, representantes da marca, slogans, jingles, embalagens e assinatura. (Keller, 2013). A estes, pode também acrescentar-se política de produto/serviço, publicidade, relações públicas, pricing e promoções e outras acções corporativas (Holt, 2003).

Segundo Keller (2013), em geral, existem seis critérios de avaliação que se podem aplicar ao conteúdo dos elementos de marca de modo a se perceber se estes estão a ser bem aplicados:

- 1- Se o conteúdo é memorável;
- 2- Se tem significado;
- 3- Se tem carisma;
- 4- Se é passível de se transferir para os restantes elementos;

- 5- Se é adaptável;
- 6- Se é passível de ser protegido.

Os três primeiros critérios constituem a estratégia ofensiva do marketer, passível de acrescentarem valor à marca quando utilizados. Os restantes três, no entanto, operam um papel defensivo, de modo a que o valor de marca possa ser mantido face a momentos de oportunidade ou constrangimento (Keller, 2013).

Analisando estes seis elementos, vemos que a memorabilidade é uma condição necessária para se construir valor de marca e se atingir um alto nível de consciência de marca. Os elementos que promovam o seu fácil reconhecimento ganham facilmente a atenção do consumidor, facilitando por isso, a memorização da mensagem.

Os elementos de marca com significado podem tê-lo com conteúdo descritivo ou persuasivo. O consumidor tem de ser capaz de absorver e identificar-se com este significado. Só assim a marca conseguirá estar mais perto do consumidor, sendo que a primeira dimensão descritiva é um determinante de consciência de marca, enquanto a segunda, de imagem de marca e posicionamento.

Independentemente da sua memorabilidade e significado, os consumidores deverão achar o elemento esteticamente apelativo. Este deverá ser atraente do ponto de vista visual, verbal ou na dimensão específica do elemento. Também deverá ser interessante, de modo a entreter o consumidor e a baixar as suas barreiras de defesa.

Um conjunto de elementos de marca memoráveis, com significado e carismático oferece grandes vantagens porque por diversas vezes os consumidores não examinam muita informação ao tomarem decisões relativas a produtos. Elementos descritivos e persuasivos reduzem a carga na comunicação de marketing, construindo consciência,

valor e conexões com a marca. Especialmente se existirem poucas associações relacionadas com o produto.

Muitas vezes, para se capturar as características intangíveis de uma marca é mais importante o potencial criativo de o nome de uma marca e outros elementos criativos. Isto torna-se ainda mais verdade quanto menos forem concretos os benefícios de um possível produto (idem).

A transferibilidade mede até que ponto o elemento da marca acrescenta valor a novos produtos ou a novos mercados relevantes para a empresa. Para este critério há diversos aspectos a ter em consideração. Entre eles o quão útil é o elemento para toda a linha ou categoria de produtos ou quão útil é para diferentes mercados geográficos, culturais ou de outra índole. O elemento não deverá ser demasiado específico, a não ser em casos em que assim se pretenda, sendo fácil de o utilizar noutra realidade facilmente.

Quanto à adaptabilidade, devido a mudanças nos valores de consumo e comportamento do consumidor, ou simplesmente devido a uma necessidade de manter a contemporaneidade, a maioria dos elementos da marca devem ser actualizados. Quanto mais adaptável e flexível é o elemento da marca, mais fácil será de o adaptar.

Outro aspecto a ter em conta em relação à adaptabilidade é a protecção competitiva que é possível atribuir à marca e aos seus elementos. Se um nome, embalagem ou outro atributo for passível de ser copiado de forma fácil, muita da sua unicidade pode desaparecer. Assim, baseando-se nos próprios elementos do produto, os gestores da marca precisam de reduzir a probabilidade de a competição criar derivados.

Num Mundo ideal, um nome de uma marca seria altamente sugestivo, seria facilmente recordável, seria interessante e divertido, rico, com potencial criativo, transferível para uma grande variedade de componentes geográficos ou de produtos, resistente em termos

de significado, manter-se-ia sempre relevante no decorrer do tempo e estaria altamente protegida tanto a nível legal como em termos competitivos.

No entanto e com pesar, é altamente complicado escolher um nome ou elemento de marca que satisfaça todos estes requisitos. Normalmente verifica-se um efeito balança em que quanto mais, por exemplo, significado tiver o nome, maior dificuldade se terá em traduzir esse mesmo nome para outra cultura ou adaptá-lo a uma nova categoria de produtos. Daí, haver uma outra recomendação por parte de Keller (2013): o de se possuir diversos elementos de marca, que em conjunto comunique sempre a uma só voz.

Estas dificuldades todas, aliadas a outras necessidades correntes, poderá levar à necessidade de no futuro um ou mais elementos da marca terem de ser alterados (Osei-Wusu, 2016).

### 1.3 - Rebranding

Se uma estratégia de branding é particularmente complexa e com um quadro objectivo complicado de se atingir, o rebranding surge num patamar ainda mais alto de dificuldade, devido ao risco associado, no que à possibilidade de confusão entre os consumidores diz respeito (Todor, 2014). Por isso, deverá ser visto como uma séria decisão estratégica, requerendo um planeamento muito cuidado (Daly & Moloney, 2004). Além disso, o rebranding costuma ser encarado como um investimento caro e demorado até à sua conclusão.

Kapferer (in Goi & Goi, 2011), refere que as transferências de uma marca colocam vários elementos em perigo, dando como exemplo a quota de mercado e os clientes leais à marca. Todor (2014) descreve mesmo algumas situações em que a decisão de optar

por um rebranding provou ser tão instável que os gestores de várias companhias acabaram por se deparar com resultados opostos as que eram inicialmente previstos e planeados.

Mesmo sabendo que correm estes riscos, as organizações ainda assim recorrem correntemente a esta estratégia de modo a conseguirem melhorarem a sua imagem corporativa (Goi & Goi, 2011). Aliás, os autores referem que nas últimas décadas, a decisão de optar por realizar um rebranding tem ganho cada vez mais popularidade entre as empresas.

A definição mais simples do que é o rebranding é a de Stuart & Muzellec, que afirmam que o rebranding é um renascimento da marca (in Juntunen, 2011). Daly & Moloney (2004) também têm uma definição bastante simplista – vêem o rebranding como sendo uma mudança de identidade. Já M’Salleem, Mzoughi, & Bouhleb (2009) vêem o rebranding como um renovar da imagem da marca e produtos. Esta imagem é mudada através dos aspetos tangíveis ou intangíveis de uma marca, segundo o que nos é transmitido por Daly & Moloney (in Goi & Goi, 2011).

### 1.3.1- Estratégias de Rebranding

Osei-Wusu (2016) indica que deverá haver tantas razões para proceder a um rebranding quanto há maneiras de o fazer.

Na realidade, segundo Juntunen (2011), há de facto várias formas de aplicar um rebranding a uma companhia, mas este passa sempre pela alteração de elementos de marca já existentes ou a criação de novos, de modo a diferenciá-los da competição e posicionar-se de forma diferente na mente do consumidor e stakeholders. Já os

elementos que se vão mudar, se é que se mudam apenas alguns ou todos, é uma das várias aplicabilidades supracitadas

Há também várias razões para esta aplicação. Algumas até são positivas, tal como por exemplo uma grande expansão no mercado ou uma grande fusão empresarial. Estas fusões corporativas resultam várias vezes em profundas alterações da marca. Outras serão menos boas, tal como a imagem de marca tornar-se datada ou até mesmo ter perdido reputação ou significado. Se está datada ou necessita de ser refrescada devido à adição de novos produtos ou presença noutros mercados, mas está bem estabelecida, apenas uns retoques são necessários, ao invés de um rebranding total, pois ainda há valor associado que não se deverá desperdiçar, optando-se por isso por algumas mudanças pontuais para que a marca se renove ou para que se torne representativa nos novos meios em que se insere. Mas se se verificar uma conotação da marca com algo de muito negativo, a intenção deverá ser a de apagar por completo qualquer identidade que esta tenha e substituí-la totalmente com novas mensagens e imagem de marca.

Osei-Wusu (2016) identifica três grandes elementos que influenciam em muito a percepção da marca: Alteração do nome, do logótipo e/ou do slogan. Mas estas são apenas três possibilidades – que até podem ser conjugadas entre si - dentro de muitas outras opções.

### 1.3.1.1- Rebranding no contexto de uma hierarquia

Um ponto que está relacionado com estratégias de rebranding, embora de forma separada, é o de arquitectura de marca. Em alguns casos, parece claro que há um objectivo de integração de várias marcas ou mercados geográficos tudo sob a égide de uma só marca corporativa, equivalente ao conceito de uma “marca-mãe” (Juntunen, 2011).

De acordo com Muzellec & Lambkin (2004), O exemplo mais simples deste tipo de situações é quando uma corporação com um forte nome estabelecido decide reestruturar todas as suas unidades de negócio, muitas vezes acumuladas através de aquisições, de modo a alinhá-las com a identidade corporativa da marca em questão. Outro caso é quando uma nova marca é criada e depois aplicada a todas as suas sub-unidades. Em ambos os casos, este tipo de arquitectura de marca corresponde a uma “casa de marcas”.

No entanto, objectivo pode também precisamente ser o oposto. Acontece quando por exemplo uma acção de rebranding é levada a cabo de modo a criar uma separação propositada entre a identidade da marca-mãe e as suas sub-unidades constituintes.

Por fim, outro caso que vale a pena realçar é quando uma corporação usa um nome diferente num ou mais mercados geográficos devido a situações inerentes ao ambiente local, como por exemplo sensibilidades políticas ou em relação aos nomes dados às marcas com significados não desejados na língua da cultura em que o produto ou marca se inserem.

Todos estes casos acima relatados correspondem a uma arquitectura de “casa de marcas” (Muzellec & Lambkin, 2004). A utilização desta arquitectura ou não, bem como a necessidade de se proceder a um rebranding deverá ser determinada à priori e deverá basear-se no facto de algo ter mudado no marketing-mix que dita uma acção a nível da marca (Osei-Wusu, 2016). Assim, e como tendo por base a perspectiva da empresa, o processo de rebranding terá uma forma diferente e deverá estar adequada à sua realidade (Juntunen, et al., 2009).

