

CASO DE ESTUDO - *REBRANDING* EDP 2011

Filipa Valentim Abrantes

Tese de Mestrado em Gestão

Orientador (a):

Mestre Isabel Soromenho Sequeira, Assistente Convidada, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing Operações e Gestão Geral

Abril 2013

CASO DE ESTUDO - *REBRANDING* EDP 2011

Filipa Valentim Abrantes

Tese de Mestrado em Gestão

Orientador (a):

Mestre Isabel Soromenho Sequeira, Assistente Convidada, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing Operações e Gestão Geral

Abril 2013

CASO DE ESTUDO – REBRANDING EDP 2011

Filipa Valentim Abrantes

Sumário

Desde o ano 2006 que todos os consumidores portugueses podem escolher o seu fornecedor de energia elétrica. Nesta etapa, a concorrência adota uma estratégia agressiva em termos comerciais e promocionais no mercado nacional da energia, que até então era monopolizado pela EDP- Energias de Portugal.

A inovação, diferenciação e comunicação tornaram-se fatores cruciais para competir neste mercado, juntamente com a criação de uma relação emocional entre a marca e os clientes, através do desenvolvimento de estratégias que otimizam a sua experiência, atraindo-os e fidelizando-os, de forma a superar a concorrência. Surgem também novas oportunidades para as marcas, nomeadamente na sua expansão para outras regiões (internacionalização).

Para maximizar o valor de uma marca é necessário repensá-la e implementar um processo de gestão de marketing eficaz que acompanhe a sua evolução, adaptação ao mercado e crescentes necessidades dos seus clientes.

Este caso de estudo disponibiliza um instrumento pedagógico aos professores/formadores, analisando as causas e consequências do *rebranding* EDP 2011, através de uma metodologia qualitativa.

Ao permitir que os alunos/formandos experimentem tomadas de decisão no âmbito do *rebranding*, difunde-se o conhecimento desta temática, ilustrando-a com uma situação real de uma das maiores empresa portuguesas com atuação internacional.

Palavras-chave: Marca; *Rebranding*; Comunicação; Estratégia

Sistemas de Classificação JEL: M10 - Business Administration General; M31- Marketing

Abstract

Since 2006 all Portuguese consumers can choose their own electricity supplier. At this stage, competition adopts an aggressive commercial and promotional strategy in the national electricity market, which was monopolized by EDP-Energias de Portugal until then.

Innovation, differentiation and communication became crucial factors in order to succeed in this market, along with the creation of an emotional relationship between brand and customers, through strategies that optimize their experience, attracting and retaining them, in order to overcome the competition. Also, new opportunities arise, particularly in expanding the brand to other places (internationalization).

In order to maximize brand equity is necessary to rethink the brand and to implement an effective marketing management process to monitor company's evolution, adaptation to market condition and increasing consumer needs.

This case study provides a pedagogical tool for teachers/trainers, analyzing the causes and consequences of EDP 2011 *Rebranding*, through a qualitative methodology.

When allowing students/trainees the opportunity to experience rebranding decisions in first hand, it will help spreading the knowledge about this subject matter, illustrating it with real life scenarios of one of the biggest Portuguese companies with international visibility.

Key-Words: *Brand; Rebranding; Communication; Strategy*

JEL Classification Systems: M10 - Business Administration General; M31- Marketing

Agradecimentos

O universo escolar faz-nos percorrer um longo caminho, repleto de passagens interessantes e de conhecimento, como se estivéssemos sempre em busca de mais e melhor. É este incentivo, de saber mais e fazer mais, que nos move e nos torna melhores. Este trabalho é mais uma conquista.

Gostaria de agradecer a algumas pessoas que tornaram este percurso estimulante, tendo-me apoiado ao longo de todo este tempo, e sem as quais não me teria sido possível realiza-lo: À minha família, por todos os possíveis e impossíveis que sempre fizeram por mim, não só agora, mas desde sempre. Ao meu pai pela sua paciência, à minha irmã por todo o seu carinho, ao meu super Mário, e à minha mãe por todo o seu esforço e ternura. À minha orientadora, Isabel Soromenho, por todo o apoio e acompanhamento, pela sua visão prática que nos faz avançar.

Ao meu designer, às minhas ‘meninas’ que estão sempre por perto.
Aos meus amigos, que estão sempre comigo.

Índice

1. CASO EDP	1
1.1. CONTEXTO ATUAL.....	1
1.2. HISTÓRIA DO CASO EDP	1
1.3. O MERCADO ENERGÉTICO PORTUGUÊS	2
1.4. <i>PLAYERS</i> DO MERCADO ENERGÉTICO.....	2
1.5. A HISTÓRIA DA EDP.....	3
1.5.1. <i>Privatização</i>	4
1.6. EDP ATUAL.....	5
1.6.1. <i>Visão, valores e compromissos EDP</i>	5
1.6.2. <i>Unidades de Negócio</i>	5
1.6.3. <i>Estratégia EDP</i>	6
1.6.4. <i>Modelo de negócio Sustentável</i>	6
1.7. A SEGMENTAÇÃO EDP.....	6
1.8. O POSICIONAMENTO EDP	7
1.9. EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR – ESTUDOS DE MERCADO.....	7
1.10. GESTÃO DA MARCA	10
1.10.1. <i>Evolução do Logótipo da EDP</i>	10
1.10.2. <i>Rebranding</i>	12
1.12. ANEXOS	14
1.12.1. ANEXO I.....	15
1.12.2. ANEXO II	15
1.12.3. ANEXO III	18
1.12.4. ANEXO IV	21
2. REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1. <i>BRANDING</i>	22
2.1.1. <i>Identidade da marca</i>	25
2.1.2. <i>Posicionamento, Identidade e Imagem da Marca</i>	26
2.1.3. <i>Logomarca</i>	28
2.1.4. <i>Estratégia da Marca (Brand strategy)</i>	29
2.1.5. <i>Estudos de mercado</i>	29

2.2. REBRANDING	31
2.2.1. Razões para o Rebranding	32
2.2.2. Objetivos estratégicos do rebranding.....	33
2.2.3. Processo de rebranding.....	34
2.3. COMUNICAÇÃO.....	38
2.3.1. Estratégia de comunicação	38
2.3.1.1. Segmentação	40
2.3.1.2. Mensagem da comunicação	40
2.3.1.3. Avaliação de uma Marca.....	42
2.4. MODELO CONCEPTUAL	44
3. NOTA PEDAGÓGICA.....	45
3.1. Tema.....	45
3.2. Resumo do Caso EDP	45
3.3. DESTINATÁRIOS DO CASO	45
3.4. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS.....	46
3.5. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE PARA ELABORAÇÃO DO CASO	46
3.6. PLANEAMENTO DAS SESSÕES.....	47
3.7. QUESTÕES	50
3.8. APOIO À RESOLUÇÃO DO CASO	50
3.9. EPÍLOGO	83
3.9.1. Conclusão do Epilogo	99
3.10. ANEXOS DA NOTA PEDAGÓGICA	103
3.10.1. SLIDES DE APOIO À RESOLUÇÃO DO CASO EDP.....	103
3.10.2. SLIDES DE RESOLUÇÃO DO CASO EDP.....	109
4. CONCLUSÃO	111
5. BIBLIOGRAFIA	125

1. Caso EDP

1.1. Contexto Atual

A empresa Energias de Portugal (EDP) mudou o seu ADN, sendo hoje uma empresa de carácter multinacional, assente em mais de 13 países.

Após a existência de um mercado monopolístico, detido pela EDP durante vários anos, ocorreu a transição para um cenário atual inserido num ambiente liberalizado, onde existe um maior número de concorrentes e dos serviços disponibilizados. Verificaram-se também alguns problemas jurídicos relacionados com a utilização do logótipo da EDP, devido à sua semelhança com outros produtos/serviços e outras marcas.

Devido à mudança do perfil da EDP, considerou-se necessário criar uma nova identidade que refletisse esta evolução natural da empresa e do mercado, tornando-a numa marca global e uniforme, de modo a ser reconhecida em todas as geografias onde se encontra presente. Em parceria com empresas portuguesas e um *designer* austríaco construiu-se a nova imagem da EDP, baseada em quatro formas fundamentais: o círculo, o quadrado, o retângulo e o semicírculo. A maneira como estas formas se conjugam envolve os clientes, projeta o futuro da EDP e mostra como opera no mercado.

Este projeto envolveu uma grande dedicação e sintonia de toda a EDP e dos seus parceiros, em especial do departamento de marca e comunicação, responsável pela elaboração e divulgação da comunicação da nova imagem da EDP junto dos seus *stakeholders*.

1.2. História do Caso EDP

Estamos num dos maiores escritórios de Lisboa, situados no Marquês de Pombal, e está prestes a começar uma reunião onde vai ser decidida qual a nova identidade corporativa da EDP para o ano 2011!

Na sala de reuniões estão presentes uma equipa contratada de *designers* e de elementos especializados em estratégia e gestão de marcas; e alguns colaboradores da EDP, nomeadamente gestores de topo, incluindo o *Chief Executive Officer* (CEO), o Diretor de *Marketing* Corporativo e o Diretor de Marca e Comunicação (DMC), e ainda uma equipa de *trainees*.

Nesta reunião todos falam sobre o desafio do *Rebranding* da EDP para o ano 2011, tendo em conta as mudanças que ocorreram no Grupo e que conduziram a esta necessidade.

CEO: “ Estamos agora presentes em mais de 13 países! A Marca EDP entrou numa fase marcante da sua história, caracterizada por um perfil multinacional. Precisamos de transmitir os nossos valores, a nossa assinatura e a nossa posição de liderança no mercado energético! Temos de conseguir mostrar aquilo que somos, que fazemos e que sentimos. ”

Designer: “Sim, é necessário construir uma nova imagem para a marca, uma identidade corporativa mais flexível, que esteja mais próxima dos clientes e que consiga transmitir os valores, o posicionamento, o dinamismo e inovação de uma empresa multinacional.”

Colaboradores EDP: “Temos de conseguir captar a energia da empresa e dos seus colaboradores e mostrá-la sob diversas formas nos diferentes meios de comunicação”

CEO: “ A imagem que queremos passar ao mercado tem de refletir o modelo de negócios da EDP em todo o mundo, tornando-a numa marca global que seja perceptível nos 13 países onde opera.”

DMC: “Concordo, principalmente neste momento, o número de empresas concorrentes no sector elétrico intensificou-se bastante e com toda esta concorrência aparecem também soluções mais diversificadas e adaptadas às necessidades dos clientes, portanto precisamos de reinventar a nossa imagem e a forma como os outros nos veem”

1.3. O Mercado Energético Português

Durante a reunião a equipa contratada pede a um dos colaboradores EDP informações relativas à regulação do mercado em que a empresa opera. Um dos gestores da EDP promete enviar-lhe um *email* com dados do Sistema Elétrico Nacional e Organismos Reguladores. – Ver **anexo I**

1.4. Players do Mercado Energético

A equipa contratada revela a necessidade de conhecer melhor *os players* do mercado energético e de analisar os principais concorrentes da EDP

Os principais *players* existentes no mercado energético da Península Ibérica são a REN, a Iberdrola, a EDP, a Endesa, a Galp Energia, a Gás Natural Fenosa e a Gold Energy, sendo destacados como os maiores produtores de energia elétrica. Importa referir que com a Lei

54/19971¹, intensificou-se a concorrência neste setor, estabelecendo-se a liberalização progressiva do fornecimento de energia elétrica e a introdução da atividade de comercialização, permitindo que os clientes pudessem escolher de forma progressiva os seus fornecedores, e liberalizando os fornecimentos a partir de 1 de Janeiro de 2003.

Para conhecer melhor as principais características, serviços, clientes e logótipos dos *players* existentes, encontra-se no **anexo II** uma breve descrição dos concorrentes da EDP.

1.5. A História da EDP

Todos os presentes na reunião sabem que a EDP é uma empresa com uma reputação sólida no mercado, tendo enfrentado fases de adaptação e crescimento, de desenvolvimento de unidades de negócio, de privatizações, entre outras. Mas era necessário saber mais um pouco sobre a sua história

Há 36 anos, mais precisamente no dia 30 de Junho de 1976 ocorreu a nacionalização e fusão de 13 empresas do setor elétrico português, que vieram a formar a EDP. Inicialmente a EDP foi constituída como uma empresa pública, nos termos do Decreto-Lei n.º 502/76, sendo posteriormente, transformada numa sociedade de responsabilidade limitada (sociedade anónima).

Entre 1977 e 1989 cumpriu um dos seus objetivos relativos à distribuição da energia elétrica, conduzindo-a até 5380 povoações e cobrindo 97% do território nacional, e ainda garantindo 80% do fornecimento de energia elétrica de baixa tensão.

Esses objetivos complementavam a recuperação das zonas mais a interior do país, permitindo uma maior fixação das populações e maior viabilização de equipamentos e infraestruturas fulcrais ao desenvolvimento destas regiões.

As atividades da EDP expandiram-se por Macau e Cabo Verde, tendo o Grupo iniciado a sua fase de internacionalização em 1996 no Brasil, nas áreas de produção, distribuição e comercialização da energia elétrica através da EDP- Energias do Brasil. Em 2001 a EDP

¹ Nota: Em 27 de Novembro de 1997 foi aprovada a Lei 54/1997, do sector elétrico, que efetua (i) a transposição normativa dos princípios incluídos no Protocolo assinado a 11 de Dezembro de 1996 entre o Ministério de Indústria e Energia e as principais empresas elétricas a fim de propiciar uma maior liberalização e concorrência no sector elétrico e (ii) a incorporação no ordenamento jurídico Espanhol das disposições contidas na Diretiva 96/92/CE sobre normas comuns para o Mercado Interno de Eletricidade.

marca presença em Espanha, onde passados dois anos entra no mercado do gás. Em 2007 verifica-se uma nova fase de internacionalização do Grupo para os Estados Unidos, através da EDP Renováveis, com a compra de um dos maiores produtores de energia eólica do mundo, a *Horizon Wind Energy*.

Nos seguintes anos as fases de internacionalização expandiram-se para alguns países da Europa, nomeadamente, Reino Unido, Itália, Bélgica, Polónia, Roménia, e ainda para a China e Angola.

1.5.1. Privatização

A fase da privatização da EDP, iniciou-se em Junho de 1997 com a alienação de 30% do capital da empresa. Em 1991 já havia passado a Sociedade Anónima, e em 1994 a Grupo Empresarial.

Em 1998, a Empresa Elétrica viveu mais duas fases de privatização, em que nesta última fase se concretizou uma parceria estratégica com a Iberdrola.

A 3ª fase de privatização teve lugar em 1998, com a venda de mais de 16,2% do seu Capital Social.

Passados dois anos, deu-se a 4ª fase de privatização da EDP, em que 70% do capital da EDP passou a ser detido por empresas maioritariamente privadas. A seguinte fase de privatização, efetuada em 2004, teve como objetivo financiar a aquisição de uma participação adicional na Hidroantábrica.

Em 2005 e 2007, a empresa Parpública – Participações Públicas (SGPS), S.A. lançou uma emissão de obrigações da EDP.

A 8ª fase de privatização da EDP foi marcada pela seleção da China Three Gorges Corporation, pelo conselho de Ministros do Governo Português, para efetuar a aquisição de 21,35% do capital social da EDP, em Dezembro de 2011.

A EDP sofreu bastantes alterações na própria imagem com o objetivo de se aproximar cada vez mais dos seus clientes e da realidade do mercado.

1.5.2. EDP Atual

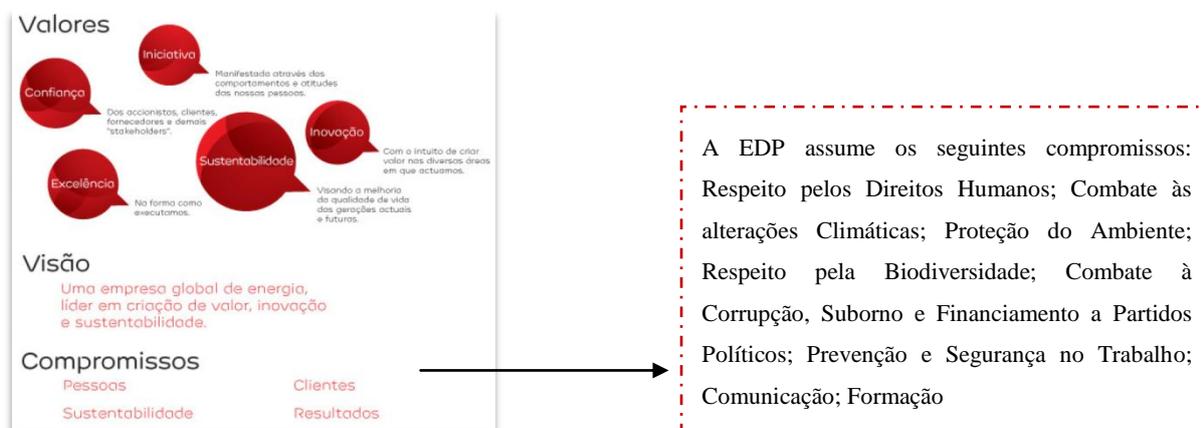
“Realmente o Grupo teve um percurso extraordinário, repleto de mudanças. Se vos pedíssemos para caracterizar a EDP de hoje, como o fariam?” Pergunta a equipa contratada

Atualmente a EDP é uma empresa de cariz multinacional, estando presente em mais de 13 países, contando com cerca de 12 milhões de clientes em todo o mundo.