### 1.3.2 - Modelo de Processamento de Rebranding Corporativo

Neste modelo proposto por Juntunen et al (2009) e mais tarde estudado por Osei-Wusu (2016), o autor propõe sete fases distintas no processo de rebranding corporativo. São estas o Desencadeamento; Análise e tomada de decisões; Planeamento; Preparação, Lançamento; Avaliação do plano implementado; e Continuação, depois de se perceber que tudo está definido e no caminho certo.

Os processos listados e descritos acima são geralmente baseados na perspectiva da empresa. Assim, estes também incluem alguns fatores encontrados tanto dentro como fora da organização. Mas é importante notar que os processos desempenham um papel de sobreposição e, como tal, não seguem nenhuma ordem específica. Além disso, é notado que as fases consistem noutros vários processos secundários em que existem várias fases que se sobrepõem num período de tempo.

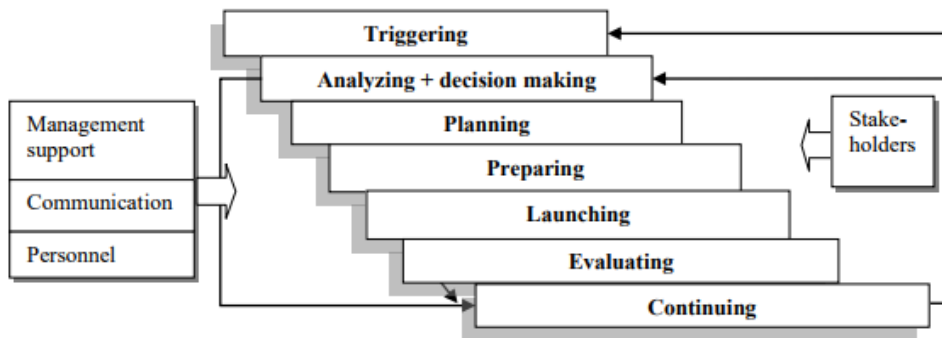


Diagrama 3- Fases do Rebranding Corporativo (adaptado de Juntunen, et al., 2009)

#### **Desencadeamento**

“Triggering” é a primeira frase no processo. Esta fase inclui algumas das principais forças motrizes por trás do rebranding de produtos que compõem a decisão, processo de evento que causa especificamente uma mudança que envolve a mudança de propriedade, a estratégia usada pelas empresas, a posição competitiva e o ambiente

externo da organização corporativa. Como parte da literatura anterior e de outros estudos, a mudança de estrutura de propriedade ocorrerá não necessariamente de particular a público, mas também de público a particular (Muzellec & Lambkin, 2006).

### **Análise e Tomada de Decisões**

Existe a necessidade de analisar criticamente decisões e problemas antes de fazer ou prosseguir no ponto final de compra. Como tal, a análise inclui a avaliação dos antecedentes que envolvem a situação actual e que por sua vez envolve a análise de mercado, analisando as forças competitivas (Osei-Wusu, 2016).

### **Planeamento**

É visto aqui como uma ampla fase de criação de um plano de marca corporativa. Inclui, por exemplo, a um estágio onde estão presentes as metas e visão para uma nova marca corporativa formulada com base em valores corporativos. Esta fase inclui várias decisões e consiste em vários subprocessos de re-posicionamento, re-nomeação, reestruturação e redireccionamento da empresa antes da nova marca corporativa ser lançada (Juntunen, et al., 2009).

### **Preparação**

A preparação envolve os planos e os testes relativos ao lançamento do plano efectivo (Chandler & Owen, 2002).

### **Lançamento**

Trata-se dos esforços de comunicação efectuados para se dar a conhecer a nova marca a todos os stakeholders. Antes dos elementos externos, todos os colaboradores da empresa, através de informação interna, já se encontram informados (Osei-Wusu, 2016).

## **Avaliação**

Inclui a medição do sucesso ou falha do processo. A medição é difícil e, portanto, sugere-se que o rebranding corporativo deve ser avaliado detalhadamente em relação aos seus objectivos iniciais. São necessários monitorização e rastreamento de reacções periodicamente. Idealmente, a avaliação cobre todas as fases do processo, os objetivos alcançados e a conscientização entre as partes interessadas. Inquéritos aos clientes e pesquisas de imagens corporativas também são formas de avaliar o sucesso do processo. Além disso, o lucro e a atractividade como empregador podem ser considerados, bem como uma avaliação (Osei-Wusu, 2016).

## **Continuação**

Este é o último estágio do processo. No entanto é um estágio que nunca acaba e mantém o processo vivo. Consiste basicamente em resolver todas as situações que advenham no futuro, adaptando a recém-criada marca às mudanças que possam ocorrer (Juntunen, et al., 2009).

## **1.4 – Súmula Conclusiva da Revisão da Literatura**

Conclui-se aqui que, um dos bens mais valiosos de uma marca é a imagem associada aos seus produtos ou serviços. A marca tem-se vindo a desenvolver em linha com a sociedade, e esta imagem específica permite alcançar diferenciação, o que é uma extrema vantagem competitiva num contexto actual de saturação de mercado.

Para esta actividade ser levada a cabo, a de alteração dos elementos corporativos de uma marca, é imperativo compreender-se a importância desta vantagem e do modo como ela se pode obter, além de se compreender que não basta alterar, mas após o fazer, ir adequando as mudanças com o que se torne necessário no decorrer do tempo. Apenas

com uma boa administração deste activo permitirá retirar-se o maior partido possível deste.

O branding não se trata então apenas destes de elementos, mas sim o maior valor intangível de uma firma, residente na mente do consumidor, baseado na sua percepção, e sobre o qual toda a estratégia deve assentar.

É também necessário compreender-se, no âmbito desta actividade, que o rebranding é algo de complexa execução, demorado e com objectivos difíceis de serem atingidos, pois tem um grande risco associado. Como tal, o seu planeamento deverá ser obviamente muito cuidado e não deverá representar apenas uma parte da estratégia, mas sim confundir-se com toda a estratégia de marketing.

Um posicionamento bem delineado, alinhado e diferenciado parece ser um elemento-chave para o sucesso desta acção tão incerta, com a mudança de vários elementos, mas em que se destacam a alteração do nome, do logótipo e/ou do slogan. Mas estas são apenas três possibilidades – que até podem ser conjugadas entre si - dentro de muitas outras opções.

## 2 – Descrição do Estágio

O Estágio que dá origem a este relatório científico, desenvolvido como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Publicidade e Marketing da Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa, decorreu ao abrigo do Programa “Erasmus +”, programa de mobilidade da União Europeia, que permite que estudantes, e outras figuras do âmbito escolar, se desloquem a outro país-membro que não o seu, de modo a que cumpram o seu plano de estudos como se de lá nunca tivessem saído, ganhando com isso várias valências que de outra forma não teriam oportunidade de obter (Comissão Europeia, 2017).

Neste caso, o país em questão foi a República Checa, local onde a empresa Vienna House, originalmente austríaca, detém cinco hotéis em três cidades diferentes e uma central de serviços das operações de gestão neste território, designado por “Cluster”, situado na cidade de Praga. Foi aqui, mais propriamente no departamento de Marketing e Comunicação que, de 23 de Agosto de 2016 a 15 de Fevereiro de 2017, decorreu o estágio em questão.

### 2.1- Objectivos do Estágio

A Vienna House, anteriormente designada por Vienna International, decidiu em 2016 fazer um rebranding e, com ele, um reposicionamento no mercado. Foi neste sentido que a oportunidade de estágio surgiu: com uma acção desta envergadura, a empresa sentiu necessidade de obter um maior suporte em Marketing e Comunicação, daí a criação de um posto de estágio neste departamento.

Os objectivos do estágio eram paralelos aos do rebranding: pretendia-se que este estágio contribuísse para a modernização da identidade corporativa, não só a nível dos seus elementos, mas também a nível publicitário, e que também direccionasse melhor as soluções disponibilizadas pela empresa, através de uma definição nova da marca e das recém-criadas sub-marcas. O estágio também tinha como objectivo a facilitação de algumas colaborações do departamento de Marketing e Comunicação com outros departamentos, principalmente, o de E-commerce, do “Cluster”, e o de Front-office, existente em cada um dos hotéis.

## 2.2- Apresentação e Caracterização da Empresa

Fundada em 1989 sob o desígnio de Vienna International, a Vienna House é a maior cadeia de hotéis independente da Áustria. Com mais de 2200 colaboradores, esta empresa conta com 32 hotéis espalhados por oito países: França (dois na Disney Land Paris), Eslováquia, Roménia, Alemanha (onde tem a sua maior parte, dezasseis hotéis), Polónia, Áustria (local onde a empresa está sediada, mas onde apenas detém um hotel), Rússia e, claro, República Checa, local onde a marca está representada por cinco hotéis.

Estes cinco hotéis estão localizados em três cidades diferentes, Karlovy Vary, Pilsen e Praga e são geridos através de uma central de gestão, "Cluster" também situado em Praga. Dentro desta central inserem-se alguns departamentos como é o caso do qual eu fazia parte, o departamento de Comunicação e Marketing. Este departamento é responsável por todas as actividades de Comunicação levadas a cabo pelos hotéis da Vienna House na República Checa.

## 2.2.1- Diagnóstico

A Vienna International (Hotelmanagement AG) - que continua a agir no plano de fundo como nome oficial legal, tal como as suas subsidiárias – era, em 2014 uma marca já com 25 anos de história e que em nada tinha mudado durante este tempo. Por isso, quando um novo CEO chegou ao cargo em Setembro desse mesmo ano, apresentou um plano corporativo para modernizar a empresa, incluindo a sua imagem que era uma imagem datada e que carecia de mensagem.

Depois de dois anos de planeamento por parte de uma equipa específica de colaboradores responsáveis pela comunicação da empresa a nível global e constituída propositadamente para este efeito, os planos passaram a acção e iniciou-se oficialmente o rebranding em todos os hotéis da rede.

Durante este tempo de planeamento, recolheu-se informação junto dos hóspedes de todos os hotéis da rede, convidados a responder a questionários produzidos pela equipa de comunicação, visando a imagem da marca e os comportamentos dos consumidores em relação aos seus comportamentos relacionados com hotelaria.

Também os colaboradores e outros stakeholders foram convidados a participar na resposta aos questionários e após análise dos dados recolhidos pela equipa de comunicação da empresa junto dos hóspedes, estes confirmaram a ideia inicial de que a opinião generalizada era de que a marca apresentava uma imagem antiquada.

Outra importante parte destes estudos de execução própria, foi o apurar de algumas tendências de mercado que seguidamente serão apresentados e as quais concluíram que os hóspedes e os seus comportamentos mudaram:

- Hoje em dia muitos hóspedes estão a optar por hostels e apartamentos alugados em detrimento de hotéis. Estes hostels e apartamentos tipo “Abrindo” providenciam apenas uma parte residual dos serviços que um hotel de 3-5 estrelas providência, mas em contrapartida, oferecem suposta transparência e autênticas experiências a um preço favorável.

- Os hóspedes têm um excelente acesso à mais actualizada informação. O seu pensamento e acções são globais, locais e móveis ao mesmo tempo. Têm também uma crescente selecção de opções por onde escolher e mais plataformas onde comparar e efectuar compras, geralmente tudo através do online.

- Quando não falando do segmento de luxo absoluto, o entendimento dos valores procurados está sob uma transformação profunda: Valores tradicionais como a luxúria, em vista de símbolos de status, categorizações de estrelas ou outros standards, estão a ser substituídos por experiências pessoais, únicas e, acima de tudo, experiências do tipo “uma vez na vida”.

Seguindo estes inputs providenciados pelos supracitados estudos efectuados pela equipa de comunicação da empresa durante estes dois anos acerca da indústria hoteleira, produziu-se uma fórmula para este rebranding:

Valores de marca centrados na experiência + agir do ponto de vista dos hóspedes + manter tudo simples.

Assim, estipulou-se que o rebranding, além de uma simples mudança na imagem da identidade corporativa, iria ser uma oportunidade de fazer alterações também a nível interno, incluindo,

- Mudança da cultura corporativa;
- Restruturação das divisões corporativas;
- Reposicionamento da empresa, desenvolvendo e comunicando uma nova arquitectura de marca;
- Aplicação de um novo design em todas as divisões de hotéis;
- Alinhamento ao novo paradigma da indústria.

O objectivo final, o de criar momentos autênticos e reais aos hóspedes como forma de fazer negócio.

#### 2.2.1.1 – Alterações Prévias

O rebranding não afectou apenas aquilo ao que a Comunicação diz respeito, mas sim todos os departamentos de todos os hotéis. À data do início do estágio, já se encontrava em curso a nível interno. Faltava, no entanto, aplicar esta nova realidade ao ambiente externo.

Já tinham sido definidos os elementos das diferentes marcas criadas (incluindo o Manual de Marca), também das correspondentes imagens de marca a serem aplicadas a cada, os contornos da cultura corporativa, nomeadamente, Missão, Visão e Valores e Slogan, já tinha sido definida uma reestruturação interna e por fim, decididas mudanças a nível dos hotéis propriamente ditos.

### 2.2.1.2- A Marca

Foi criada uma marca e três sub-marcas, criando quatro marcas diferentes. Uma designada de marca-mãe, Vienna House, e as restantes três sub-marcas andel's, angelo e Easy. Todas com um posicionamento diferente. Na República Checa, a marca está representada por cinco hotéis: dois sob o desígnio de Vienna House (Diplomat em Praga e Dvorak em Karlovy Vary), dois sob o desígnio de angelo (em Praga e em Pilsen) e um sob o desígnio de andel's em Praga

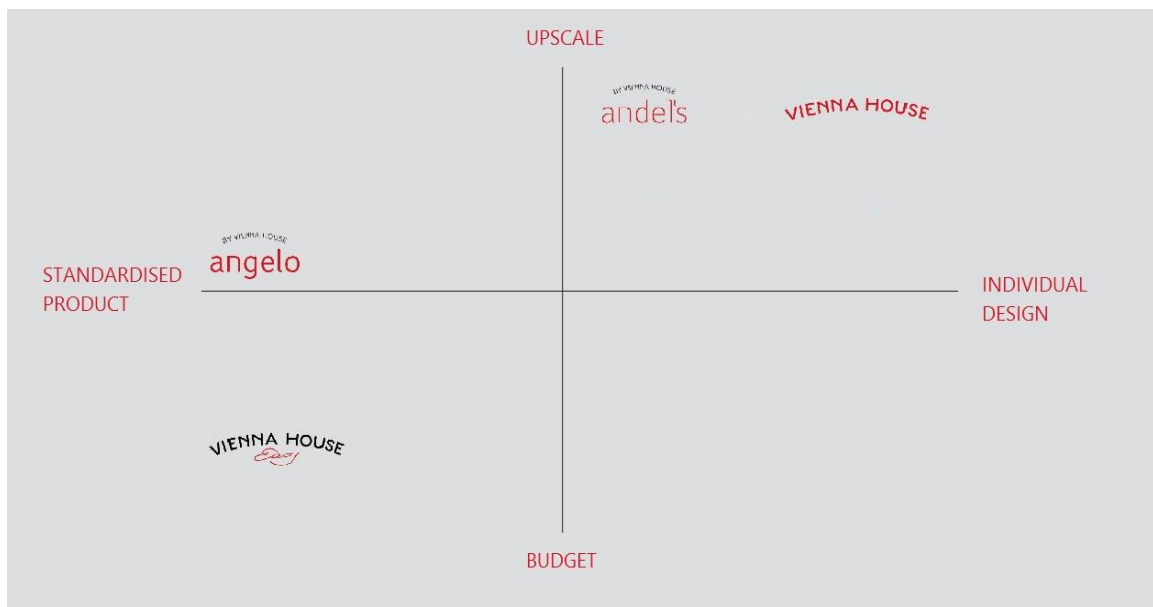


Diagrama 4- Mapa do posicionamento de todas as sub-marcas (Vienna House (2016)).

### Vienna House

A marca-mãe, Vienna House, está presente em todas as linhas de negócio, funcionando como base da marca, sendo que o objectivo é de conseguir dirigir os recursos para um nome central, alinhando a influência da marca e tirar vantagem desta em todas os conceitos de negócio. Além disso, a marca Vienna House tem também uma linha própria com hotéis exclusivamente com o seu nome.

Sendo o local de origem da companhia e onde está sediada, incluir “Vienna” no naming é juntar-lhe valores que vêm desta cidade e dar-lhe um estilo contemporâneo e moderno.

Vienna é um local que traduz qualidade de vida e hospitalidade de renome, daí a sua escolha. Já a palavra “House” transmite-nos um local familiar, que junta pessoas. A expressão “sentir-se em casa” remete-nos para sentirmo-nos num local com sentimento de pertença e em que nos sentimos bem.

Os hotéis desta linha, todos de quatro estrelas, são nomeados por Vienna House + Nome do hotel + Localidade do hotel. No caso da República Checa, dois dos cinco hotéis, pertenciam a esta linha, o hotel Vienna House Diplomat Prague (localizado no bairro em Praga onde se encontra grande parte das embaixadas e casas consulares) e o hotel Vienna House Dvořak Karlovy Vary (situado em Karlovy Vary, numa zona de termas chamada de Dvořak). Esta linha de hotéis representa individualidade do local em questão, regionalidade e classe.

### **Easy**

A linha Easy representa o segmento mais baixo da marca. Apenas com hotéis de três estrelas, estes são caracterizados por serem pragmáticos e descomplicados. Normalmente estão localizados em zonas perto de locais funcionais como aeroportos, portos, estações de comboio ou zonas industriais. Servem para a típica estadia em caso de necessidade, não dispõem de muitos serviços nem escolha.

Na República Checa existia um hotel, que se encontrava em negociações para ser vendido, o Vienna House Easy Chopin em Praga, o que acabou por acontecer em Outubro de 2016. Era um hotel com apenas doze quartos, situado mesmo em frente à principal estação de comboios de Praga.

### **angelo**

Esta linha serve para oferecer uma estadia mais turística do ponto de vista do lazer. Com o objectivo de ter uma atmosfera vívida, de forma a permitir que haja convívio entre os hóspedes, estes hotéis são caracterizados por terem um bar na recepção. O design é

inspirado por motivos asiáticos, mas modernos, coloridos e vibrantes. A categoria destes hotéis é de quatro estrelas.

No caso da República Checa, existe um em Praga, o angelo by Vienna House Prague - situado no mesmo quarteirão que o hotel andel's e que os escritórios do cluster, sendo mesmo os três edifícios ligados internamente - e um na cidade cervejeira de Pilsen, o angelo by Vienna House Pilsen – ligado através de uma ponte pedonal a uma das maiores atracções, senão mesmo a maior, da cidade, a fábrica da mundialmente famosa cerveja Pilsner Urquell.

### **andel's**

A coqueluche da marca. Estes hotéis são caracterizados pelo seu design e estilo altamente modernos. A sua função é de albergar grupos de turistas, por exemplo em excursão, mas está principalmente virado para grupos empresariais, possuindo várias soluções de reuniões, convenções, encontros ou team-buildings. Os hotéis desta linha possuem entre quatro a cinco estrelas.

O já referido andel's by Vienna House Prague, o único desta linha na República Checa situa-se então numa zona que embora seja central, é bastante moderna, com muitos escritórios de várias empresas em seu redor.

#### **2.2.1.3 - Mudanças a Nível da Imagem da Marca**

Em termos da imagem da marca, tal como referido anteriormente, tudo mudou. O logótipo passou a ser adaptável, consoante a linha a que nos estamos a referir. Em todos os casos, o logótipo da marca-mãe está sempre presente. É depois combinado com o destino ou, se for o caso, com o segmento do hotel.

A cor do logótipo da marca-mãe é em vermelho (adaptado em branco caso o fundo seja também vermelho, ou muito colorido) e deverá ser ou colocado do lado direito da página, ou centrado, sempre garantindo muito espaço em seu redor, de modo a dar mais impacto.

Quando combinado com as outras linhas, o lettering “VIENNA HOUSE” passa a ser negro em vez de vermelho.

### Logótipos



*Figura 1- Logótipo Vienna House, marca-mãe.*

No caso do objectivo ser representar a linha Easy, andel's ou angelo “VIENNA HOUSE” deverá ser escrito a negro e linha a vermelho, numa fonte específica (adaptável a branco em caso de fundo colorido).



Figura 2- Os vários exemplos de logótipos.

Caso esteja a representar um hotel em específico, o nome do destino deverá aparecer em baixo, a negro.



Figura 3- Hotel angelo by Vienna House, versão de Praga no canto inferior esquerdo.