Na EDP trabalham 29 nacionalidades diferentes, onde existe uma cultura global e um desafio contínuo em tentar incorporar os valores da empresa nos mercados onde está presente.

1.5.3. Visão, Valores e Compromissos EDP

“Uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade” (retirado do site EDP www.edp.pt) é esta a visão que a EDP assume. Relativamente aos seus valores a EDP é uma marca humana, inovadora e sustentável. Hoje, a empresa elétrica portuguesa assume compromissos com as pessoas, com a sustentabilidade, com os clientes e com os resultados.



Fonte: Site EDP- Energias de Portugal (www.edp.pt)

1.5.4. Unidades de Negócio

As suas unidades de negócio abrangem:

- Produção, distribuição e comercialização de eletricidade;
- Operação de energias renováveis;

- Aprovisionamento, transporte, distribuição e comercialização de gás.

1.5.5. Estratégia EDP

Para um conhecimento mais profundo dos objetivos estratégicos da EDP, ver **anexo III**.

1.5.6. Modelo de Negócio Sustentável

A EDP rege-se por um modelo de negócios sustentável, dando especial enfoque à área das energias renováveis: A EDP Renováveis representa um negócio com grande potencial e crescimento futuro, sendo que a produção de energia através de fontes renováveis apresenta baixos custos variáveis. Este negócio está integrado na ‘EDP’s *brand positioning*’ que promove a sustentabilidade, eficiência, inovação e crescimento.

Nos próximos anos irá verificar-se o aumento do preço das tarifas de eletricidade em 2,8%. Esta situação requer a criação de novos projetos, principalmente na área das energias renováveis. Os incentivos que promovem este modelo de negócio sustentável são descritos no **anexo IV**.

1.6. A Segmentação EDP

Com o objetivo de criar grupos de clientes homogéneos, a EDP segmenta o mercado, a um nível internacional, da seguinte forma:

- Particulares
 - Clientes residenciais/domésticos.
 - Microprodutores: Segmento que funciona simultaneamente como cliente e fornecedor. O consumidor torna-se produtor e vendedor de energia, e pode instalar mais facilmente painéis solares fotovoltaicos ou pequenas turbinas eólicas em sua casa, assim como vender energia à rede se assim o desejar.
- Organizacionais
 - Empresariais/Industriais: Incluem o universo de clientes empresariais da EDP.
 - Estatal- Autarquias: É necessária uma grande quantidade de energia para abastecer os Municípios ou os Estados.

- Acionistas da EDP

1.7. O Posicionamento EDP

A EDP apresenta uma proposta de valor baseada na assinatura do Grupo ‘Viva a nossa energia’ que “*traduz o posicionamento da marca e a relação da EDP com os clientes, dando a estes um papel mais ativo e consciente no setor da energia, seja na adoção de práticas com menor impacto ambiental ou pela crescente tendência consumidor-produtor*” (Paulo Campos Costa, *Marketeer*, nº 181, 2011).

O posicionamento da EDP é igual nos 13 mercados onde se encontra presente, sendo apenas adaptado ao idioma de cada país.

A posição que a EDP assume está relacionada com a sua forte presença no mercado, com o seu cariz multinacional, com a adoção de um modelo de negócio sustentável e inovador, e com a sua flexibilidade, dinamismo e proximidade com o cliente.

1.8. Evolução do Comportamento do Consumidor – Estudos de Mercado

A propósito da marca, no final da reunião, os colaboradores da EDP disponibilizaram também alguns estudos de mercado realizados naquele ano

Após a liberalização do mercado, aproximadamente no ano 2006, a EDP já estava presente em vários países e os resultados dos estudos de mercado realizados refletiam uma preferência, por parte dos clientes, em fatores como o preço e o nível de serviço.

Ao longo do tempo, os estudos de mercado revelavam outras tendências, mais orientadas para a relação afetiva que o consumidor constrói com a marca, tornando-se necessário redefinir as estratégias de marketing e comunicação.

Nos últimos anos o comportamento dos consumidores do setor energético tem sido analisado maioritariamente em duas perspetivas: Áreas/Segmentos de negócio e Avaliação da marca. Neste âmbito, realizaram-se, em Portugal, estudos de mercado para o ano **2011**, obtendo-se os seguintes resultados:

Áreas/Segmentos de negócio- Mercado regulado, B2C e B2B

- No ano 2011, o número de clientes no Mercado Regulado (MR) diminuiu 0,3%, devido à passagem de, aproximadamente, 35 mil clientes para o mercado livre;

- As vendas de energia elétrica no mercado regulado decresceram cerca de 20% em relação ao ano anterior, principalmente nos níveis de tensão mais elevados (MAT, AT, MT e BTE), onde se verificou uma redução global superior a 47%;
- No segmento B2C, também se verificou um decréscimo do número total de clientes, devido às tarifas praticadas e ao conceito de mercado menos favorável. Apesar destes resultados, a EDP Comercial manteve uma posição de liderança, devido à relação de parceria que mantém com os seus clientes;
- A EDP Comercial atingiu uma quota de 42%, em energia vendida fornecendo 77% das instalações no mercado livre;
- No segmento B2C a EDP Comercial foi a escolha de 267 mil clientes residenciais e de pequenos negócios (80% do Mercado Livre).

Fonte: Relatório e Contas EDP 2011

Estudo de Mercado BrandFinance- Top Portuguese League Table

Num outro estudo, efetuado também pela Brand Finance em 2011, a EDP foi considerada a marca portuguesa mais valiosa com um valor estimado de 2.755 milhões de euros, ocupando a posição do 280º lugar no *ranking* das 500 maiores empresas do mundo, sendo a única empresa portuguesa presente.

MyBrand Reputation Index

Anualmente a MyBrand e o Instituto Português de *Corporate Governance* desenvolvem um índice que avalia a reputação percebida pelo público em geral e pelos pequenos investidores, relativamente às organizações. No ano 2011, foi feita esta avaliação às 44 empresas de maior relevo em Portugal, incluindo a EDP, sendo que este estudo contou com a participação de 2.923 portugueses. Este estudo engloba os seguintes resultados:

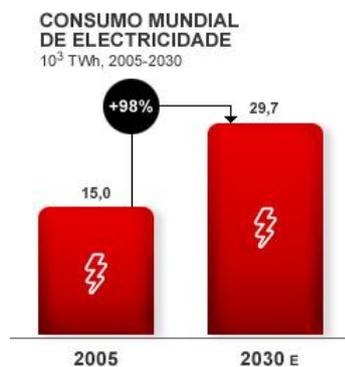
- Valores da marca percebidos pelos clientes: Os principais valores que os portugueses associam à EDP são o Dinamismo, seguido da Inovação e Eficiência;
- Posição da EDP Renováveis e EDP *Corporate*: Figuraram as posições 2º e 11º, respetivamente, no *ranking*.



Fonte: Relatório e contas EDP (2011), Desempenho da marca EDP. Estudo de Mercado Nacional.

Comissão Europeia- European Energy and Transport Trends to 2030

Analisando os consumidores numa escala mundial, foi realizado um estudo, pelas Nações Unidas, que estima que a população mundial atinja os 9,2 mil milhões de pessoas em 2050, contra os atuais 6,7 mil milhões. Os próprios consumidores começam a tomar consciência da urgência em poupar energia e em adotar maneiras mais eficientes de a utilizar, ou seja, verifica-se uma preocupação crescente por parte da população em adotar práticas inovadoras e sustentáveis e associarem-se a empresas que também o façam.



Fonte: *European Commission- European energy and transport trends to 2030*

1.9. Gestão da Marca

1.9.1. Evolução do Logótipo da EDP

Ainda na sala de reuniões, o DMC fala da importância de gerir uma marca

A EDP assume uma preocupação crescente em acompanhar as mudanças do mercado energético global e as necessidades dos clientes. As estratégias de mudança da imagem corporativa da EDP acompanharam a evolução do mercado e a internacionalização do Grupo:



Fonte: Site EDP- Energias de Portugal (www.edp.pt)

1978: A primeira marca EDP

- O primeiro logótipo da EDP apresentava a forma de um raio, próximo da simbologia de um sinal de perigo que pretendia transmitir o esforço em fazer chegar a eletricidade às diferentes regiões de Portugal, através da construção de barragens e linhas;
- Esta primeira marca era considerada “fria” e totalmente ligada ao negócio da eletricidade.

1993: Mudança e dinamismo

- Neste ano o logótipo evoluiu para uma turbina que representava três áreas principais de atividade da EDP: produção, transporte e distribuição;
- Este logótipo marcava as fases de modernização da EDP: Passagem da empresa a Grupo empresarial, fase de privatização e entrada na bolsa de valores de Lisboa e de Nova Iorque. Contudo, era ainda considerada uma marca distante e cara.

2004: *Energias de Portugal*

- Neste período a EDP aposta numa maior aproximação aos cliente por força de uma futura liberalização. Nesse momento, desenhou-se a logomarca “o sorriso”; com a marca alterou-se também o nome de “eletricidade de Portugal” para “Energias de Portugal”, pois a EDP já não era apenas uma empresa de energia elétrica mas sim de outras áreas no setor da energia;
- Os valores associavam-se à simpatia, transparência, preço justo e fiabilidade do serviço, e era dada maior relevância à proximidade com os clientes e outros *stakeholders*;
- O encarnado representa paixão e emoção, o que tornou este logótipo diferente e revolucionário, pois até à data não existiam muitos logótipos de marcas portuguesas que adotassem esta cor.

2006: *“Sinta a nossa energia”*

- Após a liberalização do mercado doméstico do setor elétrico em Portugal, em que a EDP perde o monopólio do mercado, criou-se um novo *slogan*, ‘sinta a nossa energia’, que projetava uma maior proximidade e transparência com os clientes;
- Criou-se a marca EDP5D, pela Mola Ativism, com o objetivo de transmitir uma nova energia através de cinco dimensões: mais económica, mais confortável, mais próxima, mais inovadora, mais ecológica. A marca inspirou-se em formas orgânicas, principalmente em formas circulares, para apelar a valores como a segurança e o conforto e fazer a associação à nova etapa do mercado liberalizado.

2009: *Viva a nossa energia*

- A assinatura do Grupo sofre uma transformação para ‘viva a nossa energia’ que designava uma marca mais dinâmica, envolvente e inovadora, onde o cliente desempenhava um papel cada vez mais ativo e consciente no setor energético.

2010: Rebranding EDP 5D

- Ocorre o *Rebranding* da marca EDP5D, criando uma nova linguagem fotográfica transversal a todos os segmentos da marca, com ambientes desenhados à dimensão de cada segmento, tornando como nuclear a componente ecológica e sustentável.

2011: Uma marca humana, inovadora e sustentável

- A EDP celebra 35 anos de existência tendo adotado uma marca mutante onde se identificam atributos importantes como a flexibilidade, abertura e inovação, que acompanham o crescimento e o processo de internacionalização da marca;
- O novo logótipo representa formas geométricas que se desdobram em inúmeras figuras, gerando diferentes formas de comunicar através de uma linguagem gráfica. Esta nova marca “*Conta histórias, aponta caminhos, clarifica conceitos e negócios, comunica de forma clara e envolvente, aproxima países, projeta valores, sustenta causas, transmite emoções e inova todos os dias*” (Paulo Campos Costa, *Marketeer*, nº 181, 2011).

1.9.2. Rebranding

Ao longo do tempo a EDP detetou necessidades e oportunidades de mudança na sua identidade visual, sendo considerada uma marca dinâmica que acompanhou o progresso do mercado e as necessidades dos consumidores, através da evolução do seu logótipo, da elaboração de campanhas publicitárias e dos elementos criativos utilizados.

Houve uma necessidade de evolução e reestruturação da marca, que já havia sido detetada em 2006, com a liberalização do mercado e a expansão da EDP para diversos países, onde era necessário obter o fator diferenciação dos concorrentes. Nesta primeira fase da liberalização, foram desenvolvidos estudos de mercado, tendo-se verificado que os clientes preferiam uma empresa eficiente e valorizavam o preço e o serviço.

Quando a EDP entrou no mercado Americano, enfrentou um problema ainda maior: a empresa operava em diversos Estados e era necessário fazer o registo da marca em cada um desses Estados. Devido a esta situação, a EDP deparou-se com algumas dificuldades no registo da marca e na negociação com as empresas que tinham logos semelhantes ao seu, o que se traduzia num pagamento anual de *fees* bastante elevado. Paralelamente, em Portugal,

continuava a decorrer uma ação judicial contra a EDP, iniciada por uma empresa localizada em Braga que possuía um logótipo idêntico ao “Sorriso”.

No início de 2009, existiam já um grande número de marcas a trabalhar na EDP, desde a própria marca, que é a EDP Comercial, até à EDP *Corporate*, tendo sido efetuado um estudo de mercado sobre todas as marcas que tinha até então, demonstrando ser mais vantajoso ter apenas uma única marca presente nos vários países onde operava, mas que ao mesmo tempo fosse uma marca que refletisse a evolução contínua do Grupo.

Nesta perspetiva, a marca EDP evoluiu no sentido de suscitar maior interesse e impacto visual, adaptando-se melhor em contextos virtuais e audiovisuais, transmitindo valores como a proximidade, a inovação, a transparência e a eficiência. Em 2011 criou-se então a atual marca EDP, uma marca mutante cujo logo se pode desdobrar em sete imagens em torno do nome EDP, garantindo uniformidade nos 13 mercados onde opera, sendo desta forma uma marca de cariz multinacional.

Foram realizadas novas campanhas de comunicação, projetando-se vários *spots* em diferentes suportes: Nesta etapa do *rebranding*, a linguagem gráfica acompanha os sete símbolos que resultam da combinação de formas geométricas como o círculo, o quadrado, o triângulo e o semicírculo, e ainda os milhares de ícones, construídos pelo *designer* austríaco, Stefan Saignmeister, que representam categorias distintas (energia, educação, negócio, agricultura, alimentação, objetos de casa, música, arte, natureza, animais, pessoas) que quando se associam contam histórias, comunicando desta forma com todos os clientes, colaboradores e outros *stakeholders*, através de uma linguagem simples, clara e abrangente.

A marca continua a evoluir, introduzindo, para além do grafismo, figuras reais e humanas, refletindo desta maneira os valores do Grupo.

Houve mudanças significativas na utilização da marca EDP, sendo hoje uma marca transversal tanto em Portugal como nos outros países, conseguindo agregar maior valor em vez de tentar comunicar várias marcas. Utilizando apenas uma marca, existe um menor desperdício do investimento e uma maior eficácia, sendo possível chegar melhor aos clientes.

As ações mais arrojadas neste *rebranding* de 2011 incluíram a fase do lançamento, que coincidiu com o aniversário de 35 anos da EDP, marcada por um concerto que teve lugar num palco flutuante no rio Douro.

1.10. Questões do caso EDP

Imagine que é um dos *trainees* que se encontrava presente na reunião. Nessa noite sonha que é o Diretor de Marca e Comunicação da EDP e é convidado a elaborar as ações do ***rebranding* da EDP para o ano 2011.**

1. Quais as causas que levaram ao *Rebranding* EDP 2011?
2. A quem se dirige o *Rebranding* EDP 2011?
3. Considerando os objetivos estratégicos da EDP, identifique os objetivos do *Rebranding* EDP 2011.
4. O que dizer a cada um dos destinatários do *Rebranding* 2011?
5. Defina as etapas do *Rebranding* mix: Reposicionar, Renomear, Redesenhar, Relançamento.
6. Quais as principais ações de comunicação a desenvolver para o *Rebranding* EDP 2011?
7. Quais as métricas de avaliação utilizadas durante o processo do *Rebranding* EDP 2011?

1.11. Anexos

Anexo I – Áreas do Sistema Elétrico Nacional e Organismos Reguladores

Anexo II – *Players* do Mercado Energético

Anexo III – EDP Atual

Anexo IV- Modelos de Negócios Sustentável EDP

1.11.1. Anexo I

Áreas do sistema Elétrico Nacional

Na sequência da implementação da lei base de eletricidade, existem seis áreas que integram o Sistema Elétrico Nacional (SEN), que contemplam a produção, transmissão, distribuição, comercialização, operação do mercado elétrico e operações logísticas na mudança de comercializador. Na sua maioria, estas áreas operam a um nível independente relativo aos assuntos legais, organizacionais ou decisórios.

Os princípios que regem estas atividades são desenvolvidos tendo em conta a racionalidade e a eficiência utilizadas em todas as etapas que constituem a cadeia de valor, juntamente com os princípios de concorrência e sustentabilidade ambiental que visam fomentar o nível de concorrência e eficiência neste sistema.

Organismos que regulam o sector energético

Em mercados fortemente concentrados como os mercados energéticos exige-se um acompanhamento próximo, efetivo e adaptável ao contexto atual e futuro deste setor.

Existem organismos que regulam o setor energético, tendo como missão proteger os interesses dos consumidores relativamente a preços, qualidade de serviço, acesso à informação e segurança do abastecimento. Estes organismos atuam num contexto de liberalização das atividades de produção e comercialização.

A Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE) é a entidade responsável pela regulação dos setores do gás natural e da eletricidade. A ERSE é independente no exercício das suas funções, cumprindo a lei e respeitando os princípios orientadores da política energética fixados pelo Governo.

A ERSE garante às empresas reguladas o equilíbrio económico-financeiro através de uma gestão adequada, promovendo a utilização eficiente da energia, a concorrência no sector e a defesa do meio ambiente e dos consumidores de energia, e enquadrando a informação dos preços da energia no contexto de evolução política e económica, para informar e atualizar o consumidor dos preços da energia.

1.11.2. Anexo II

Players do mercado energético



- Encontra-se presente em vários países, como Reino Unido, Brasil e México;
- É considerada líder mundial em energia eólica, sendo umas das 5 maiores empresas elétricas do mundo e o primeiro Grupo energético em Espanha.



- Separação jurídica da EDP no ano 2000;
- Responsável pelo fornecimento de eletricidade e gás natural em Portugal, possuindo uma eficiência de 99,9% na eletricidade e de 100% no gás natural;
- As suas áreas de negócio compreendem essencialmente:
 - Transporte de eletricidade em alta tensão e do gás natural em alta pressão
 - Gestão técnica global do Sistema Elétrico Nacional e do Sistema Nacional de Gás Natural.



- É atualmente o único Grupo integrado de produtos petrolíferos e gás natural no país apresentando um volume de negócios de 16.804 milhões de euros;
- As suas atividades englobam:
 - Exploração e produção de petróleo e gás natural;
 - Refinação e distribuição de produtos petrolíferos,
 - Distribuição e venda de gás natural e a produção de energia elétrica.



- Líder do setor de eletricidade em Espanha e segundo maior operador em Portugal;
- Principais áreas de negócio: eletricidade, gás, renováveis;
- Destaca-se pela produção e distribuição de energia mais económica;
- Encontra-se presente em Portugal desde 1993, tendo realizado projetos de produção de energia e participado no processo de liberalização do mercado da eletricidade.



- Empresa multinacional espanhola, iniciou as suas atividades em Portugal no ano 2004 devido às novas oportunidades do novo mercado liberalizado do setor elétrico;
- É considerada uma das maiores produtoras e distribuidoras de energia e de gás da Península Ibérica e América latina, e no contexto de liberalização criou uma plataforma global de comercialização de eletricidade, orientada para o serviço ao cliente.



- A Empresa Portuguesa Comercializadora de Energia, pertencente ao Grupo Dourogás, fornece gás natural;
- A **goldenergy** está presente no mercado desde maio de 2008, e tem vindo a crescer com a liberalização do mercado do gás natural em Portugal, segundo o qual os consumidores terão de passar do Mercado Regulado para o Mercado Livre.



- Sedeada em França, existe a EDF, um dos líderes mundiais em serviços públicos de eletricidade, que possui uma elevada presença no mercado energético, detendo 37 milhões de consumidores.



- O Grupo E.ON, sedeado no Reino Unido, é considerado um dos líderes no sector energético, fornecendo energia e gás a mais de 5 milhões de pessoas.



- O Grupo multinacional Enel, sedeado em Itália, é um *player* importante no mercado do gás e da eletricidade principalmente na Europa e América Latina;
- Principais atividades: Produção, distribuição e comercialização de eletricidade e gás;
- Está presente em 40 países e abrange 61 milhões de consumidores.

1.11.3. Anexo III

A EDP Atual

A empresa Energias de Portugal é hoje o maior produtor, distribuidor e comercializador de eletricidade em Portugal. É a terceira maior empresa de produção de eletricidade e um dos maiores distribuidores de gás na Península Ibérica, sendo também o terceiro maior operador mundial de energia eólica, com parques eólicos distribuídos por todo o mundo.

A EDP inclui mais de 9,6 milhões de clientes de energia elétrica e 1,3 milhões de pontos de ligação de gás e abrange mais de 12 mil colaboradores em todo o mundo, que se distribuem da seguinte forma: 260 colaboradores no Canadá (EUA), 2635 colaboradores no Brasil, na França e Bélgica existe um total de 34 colaboradores, existem 21 colaboradores no Reino Unido, 51 na Polónia, 2038 em Espanha, 14 em Itália e 7252 em Portugal.



Fonte: Relatório e Contas EDP (2011). Países onde a EDP se encontra presente

Hoje, a EDP além do setor elétrico, revela uma presença muito forte no sector do gás da Península Ibérica, nomeadamente no mercado do gás natural que assume uma presença cada vez maior em Portugal. Este mercado, embora não seja tão amplo como o mercado energético, possui cerca de um milhão de clientes.

É a única empresa portuguesa que integra os índices de Dow Jones de Sustentabilidade (*World e STOXX*), enfatizando os compromissos de transparência, sustentabilidade e excelência na gestão económica ambiental e social que caracterizam a EDP. Os índices de sustentabilidade que a EDP integra são os seguintes:

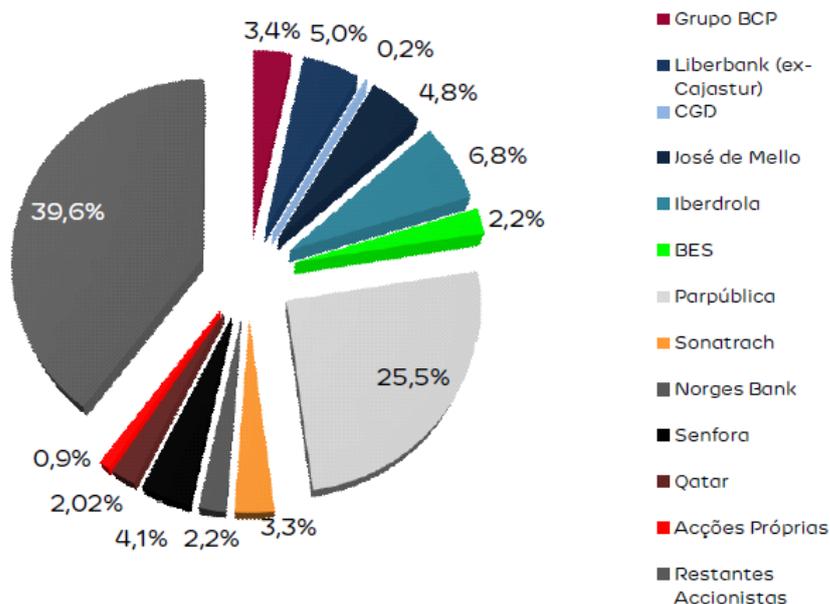


Fonte: Relatório e contas EDP (2011). Índices e Ratings de sustentabilidade que a EDP integra

Referente ao mercado de capitais, a EDP entrou em bolsa no ano de 1997 e atualmente encontra-se cotada na Euronext Lisboa com um valor de capital social de 3.656.537.715 euros, na Bolsa de Nova Iorque (NYSE) e na Bolsa de valores de São Paulo (BOVESPA).

Estrutura acionista

O capital social da EDP em 2011 apresentava o valor de 3.656.537.715 euros, sendo representado por 3.656.537.715 ações, com o valor nominal de 1 euro cada. As participações qualificadas detidas por acionistas no capital social da EDP, em de 2011, distribuem-se da seguinte forma:



Fonte: Relatório e contas EDP (2011). Estrutura acionista da EDP

As empresas do Grupo EDP estão integradas em diferentes áreas de negócio, visíveis na seguinte figura:



Fonte: EDP- Energias de Portugal (2009) www.edp.pt . Empresas do Grupo EDP.

Valores e objetivos estratégicos EDP

As orientações estratégicas da EDP baseiam-se em três pilares: Risco controlado, Eficiência superior e Crescimento orientado. Os desafios e objetivos estratégicos traçados pela EDP no ano 2011, foram:

Áreas de actuação	Objectivos	Metas	Data
1 Valor económico e Social	Orientar para o crescimento	Crescimento do EBITDA 2009-2012: 7%-8%	2012
		Crescimento do Resultado Líquido 2009-2012: 6%-8%	2012
	Promover a eficiência interna	Poupanças de OPEX de 160 M Euros	2012
	Controlar a exposição ao risco	Rácio da dívida líquida/EBITDA: ~3,5x	2012
2 Ecoeficiência e protecção ambiental	Melhorar a integração das práticas da sustentabilidade nos sistemas de gestão	Manter o reconhecimento da SAM como empresas no nível Ouro	2012
	Orientar o crescimento para uma produção mais limpa	Reduzir as emissões de CO2 reduziram 70% face aos valores de 2008	2020
	Reforçar uma gestão ambiental adequada das actividades do Grupo EDP	Aumentar 1300 MW de potencia instalada certificada pela ISO 14001;	2012
3 Inovação		Aumentar 945 MVA (20 Subestações) certificadas pela ISO 14001, na actividade de Distribuição	2012
	Promover a competitividade e a produtividade através da inovação	Financiar projectos de I&D e Inovação num montante não inferior a 60M€	2012
4 Integridade e Boa Governação	Reforçar a ética na cultura de todos os colaboradores EDP	Integrar a lista do World Most Ethical Companies da Ethisphere Institute	2012
5 Transparência e diálogo	Relatar de forma transparente e garantir um relacionamento aberto e de confiança com as partes interessadas	Rever o modelo de relacionamento com as partes interessadas	2012
6 Capital Humano e Diversidade		Publicar o Relato Anual em formato WEB,	2013
	Reforçar a gestão da saúde e segurança para todo o Grupo EDP	Obter a certificação do Sistema de Gestão da Segurança Corporativo	2013
	Trabalhar para os "Zero acidentes, nenhum dano pessoal"	Reduzir a frequência dos acidentes de trabalho com trabalhadores da EDP e prestadores de serviços em 5% face a 2011	2012
7 Acesso à energia	Manter um elevado nível de satisfação dos colaboradores.	Manter a Satisfação Global dos colaboradores acima dos 80%	2013
	Manter ou melhorar os níveis de qualidade de serviço técnico e comercial a prestar aos nossos clientes	Garantir melhor desempenho de TIEPI e DEC que os estabelecidos pelas diferentes Entidades Reguladoras	2012
8 Desenvolvimento social e cidadania	Aprofundar uma relação de proximidade da empresa com a sociedade em que se insere	Garantir a Fundação EDP uma dotação até 0,1% do volume consolidado de negócios em 2011	2012
		Alargar o programa de Voluntariado a todo o Grupo EDP e aumentar o número de parcerias de voluntariado em 30%	2012

Fonte: Relatório e Contas EDP (2011)

1.11.4. Anexo IV

Modelo de negócios sustentável

No âmbito de novas diretrizes estabelecidas na União Europeia, Portugal comprometeu-se a aumentar o peso das energias renováveis de 20,5%, em 2005, para 31% em 2020, sendo que a EDP fixou o 5º objetivo mais ambicioso entre os países membros. Este objetivo consiste na produção de eletricidade a partir de fontes de energia renováveis.

A produção de energia através de fontes renováveis cresceu significativamente na Europa nos últimos anos e a EDP quer assegurar uma posição de liderança nesta área. Existem vários incentivos que promovem este modelo de negócios sustentáveis, incluindo:

- Planos de regulação do Carbono: A consciencialização da sociedade de que os recursos energéticos são finitos, associada às preocupações relacionadas com as alterações climáticas, fomenta a criação de planos que promovam uma menor intensidade de carbono;
- Apoio do Governo para a realização projetos sustentáveis/verdes;
- Diretivas da União Europeia para a promoção das energias renováveis: As energias renováveis – energia eólica, solar (térmica e fotovoltaica), hidráulica, das ondas, geotérmica e de biomassa – constituem uma alternativa aos combustíveis fósseis. A sua utilização permite reduzir as emissões de gases com efeito de estufa provenientes da produção e do consumo de energia, e também reduzir a sua dependência da União Europeia (UE) relativamente à importação de combustíveis fósseis, gás e petróleo, entre outros;
- Metas ambientais estabelecidas pelo Grupo EDP no ano 2011: “Ecoeficiência e proteção Ambiental- Promover a utilização das fontes de energia renováveis e de tecnologias energéticas mais limpas e eficientes” (Relatório e Contas 2011);
- Aumento da rentabilidade associada aos baixos custos variáveis de produção a partir de fontes renováveis.

2. Revisão da Literatura

2.1. Branding

Desde as primeiras trocas comerciais, que se realizavam há centenas de anos, era necessário ter habilidades de comerciante, simpatia e saber vender um produto. Este acto de venda surgia associado à imagem da pessoa que comercializava o produto ou efectuava um serviço. Ao longo do tempo, com a diversidade de negócios e variedade de produtos/serviços, surgiram as primeiras fábricas e empresas, verificando-se uma crescente necessidade em criar estratégias de diferenciação dos concorrentes bem como em construir uma ‘identidade’ associada aos bens comercializados. Esta identidade tinha de ter a capacidade de ser facilmente recordada ou memorizada pelos clientes, refletindo o modelo de negócio da empresa e essencialmente a qualidade e o preço dos bens comercializados.

De acordo com Klein (2002), no final dos anos 40, *“a empresa, no seu todo, podia ter uma identidade de marca ou uma consciência empresarial. Havia uma crescente consciência de que uma marca não era apenas uma mascote, um lema ou uma imagem impressa na etiqueta do produto de uma empresa.”*

Nos dias de hoje esta identidade surge associada à ‘Marca’, incorporando não só o produto/serviço real mas também um conjunto de valores e atributos tangíveis (expressão física da marca) e intangíveis (valores, compromissos, imagem) que contribuem para reforçar a relação produtor-consumidor, bem como diferenciar e posicionar a marca no mercado.

Partindo para a definição do conceito da marca (*branding*), são muitos os artigos e livros publicados sobre esta temática. O suporte científico é rico em estudos sobre a origem da marca e a sua leitura mostra variações deste conceito que vão desde o nome (sinal), a benefícios (ativo) das empresas, havendo também referências à sua conotação psicológica e emocional.

Tavares² (1998) apresenta-nos o conceito de marca como sendo bastante antigo, *“já no antigo Egipto, os fabricantes de tijolos colocavam símbolos no seu produto para identificá-lo. Na Europa Medieval, as associações de comércio usavam ‘marcas’ para assegurar ao consumidor uma qualidade consistente e obter proteção legal para o fabricante.”*

² Tavares, Mauro Calixta. A Força da Marca. São Paulo: Harbra, 1998, p.2.

Neste sentido, Maria João Louro (2000), apresenta-nos a noção original de marca como sendo um sinal, identificador do proprietário, aplicado a bens, a animais ou a escravos. A ele estavam, historicamente inerentes algumas vantagens: a) para o proprietário: promoção de uma mais rápida localização e identificação dos ativos, e b) para o comprador: identificação da origem.

A evolução do conceito da marca tem levado alguns autores a direcionar o seu foco no sentido do consumidor, da perceção deste sobre a marca, numa vertente geralmente associada aos aspetos emotivos.

Para Alina Wheeler (2003), uma marca pode ser vista como uma promessa, perceções ou expectativas que são construídas na mente de cada consumidor sobre um determinado serviço, produto ou empresa. Este processo de associação a uma marca por parte do consumidor, envolve também uma grande conectividade emocional.

De acordo com Lencastre (2009), a marca é considerada muito mais do que apenas o seu nome, englobando elementos físicos, psicológicos e crenças. Para este autor a marca resulta de uma combinação de: a) características: quais os seus negócios, produtos e serviços; b) valores: aquilo que o consumidor associa à marca; c) benefícios para o consumidor: os serviços e produtos da marca conseguem preencher as necessidades do consumidor.