Foi também criado um logótipo secundário, uma espécie de carimbo. Este é mais ou menos uma rúbrica se assumirmos que o logótipo principal é uma assinatura. Trata-se de um círculo preenchido a vermelho com a letra V no seu interior a transparente. Usado sempre na mesma cor, excepto se o fundo for também ele vermelho, aí deverá ser um círculo branco com o a letra V a vermelho. É igual para todas as linhas e poderá ser usado na mesma página que o logótipo, desde que esteja garantido que ambos se

destacam por si próprios, não devem ser combinados. A versão com “House” escrito, deveria ser usada em ocasiões em que o carimbo iria aparecer em grandes dimensões.

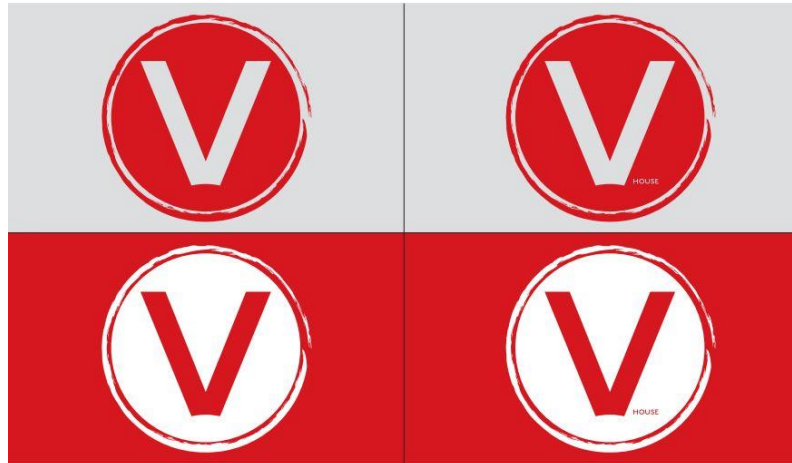


Figura 4- “V-Label”.

## Fontes

Em termos de fonte, a mais usada é “Open Sans”, uma fonte leve e com um design aberto, fazendo com que o texto pareça elegante. Para ajudar a dar um toque mais pessoal, pode ser combinado com uma das quatro fontes que se parecem com escrita de mão disponíveis.

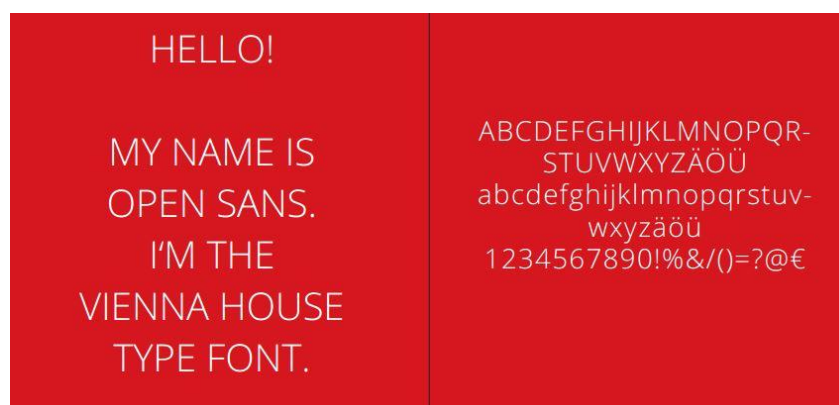


Figura 5- Fonte “Open Sans”.

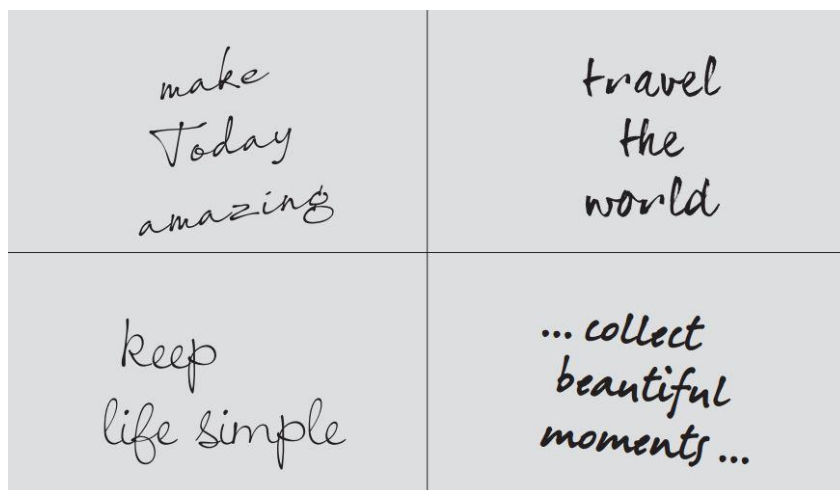


Figura 6- As quatro possíveis fontes de escrita de mão.

O arco presente no lettering “VIENNA HOUSE”, poderá ser também usado para partilhar algumas pequenas mensagens (“como obrigado”, ou “bem-vindo”) ou para merchandising. Isto desde que o logótipo não esteja a ser utilizado.



Figura 7- Utilizações do arco.

A dividir as frases, deverão ser utilizados “bullet points”, seja no início de cada frase, ou entre elas.

## Padrões

Quanto a padrões, existem dois grupos que podem ser utilizados. Um deverá ser utilizado para materiais publicitários ou packaging dentro dos hotéis. O segundo grupo deverá ser usado em ocasiões mais sofisticadas. Cada padrão pertence a cada uma das linhas.



Figura 8 - Os padrões possíveis. Respectivamente da esquerda para a direita, marca-mãe, angelo, andel's e Easy.

A cor-base, tal como referido anteriormente é o vermelho. Porém, cada uma das sub-marcas tem uma cor secundária. A marca-mãe tem uma cor tipo salmão, o andel's uma cor roxa, o angelo uma cor laranja mais carregada e o easy uma cor laranja mais clara. As cores terciárias são comuns a todas as linhas, sendo elas o creme, o negro e três tons de cinzento.

Variadíssimos materiais que fossem gerais a todos os hotéis da rede foram também criados inicialmente tais como cartões de visita, cartões de agradecimento e outras mensagens, vouchers, segurador de cartões-chave, entre outros.

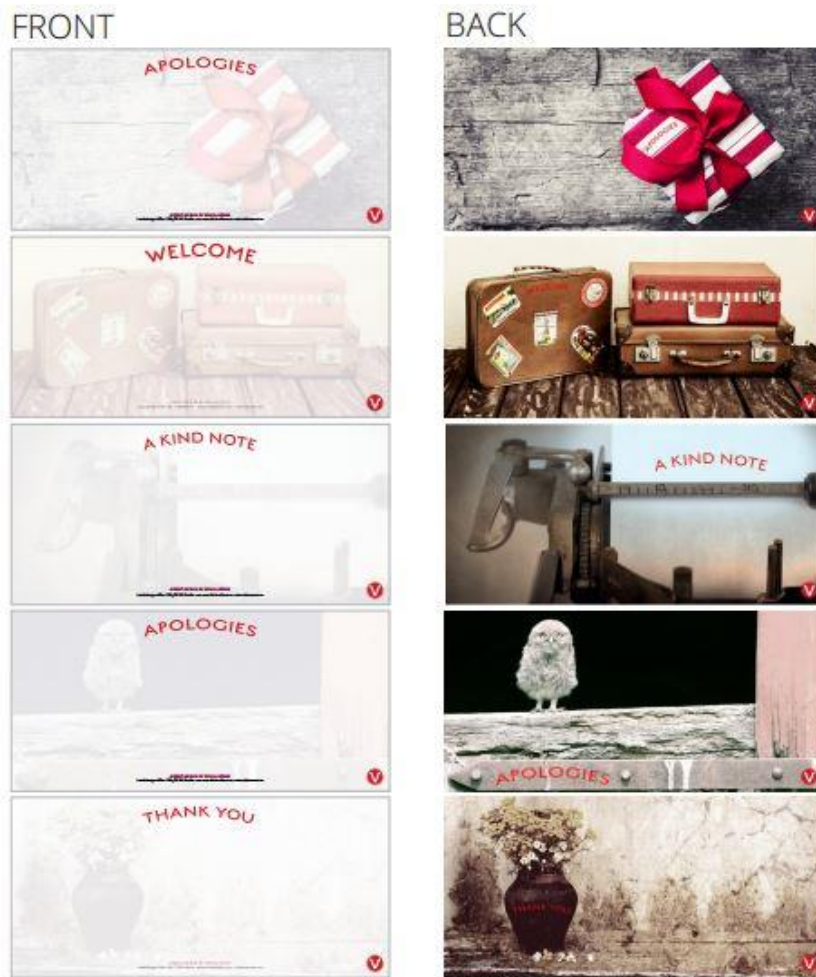


Figura 9- Exemplo de cartões criados previamente.

Para o desempenho das funções de estagiário, era imperativo lidar com estes materiais diariamente, todos presentes no “Brand Book”, um documento que dava instruções sobre como usar os componentes da marca. Outro documento, “Key Takeaways” dava conta dos insights culturais que representavam cada uma das sub-marcas da Vienna House.

#### 2.2.1.4 - Mudança da Cultura Corporativa

Quis-se que a nova cultura corporativa emergisse através do interior da empresa, só depois migrando para o exterior. Tendo em conta que os já referidos questionários colocados pela equipa de comunicação não só aos hóspedes, mas também a nível interno demonstraram haver uma grande dispersão por parte dos próprios colaboradores na percepção da marca, a maneira óbvia de proceder pautou-se pela mudança de processos. Assim, foram estabelecidos valores-base similares toda a rede, nacionalidades e marcas internas.