Numa outra abordagem, Charles Peirce e Mollerup (1997) definem a marca como um conceito mais objetivo, baseado em três pilares: Sinal (nome, logótipo), Objeto (produto, serviço, organização) e Interpretação (perceção do público sobre a marca).

Os autores do Mercator XXI ³ propõe-nos que *“a marca é um ativo negociável de uma organização que tem assumido um papel cada vez mais significativo (...) sendo hoje um sinónimo de competitividade e de permanência no mercado.”* (Lindon et al, 2004).

Para uma abordagem mais genérica, a *American Marketing Association*, define o conceito de marca como o *“nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou uma combinação entre ele, que são utilizados para identificar produtos ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores como distintos dos seus concorrentes”* (Pinho,1999).

Em concordância, Macrae (1996) defende que a essência da marca refere-se *“à missão, aos valores, à reputação e às competências nucleares incorporadas na marca que são*

³ Lindon, D., Lendrevie, J, Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2004).

comunicadas ao consumidor”, desenvolvidas com base no pressuposto da promessa básica e perspetivando a sua consistência no tempo.

Neste progresso do conceito, outros autores defendem que a marca não é apenas um ativo estratégico, sendo considerada uma vantagem competitiva com uma visão centrada no negócio (Aaker, 1991) e ainda devendo ser entendida como a expressão de um conjunto de benefícios para os consumidores (Ambler e Styles, 1997) que se podem agrupar em:

- Benefícios funcionais: relativos às características e funcionalidades do produto/serviço;
- Benefícios económicos: associados às condições de preços e tempo (ex. duração de entrega de um produto);
- Benefícios psicológicos: de índole subjetiva, estes fatores estão relacionados com as perceções construídas na mente do consumidor que determinam os seus níveis de satisfação.

Esta linha de pensamento mais holística da marca encontra-se hoje bem difundida quer no mundo académico quer empresarial. Esta visão mais integradora é partilhada por vários autores.

De acordo com David Ogilvy *“a marca é a soma intangível dos atributos, nome, embalagem e preço, história, reputação e a maneira como é promovida. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam, assim como pela sua própria experiência pessoal”* (Strunck, 2003).

As marcas agregam funcionalidades concretas e possuem valor institucional, atraindo e retendo os melhores recursos, tendo como objetivo final a criação de valor para o consumidor e para a empresa. Para alcançarem notoriedade e estabelecerem uma reputação sólida no mercado, as marcas exigem um processo de construção contínuo.

Evans et al (2008) propõe uma metodologia de construção da marca baseada em duas componentes chave: relação entre consumidor-marca, e benefícios entre consumidor-marca. Esta metodologia enfatiza o papel dos consumidores explorando a perspetiva na qual os consumidores são também co criadores das experiências e benefícios da marca (Berry et al ⁴, 2005).

⁴ Berry et al 1995 Bitner 1995; Gronroos 1990, 1996, 2006a, b; Prahalad 2004; Vargo and Lusch 2004, 2006).

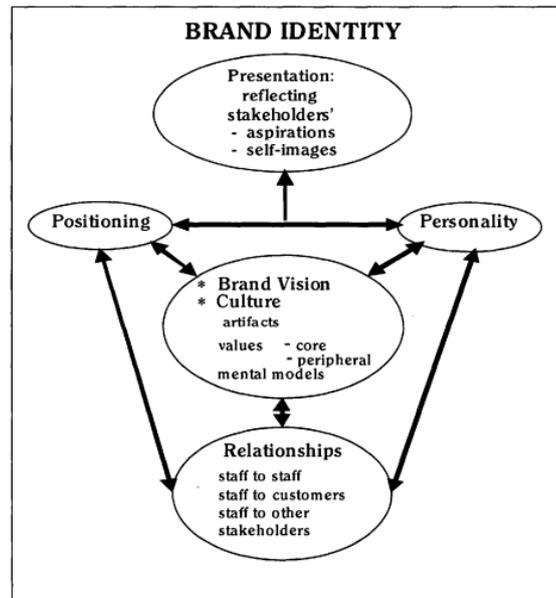
Para Dionísio et al (2009) existem três tipos principais de marcas: as marcas institucionais, de produto e as marcas *umbrela*. Esta última tipologia da marca cobre diversos domínios de atividade, contribuindo para o aumento da visibilidade, do reforço da proposição de valor da marca e da eficiência da comunicação, possuindo ainda vantagens económicas.

Aeker e Keller (2005) apresentam ainda uma conceção da marca baseada nos seus valores sociais, políticos, culturais e pessoais. Assumindo que o ser humano necessita realmente de se identificar com os valores da marca torna-se pertinente analisar a teoria evolucionária, proposta por Stone e Lurquin (2007), que envolve duas premissas: 1) ao longo do tempo, os humanos evoluíram a sua capacidade de pensar em termos simbólicos e metafóricos (Milthen, 1996), permitindo-lhes construir uma identidade pessoal e social e conectar certos símbolos à sua identidade; 2) a sociedade evolui com uma predisposição contínua em formar grupos, classes, comunidades, tribos, entre outras, com os quais mais se identificam, utilizando formas de se diferenciar (Body e Richerson, 2005). Desde logo, conclui-se que os consumidores escolhem uma determinada marca pelo facto de se identificarem com ela, ou de desejarem alcançar uma identidade semelhante.

2.1.1. Identidade da marca

A identidade de uma marca pode ser entendida como um processo psicológico que ocorre na mente dos consumidores durante o seu reconhecimento. De acordo com Alina Wheeler (2003) a identidade suporta, expressa, comunica e visualiza a marca, existindo três elementos fundamentais que permitem o seu reconhecimento: “*Shape – color – content*”. O cérebro humano tem maior facilidade em reconhecer e memorizar as formas à primeira vista. De seguida, a mente do consumidor reconhece as cores, que podem despertar sensações, emoções e associar essas cores a uma determinada marca. O último elemento a ser reconhecido é o conteúdo, ou seja, as palavras que formam a mensagem transmitida pela marca demoram mais tempo a ser processadas, pois necessitam ainda de ser decodificadas pelo recetor.

Para uma abordagem mais formal, Kapferer (1997) apresenta-nos um modelo (*hexagonal identity prism model*) que explora a diferença entre uma determinada marca e as marcas concorrentes, baseado em seis fatores principais: físico, personalidade, cultura, relação, reflexão, imagem. Nos últimos anos, foram realizadas novas adaptações a este modelo, conceptualizando a identidade da marca em torno da sua cultura, visão e valores, posicionando-a segundo a sua personalidade e relação com os *stakeholders*.



Fonte: Kapferer (1997). *Hexagonal identity prism model*

Seguindo a perspetiva de Dionísio et al (2009), quando nos referimos à identidade de uma marca, devemos considerar três elementos fundamentais: o Posicionamento, a Identidade, e a Imagem, tendo cada um deles uma função específica:



Fonte: Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. *Mercator XXI –Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

2.1.2. Posicionamento, Identidade e Imagem da Marca

O conceito de posicionamento permite “localizar ou identificar uma marca através da forma como esta se posiciona no mercado, ou seja, através da forma como a marca se apresenta e quais as suas características distintivas e credíveis em relação à concorrência, e motivadoras em relação ao público.” (Dionísio et al, 2009). Em concordância, Aaker (1996) defende que o posicionamento da marca corresponde “à parte da identidade e proposição de valor, que é

ativamente comunicada ao público-alvo e que representa vantagens sobre marcas concorrentes”.

Numa abordagem à **identidade da marca**, Kapferer (1991) apresenta-nos uma nova conceção “*A identidade da marca deveria integrar todo o conjunto de características que lhe são específicas, resultantes da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspeto físico, do clima de relação que mantém com o público, do seu reflexo*”. Anos mais tarde (2000) o mesmo autor refere-se à identidade da marca como uma definição da emissão e projeção de si mesma para um determinado público-alvo. Outro conceito depreende-se com a **identidade corporativa**, sendo representada através dos seus valores, compromissos, missão e visão, juntamente com os elementos locais da empresa, como a sua disposição, modernismo, aspeto, decoração, comunicação interna e externa e ainda os aspetos gráficos que contribuem para a construção da sua imagem corporativa.

Por outro lado, o elemento da **imagem da marca** envolve uma noção de receção, incidindo sobre a forma como um determinado público descodifica os sinais provenientes dos produtos, serviços e comunicações emitidos pela marca. “*A identidade é o resultado da síntese feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca, enquanto a imagem é uma descodificação, uma extração de sentidos, uma interpretação de sinais.*” Kapferer⁵(2000). Outro conceito relaciona-se com a **identidade física da marca**, que de acordo com Dionísio et al (2009), é composta pelos seguintes elementos:

Logótipo	Jingle	Símbolos	Assinatura	Grafismo
<ul style="list-style-type: none"> • "Bandeira" da marca • Deve evoluir para permanecer actual, mas sem distorcer a sua percepção por parte dos consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Refrão publicitário que facilmente identifica a marca • ex: "cerveja sagres"; "energia de Portugal" 	<ul style="list-style-type: none"> • Podem estar, ou não, incorporados na marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Slogan da marca • Frases publicitárias que acompanham as marcas institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos permanentes de expressão formal de uma marca • Favorece a identificação e atribuição da marca • ex: docs. internos, publicidade

Fonte: Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. *Mercator XXI –Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

⁵ Citação retirada do livro *Designing brand identity: A complete guide to creating, building and maintaining strong brands* (2003)

2.1.3. Logomarca

Os símbolos visuais ou logótipos são considerados fundamentais pois são eles que informam sobre a personalidade, a conceção e a cultura da marca, juntamente com o nome. Para Aaker (1991), “*quando os produtos ou serviços são difíceis de diferenciar, um símbolo pode tornar-se o elemento central do valor da marca, ou o elemento chave diferenciador das características da marca*”.

Schechter (1993) apresenta-nos uma metodologia que permite medir o valor adicional do logótipo para a marca, através de dois níveis: 1) Contributo da imagem: grau através do qual o *design* do logótipo influencia a perceção dos consumidores relativamente à confiança, à reputação, à qualidade do produto/serviço e à adaptação do produto/serviço ao estilo de vida atual dos consumidores, de uma dada marca; 2) Reconhecimento/Associação: grau através do qual os elementos visuais do logótipo se encontram associados a uma determinada empresa ou marca.

Esta metodologia proposta, consistiu na realização de um estudo sobre três formas distintas de apresentação de uma marca, a um conjunto de indivíduos: 1) Apresentação do nome da marca/empresa, sem cor ou elementos ilustrativos; 2) Apresentação dos símbolos ou ícones da marca, coloridos; 3) Apresentação do nome da marca juntamente com um conjunto de símbolos e ilustrativos, coloridos. Os resultados demonstraram que relativamente ao primeiro nível (contributo da imagem) a percentagem de pessoas que reconhecia os símbolos e ilustrações era superior à percentagem de indivíduos que tinha reparado nas letras/caracteres e no texto associado. Por outro lado, em relação aos níveis de reconhecimento/associação, as letras/caracteres eram mais facilmente reconhecidos do que as imagens e ilustrações. Desta forma, é possível materializar o valor do logótipo para a marca, sendo que os elementos (símbolos, ilustrações) que constituem o logótipo, ficam mais facilmente retidos na mente dos consumidores (Giberson and Hulland, 1994).

Em consonância, Kohli et al⁶ (2002) propõe-nos como ‘criar logótipos eficazes’, através da construção do conteúdo, ou seja, dos “*elementos presentes no logotipo incluindo o texto e a representação gráfica*”; e da “*forma como esses elementos são representados*”.

⁶ Kohli, Suri and Thakor (2002)

A propósito da temática do *design* do logótipo, Henderson e Cote (1998) foram pioneiros na descoberta das sete dimensões que influenciam este tema: “*natural, harmony, complexity, parallel, repetition, proportion and round*”. Paralelamente, Fang and Mowen (2005) mostram-nos que o logótipo possui efeitos na atitude dos indivíduos sobre a sua perceção de uma organização, concluindo, a título de exemplo, que relativamente à dimensão '*round*' os indivíduos apresentavam uma atitude mais positiva, relativamente à marca, nos casos em que o logótipo assume uma forma redonda ao invés de uma forma angular.

2.1.4. Estratégia da Marca (*Brand strategy*)

Considerando as primeiras referências sobre a marca, analisadas por Aaker e Joachimsthaler (2000), a sua estratégia estava sobretudo relacionada com questões táticas e operacionais. A importância da definição da estratégia da marca tornou-se vital para o sucesso de uma empresa após se ter verificado que os consumidores diferenciavam produtos iguais de marcas diferentes (Gardner e Levy, 1955). A melhor maneira de estruturar este tipo de estratégia é baseá-la na auscultação dos consumidores realizando estudos de mercado, entendendo, desta forma, quais os seus principais desejos, perceções e necessidades.

Para Alina Wheeler (2003), a estratégia de uma marca “*define a sua posição, diferenciação, vantagem competitiva e uma proposição de valor única, conseguindo transmitir os seus valores e compromissos.*”

Numa outra perspetiva, defendida por Park et al (1986) qualquer estratégia que integre a imagem da marca deve ser baseada num conceito específico, sendo importante analisar esse conceito da marca junto dos consumidores. Esta teoria permite concluir que cada marca está associada a uma ideia principal, a uma verdade, e que para esta ideia central se concretizar é necessário gerir a marca em duas vertentes: equilíbrio e coerência entre todos os elementos da marca; e respetivos *touch points* (pontos de contacto entre a marca e os clientes).

2.1.5. Estudos de mercado

Ao longo do tempo desenvolveram-se técnicas com maior precisão para estudar o mercado e respetivos *stakeholders*. Segundo os autores do Mercator XXI (Dionísio et al, 2009), de todos os *stakeholders*, os consumidores/compradores consideram-se os mais relevantes, pois são

eles que sustentam a empresa, tornando-se necessário analisá-los para conseguir corresponder às suas exigências e necessidades. O estudo dos consumidores engloba o seu processo de consumo, de compra, de utilização dos *media* e das atitudes cognitivas relativamente a um produto, serviço ou marca.

Relativamente à marca, o estudo das atitudes cognitivas contempla os seguintes elementos: a) **notoriedade da marca**, que de acordo com Kapferer (1992) está “*relacionada com o número de pessoas que reconhecem o significado da marca e que estão conscientes da promessa que o símbolo expressa*”; b) a **imagem da marca**, sendo definida como o conjunto de representações materiais e imateriais que influenciam a escolha dos consumidores; c) **outras atitudes dos consumidores**, como a “*tendência ou predisposição do indivíduo em avaliar de uma certa maneira um objeto e reagir perante ele*” (Kartz e Stotland 1968). As componentes de uma atitude podem ser:

- Crenças ou elementos cognitivos: conhecimentos factuais de símbolos ou cores. Marcas como a Ferrari e a Coca-Cola utilizam a cor vermelha no seu logótipo, pois está associada a sentimentos de paixão e envolvimento, sendo que não existem muitas marcas portuguesas que adotem esta cor.
- Sentimentos ou elementos afetivos: O consumidor possui gostos específicos, podendo ou não apreciar símbolos ou elementos da marca. Os elementos utilizados atualmente na marca EDP assumem formas geométricas e encontram-se inseridos em elementos da natureza, energia, educação e negócio, entre outros, sendo elementos simples e inseridos no dia-a-dia da população;
- Elemento comportamental: esta componente revela uma intenção ou predisposição do consumidor para comprar um produto/serviço.

É pertinente fazer também a distinção entre os critérios de escolha que o consumidor utiliza para comparar as marcas. Quando falamos de um produto ou serviço relacionado com energia, não é propriamente a motivação do consumo do produto que serve de critério de escolha entre duas marcas, mas sim outras motivações secundárias, tais como a qualidade do serviço, a acessibilidade, a comunicação com a empresa, e a própria empatia e perceção da marca.

2.2. Rebranding

O fenómeno da globalização, da intensificação da concorrência e da proximidade entre produtor-consumidor, levou empresas a repensarem a sua identidade, a expandirem-se para outros mercados e regiões, e a mudar a forma como se apresentam ao público. Desde logo, Muzellec e Lambkin (2006) desenvolveram uma teoria em torno destes fatores, referindo que a reestruturação da indústria e da dinâmica da evolução do mercado impele as organizações a mudarem a sua identidade corporativa e a adotar novas arquiteturas da marca. Por outro lado, Balmer et al (1998) defende que as marcas corporativas tendem a ser mais eficazes quando mantêm elevados níveis de coerência, ao longo do tempo, e entre os seus *stakeholders*. Torna-se pertinente falar deste conceito de ‘coerência’ da marca, relacionando-o com os *stakeholders*: A coerência entre os *stakeholders* é alcançada quando as perceções internas e externas da marca se aproximam (Chun e Davies, 2006) e quando os valores assumidos pela marca são os mesmos que ela comunica (Balmer e Soenen, 1999).

De facto, o que acontece é que as marcas não são, ou não deveriam ser, estáticas, mas pelo contrário, deveriam acompanhar a modernização e tendências do mercado, recorrendo a uma estratégia de ‘*rebranding*’. A pertinência da aplicação do tema ‘*rebranding*’ prende-se com a realidade atual das marcas e com as inúmeras pesquisas científicas realizadas neste campo.

Um *rebranding* pode revelar uma oportunidade para uma determinada marca reajustar o seu discurso, a sua imagem, a forma como se apresenta ao mercado e se relaciona com os clientes, tornando-a mais próxima e adaptada ao público. Segundo Spaeth (2005), “da perspetiva de um CEO (*Chief Executive Officer*) só existem dois tipos de *rebranding* (...) o *rebranding* que tem de ser feito, e o *rebranding* que se quer fazer”, mas independentemente do seu tipo, o *rebranding* tornou-se num fenómeno global em expansão (Kaikati and Kaikati, 2003).

De acordo com Muzellec et al (2003), o termo *rebranding* é utilizado para descrever a mudança do nome, da estética da marca (cor, logótipo) e do seu reposicionamento, representando desta maneira “*uma posição diferenciadora na mente dos stakeholders e uma identidade distinta dos seus consumidores*”. O mesmo autor sugere três níveis distintos aos quais pode ocorrer um *rebranding*: Corporativo, Unidade de negócio e Produto. O *rebranding* corporativo difere dos outros relativamente à identidade, reputação e imagem da marca (Schultz et al, 2000; Balmer, 2011; Dowling, 2001) englobando duas dimensões distintas: Externa (Imagem da marca) e Interna (Identidade da marca). O objetivo do *rebranding* corporativo é modificar a imagem da marca ou refletir alguma mudança que tenha ocorrido na identidade da empresa.

2.2.1. Razões para o Rebranding

Muzellec (2003) apresenta-nos os motivos que conduzem a um *rebranding* referindo que “o principal objetivo do *rebranding* é modificar a imagem, ou a perceção da imagem, e refletir a mudança na identidade da marca”, e agrupando-os em quatro categorias

- Mudanças na estratégia corporativa:
 - Diversificação ou Desinvestimento;
 - Internacionalização ou Localização.
- Mudanças na estrutura administrativa:
 - Fusões e Aquisições;
 - Privatização, *Spin off* / *Cisão*.
- Mudanças na posição competitiva:
 - Imagem Desatualizada;
 - Falta ou Exatidão do Posicionamento;
 - Problemas de reputação.
- Mudanças no ambiente externo:
 - Crises;
 - Catástrofes;
 - Leis e Regulamentos.

Laurent Muzellec et al (2003) propõe-se a demonstrar quais as variáveis que mais contribuem para as razões de um *rebranding*, através de um estudo-piloto⁷ efetuado. As conclusões deste estudo revelam que as principais variáveis são as fusões, aquisições e spin-offs (mudanças corporativas); os incentivos ligados à modernização ou à reflexão de uma nova posição estratégica (mudanças da imagem da marca), e ainda; o desinvestimento ou focalização num determinado negócio.

⁷ Estudo realizado pelo autor do artigo *Irish marketing review*, que contou com uma amostra de 166 empresas que sofreram processos de *rebranding*. Para este estudo foram utilizados artigos, jornais, websites (Financial times website). As variáveis utilizadas foram o sector, país de origem, categoria do nome e razões do *rebranding*.

Para Alina Wheeler (2003) as necessidades que definem os princípios de um *rebranding* são definidas numa perspetiva mais comunicativa, das quais: Comunicar, de uma forma mais clara, o que é a marca; Reposicionar a empresa e renovar a sua identidade corporativa; Explicar melhor qual o significado do logótipo; Expandir a marca para outros mercados; Diferenciar a marca dos concorrentes.

Sobre um ponto de vista mais genérico, Delattre (2002) apresenta-nos as mudanças que podem originar um *rebranding*, das quais se salientam as mudanças na imagem corporativa da marca, na gestão ou na estrutura acionista, nas atividades *core* e nas questões técnicas e legais.

Relativamente à necessidade de revitalizar uma marca, David Aaker (1996) reforça esta ideia, afirmando que a competitividade entre marcas sofreu um aumento brutal, resultando numa maior pressão dos preços, na diminuição das margens de lucro e quotas de mercado. Muitas marcas encontram-se saturadas, não apostando na inovação e na diversidade de produtos ou serviços, sendo necessário ‘energizá-las’ e diferenciá-las.

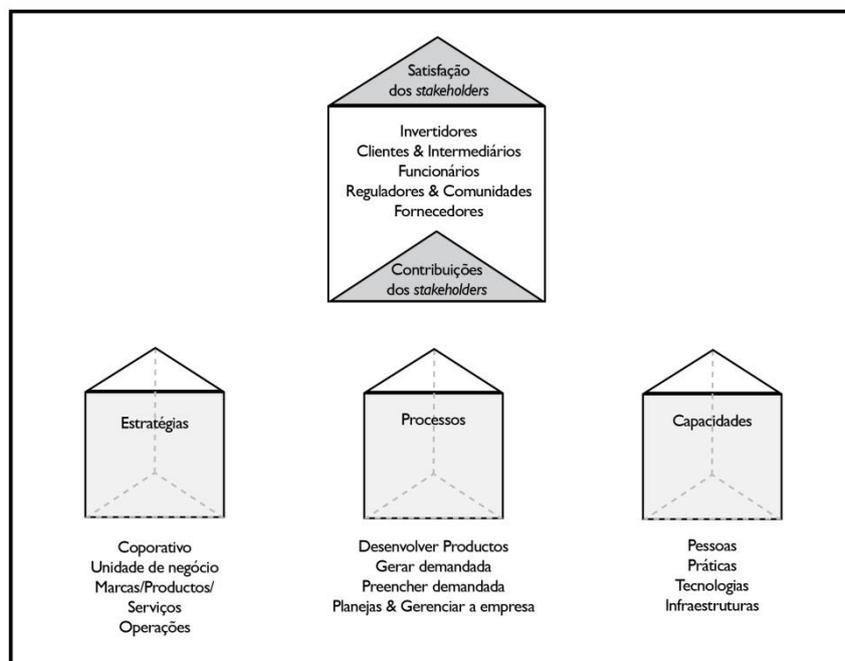
Ainda, Ambler (1997, p.121) refere que “*as marcas são diferentes, oferecem diferentes benefícios de forma diferente a diferentes consumidores e em diferentes momentos*”, apoiando este conceito de evolução e adaptação característico das marcas.

2.2.2. Objetivos estratégicos do *rebranding*

A propósito da definição da estratégia do *rebranding*, os objetivos estratégicos traçados por uma organização refletem a sua direção e seu crescimento futuro, nas diversas áreas em que atua. Uma organização estabelece objetivos essencialmente para aumentar os seus lucros e ganhar quota de mercado, conquistando o maior número possível de clientes e outros *stakeholders*. A avaliação do desempenho de uma organização pode ser realizada de acordo com quatro perspetivas (Kaplan e Norton, 1996): Financeira, Mercado ou Cliente Externo, Interna ou Processo Interno, Inovação e Aprendizagem.

Quando uma organização recorre ao *rebranding* para redefinir a sua estratégia, clarifica novos objetivos tendo em conta: a) as quatro perspetivas referidas (com foco na proposição de valor do consumidor); b) as mudanças que irão ocorrer na empresa e; c) os benefícios que esta nova situação irá trazer.

Neely, Adams e Crowe (2001) propõe-nos um modelo tridimensional, o *Performance Prism*, sobre a avaliação do desempenho de um negócio, cuja ideia central está relacionada com as estratégias que uma organização necessita de garantir para que os desejos e necessidades dos stakeholders sejam satisfeitos.



Fonte: Neely, Adams e Crowe (2001). *Performance Prism*

Paralelamente, Muzellec et al (2003) propõe os seguintes objetivos gerais que contribuem para o *rebranding* de uma empresa e conseqüentemente, para enfatizar a nova marca: a) Modernizar a sua imagem; b) Harmonizar as diferentes áreas de negócio com a marca corporativa; c) Estabelecer uma identidade distinta da marca anterior; d) Criar ou aumentar os níveis de conhecimento e notoriedade da marca corporativa; e) Clarificar a estrutura corporativa da marca; f) Proceder à internacionalização da marca; g) Associar a empresa ao seu *core-business*.

2.2.3. Processo de *rebranding*

Juntunen et al (2009) apresenta-nos o *rebranding* como sendo “um processo de planeamento, criação e manutenção de uma nova imagem mais favorável e conseqüentemente de uma reputação também mais favorável para toda a organização, transmitindo sinais para todos os stakeholders e gerindo o comportamento, comunicação e simbolismo com o objetivo de agir

ou reagir à mudança.”. O autor propõe seis fases para a construção de um *rebranding*: 1) discussão; 2) análise e decisão; 3) planeamento; 4) preparação; 5) lançamento; 6) avaliação e continuidade.

Numa abordagem mais holística, Muzellec et al (2003) mostra-nos os quatro elementos envolvidos no processo de *rebranding*, explicando cada um deles:

Reposicionar (*Repositioning*): O posicionamento de uma marca deve ser um processo dinâmico, sendo repensado e ajustado ao longo do tempo, acompanhando as tendências do mercado e dos seus *stakeholders*, bem como de outros eventos externos à marca. Este elemento cria uma nova perceção da empresa na mente dos consumidores, concorrentes e outros *stakeholders* de acordo com os autores Ries e Trout (2001) que definiram o conceito de posicionamento.

Ewing et al (1995) apresenta-nos o impacto que deriva da inconsistência entre a associação de uma determinada marca, e o seu reposicionamento: por um lado as associações relativas à marca já presentes e enraizadas na mente dos consumidores podem dificultar a perceção do novo posicionamento desejado; por outro lado, os consumidores podem não se identificar com o novo posicionamento, permanecendo conectado às associações pré existentes; concluindo-se que este processo de reposicionamento deve ser construído com base na coerência e na perceção dos clientes relativamente à posição da marca.

Renomear (*Renaming*): Tal como é defendido por Kapferer (1995) o nome define e representa a identidade e imagem da marca, sendo um instrumento muito poderoso. O nome de uma marca forte (Ex: Coca-Cola) é um ativo extremamente valioso (Aaker, 1992; Keller, 1993; Rangaswamy et al., 1993). Os nomes possuem duas vertentes, uma mais descritiva e outra mais concetual: Os nomes descritivos facilitam a comunicação (Murphy, 1992) e associam a marca ao seu *core-business* (Boze and Patton, 1995; Sage, 2002); enquanto os nomes mais abstratos podem ser considerados mais fortes em termos do registo da marca e da sua utilização em outras regiões (Hemnes, 1987; Pavia and Costa, 1993).

Paralelamente, Similarly Osler (2004) refere como as principais causas para o renaming: a) as fusões e aquisições; b) a mudança da categoria nos negócios; c) a desatualização/inadequação do nome; d) as mudanças nas perceções da marca; e) as necessidades legais ou considerações linguísticas no caso de internacionalização.

Redesenho (*Redesign*): Atualmente, recorrer à mudança da imagem da marca tornou-se uma importante estratégia de diferenciação. O ‘desenho’ da marca corresponde à sua identidade visual, incluindo elementos gráficos como o logótipo. Segundo Lencastre et al (1999), o logótipo é o “*sinal ou identidade de uma marca que surge associado à forma como a marca se apresenta, que pode ser representado graficamente, pela escolha ou desenho de uma tipografia específica*”. Este processo é bastante complexo, pois a mudança do desenho da marca ocorre em todos os elementos da organização, como o estacionário, as frotas de automóveis, relatórios e contas anuais, brochuras, campanhas publicitárias, entre outros.

Uma imagem forte e única torna-se fundamental para posicionar e diferenciar a marca na mente dos consumidores (Botha et al ⁸, 1999). Relativamente à temática do *redesign*, em termos da mudança do logótipo, Kohli et al (2002) refere que “*se o logotipo irá ser mudado, essa mudança deve ser feita ao nível do conteúdo (...) e do estilo*”, reforçando o aspecto da ‘coerência’.

Relançamento (*Relaunch*): A última fase de todo este processo consiste em comunicar o relançamento da marca. A nova marca é comunicada utilizando variáveis como a televisão, a imprensa, o rádio, ou um evento, entre outros, com o objetivo de aumentar os seus níveis de conhecimento e notoriedade. Relativamente aos *stakeholders* internos, são elaboradas ações internas de comunicação, utilizando para isso a intranet, revistas e jornais internos, etc.

Numa abordagem relativa ao grau de mudança de uma marca, Aidan Daly (2004) explora o significado da marca, das suas promessas e valores, na perspetiva do que ‘comunicam’ para os diferentes *stakeholders*, referindo três graus de mudança:

⁸ Botha, 1999, Buhalis, 2000, Calantone et al., 1989, Chon et al., 1991, Crompton et al., 1992, Fan, 2006, Go and Govers, 2000, Mihalic, 2000, Mykletun et al., 2001 and Uysal et al., 2000

Graus de mudança	Formato da mudança	Exemplos de mudança
Mínimo	Estética/ imagem	<i>Restyling</i> , Revitalização da aparência da marca
Intermédio	Repositioning	Criar técnicas mais eficazes de comunicação e de prestação de serviços aos clientes, com o objetivo de reposicionar a marca, conferindo-lhe uma nova imagem e posição no mercado
Completo	<i>Rebranding</i>	Definir estratégias de marketing e comunicação para dar a conhecer a nova imagem, os novos valores e compromissos da nova marca

Fonte: Aidan Daly (2004). *Managing Corporate Rebranding*

Alina Wheeler (2003), citando Patrícia M. Baldrige, defende que os princípios e desafios do processo do *rebranding* estão relacionados com: a) tempo e dinheiro, exigindo um planeamento rigoroso e adequado ao *budget*; b) suporte e remodelações internas; c) manutenção de uma estratégia focada em todas as comunicações; d) conexão da antiga marca, com a recente; e) identificação de quem irá “sofrer” com esta mudança; f) consistência da mensagem; g) alcance do maior número possível de audiências/contatos; h) criação de entusiasmo, compreensão e curiosidade para a nova marca.

Merriles e Miller (2008) propõem-nos os fatores de sucesso para o processo do *rebranding*:

- Necessidade de manter a coerência entre a ideia central da marca e a sua nova componente inovadora/diferenciadora;
- Manutenção de alguns aspetos *core* da marca, para que seja possível estabelecer uma ligação entre a marca antiga e a nova marca;
- Conhecimento das necessidades e comportamentos do novo mercado e dos seus *stakeholders*, face aos públicos-alvo anteriores;
- Promoção e comunicação da nova marca, divulgação da informação e envolvimento dos colaboradores;
- Elevada coordenação entre os responsáveis pelo processo e entre os elementos do *marketing mix*, ou seja, a forma como todos os elementos se conjugam em função da missão da marca (Marta Pimentel, 2007).

2.3. Comunicação

Kapferer (1991) apresenta-nos a temática da comunicação da marca na perspetiva de que “*a marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra*”, ou seja, para existir (re)conhecimento é necessário que haja também comunicação. De acordo com esta abordagem, não basta apenas estabelecer objetivos, é necessário comunicá-los juntamente com a nova identidade da marca.

Uma comunicação efetiva é fulcral para o sucesso administrativo (gestão do negócio) e organizacional (Dawson, 1996; Kreitner and Kinicki, 1995) e pode ser entendida como “*a perceção de um indivíduo relativamente à maneira como a informação é apresentada*” (Johnson et al., 1994).

Segundo Paul Watzlawick (1967), “*é impossível não comunicar*”, propondo desta forma que todos os comportamentos, reações e respetivas interpretações são uma forma de comunicação, juntamente com as palavras que são ditas e a forma como são transmitidas (a linguagem corporal, a gestão dos silêncios, as onomatopeias).

Seguindo esta perspetiva, a comunicação pode ser pensada como um processo no qual quem comunica troca mensagens codificadas (símbolos, palavras, imagens), através de diferentes meios, criando uma reação específica no outro comunicador; e ainda, de acordo com Gill e Adams (1998) como uma atividade social, em que os indivíduos de determinadas culturas interagem respondendo à realidade do dia-a-dia, partilhando pensamentos, sentimentos, opiniões e experiências com o meio envolvente.