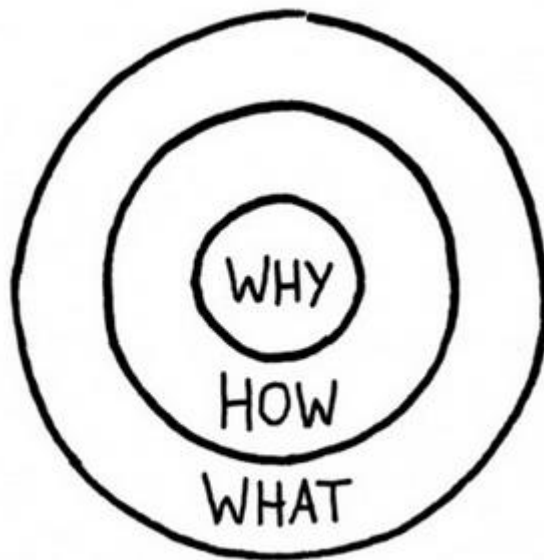
Foram criados mapas de princípios para a nova imagem da Vienna House. Estes mapas traduzem a missão, visão e valores (apresentados em seguida) para acções diárias e, de uma maneira simples e compreensível, explica como o feedback óptimo por parte dos hóspedes, conduta por parte dos colaboradores, ambiente de trabalho e percepção da gestão se deverá parecer.

Antes do início do estágio, houve uma forte comunicação da sede para com todos os departamentos desde o início do planeamento. Houve um esforço para que as opiniões dos colaboradores fossem inseridas no resultado final e até houve lugar para workshops e formação através da direcção central da empresa, que se deslocou a todos os hotéis e clusters, de forma a transmitir em que iria consistir esta acção.

#### **Missão Visão e Valores**

Neste ponto estratégico, a frase típica de missão, visão e valores desapareceu. Em vez disso, foram apresentadas quatro palavras-chave que definem a auto-concepção da empresa: “Enjoyment” (obter prazer), “Refinement” (requisite), “Down-to-Earth (com os pés assentes na terra) e “Explorative” (Explorativo).

Foram também criadas quatro questões para ajudar a responder a este ponto, em primeiro lugar “WHY” (porquê) e depois “WHO, HOW e WHAT” (Quem, como e o quê). Estas questões são provenientes da adaptação ao princípio do “Golden Circle” (Sinek, 2009).



© 2013 Simon Sinek, Inc.

#### **What**

Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services they offer.

#### **How**

Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

#### **Why**

Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. It's a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.

Diagrama 5- Princípio do “Golden Circle” (Sinek, 2009).

Neste princípio, o centro passa a ser não o que a empresa faz, mas como o faz. A empresa decidiu então que iria tratar o lucro mais como o resultado de uma acção, do que tratar a obtenção de lucro como a acção propriamente dita.

Em resumo, estabeleceu-se que a simplicidade se tornaria a origem de todos os pensamentos e acções levadas a cabo pela empresa. Sempre aplicando, no entanto, um estilo próprio e único, com atenção ao detalhe. De modo a que os hóspedes tivessem uma experiência mais autêntica, foi instruído aos colaboradores para que não se coibissem de serem eles próprios. Assim, foi incluída uma nova variável que introduz a este círculo o “WHO”, que corresponde à introdução de pessoas no princípio.



Diagrama 6- Adaptação da Vienna House (2016) ao “Golden Circle” de Sinek (2009).

**WHY** – A beleza da simplicidade é a base. É daqui que todo o pensamento e acções deverão sair. O que se quer dizer com isto é que se deve passar a fazer até a coisa mais simples com estilo e atenção ao detalhe.

**WHO** – Grandes anfitriões. Sem se tentar esconder a pessoa que se é – sem usar máscaras. Satisfação não é suficiente! Quer-se que os hóspedes passem a ser os maiores embaixadores da marca.

**HOW** – Através da diversidade, mas com uma perspectiva de colocar o hóspede ao centro. Como crianças numa família, cada hotel tem uma personalidade diferente enquanto partilha valores comuns.

**WHAT** – Novas experiências e descobertas.

## **Slogan**

“When a hotel becomes your house” – Quando um hotel se torna no seu lar – Foi o slogan escolhido. Este slogan faz uma clara alusão ao nome da marca – Vienna House – Sendo que o que foi pretendido transmitir com isto foi despertar um sentimento de pertença por parte do hóspede, remetendo mais uma vez para a colocação deste numa posição central da estratégia da marca.

### **2.2.1.5 - Restruturação Interna**

- O Departamento de Marketing foi o que mais sofreu alterações, com a aplicação de todos os pressupostos da nova marca. Novas cores, novos logos, novas fontes, uma profunda mudança na imagem da marca tudo estabelecido no novo Manual de Marca criado antes da minha chegada. Para ajudar, foi criada uma já referida central de design interna. Além disso, foi fundido com o Departamento de Relações Públicas e Comunicação;

- Foram também criados os novos departamentos de E-Commerce (com o qual eu também trabalhava directamente) e Tecnologias de Informação.

- Através do Departamento de Recursos Humanos, foram criados programas de formação para os colaboradores e cooperações com universidades;

- O Departamento de Finanças e Controlo passou a trabalhar com uma nova ferramenta central de compras (Business Intelligence Tool), garantindo uma redução drástica de tarefas e trabalho administrativo por parte dos hotéis e garantido produtos mais sustentáveis e locais a preços aceitáveis;

- O Departamento de Receitas também contou com a disponibilidade de novas ferramentas de análise financeira;
  
- O Departamento de Vendas contou com uma nova estratégia de vendas que incluiu a constituição de uma equipa de Vendas global, que até então não existia;
  
- O Departamento de Comida & Bebidas obteve novos conceitos de restaurantes e os menus foram todos mudados para se adaptarem a uma realidade mais tradicional de acordo com o local em que o hotel em questão se insere;
  
- Foi dada luz verde ao Departamento de Desenvolvimento, de forma a proceder-se a uma extensão da rede, mas principalmente para se proceder a obras de renovação de acordo com os novos pressupostos das marcas criadas.

#### 2.2.1.6 - Mudanças a Nível dos Hotéis

Em todos os hotéis houve mudanças, foi efectuado um grande investimento para tal. Alguns exemplos específicos de mudanças planeadas:

- Design dos quartos adaptados à sua linha;
- Simplificação das Categorias de Quartos;
- Referências artísticas à cidade em que o hotel em questão se insere (quadros ou motivos com a silhueta da cidade ou outro elemento da cidade)
- Um novo conceito de iluminação;
- Melhoria dos pequenos-almoços, com uma grande variedade de produtos frescos da região.

- Princípio de “host” em vez de automação;
- Staff com grande alcance de acções;
- Novos uniformes;
- Mobile check-in e check-out e uma cultura pessoal na recepção;
- Entrada aberta com uma sala de estar em atmosfera lounge. Existência de locais de lazer e negócios, com computadores e open-space offices multi-funcionais;
- Estações de bicicletas, de carregamento de carros eléctricos e de partilha de carros;
- Uma pequena loja à entrada com produtos de especialidades da região;
- Uso de novas técnicas e tecnologias seguidoras do lema “simples e inteligente”, tais como pontos de carregamento de telemóveis, portas USB em todos os quartos e serviços concierge baseados na web;
- Mobiliário dos quartos de primeira classe e colchões de alta qualidade, tal como roupa de cama com as cores referentes a cada uma das linhas;
- A utilização da internet, em Wi-Fi e em alta-velocidade passa a ser gratuita;
- Uma grande disponibilidade sustentável de serviços;
- Novos conceitos de bar e restaurantes, incorporando a mais novas tendências, tal como uma selecção limitada de produtos topo de gama em vez de oversupply;
- Os bares e restaurantes com nomes independentes serão também eles marcas. Jazz bar no anelo, oscar’s no andel, são alguns dos exemplos;
- Acima de tudo, standards alinhados com as necessidades dos hóspedes.

Caso possível, e por exemplo em situações de grandes grupos ou de hóspedes empresariais, os colaboradores foram instruídos a investigar previamente a origem dos hóspedes de modo a saber-se de antemão que necessidades estes irão ter e efectuar preparações antes da sua chegada.

### 3 - Método

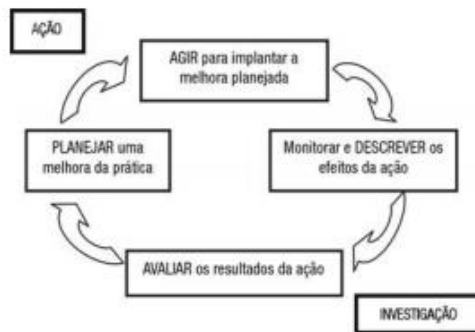
Tendo em conta a utilização de investigação em actuação prática em torno desta, o método utilizado neste estágio foi o de Investigação-Acção.

Segundo Tripp (2005), Investigação-Acção é uma forma de agir que emprega técnicas de investigação reconhecidas para que se obtenha a acção necessária para se melhorar a actuação prática.

Neste modelo é-nos descrito os ciclos de acção reflexiva (Castro, 2010) - em que o ciclo é composto por três fases essenciais: planificação, acção e avaliação da acção. O autor refere que é necessária uma ideia geral sobre o tema ou problema que se pretende estudar antes de se iniciar o estudo. Deste modo, é efectuado um plano de acção onde se delineiam diferentes etapas para se perceber se este tem potencial e para se verificar as suas limitações, de modo a que se possa fazer alterações em cada uma das acções. Ou seja, ter-se inicialmente noção dos resultados provenientes da acção, para que, de seguida, o investigador possa elaborar uma revisão do plano com as informações obtidas (Castro, 2010).

Assim é importante ter em conta que a investigação-ação, por ser considerada parte do processo e no qual se vai afinando pela prática corrente, deverá em casos futuros ser constantemente melhorada, tendo em conta o planear, implementar, descrever e o avaliar como podemos ver na figura

**Diagrama 1:** Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação.



*Diagrama 7- Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-acção (Tripp, 2005).*

Posto isto, embora a Investigação-Ação tenha tendência em ser pragmática, é claramente distinta de investigação científica tradicional, principalmente devido ao facto de Investigação além de alterar o que está a ser investigado, também está constringido ao contexto e ética da prática. A Investigação-Ação requer acção tanto nas áreas da prática como da investigação, por isso em maior ou menor escala, terá características tanto da rotina prática como de investigação científica (Tripp, 2005). A maioria dos processos segue este tipo de ciclo, sendo um dos principais usados (Castro, 2010).

Neste caso em específico, através de observação, foi delineado um problema, nomeadamente o de uma imagem de marca datada. Assim, delineou-se que este estágio contribuisse para a modernização da identidade corporativa, não só a nível dos seus elementos, mas também a nível publicitário. Também se verificou uma carência de definição de marca, e como tal, planeou-se que as soluções disponibilizadas pela empresa seriam clarificadas, através de uma melhor definição da marca e das recém-criadas sub-marcas, outro objectivo pertencente a este estágio.