2.3.1. Estratégia de comunicação

O processo de comunicação é fundamental para dar a conhecer uma marca, criando elevados níveis de notoriedade. Isabel Sequeira (2010) propõe-nos o seguinte método para a definição da estratégia de comunicação com base nas questões propostas por Lasswell (1948):

- Quem comunica? Explicitar quais os agentes de comunicação e qual o seu impacto na comunicação, por ex., os dirigentes, prescritores ou distribuidores;
- A quem? Relaciona-se com os alvos aos quais a comunicação se dirige;
- Para quê? Quais os objetivos específicos da comunicação;

- O quê? Que mensagem queremos transmitir e qual o nível de compreensão por parte do recetor;
- Como? Através de que canais iremos comunicar;
- Com que resultado? Saber se os objetivos da comunicação foram alcançados, e o que será preciso fazer para atingir maior eficiência;
- Quando? Definir a calendarização das estratégias de comunicação;
- Quanto? Estimar o orçamento/ custo da comunicação.

Para Erdem et al (2004), uma estratégia de comunicação consistente ao longo do tempo, permite também posicionar, de uma forma favorável e coerente as promessas e compromissos da marca.

Os princípios essenciais que permitem a uma organização combinar os meios e as ações de comunicação de uma forma eficaz para estabelecer uma boa comunicação, são propostos por Dionísio et al (2009), conforme o seguinte quadro.

Princípios	Designação
<i>Simplicidade</i>	“ Quanto mais complexa a mensagem emitida, menos oportunidades tem de ser percebida, compreendida e retida pelo destinatário.”
<i>Repetição e Redundância</i>	“ É preciso repetir (...) a mesma mensagem para que ela tenha uma hipótese de se impor num universo concorrencial.”
<i>Continuidade e Duração</i>	“ Todos os grandes exemplos de comunicação conseguida têm como virtude (...) o mesmo posicionamento, a mesma promessa, o mesmo estilo, os mesmos <i>medias</i> e agências. (...) A continuidade facilita a conquista do território das comunicações.”
<i>Coerência Global</i>	“É necessário assegurar a unidade ou a coerência das mensagens emitidas, que devem ser convergentes ou complementares”
<i>Obrigações de Verdade</i>	Uma promessa deve ser respeitada - “A sua forma pode ser exagerada mas não pode ser completamente falsa.”

Fonte: Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. *Mercator XXI –Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

2.3.1.1. Segmentação

Deste o início da concetualização da estratégia de comunicação que se procede à segmentação dos públicos-alvo que se pretendem atingir. Kotler (1997) propõe-nos quatro perfis de segmentação para os mercados de consumo: a) geográfico: região, clima, densidade populacional; b) demográfico: idade, género, rendimento.; c) psicográficos: estilo de vida ou personalidade; c) comportamental: grau de fidelização, benefícios procurado, atitudes do consumidor.

Marques (2006) apresenta-nos o conceito de segmentação como sendo uma resposta do marketing à necessidade da criação de estratégias que permitam satisfazer os desejos e expectativas dos diferentes públicos-alvo. O autor propõe como vantagens da segmentação: a) Construir estratégias promocionais eficazes com investimento moderado, através da escolha pertinente das variáveis de comunicação; b) Realizar estudos de mercado, analisando o desempenho da concorrência e o nível de notoriedade da marca junto dos consumidores; c) Acompanhar as novas tendências do mercado; d) Repensar a estratégias da organização, focando-se na sua vantagem competitiva e nas oportunidades que surgem; e) Criar uma relação mais próxima com o consumidor final, aumentando os seus níveis de satisfação; f) Aumentar o número e o valor das vendas efetuadas; g) Renovar e adaptar a imagem da empresa de acordo com os benefícios percebidos e pretendidos pelos consumidores relativamente à marca.

2.3.1.2. Mensagem da comunicação

Para estabelecer uma comunicação eficaz é crucial construir uma mensagem que tenha impacto junto do *target* definido e que esteja alinhada com os objetivos de comunicação da organização. Através da leitura de Kotler (2008), é possível reconhecer três aspetos fundamentais que contribuem para a elaboração da mensagem: a) estratégia da mensagem: *O que se pretende dizer*, recorrendo a fatores racionais, emocionais e morais para atingir de uma maneira mais eficiente o público-alvo; b) criatividade da mensagem: *Como dizer*. Inclui a estrutura e o formato, bem como os símbolos e outros elementos utilizados; c) conteúdo da mensagem: *O que realmente é dito*.

Analisando os fatores que podem influenciar o processo de comunicação, Bordenave (1984) propõe que a receção de uma mensagem envolve a perceção, a interpretação e a significação. A perceção depende da expectativa e do envolvimento, estando baseada numa experiência

anterior e numa associação emotiva (Berlo, 1985; Littlejohn, 1978). Numa lógica de emissor-recetor é necessário despertar e captar a atenção do público-alvo, correspondendo às suas expectativas e necessidades e agindo em conformidade com os seus valores, aspirações e propósitos (Littlejohn, 1978).

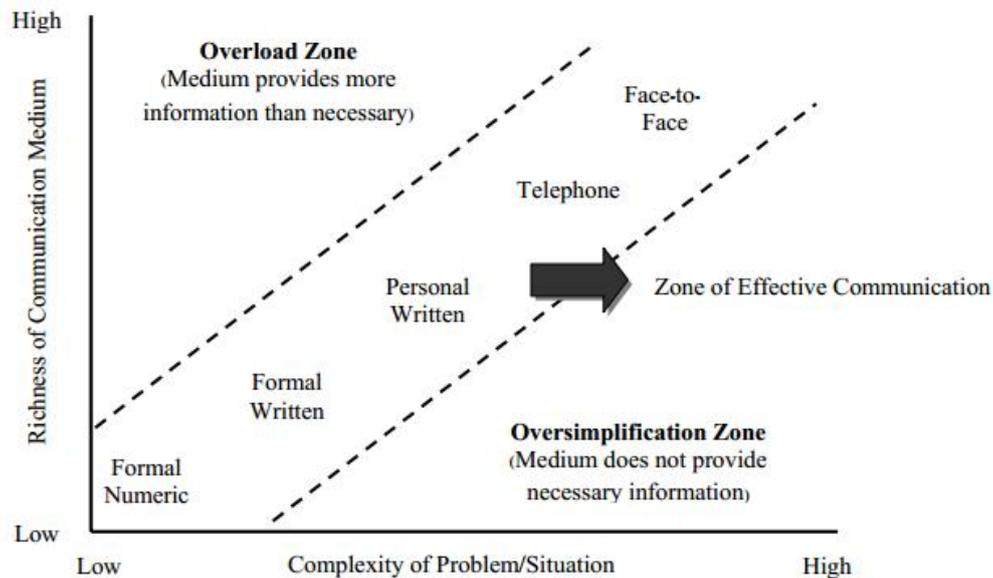
Aaker et al. (1996), apresenta-nos a relevância em associar sentimentos positivos à marca, através da mensagem transmitida, utilizando nomeadamente os meios publicitários, provocando no consumidor uma sensação e experiência agradáveis, influenciando a sua atitude e contribuindo desta forma para o reconhecimento da marca e futura fidelização do cliente.

Com o objetivo de justificar os elevados investimentos na comunicação, Dionísio et al. (2009) propõe-nos um conjunto de razões que são influenciadas por: a) fatores económicos, b) evolução do mercado; c) diferentes formas de comunicação associadas ao aparecimento das novas tecnologias e; d) necessidades mais exigentes e perceções atuais dos consumidores. De acordo com os autores: as despesas de comunicação são diretamente proporcionais à concorrência, sendo necessário superá-la neste aspeto; quanto maior for a comunicação no mercado, maior é a necessidade que se verifica em comunicar; a banalização dos produtos/serviços cria uma necessidade das empresas investirem em marcas fortes, sólidas, distintas e duráveis; *“a inovação continuará a ser a melhor arma do marketing”*, isto é, torna-se fulcral investir na comunicação para atrair clientes e impor-se no mercado; *“o poder da distribuição advém do poder da marca. Uma marca forte e reconhecida consegue obter negociações mais rentáveis”*.

Para escolher, de uma maneira eficaz, quais os meios de comunicação a utilizar é indispensável definir exatamente o que se quer comunicar. Existem diversos meios de comunicação, entre os quais se destacam a publicidade, força de vendas, promoção, comunicação digital, *merchandising*, patrocínio, relações públicas e o *marketing* direto (Isabel Sequeira, 2011) devendo construir-se o *mix* da comunicação de forma a melhorar os objetivos de comunicação definidos junto dos diferentes alvos.

Para selecionar quais os meios de comunicação mais eficientes efetuou-se uma análise ao modelo construído por Kreitner and Kinicki (1995) - *contingency model for selecting communication media* - sendo possível concluir que a escolha dos canais de comunicação varia de acordo com a complexidade da situação e com a ‘riqueza’ dos meios de comunicação. De acordo com os autores a riqueza dos meios de comunicação pode ser definida relativamente à sua eficácia, que engloba o alcance (nº audiências ou contatos que

atinge), a durabilidade (efeitos de médio/longo prazo) e a monitorização (métricas de avaliação eficazes).



Fonte: Kreitner and Kinicki (1995). *Contingency model for selecting communication*

2.3.1.3. Avaliação de uma Marca

Para avaliar a *performance* de uma organização é necessário conhecer qual o valor da marca (*Brand Equity*) e quais os níveis do seu desempenho. De acordo com Amber e Styles (1997) a valorização de uma marca deve integrar e expressar: a) efeitos de curto prazo, traduzidos em benefícios realizados (vendas, quota de mercado e lucro) e; b) efeitos de longo prazo, traduzidos em benefícios não realizados (*Brand equity*). Esta valorização da marca pode estar associada à ligação emocional do consumidor (Ruth, 2001) havendo uma necessidade de ser gerida, reforçada e avaliada constantemente.

Nesta perspetiva torna-se fundamental avaliar o desempenho de uma marca, recorrendo a medidas eficazes. O seguinte quadro mostra as “medidas convencionais de avaliação do desempenho de uma marca” (Aaker, 1996; Ambler e Styles, 1997; Verhallen, s.d):

BASE DE MEDIAÇÃO	VARIÁVEIS CRITÉRIO	MEDIDAS
<p>Medidas indiretas - inputs: Relacionadas com a gestão e comunicação do <i>mix</i> de <i>marketing</i> da empresa, em face da concorrência</p>		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Share of voice</i> (cota de despesas de comunicação da marca) • Despesas de <i>marketing</i> como % das vendas • Despesas totais de <i>marketing</i> • Publicidade como % das vendas de <i>marketing</i>
<p>Medidas directas: Relacionadas com as memórias cognitivas e afetivas de cada consumidor</p>	<p>Medida de notoriedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade: <i>top of mind</i>, espontânea, assistida, total • Respostas a publicidade (memória, gosto)
	<p>Medida de associação/ diferenciação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Razão da compra • Quociente valor/custo - fatores percebidos de preço • Atitudes (poder/força da marca, confiança, estima, diferenciação, empenho, vitalidade, estatuto/importância, saliência, gosto) • Personalidade da marca • Intenção de compra • Relevância da marca/ajuste pessoal
	<p>Medida de qualidade percebida/liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade percebida • Liderança/popularidade
	<p>Medida de lealdade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências anteriores de utilização/satisfação • Lealdade expressa
<p>Medidas indirectas - outputs: Baseadas no efetivo comportamento dos consumidores</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Elasticidade do Preço • Preço relativo/preço-prémio • Lealdade comportamental
	<p>Medida de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas • % de vendas gasta em promoção • Cota de mercado absoluta e relativa • Intensidade e cobertura da distribuição • Contribuição para o lucro • Rentabilidade relativa • Lucro económico/valor para acionista • Preço de mercado

Fonte: Aaker, 1996; Ambler e Styles, 1997; Verhallen. *Medidas convencionais de avaliação do desempenho de uma marca*

Paralelamente, Maria João Louro (2000), acrescenta ainda, que a medição do valor de uma marca poderá ser considerada um elemento determinante de avaliação da *performance* organizacional. Nesse sentido, o conhecimento dos objetivos e a aferição do grau em que estes foram atingidos, constituem um importante passo para o sucesso empresarial. A mesma autora, salienta que apesar do rigor aritmético das medidas de valorização da marca (perspetiva de curto e longo prazo) estar aberto a debate, a gestão da marca beneficia-se da

prossecação dos diversos passos inerentes ao seu processo de valorização (reforço do trabalho em equipe, da aprendizagem e do desenvolvimento de uma visão e linguagem partilhadas).

2.4. Modelo conceptual

O seguinte esquema resumo, conceptualiza a orientação pela qual foi construída a revisão da literatura do presente caso de estudo.



Legenda: Esquema resumo das temáticas da revisão da literatura- Caso de Estudo EDP 2011

3. Nota Pedagógica

3.1. Tema

O tema do presente trabalho está relacionado com o desenvolvimento das fases do *Rebranding* da EDP, que ocorreu no ano 2011. O desafio é propor aos alunos/formandos que assumam o papel de Diretor da Marca e Comunicação EDP e, com base no cenário apresentado, definam o conjunto de elementos que intervêm na construção do processo de *rebranding*, tendo em conta todas as informações fornecidas.

3.2. Resumo do Caso EDP

A EDP entrou numa nova fase no ano 2011, marcada pela intensificação da concorrência e pela expansão dos seus negócios no estrangeiro, em mais de 13 países, com 60% do seu EBITDA⁹ gerado fora de Portugal. Esta mudança deveu-se a uma evolução natural resultante do crescimento da empresa nos últimos cinco anos.

O anterior logótipo da marca, o ‘Sorriso’ teve problemas legais, e era necessário criar uma nova identidade que refletisse o cariz multinacional da EDP e que demonstrasse os seus valores, acentuados pela inovação, dinamismo, abertura, sustentabilidade e transparência.

Com a necessidade de criar uma nova imagem da marca que projetasse esta nova fase, foi desenvolvido um nova identidade visual, com recurso a ícones e formas geométricas que permitem comunicar com os clientes EDP de uma forma mais lúdica, clara e consistente em todo o mundo.

O resultado desta operação foi a criação de uma marca global, com um único nome, uma única cor e uma única assinatura, que contribuiu para assegurar a criação de valor e a liderança da EDP no mercado energético.

3.3. Destinatários do Caso

Este caso de estudo destina-se aos alunos/formandos das áreas curriculares de Gestão, de Marketing, de Comunicação, de Gestão de Marcas e de *Design* Estratégico.

⁹ EBITDA: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

3.4. Objetivos pedagógicos

Com a elaboração deste caso pretende-se que os alunos/formandos sejam capazes de construir as fases de um *rebranding* adequadas ao contexto apresentado, sendo capazes de:

- Identificar quais as causas que conduziram ao *Rebranding* da EDP: Quais poderão ser os problemas existentes numa empresa para que necessite de recorrer a um processo de *rebranding*?
- Selecionar os destinatários do *Rebranding* da EDP: Analisar o público-alvo do processo de *rebranding*;
- Definir objetivos para o processo de *Rebranding*: Reconhecer as necessidades de adaptação ao mercado, aos clientes, e ao desenvolvimento e internacionalização dos negócios;
- Construir a mensagem a transmitir aos diferentes destinatários selecionados, tendo em conta as necessidades e perceções específicas de cada um;
- Elaborar as ações de comunicação e definir os diferentes meios de comunicação que possam estar envolvidos num processo de *Rebranding* de uma marca multinacional;
- Utilizar as métricas de avaliação para monitorizar as ações do *Rebranding*: Os critérios de avaliação permitem identificar quais foram as ações que tiveram maior audiência ou aderência.

3.5. Instrumentos de Análise para Elaboração do Caso

Os instrumentos de análise propostos, de acordo com a sugestão de resolução para este caso, são:

- Principais causas de *Rebranding*, que podem incluir: Alterações na organização, na estratégia corporativa, na posição competitiva e nos fatores externos, entre outras;
- Conteúdo, conceito criativo e coerência da mensagem a transmitir aos diferentes destinatários;
- Objetivos que conduzem a um *Rebranding*: As empresas mudam a sua identidade corporativa para conferir notoriedade, informar, divulgar, fidelizar, envolver, dinamizar, criar, posicionar, entre outros;
- Fases do *Rebranding Mix*: *Repositioning*, *Renaming*, *Redesign*, *Relaunch*;

- Ações de comunicação e respetivos meios de comunicação para as divulgarem: publicidade, força de vendas, comunicação digital, promoção, *merchandising*, patrocínio, relações públicas e *marketing* direto;
- Métricas de avaliação estratégicas, de comunicação e de realização.