No decorrer, da investigação, observou-se uma necessidade de ligar melhor alguns departamentos. Nomeadamente o Departamento de Marketing e Comunicação com o

E-commerce e o Front-Office, e como tal, foi objectivada também uma utilização do estágio para facilitar esta ligação, no que ao que a ideologia da marca e respectivas sub-marcas dizia respeito.

## 4 - Descrição das Funções Desempenhadas

As funções decorreram não só, mas principalmente no âmbito operacional do rebranding em curso, sendo que a principal função se baseou em conduzir a produção de elementos de comunicação de acordo com a nova identidade corporativa. Além disso, a participação em acções de comunicação e acompanhamento de redes sociais também fizeram parte das tarefas.

### **Criação de Conteúdos de Comunicação**

Algumas das funções desempenhadas incluíram a criação de conteúdos de comunicação, quando possível até a nível gráfico. Dada a actividade levada a cabo, foi basicamente necessário substituir-se todo e qualquer elemento em que a identidade da marca antiga estivesse representada, o que no caso de um hotel, representa uma mudança profunda, pois não se trata apenas de mudar alguns conteúdos de comunicação, como também de muitos outros elementos presentes nos próprios hotéis. Assim, houve um trabalho directamente nestas mudanças. Uma dessas mudanças foi a elaboração de novas brochuras para todos os hotéis.

As brochuras foram um dos primeiros elementos em que se verificou que era necessária a sua alteração. Estas brochuras eram distribuídas a potenciais novos clientes, em pontos de turismo e a jornalistas e/ou outras entidades influenciadoras que, a convite ou não da Vienna House, visitavam ou usufruíam das instalações. Eram dos elementos mais antigos - nunca tinham sido alterados no caso dos hotéis na República Checa.

Estas brochuras tinham todos os elementos da visão antiga da marca: além de já claramente datados, transmitiam uma imagem fria, totalmente contra os novos pressupostos das marcas e sub-marcas recém-criadas.



*Figura 10 - Versão antiga da capa da brochura do angelo by Vienna House Prague*

Como se pode ver por esta versão antiga da brochura do angelo de Praga, observou-se que esta transmitia uma ideia totalmente errada daquela que foi recém-definida: o logótipo antigo e o slogan antigo ainda são visíveis, mas o mais importante de referir está no simbolismo que esta sub-marca é suposto transmitir. Esta linha serve para oferecer uma estadia mais turística do ponto de vista do lazer. O design deveria mostrar traços modernos, coloridos e vibrantes, o que claramente não acontece neste exemplo.

Era este o plano de acção nesta tarefa: através das necessidades detectadas naquele momento, era feita a atribuição de um determinado elemento a ser alterado, neste caso específico, as brochuras. De acordo com o elemento e o hotel em questão, pois havia mais de uma identidade corporativa a ser atribuída, e sempre obedecendo ao estabelecido no Manual de Marca, realizar-se-ia um draft, ou em texto ou a nível gráfico, e apresentar-se-ia em formato de proposta à direcção de Marketing. Após discussão, caso necessário, efectuar-se-ia a realização de alterações até chegar a um resultado satisfatório.



Figura 11- Exemplo de projecto de brochura em fase de discussão – Vienna House Dvorak Karlovy Vary

Neste exemplo, pode ver-se a discussão mantida com a directora de Marketing, na execução da brochura referente ao Vienna House Dvorak Karlovy Vary. Os hotéis desta linha, Vienna House – a marca mãe -, deveriam mostrar classe, o que ainda não tinha sido conseguido através das imagens escolhidas. Também se pode observar alguns erros na tradução checa e lapso de inclusão de uma parte do texto em inglês.

Após acordo com os conteúdos dos elementos da marca, proceder-se-ia à finalização da acção através de criação gráfica ou, caso fosse algo que necessitava de uma manipulação de design mais avançada, partir-se-ia para uma outra função que também fazia parte das

funções deste estágio: solucionar a questão através das possibilidades de design disponíveis.



Figura 12 - Páginas da brochura referente ao andel's Vienna House Prague: versão com a antiga identidade corporativa e versão nova criada de acordo com as novas diretrizes de branding.

Neste exemplo, pode observar-se uma comparação entre a versão antiga e a nova versão da brochura do andel's by Vienna House Prague. Mais uma vez nota-se que a brochura antiga tem um aspecto bastante frio e datado. Segundo os novos pressupostos da marca andel, esta linha deveria passar a imagem de design e modernismo, o que foi conseguido na nova brochura. A produção não exigiu capacidade profissional de design.

Caso houvesse essa necessidade, para esta função havia duas alternativas, a contratação da execução de design a uma empresa externa - neste caso havia já previamente estabelecida uma parceria com uma agência de design chamada de RH Agency -, ou a comunicação com os serviços internos de design, que estavam directamente ligados à gestão de Marketing da sede em Vienna.

Noutro projecto, o da produção de “Roll-ups”, foi necessária a intervenção de profissionais de design, pois a dimensão da impressão assim o exigia (dois metros de altura por um de largura), de modo a manter a qualidade da imagem. Os “roll-ups” eram soluções de comunicação usadas em visitas de elementos de influência, tal como jornalistas ou representantes de marcas, ou em acções de relações públicas.



Figura 13- Exemplo do preenchimento de formulário interno e resultado final de um “roll-up”.

Assim, recorreu-se novamente ao mesmo plano de acção: identificação da necessidade, neste caso a produção de um “roll-up” representativo da marca na República Checa; execução de uma proposta de acordo com as normas de branding da marca em questão; discussão e, caso necessário, reformulação; selecção da solução de design e, por último, impressão.

Caso houvesse necessidade de impressão, tal como nesta situação, esta era sempre efectuada a nível externo, sendo que normalmente a própria empresa de impressão possuía o material necessário para esse efeito. Ainda assim, poderia haver excepções e, nesse caso, teria de se procurar esse material específico, solicitar autorização para a compra e comunicar com a agência para se apurar qual a melhor maneira da aplicação.



Figura 14- Saco da iniciativa verde – ao pendurarem este saco, os hóspedes dispensam a limpeza diária do quarto e em vez disso recebem um pequeno doce como recompensa. Produto final e Projecto.

Neste exemplo, o plano de acção começou a ser delineado numa reunião do departamento de marketing em que se discutia acções ecológicas, pois notou-se a necessidade de, segundo os pressupostos da marca – um dos ideais é “down to earth”, com os pés assentes na terra – de execução de algumas destas acções. Além de ecológica, esta solução criativa (ideia original de um colega), permite também alguma poupança financeira. Nesta situação, houve necessidade de se efectuar a compra dos sacos, pois a empresa de soluções de design não os possuía.

Alguns outros exemplos de drafts ou produções finais que este estágio incluiu foram produção de imagens e texto para serem usadas no site, em newsletters, redes sociais, produção de brochuras, roll-ups, outdoor MUPPI, comunicações aos hóspedes dos hotéis, tal como outros elementos estáticos do hotel.

### Co dokáže tento sáček?

Myslíte zeleně a rozhodli jste se být šetrní k životnímu prostředí? Dejte nám vědět, že není nutné následující den uklízet Váš pokoj. Zavěste do půlnoci magický sáček na kliku dveří. Jako poděkování za to, že nám pomáháte šetřit životní prostředí, Vám v něm Vienna House nechá drobné překvapení.

### What's in the bag?

Hang me on the outside of your guestroom door before midnight to let the cleaning staff know you have made the green choice not to have your room cleaned the next day. As our way of saying thanks, Vienna House will fill me with a surprise gift for your contribution to saving of our natural resources.





*Figura 15- Imagem produzida por mim para utilização em newsletter de Natal.*

Neste exemplo, para a Newsletter de Natal, pode ver-se a tentativa de fazer os potenciais hóspedes sentirem que hospedarem-se na Vienna House é como estar no seu lar. A produção de elementos para comunicação faz parte de outra função que desempenhada relacionada com o auxílio na implementação da nova estratégia de branding, a de contribuir para acções de comunicação dos hotéis. Assim, havia uma contribuição directa para criação e execução de elementos publicitários ou de acções de Relações Públicas que visassem a promoção dos serviços, isto sempre usando a nova visão implementada pela marca nos diferentes hotéis.

Semanalmente, existia uma reunião geral, que envolvia todos os departamentos do Cluster, e uma reunião do departamento, tal como mensalmente havia uma reunião de todos os departamentos de Marketing e Comunicação de toda a rede de hotéis de todos os países. Nestas reuniões eram discutidas necessidades de comunicação consoante o meio envolvente. Eram analisados factores como a criação de novos serviços,

necessidades de vendas (ou mesmo de facturação a curto-prazo), datas e épocas específicas do calendário, entre outras. O plano de acção, numa fase inicial, incluía uma discussão, em que se decidida a execução ou não de uma campanha ou acção em que havia lugar a participação no âmbito deste estágio, tanto no processo inicial de análise e discussão, como no processo de execução, neste caso, sempre a nível da criação do ou dos conteúdos em particular, sendo que seguia a mesma linha de acções previamente referida.

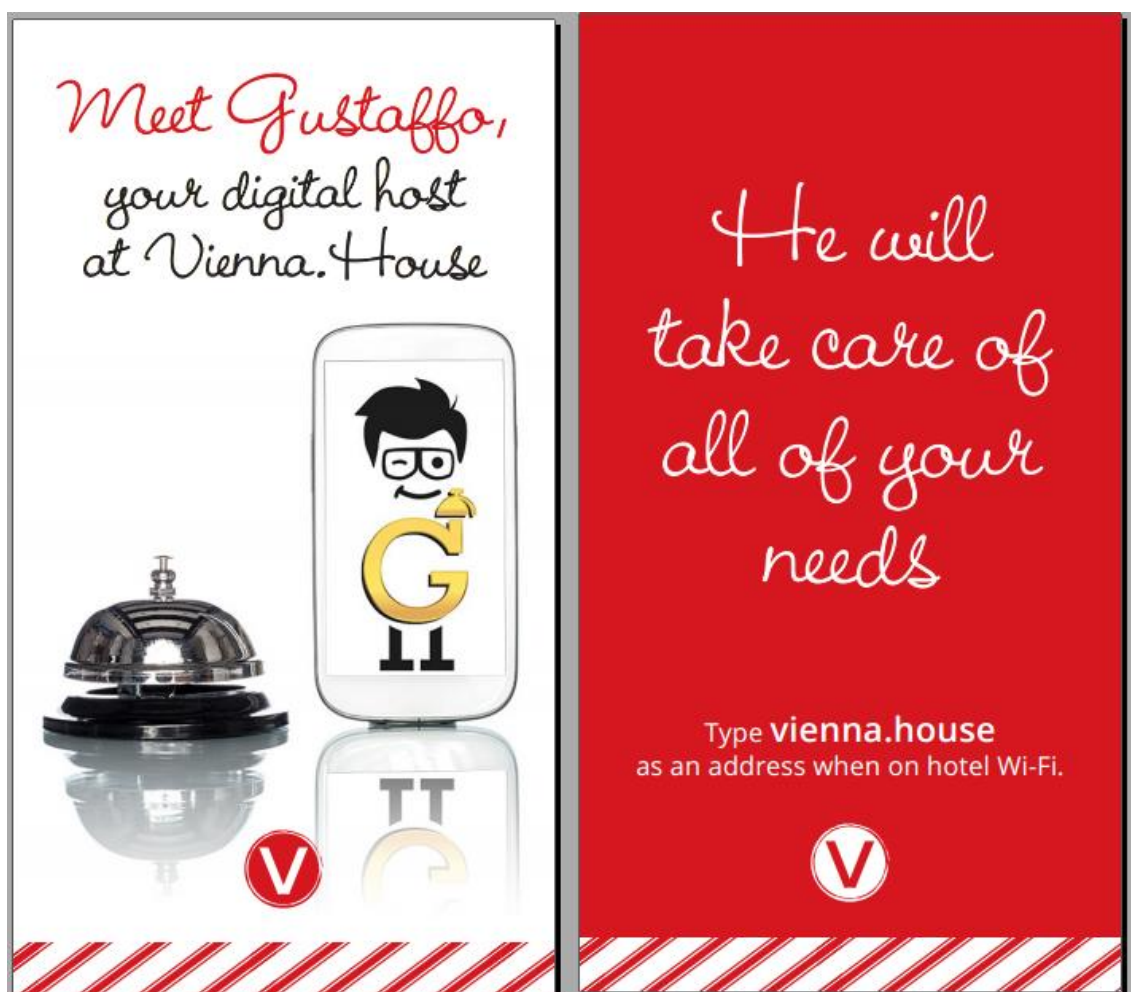


Figura 16- Anúncio produzido para MUPPI digital para campanha “Gustaffo” – o anfitrião digital.

Exemplo de uma destas campanhas foi a criação de um serviço novo – o anfitrião digital. Este anúncio foi produzido para dar a conhecer este serviço, criado em parceria com a empresa Gustaffo, de soluções mobile para o mercado da hospitalidade. A solução em

questão permite acesso a uma aplicação para telemóvel, a qual permite que os hóspedes consigam através desses dispositivos aceder a vários serviços, como serviço de quartos, acesso a jornais e revistas online, reservas, pagamentos ou chamada de transportes de transfer. Inicialmente o anúncio foi produzido para aparição na Feira do Noivado, evento organizado anualmente em Fevereiro, no hotel Vienna House Diplomat Prague, mas foi reaproveitado mais tarde para utilização nos próprios MUPPI dentro dos hotéis. O objectivo do anúncio, além de dar a conhecer esta aplicação disponibilizada nos hotéis, foi o de demonstrar os esforços da Vienna House em agradar os seus hóspedes aos ser o melhor anfitrião possível.

Alguns exemplos referentes a campanhas de comunicação de hotéis incluem a participação em inúmeros eventos de promoção nos hotéis, tais como “Creative Coffee Breaks”, em que recebíamos jornalistas ou executivos de empresas para promoção do segmento empresarial; preparação de textos “press release” sobre actividades do hotel; preparação de pacotes com informação publicitária e brindes para jornalistas ou outros convidados importantes; Participação em preparação de campanhas publicitarias para alguns eventos como o festival de comida ou a Feira do Noivado, organizados pela Vienna House, bem como a criação de imagens/textos publicitários.

### **Colaboração com E-Commerce**

A entrada ou não da empresa em determinadas plataformas online também era discutida. Também colaborei com o recém-criado departamento de E-Commerce, nomeadamente na criação de perfis em plataformas E-Commerce. Normalmente era-me pedido que introduzisse ou disponibilizasse informação acerca de um ou um grupo de hotéis em específico. Tal como que fizesse uma selecção das imagens a serem utilizadas na página naquela plataforma. Estes perfis foram criados tanto a nível de turismo de lazer, como a nível empresarial, para efeitos de convenções, festas, team-buildings e outras ofertas do género.

Um dos exemplos de colaboração com o departamento de E-Commerce foi o da introdução de informação pertinente e de acordo com a nova identidade corporativa da plataforma B2B da TravelClick, o iHotelier GDS, uma plataforma agregadora de agentes de viagens online como Sabre, Amadeus ou Galileo, utilizada para reserva de espaços de quartos e salas de conferência no ramo hoteleiro, mas que não permite uma grande introdução de informação, tendo um aspecto bastante arcaico e com grandes limitações, até no número de caracteres utilizados na promoção dos espaços.

| TEASER LINE PREVIEW - 62 Characters maximum per line DRU, 54 Non-DRU |  | Character count  |
|--|--|------------------|
| Non-DRU  | VI24380 * VIENNA HOUSE DIPLOMAT PRAGUE ** FREE WIFI          | 51 ü             |
| Non-DRU  | VI24380*VIENNA HOUSE DIPLOMAT PRAGUE*BUFFET BKFST INCL       | 54 ü             |
| Non-DRU  | VI24380 * VIENNA HOUSE DIPLOMAT * COMPL FITNESS CENTRE       | 54 ü             |
| Non-DRU  | VI24380* VIENNA HOUSE DIPLOMAT PRAGUE * PRIME LOCATION       | 54 ü             |
| DRU  | VI24380*VIENNA HOUSE DIPLOMAT PRAGUE* {{H^24380^119 EUR}}/DR | 60 ü             |
| DETAIL TEXT PREVIEW - 60 Characters maximum per line                 |  |                  |
| 1  | VI24380 * VIENNA HOUSE DIPLOMAT PRAGUE * VI24380             | 48 ü             |
| 2  | 398 ELEGANT ROOMS * DIPLOMATIC DISTRICT                      | 39 ü             |
| 3  | CENTRAL TO PRAGUE CASTLE AND HISTORICAL CITY CENTRE          | 51 ü             |
| 4  | ** CLOSE TO THE AIRPORT * BREAKFAST BUFFET INCLUDED **       | 54 ü             |
| 5  | ** ONSITE RESTAURANTS AND BAR **                             | 32 ü             |
| 6  | ** ENJOY DINNER OR DRINK AT THE ROOF TERRACE WITH            | 49 ü             |
| 7  | BREATHTAKING PANORAMA VIEWS **                               | 31 ü             |
| 8  | UNWIND IN THE DIPLOMAT HEALTH CLUB                           | 34 ü             |
| 9  | LARGE AND POPULAR CONFERENCE VENUE IN PRAGUE                 | 44 ü             |
| 10   | TO BOOK ** HOD24380/DDMMM-1NT1                               | 31 Do not change |
| ** BREAKFAST BUFFET INCLUDED **                                      |  |                  |

Figura 17- Exemplo de anúncio em GDS – Sabre, para o Vienna House Diplomat Prague

## Acompanhamento das Redes Sociais

Fora um pouco do âmbito do rebranding, mas ainda relacionado com esta acção, uma das minhas funções era o acompanhamento e apoio à gestão das páginas das redes sociais dos diferentes hotéis. Cada hotel tinha uma página no Facebook e era o staff do próprio hotel, normalmente através do Front Office Manager, quem era responsável pela sua manutenção. Diariamente verificava a actividade online dos hotéis, assegurando que esta actividade estava em linha com o novo branding da marca. Além disso, através do software Oracle, fazia um acompanhamento de elementos de avaliação da performance

página, como por exemplo, a evolução do número de fans ou o número de reacções geradas por um determinado post.

No final de cada mês era responsável pela elaboração de um pequeno relatório por cada página de cada hotel que, após validação da Direcção de Marketing local, era enviado para a sede em Vienna.

## 5- Análise de Resultados e Conclusão

De modo conseguir-se apurar os resultados, foi necessário efectuar uma análise ao que foi alcançado no que concerne aos objectivos, pois os objectivos do estágio eram paralelos aos do rebranding.

Quando em 2014 o novo CEO tomou posse da Vienna House, ele mesmo estabeleceu aquele que seria o maior objectivo desta acção: o de dar uma imagem moderna a uma marca com já 25 anos sem qualquer mudança enquanto, tal como referido por vários autores (Martins, 2006; Keller, 2013; Todor 2014), e tal como se pôde constatar através dos questionários que a própria empresa levou a cabo, o mercado mudou. O facto de a empresa nunca ter mudado a sua identidade, também contribuiu para que o desafio fosse ainda maior, pois não tendo essa experiência no passado, teve de estudar e planear bastante esta acção, daí esta ter demorado cerca de dois anos a concluí-la.

O objectivo de modernizar a marca foi claramente alcançado. É evidente a mudança que foi aplicada na imagem transmitida pela marca através dos elementos de branding que Keller (2013) refere: naming, logótipos, símbolos, caracteres, representantes da marca, slogans, jingles, embalagens e assinatura. Para comprovar este facto, recorreu-se aos seis critérios de avaliação que o autor sugere que se podem aplicar ao conteúdo dos elementos de marca de modo a se perceber o seu sucesso:

### **1- Se o conteúdo é memorável**

Como os elementos em questão são simples e de fácil reconhecimento, tornam-se de fácil memorabilidade. Um exemplo é o da relação nome – slogan, em que Vienna House e “When a Hotel becomes your home” (quando um hotel se torna no seu lar), remete-nos para o mesmo conceito. Todos os elementos estão à volta deste conceito de se sentir em casa. Esta simplicidade (que de resto, faz parte da missão da marca), ajuda na memorização e conduz a um alto nível de consciência de marca.

## **2 - Se tem significado**

O lar remete para um local carregado de simbolismos, que variam desde o conforto, passando pelo sentimento de pertença e tocando mesmo na ideia de família, sendo por isso um conceito com bastante significado.