3.6. Planeamento das Sessões

O plano de animação irá permitir aos professores/formadores seguirem um guião com todas as atividades que devem ser cumpridas ao longo das sessões destinadas à apresentação e resolução do presente caso. O caso EDP deverá ser resolvido em grupo (máximo de 3 elementos) que assumam o papel de Diretor de Comunicação da Marca EDP. Durante a primeira sessão pretende captar-se a atenção dos alunos/formandos através da visualização do vídeo do *rebranding* 2011 da EDP, que sendo um vídeo divertido e inovador, relacionado com uma grande marca portuguesa reconhecida também internacionalmente, deverá estimular o interesse de todos.

Nesta primeira etapa o professor/formador tem como missão envolver os alunos/formandos na resolução do caso e nas questões que irão ser abordadas. Deverá ser dado a conhecer algumas das estratégias de *marketing* e comunicação anteriormente desenvolvidas pela marca EDP utilizando como suporte os “slides de apoio à resolução do caso EDP”.

Fora da sessão os alunos/formandos deverão ler e analisar o caso, estudar a bibliografia recomendada, a matéria dada em aula, e ainda fazer alguma pesquisa relativa à marca EDP, para além das que foram fornecidas pelo professor/formador (ex. Revista *Marketeer*, vídeos promocionais da marca no *youtube* ou no *site* institucional EDP). Para o estudo da bibliografia recomenda-se a leitura dos livros Mercator XXI¹⁰ e *Les marques, capital de l’entreprise*¹¹, dos artigos científicos *Managing Corporate Rebranding*¹² e *Destroying, transferring or creating brand equity?*¹³, e ainda das revistas *Marketeer*¹⁴ e *EDPon*¹⁵.

¹⁰ Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004, *Mercator XXI –Teoria e prática do marketing*, Lisboa: Dom Quixote.

¹¹ Kapferer, J. 2000, *Les marques, capital de l’entreprise*, nº14. Éd d’Organisation : 575

¹² Daly, A., Moloney, D. 2004, *Managing Corporate Rebranding*, *Irish marketing review* 17, 30-37

¹³ Muzellec L., Doogan M. and M. Lambkin. 2003. *Corporate Rebranding –An Exploratory Review*. *Irish Marketing Review*, Volume 16: 31-40.

¹⁴ Paulo Campos Costa (2011). *Marcas com jogadas brilhantes*. *Marketeer*. nº181, 9-10.

¹⁵ Revista EDPon (2011), Edição especial: Energia sem limites, *edpOn*, 9-43

Após estas etapas, o grupo deverá proceder à resolução das perguntas do caso.

Na 2ª Sessão será feita a apresentação e discussão das perguntas 1,2,3,4, do caso EDP, por alguns grupos de alunos/formandos, seguida de um debate conduzido pelo professor/formador.

Na 3ª Sessão será realizada a apresentação e discussão das perguntas 5,6,7 do caso EDP, pelos restantes grupos de alunos/formandos. Após todos os grupos terem participado irá ocorrer um reforço das principais temáticas abordadas, orientado pelo professor/formador com eventual recurso aos “slides de apoio à resolução do caso EDP”.

Na última sessão o professor/formador deverá solidificar os conceitos relativos ao processo de *rebranding*, abordando a matéria relacionada com cada uma das perguntas efetuadas, esclarecendo alguma dúvida que possa surgir por parte dos alunos/formandos.

A seguinte figura mostra o planeamento das sessões destinadas à apresentação, resolução e debate do caso EDP. O plano das sessões foi elaborado tendo em conta um conjunto de alunos/formandos constituído por aproximadamente por 30 elementos.

Sessão	Objectivos Pedagógicos	Meios de Suporte	Tempo
1ª Sessão	<p>Captar o interesse dos alunos utilizando vídeos e ilustrações;</p> <p>Fornecer aos alunos uma cópia do caso EDP juntamente com as questões a responder;</p> <p>Envolver os alunos na resolução do caso e nas questões que irão ser abordadas;</p> <p>Dar a conhecer algumas das estratégias de marketing e comunicação anteriormente desenvolvidas pela marca EDP.</p>	<p>Vídeo relativo ao rebranding da EDP;</p> <p>Apresentação da nova marca e logótipo EDP com recurso a ilustrações retiradas de sites e da imprensa;</p> <p>Slides de apoio à resolução do caso EDP.</p>	<p>1 minuto (vídeo)</p> <p>15 minutos</p> <p>30 minutos</p>
Fora da Sessão	<p>Proceder à leitura e compreensão do caso;</p> <p>Estudar a bibliografia recomendada e a matéria dada em aula;</p> <p>Analisar as razões que conduziram ao rebranding da EDP;</p> <p>Realizar pesquisa relativa às estratégias de marketing e comunicação da EDP, para além das que foram fornecidas pelo professor;</p> <p>Preparar a apresentação de aproximadamente 15 minutos, em formato powerpoint ou outro software de apresentação, como o Prezi.</p>	<p>Caso EDP;</p> <p>Bibliografia recomendada:</p> <p>Livros: Mercator XXI e <i>Les Marques, capital de l'entreprise</i>; Artigos científicos: <i>Managing Corporate Rebranding</i> e <i>Destroying, Transferring or creating brand equity?</i>; Revistas <i>Marketeer</i> e <i>EDPon</i>; Site EDP e outros meios de consulta de informação (imprensa, redes sociais);</p> <p>Questões a responder pelos alunos: 1,2,3,4, 5,6,7</p>	<p>15 minutos</p> <p>45 minutos</p> <p>45 minutos</p> <p>4 horas e 30 minutos</p>
2ª Sessão	<p>Apresentar e discutir a resolução do caso EDP de 4 grupos de alunos;</p> <p>Debate plenário orientado pelo professor/formador sobre as apresentações realizadas.</p>	<p>Apresentação da Resolução do caso EDP</p> <p>Questões a serem apresentadas pelos alunos: 1,2,3,4,</p>	<p>15 minutos * 4 grupos</p> <p>Total = 60 minutos</p> <p>5 minutos * 4 grupos</p> <p>Total = 20 minutos</p>
3ª Sessão	<p>Apresentar e discutir a resolução do caso EDP de 4 grupos de alunos;</p> <p>Debate plenário orientado pelo professor/formador sobre as apresentações realizadas.</p>	<p>Apresentação da Resolução do caso EDP</p> <p>Questões a serem apresentadas pelos alunos: 5,6,7</p>	<p>15 minutos * 4 grupos</p> <p>Total = 60 minutos</p> <p>5 minutos * 4 grupos</p> <p>Total = 20 minutos</p>
4ª Sessão	<p>O professor/formador deverá clarificar os conceitos relativos ao processo de rebranding, abordando a matéria teórica relacionada com cada uma das perguntas efectuadas, esclarecendo alguma dúvida que possa surgir por parte dos alunos.</p>	<p>Apresentação da Resolução do caso EDP;</p> <p>Questões a responder pelos alunos: 5,6,7</p> <p>Slides de apoio à resolução do caso EDP, e slides de epílogo</p>	<p>15 minutos * 2 grupos</p> <p>Total = 30 minutos (para apresentação do caso)</p> <p>60 minutos</p>

Legenda: Plano de animação do Caso de Estudo *Rebranding EDP 2011*

3.7. Questões

Imagine que é um dos trainees que se encontrava presente na reunião. Nessa noite sonha que é o Diretor de Marca e Comunicação da EDP e é convidado a elaborar as ações do rebranding da EDP para o ano 2011.

Após a leitura do Caso EDP e da informação disponibilizada também em anexo e nos ‘slides de apoio à resolução’, assumo o papel de Diretor de Comunicação e Marca e elabore o processo de *Rebranding* da EDP para o ano 2011, respondendo às seguintes questões:

1. Quais as causas que levaram ao *Rebranding* EDP 2011?
2. A quem se dirige o *Rebranding* EDP 2011?
3. Considerando os objetivos estratégicos da EDP, identifique os objetivos do *Rebranding* EDP 2011.
4. O que dizer a cada um dos destinatários do *Rebranding* 2011?
5. Defina as etapas do *Rebranding* mix: Reposicionar, Renomear, Redesenhar, Relançamento
6. Quais as principais ações de comunicação a desenvolver para o *Rebranding* EDP 2011?
7. Quais as métricas de avaliação utilizadas durante o processo do *Rebranding* EDP 2011?

3.8. Apoio à Resolução do Caso

Neste capítulo, destinado ao professor/formador são fornecidas informações que contribuem para a resolução do caso EDP. Irão ser apresentadas soluções para o desenvolvimento de um processo de *rebranding*, fundamentadas em temáticas técnicas através da leitura de livros, *papers*, artigos científicos e outros materiais pedagógicos que se encontram na bibliografia deste trabalho; e ainda ações desenvolvidas ao longo do tempo pela marca EDP no âmbito da comunicação ao mercado e diferentes *stakeholders*.

Questão nº1: Quais as causas que levaram ao *Rebranding* EDP 2011?

Existem diversas razões pelas quais uma marca opta por mudar a sua imagem, nome, visão ou posicionamento. Esta mudança permite responder de uma forma eficaz aos fatores externos e internos que impedem a empresa de chegar onde pretende. As principais seis causas de um *rebranding* que poderão ser relevantes para a resolução do caso EDP são as seguintes:

- Intensificação e Diferenciação da concorrência: Tem-se verificado uma intensificação da concorrência na globalidade dos mercados ao longo do tempo. Muitas empresas vivenciam ciclos de *rebranding*, com o objetivo de se manterem atualizadas no mercado onde operam e ainda atingir uma posição de liderança, distinguindo-se e ultrapassando desta maneira as marcas dos seus concorrentes.

Com a liberalização do mercado da eletricidade e do gás em Portugal, surgiu o aparecimento de novos concorrentes, possibilitando assim uma escolha mais alargada por parte dos clientes. Esta causa fez com que a EDP deixasse de operar num mercado monopolístico para passar a comercializar num mercado de concorrência livre. O grande desafio para a EDP foi ter de conquistar e fidelizar os seus utentes pela primeira vez, que até à data não tinham mais nenhuma empresa no mercado para além da EDP, sendo a sua única opção de escolha.

Era necessário transformar a EDP numa marca mais apaixonante, que contasse histórias, e refletisse uma maior flexibilidade, abertura e inovação.

- Internacionalização/ Expansão para outros mercados: Muitas organizações operam num determinado setor e região. Com a globalização, e a evolução do mercado e das tecnologias, bem como do próprio comportamento e necessidades do consumidor, surgem novas oportunidades, levando as empresas a reformularem a sua estratégia, expandindo os seus negócios para outros países ou criando novas áreas de negócio.

Desde o ano 2006, que a EDP alargou o seu mercado, estando atualmente presente em mais de 13 países. O Grupo viu oportunidades noutras locais e expandiu as suas atividades *core*, tendo também efetuado alguns investimentos em outros setores como as telecomunicações e os sistemas de informação.

- **Perda de quota de mercado:** Ao longo do tempo algumas marcas tornam-se menos interessantes, significativas ou apelativas para os seus públicos alvo, perdendo quota de mercado para os concorrentes. Para além desta dificuldade de adaptação às mudanças do mercado e respetivos *stakeholders*, existem ainda fatores externos como a maior pressão regulatória e a publicação de novas Leis do mercado ou de limitações à produção; nestes casos as empresas tentam reconstruir as suas marcas pois acreditam no seu valor, tentando atrair e fidelizar o máximo de clientes possível.

- **Comportamento do consumidor:** Cada vez mais são realizados estudos de mercado e criadas novas áreas de investigação, como por exemplo, a psicologia do consumidor ou o neuro marketing. É necessário conhecer o comportamento das pessoas e antecipar aquilo que procuram. A perceção do consumidor em relação a uma marca mudou, atualmente não é só o preço e a qualidade que importam, mas sim os valores da marca, a sua capacidade de inovar, a forma como comunica e se preocupa com o cliente, atendendo às suas necessidades específicas. Estas novas perceções exigem uma atualização constante da identidade corporativa das empresas, de acordo com os estudos de mercado realizados.

Citando Luís Vaz de Camões “*Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades*”, e juntamente com a intensificação da concorrência, a oferta de serviços no mercado energético e o aumento da consciencialização para temas ambientais e sustentáveis, os consumidores e outros *stakeholders* têm novas necessidades e procuram novas soluções.

Ao longo do seu crescimento, a EDP realizou estudos de mercado, dos quais estudos relativos ao comportamento do consumidor. Considerando os aspetos que descrevem a relação do consumidor com a marca EDP, existem três perceções distintas:

- *Inputs:* Identidade Visual, Reputação Corporativa, Gastos em Publicidade e Marketing, Eficácia corporativa Web;
- *Brand Equity:* Funcionalidade, Emoção, Conduta, Fidelidade;
- *Outputs:* Receitas, Crescimento da receita prevista, Lucro líquido, Margem, Utilização do Site.

Para cada uma destas perceções, os consumidores estão cada vez mais exigentes e pretendem relacionar-se com marcas mais humanas e inovadoras.

- **Eliminação de uma imagem/ conotação negativa:** Por vezes, certas marcas veem-se confrontadas com aspetos negativos que denegridem a sua imagem, como processos judiciais, escândalos da organização publicados nos *media*, incumprimentos das Leis da concorrência e dos preços praticados, adoção de más práticas ambientais ou sociais, entre outras. Esta conotação negativa pode perdurar na mente do consumidor durante vários anos, e por vezes é necessário adotar uma estratégia radical que consiga quebrar a perceção negativa do público com a imagem da marca associada.

Antes do *rebranding*, a EDP enfrentava um problema judicial devido à igualdade do seu logótipo com o de outra marca portuguesa. Esta outra marca afirmava que se tratava de uma situação de plágio por parte da EDP. A empresa energética sempre negou estas acusações, embora esta ação judicial tenha causado danos à reputação e credibilidade da EDP. Outro problema que se verificou ocorreu durante o processo de internacionalização da EDP nos Estados Unidos, com o registo da marca: Havia elevados custos associados ao registo da marca em cada um dos Estados, bem como, com a variedade de empresas existentes nos Estados Unidos, alguns dos logótipos eram também semelhantes ao da EDP.

Era necessário contornar estas duas causas que denegriam a imagem da EDP em todo o mundo e não projetavam a sua imagem de empresa líder e multinacional, sendo o ‘sorriso’ um símbolo comum.

- **Situações emergentes :** Existem determinados acontecimentos que surgem de uma forma inesperada ou não intencionada, como por exemplo, situações de falência ou de reestruturação corporativa, em que é necessário repensar a marca. Neste tipo de situações a marca pode optar por uma reestruturação completa, desde a forma como se financia, o seu posicionamento, os seus valores, a sua identidade visual, o seu modelo e respectivas áreas de negócios.

Questão nº2: A quem se dirige o Rebranding EDP 2011?

Para efeitos pedagógicos irão ser apenas considerados os destinatários/públicos-alvo nacionais.

Esta segunda pergunta requer dos alunos/formandos a identificação dos destinatários aos quais o *Rebranding* EDP 2011 se pretende dirigir.

Os destinatários são todos os intervenientes que contribuem para a decisão de escolha de um produto ou serviço, de uma determinada marca. Podem ser definidos como o segmento da sociedade (pessoas, comunidades, instituições, setores, etc.) que possui um atributo, uma necessidade ou uma potencialidade em comum, que a marca pretende atingir.

Para selecionar os públicos-alvo é necessário definir os critérios de segmentação do mercado de uma forma pertinente. Existem diferentes critérios de segmentação, como a segmentação em função dos hábitos de utilização; ou a segmentação do mercado em função das quantidades consumidas; sendo este último critério considerado importante para a segmentação dos clientes EDP, visto que a empresa poderá dividir os clientes em função do seu consumo mensal de eletricidade de forma a poder oferecer-lhes contadores e tarifas específicas.

Os destinatários do *rebranding* 2011 da EDP podem ser agrupados da seguinte maneira:

- Particulares
 - Clientes residenciais/domésticos;
 - Microprodutores: O consumidor torna-se produtor e vendedor de energia;
 - Potenciais clientes: Clientes do mercado energético que estejam a equacionar escolher uma empresa que presta serviços neste sector.

- Organizacionais
 - Clientes Empresariais/Industriais da EDP.
 - Estatal- autarquias
 - Fornecedores e Parceiros: Empresas responsáveis pelo fornecimento e distribuição de energia através da construção de infra estruturas especializadas para esse serviço. Os fornecedores estão sujeitos a elevados critérios de qualidade, sendo importante, devido ao aumento da concorrência, manter e reforçar as parcerias mais vantajosas.