## **3- Se tem carisma**

Os elementos de branding desta marca não são óbvios quanto ao serviço em causa, tornando-os mais apelativos. Assim conseguem capturar com mais facilidade características intangíveis como a que é pretendida neste caso em concreto: lar e hospitalidade.

## **4- Se é passível de se transferir para os restantes elementos**

Foi feito um esforço, para que mesmo nas suas sub-marcas, a transferibilidade das características da marca mãe fossem transversais, daí a utilização desta arquitectura de marcas. Todos os elementos de marca facilmente conseguem traduzir estas características, o conceito é facilmente adaptável a todos os meios.

## **5- Se é adaptável**

O sentir-se em casa é um valor intemporal, como tal facilmente flexível a novas conjunturas.

## **6 - Se é passível de ser protegido**

Este ponto precisa de ser trabalhado de modo a que a competição não consiga retirar alguma da unicidade que os elementos da Vienna House contêm. Não há grande possibilidade de proteger os conceitos inerentes a lar e em ser-se um bom anfitrião.

Através deste pequeno teste proposto por Keller (2013), é possível perceber que a marca aqui criada tem os pressupostos necessários para ter sucesso, alcançando os objectivos propostos na sua acção. Sendo que, no entanto, é necessário trabalhar a sua protecção. Outra ajuda a esta conclusão é a de que a marca possui vários elementos, o que lhe dá mais possibilidades de mantê-la e de adaptá-la às necessidades que com o futuro advenham.

Quanto ao objectivo de direccionar bem as soluções disponibilizadas pela empresa, a arquitectura escolhida de casa de marcas foi ao encontro da necessidade de ter diferentes soluções com diferentes posicionamentos, sob a égide de uma marca forte, mas mantendo as diferenças das suas sub-unidades. Esta opção é de resto validada por Muzellec & Lambkin (2004), que falam num possível alinhamento entre a identidade corporativa da marca em questão e as suas sub-marcas. É possível ver, pelo posicionamento ao qual a empresa propôs dirigir cada uma das marcas criadas, que foi mesmo essa a intenção da escolha desta estratégia, pois foi definido que cada sub-marca iria ter um espaço na mente do utilizador diferenciado em comparação com as outras, mas ao mesmo tempo a utilização do nome da marca-mãe pretende que haja esse tal alinhamento e aproveitamento dos bons valores intangíveis que esta marca transmite.

Assim se pode concluir que este objectivo foi também alcançado por parte da empresa e, por conseguinte, por este estágio. No entanto, a empresa precisa de enfrentar um problema identificado por Holt (2003), que é o de muitos gestores verem branding como apenas um conjunto de imagens e não uma forma de criar valor junto do consumidor. Aliado ao facto de nunca ter havido antes um trabalho real de branding nesta empresa, pode conduzir a que, para suprimir necessidades a curto-prazo, se possa descurar a identidade própria das sub-marcas e com isso, perder algum do valor criado no trabalho de diferenciação.

Quanto ao de auxiliar na criação de ligação entre alguns departamentos, nomeadamente entre o de Marketing e Comunicação e o de E-commerce e front-office dos hotéis, o estágio também cumpriu o seu objectivo, sendo que durante toda a sua duração, a

comunicação e colaboração foi fácil, apesar de, ter sido mais frutífera nos hotéis geograficamente mais perto.

Segundo o referenciado Modelo de Processamento de Rebranding Corporativo de Juntunen, et al. (2009), o rebranding efectuado na Vienna House encontra-se no último estágio do processo. A continuação. No entanto, este estágio nunca acaba, sendo necessário uma grande consciencialização por parte dos gestores para que não descurem a marca e mantenham o processo vivo.

Para esta função havia duas alternativas, a contratação da execução de design a uma empresa externa - neste caso havia já previamente estabelecida uma parceria com uma agência de design chamada de RH Agency -, ou a comunicação com os serviços internos de design, que estavam directamente ligados à gestão de Marketing da sede em Vienna. Para isto, seria necessário o preenchimento de um formulário e esta solução resultava normalmente num processo moroso. Ainda para mais quando eram necessárias alterações, muitas vezes impostas pela própria sede. Tendo em conta isso, a agência externa acabava por ser a nossa solução de design mais usada, sendo que os serviços internos de design eram apenas utilizados caso se tratasse de um conteúdo que fosse geral a todos os hotéis da rede.

Um destes bens intangíveis é, sem dúvida, a experiência que o consumidor tem ao relacionar-se com a marca. Ainda para mais quando nos referimos à indústria hoteleira (Lashley, 2008).

## 5.1- Limitações da Investigação

Tendo em conta o processo levado a cabo nesta investigação, é possível apontar algumas limitações experienciadas no decorrer do estudo.

O Branding é uma temática amplamente estudada e que inclui uma enorme quantidade de conceitos e, embora tenha sido aqui feita uma revisão de literatura, esta introdução teórica percorreu os temas mais abordados e estudados pela literatura da especialidade, tal como os temas dentro da temática que se fazia mais sentido estudar, havendo a possibilidade de se introduzir ainda mais conceitos e de se ter uma visão ainda mais extensiva sobre este assunto.

Além disso, desde o início que este estudo decorreu em solo checo e, apesar de haver sempre um cuidado em conduzir-se todas as reuniões em Inglês, em conversas pessoais entre colegas checos, a língua utilizada era o Checo, sendo que talvez não se tenham recolhidos alguns dados devido a essa limitação. Além disso, muitos dos conteúdos de comunicação executados também tinham de ser produzidos na língua Checa, juntamente com o Inglês, devido à população local. Dado o nível ainda muito inicial alcançado nesta língua nos primeiros meses, esta limitação contribuiu para que algumas tarefas demorassem mais tempo a serem levadas a cabo.

Outra limitação prende-se com a cultura organizacional da empresa, que contava com uma sede que muitas vezes tomava decisões unilaterais, situada geograficamente distante, num país diferente. Assim, por vezes, esta distância e, apesar das soluções digitais permitirem uma aproximação, limitou também este estudo.

Por último, à data do término do estágio, esta acção de rebranding entrou na sua última etapa, a continuação - tal como identificado anteriormente. O que não permitiu um maior acompanhamento e recolha de dados sobre o seu real efeito de esta que, tal como referido por Juntunen, et al. (2009), é a mais importante de todas as fases do rebranding.

## 5.2 – Sugestões Para Futuras Investigações

Tal como referido anteriormente, o branding é um tópico amplamente estudado. No entanto, no que toca a avaliar o impacto que esta acção realmente teve numa determinada organização, o número de estudos é reduzido drasticamente, ainda para mais no que à hotelaria diz respeito.

Assim, uma sugestão possível de ser feita, não só para proveito da ciência como também da própria empresa, é um estudo de impacto, com entrevistas e/ou questionários a uma amostra de clientes que conhecia a marca antes e depois desta acção, ou mesmo estudando a percepção da marca junto de novos clientes, de modo a testar a eficiência do rebranding. Também é importante compreender, no ponto de vista de retorno financeiro, o impacto que esta acção teve. Como tal, uma outra sugestão seria a da execução de uma análise que incluísse o cálculo do retorno sobre o investimento, de modo a que se apurasse a eficácia real e objectiva deste rebranding no âmbito daquele que é sempre o maior objectivo de uma empresa: produzir bons resultados financeiros.

## 6 - Referências

Belo, J. V. & Miranda, S. L., 2015. *Repositório Científico IPL*. [Online] Available at: <http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/5899> [Acedido em Outubro 2017].

Castro, C., 2010. *Características e finalidades da Investigação-Ação*, s.l.: s.n.

Chandler, J. & Owen, M., 2002. *Developing Brands With Qualitative Market Research*. London: SAGE Publications Ltd.

Comissão Europeia, 2017. *Comissão Europeia*. [Online] Available at: [http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/individuals\\_en](http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/individuals_en) [Acedido em Outubro 2017].

Daly, A. & Moloney, D., 2004. Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, p. 30.

Gaile-Sarkane, E. & Andersone, I., 2009. *Consumer Behavior Changing: Methods of Evaluation*, Riga: Riga Technical University.

Goi, C.-L. & Goi, M.-T., 2011. *Review on Models and Reasons of Rebranding*. [Online] Available at: <http://www.ipedr.com/vol5/no2/99-H10243.pdf> [Acedido em Julho 2017].

Holt, D. B., 2003. *Brands and Branding*, Cambridge: Harvard Business School.

Juntunen, M., 2011. *Corporate Rebranding Processes in Small Companies*. Tampere: Juvenes Print.

Juntunen, M., Saraniemi, S. & Jussila, R., 2009. *Corporate re-branding as a process*, Oulu: University of Oulu.

Keller, K. L., 2013. *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Essex: Pearson.

Keller, K. & Lehmann, D. R., 2004. *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*, s.l.: s.n.

- Lashley, C., 2008. Marketing Hospitality and Tourism Experiences. Em: *Handbook of Hospitality Marketing Management*. s.l.:Elsevier, pp. 4-31.
- M'Sallem, W., Mzoughi, N. & Bouhlel, O., 2009. Customers' evaluations after a bank renaming: effects of brand name change on brand personality, brand attitudes and customers' satisfaction. *Innovative Marketing*, pp. 58-65.
- Martins, J. R., 2006. *Branding: Um Manual Para Voce Criar, Avaliar e Gerenciar Marcas*. São Paulo: Global Brands.
- Muzellec, L. & Lambkin, M., 2004. *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?*, Dublin: University College Dublin.
- O'Neill, J. & Xiao, Q., 2006. *The Role of Brand Affiliation in Hotel Market Value*, Ithaca: Cornell University.
- Osei-Wusu, C., 2016. *The Interrelationships Between Corporate Rebranding, Perceived Service Quality, Customer Satisfaction And Customer Loyalty. The Case of GCB Bank Limited.*, Accra: Kwame Nkrumah University of Science.
- Silva, S. M. & Miranda, S. L., 2013. *Repositório Científico IPL*. [Online] Available at: <http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/3362>
- Sinek, S., 2009. *Start With Why*. Nova Iorque: Penguin Group.
- Todor, R.-D., 2014. The Importance of Branding and Rebranding for Strategic Marketing. *Bulletin of the Transilvania - University of Brasov*, pp. 59-64.
- Tripp, D., 2005. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, v.3, pp. 443-466.