- Órgãos de comunicação social (OCS): É importante estabelecer uma boa relação com os OCS pois grande parte das vezes este é o vínculo entre aquilo que acontece nas empresas, e as informações que chegam até aos clientes. Ao longo do ano são várias as

notícias publicadas sobre o Grupo EDP através dos OCS, permitindo divulgar informações importantes a um grande número de pessoas.

- Público interno
 - Acionistas da EDP: A EDP sempre foi considerada uma marca muito valiosa e estável, valendo em 2011, 3.656.537.715 euros e sendo representada pelo mesmo número de ações (valor nominal de 1 euro) .
 - Colaboradores: Os colaboradores têm um papel ativo na criação do universo EDP, sendo eles próprios o espelho da marca. É necessário envolver e informar os colaboradores sobre a nova marca e sobre os seus objetivos futuros.

Questão n°3: Considerando os objetivos estratégicos da EDP, identifique os objetivos do *Rebranding* EDP 2011.

Com esta pergunta pretende-se que os alunos/formandos definam os principais objetivos que estão envolvidos num processo de *Rebranding*.

Ao “refazer” ou “reativar” a identidade corporativa de uma empresa os seus objetivos devem estar alinhados com a sua estratégia de médio/ longo prazo. Existem diferentes áreas de atuação de um negócio que devem ser respeitadas e para as quais deverão ser estabelecidas metas.

Uma estratégia empresarial pode incidir sobre várias áreas de atuação, das quais se destacam alguns exemplos presentes no seguinte quadro:

ÁREAS DE ATUAÇÃO	OBJETIVOS GERAIS ESTRATÉGICOS
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar manual de <i>Best practices</i> • Alcançar os resultados do <i>benchmarking</i> das melhores práticas sustentáveis
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Ser a melhor empresa para se trabalhar • Aumentar os níveis de satisfação • Implementar novas políticas de incentivos para os colaboradores
Gestão/ Eficiência económica/Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento orientado para o aumento dos resultados líquidos • Aumento do EBITDA
Investigação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar áreas prioritárias de investigação e elaborar projetos de I&D • Ganhar o “prémio inovação” do setor
Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e divulgar o Código de ética da empresa a todos os colaboradores • Ser a empresa mais ética do setor
Responsabilidade Social e Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ações de voluntariado • Criar/Apoiar Fundações no setor da cultura, arte e educação

Relativamente aos objetivos de comunicação, estes devem ser claros, pertinentes e mensuráveis e estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Os principais objetivos de médio/ longo prazo de uma organização, quando decidem comunicar a sua nova marca, podem ser:

- Adaptar-se às oportunidades e necessidades do mercado atual
- Criar uma nova imagem que traduza e representa o perfil da empresa
- Alinhar os elementos da marca com o conceito de identidade corporativa
- Comunicar e informar sobre a nova marca junto do mercado e seus *stakeholders*
- Posicionar a empresa no mercado

- Divulgar novas características da empresa
- Conferir notoriedade e conhecimento sobre a marca
- Fidelizar os clientes atuais e atrair novos clientes
- Envolver os *stakeholders* e proporcionar-lhes uma nova experiência com a marca
- Demonstrar a nova dinâmica da empresa, a sua flexibilidade, modernização e adaptação ao mercado e aos seus *stakeholders*

Questão nº4: O que dizer a cada um dos destinatários do Rebranding 2011?

Uma ação de *rebranding* possibilita comunicar de uma nova forma com o mercado, e de manter ou atrair clientes: é uma oportunidade de começar de novo ou de reforçar uma mensagem decisiva para o sucesso de uma organização.

Nesta questão os alunos/formandos irão criar hipóteses de mensagens a desenvolver para cada destinatário, relacionadas com a assinatura do Grupo EDP ‘viva a nossa energia’. A mensagem deverá ser consistente e transmitida a todos os *targets* definidos previamente, tendo em conta quais os meios de comunicação mais indicados para a divulgar, mantendo sempre o seu conteúdo essencial para que o posicionamento EDP possa ser facilmente reconhecido, utilizando elementos criativos (imagens, símbolos, bonecos, etc.) para estimular e captar a atenção de quem a vê.

As possíveis mensagens a comunicar aos destinatários do *Rebranding* EDP 2011, podem ser:

- Particulares
 - **Cientes residenciais:** “Conheça a nova Energia EDP”, “Humana, inovadora e sustentável- conheça a nossa Energia”; “Seja a nossa nova Energia”, “Viva a nossa nova Energia”;
 - **Microprodutores:** “Venha ser Energia connosco”, “Conheça a nova Energia EDP”; “Mova-se com a nossa nova Energia”.

- **Organizacionais:**
 - **Clientes Empresariais/Industriais da EDP:** “Adira à nova Energia da EDP”, “Humana, inovadora e sustentável- Nós somos Energia”, “Viva a nossa nova Energia”;
 - **Estatal- autarquias :** “A nova Energia do país”;
 - **Fornecedores e parceiros:** “Juntos, construímos Energia”.

- **Órgãos de comunicação social (OCS):** “Mais uma etapa, movida a Energia”
“Movemo-nos a Energia por todo o mundo”, “ A Energia de Portugal”.

- **Público interno**
 - **Acionistas da EDP:** “Aposte na nossa nova Energia”; “Invista na nossa nova Energia”; “Ganhe com a nossa Energia humana, inovadora e sustentável”;
 - **Colaboradores EDP:** “Juntos somos Energia” , “Crie a nossa Energia”, “Sustente a nossa nova Energia”.

Questão nº5: Defina as etapas do *Rebranding* mix: reposicionar, renomear, redesenhar, relançamento

Para esta questão irá ser adotado o modelo proposto por Laurent Muzellec em 2003 (conforme revisão da literatura)

Os alunos/formandos deverão definir as quatro fases do *Rebranding* mix (*repositioning, renaming, redesign, relaunch*) apresentando os principais fatores que contribuem para o sucesso da sua implementação.

Reposicionar (Repositioning)

Uma das funções do *Branding* é determinar a melhor estratégia possível de posicionar a marca, através dos seus valores centrais, da sua promessa e das suas características diferenciadoras.

Quando uma empresa se depara com situações concorrenciais, legais, entre outras, em que necessita de redefinir a sua estratégia, procede ao seu reposicionamento. Desta forma, a mudança ocorrida na organização é visível a todos os *stakeholders*.

O reposicionamento envolve uma nova mudança da identidade de uma marca, podendo alcançar melhores resultados através da sua revitalização, ou, podendo correr o risco de perder a identidade e tradição que lhe estavam associadas. A perceção que os clientes e outros *stakeholders* têm da marca pode mudar radicalmente, portanto é necessário estabelecer algum equilíbrio com os valores, desejos e promessas já formuladas, pela marca, na mente do público-alvo.

Fatores de sucesso do *repositioning*

- ✓ Equilibrar os aspetos racionais (objetivos e resultados do negócio) e emocionais (perceção dos *stakeholders* da marca), bem como a consistência do anterior posicionamento com a nova mudança;
- ✓ Focar-se nos pontos diferenciadores da marca;
- ✓ Ter em conta a forma como o nome, o tipo de letra utilizado, a cor, o país de origem, e outras características ajudam a construir a marca;
- ✓ Criar um relacionamento que perdure entre a empresa e os seus *stakeholders*;
- ✓ Alinhar o posicionamento da marca com a nova estratégia corporativa.

Renomear (Renaming)

O nome de uma marca é o seu cartão de identidade, é o principal fator de diferenciação dos concorrentes, provocando uma resposta emocional adequada ao seu público-alvo. O nome de uma marca representa um grande valor, revelando as suas motivações e características principais, devendo ser curto e facilmente memorizável, não apresentando conotações indesejáveis nem ser difícil de pronunciar internacionalmente.

Geralmente verifica-se algum receio em mudar o nome de uma marca devido ao conservadorismo ou desconforto em arriscar ou inovar, ao elevado investimento não só em termos legais (registo de uma marca) mas também em todos os tangíveis da marca (ex.

equipamentos, lojas, cartões, etc.) que contêm o seu nome, e ainda, ao medo de perder clientes, visibilidade, credibilidade ou reputação.

Por outro lado, existem razões que levam ao ‘*renaming*’, das quais se destacam o facto do nome da marca se encontrar desatualizado, haver necessidade de comunicar novos valores, compromissos ou pilares da marca, enfrentar problemas legais que obriguem à mudança do nome da marca, iniciar um processo de internacionalização, mudança dos órgãos de Direção (CEO- Chief Executive Officer) da empresa, entre outras.

Fatores de sucesso do *renaming*

- ✓ Ser rapidamente associado à marca e setor de negócio;
- ✓ O nome deve pressupor “evolução” e não “revolução”;
- ✓ Respeitar três fases durante o *renaming*: 1) falar sobre o que vai acontecer, 2) informar quando realmente está a acontecer, 3) comunicar o que aconteceu;
- ✓ Ser claro e perceptível nos mercados e regiões onde se encontra presente;
- ✓ O nome deverá ser comunicado, com o objetivo de atingir o maior número de pessoas possível;
- ✓ Considerar os outros elementos da marca: “queremos mudar só o nome da marca?”.

Redesenhar (Redesign)

O *redesign* de uma marca pressupõe a mudança do seu logótipo, ou seja, a forma como a marca se revela, através de elementos gráficos, símbolos ou desenhos.

Geralmente, com o *redesign* de uma marca, o logótipo mantém as suas características básicas, verificando-se uma adaptação às novas tendências do mercado através de uma inovação progressiva, de uma modernização ou mudança da atitude da marca, ou seja, a marca passa por um processo de restyling.

Quando se verificam mudanças numa organização é necessário transmiti-las ao mercado. Se uma determinada marca tem novas expectativas, objetivos e direções, é necessário redesenhar estas mudanças de forma a serem percebidas, tendo em conta a perceção dos elementos visuais por parte dos *stakeholders*.

Este processo de *redesign* representa uma oportunidade, no sentido de reajustar a forma como a marca se apresenta ao mercado e se adapta às mudanças do contexto, aproximando-se cada vez mais do consumidor.

Marcas como a Coca-Cola e a Pepsi, mantiveram o seu nome e compromissos, mudando a sua imagem ao longo do tempo. Com a evolução das tecnologias e das técnicas gráficas é quase natural que as marcas mudem a sua identidade visual, tornando-se mais apelativas e atuais.

Fatores de Sucesso do *Redesign*

- ✓ Manter algumas características básicas da marca para que possa ser identificada;
- ✓ Realizar estudos relativos à perceção das cores, símbolos, grafismo que desperta mais a atenção dos consumidores;
- ✓ Seguir as tendências atuais do mercado (ex: existem certas formas e ângulos que influenciam a atitude dos consumidores¹⁶);
- ✓ Ter a noção de que não é a última vez que a empresa irá mudar de marca;
- ✓ Redesenhar, tendo em conta a(s) mudança(s) principal da marca;
- ✓ Boa conexão entre o desenho, a empresa e a sua área de negócio.

Relançamento (Relaunch)

Após terem sido detetadas as principais causas do *rebranding*, terem sido realizados estudos de mercado, ter sido tomada uma decisão relativa à nova marca e definido o planeamento (como vai ser feito o processo de *rebranding*), chega a altura de proceder ao lançamento da nova marca.

O relançamento pode ser feito através de um novo *packaging* e de técnicas de *merchandising* (no caso dos produtos), ou através de eventos, como uma festa de lançamento, e ainda através dos órgãos de comunicação social, realizando *spots* televisivos, artigos na imprensa, cartas personalizadas dirigidas aos clientes, anúncios na rádio, entre outros.

¹⁶ Estudo de Fang e Mowen (2005) sobre a atitude dos consumidores relativamente a sete dimensões do logótipo propostas por Henderson e Cote (1998)

Fatores de sucesso do *Relaunch*

- ✓ Definir estratégias de comunicação para divulgar a nova marca;
- ✓ Conseguir comunicar o lançamento da marca ao maior número de pessoas possível;
- ✓ Conseguir criar na mente do consumidor elementos de conexão com a nova marca;
- ✓ Programar mais do que uma estratégia de lançamento;
- ✓ Definir métricas de avaliação para averiguar se o momento do relançamento obteve sucesso e alcançou os resultados pretendidos;
- ✓ Explicar o “porquê” de estar a relançar a marca: Qual a sua visão futura e quais os seus novos benefícios.

Questão nº6: Quais as principais ações de comunicação a desenvolver?

As ações desenvolvidas devem ter como objetivo, não só a divulgação da imagem da nova identidade visual da EDP, mas também as suas estratégias, valores e compromissos. Ou seja, estas ações devem transmitir a visão da EDP; a sua nova fase marcada pela internacionalização; os seus eixos assentes na inovação, confiança, excelência, iniciativa, e sustentabilidade; bem como o seu modelo de negócios e compromissos que assume.

No contexto do *rebranding* a forma com a nova identidade corporativa é revelada e comunicada é de suma importância para a empresa, para o seu reconhecimento, e para o sucesso futuro dos seus negócios.

Hoje em dia, com a variedade de meios de comunicação que atingem a população, existem muitas oportunidades para comunicar, posicionar, ‘fazer ouvir’ e aumentar o valor de uma marca.

Segundo os *slides* de Isabel Sequeira (2011/2012), as variáveis de comunicação, e algumas características gerais de cada uma delas, podem ser:

Publicidade

- TV: Grande impacto, Grande dimensão dos alvos, Baixo custo por contato, Boa demonstração
- Imprensa: Maior tempo de exposição, Contato direto, Fácil segmentação, *Budget* acessível
- Rádio: Repetição contínua, Flexível, Exploração musical
- Outdoor: Grande distribuição geográfica, Repetição, Abrange vários segmentos, Bom *reminder*

Força de vendas

- Permite conhecer, relacionar e ganhar a confiança dos clientes; O vendedor personifica a própria empresa (credibilidade), A mensagem adapta-se a cada recetor, Comunicação em dois sentidos, Dimensão média/reduzida dos alvos
- A venda consultiva permite saber informação sobre o cliente e o seu histórico (Nº reclamações, % adesão a novas campanhas, receptividade a novos produtos/serviços)

Comunicação digital

- Facilmente mensurável, Disponível 24horas/dia, Baixo custo/utilizador
- Ferramentas: Website, Microsite, Search engine, Blog, Portais/vortais, Redes Sociais, Wikis, Comunidades virtuais, e- RP, Pod Cast, Marketing viral, e-newsletter

Merchandising

- Gestão do espaço; Sedução; Iluminação e som; Efeitos de curto prazo
- Ferramentas: Montras, Contentores, Ilhas, Posters, Sistemas interactivos

Patrocínio

- Grande notoriedade, Construção de uma relação favorável entre Marca-Patrocinado, Efeitos de médio/longo prazo, Aumento da credibilidade, Elevado *Buzz* mediático

Marketing Directo

- Personalizado, Interativo, Testável, Mensurável, Flexível, Seletivo
- Ferramentas: *Email* directo, Telemarketing, Marketing relacional

Relações Públicas

- Duas vertentes: Comunicação interna à organização e comunicação externa
- Notoriedade, Envolvente, Reforça a opinião pública, Contribui para uma reputação institucional positiva, Efeitos de longo prazo
- Ferramentas (acções internas ou externas): Festa de Natal para os colaboradores, Bolsas de estudo, Eventos ou visitas públicas, Conferências de imprensa

Mecenato

- Incentiva atividades artísticas e culturais, Promoção da imagem institucional, Caráter discreto, Efeitos de médio/longo prazo
- Ferramentas: Exposições de arte, Restauração de obras de arte ou monumentos, Peças de teatro ou bailado, Produções cinematográficas

Promoção

- Promove a experimentação, Grande impacto devido à curta duração, Estimula aderência, Permite obter resultados rápidos
- Ferramentas: Concursos, Prémios, Vales de desconto, *Packs*, *Cupões*

As ações apresentadas nas seguintes tabelas apoiam-se em campanhas reais realizadas pela EDP, alinhadas com o seu modelo de negócio e os seus valores, e ainda outras ações fictícias que poderão ser desenvolvidas pelos alunos/formandos.

Publicidade – TV



Ação

- **Descrição:** Campanha institucional : Spot publicitário “Vida” Utilização de uma figura pública que protagonizar a “viagem” pelo mundo da energia e a sua influência na vida de cada um.



Público Alvo

- Comunidade em geral



Objetivos

- **Sensibilizar** os cidadãos para a importância da energia
- **Demonstrar** a influência que a EDP tem no dia-a-dia
- **Testemunhar** a dimensão global da EDP
- **Reforçar** o posicionamento e os valores da EDP, enquanto marca cada vez mais humana e próxima das pessoas, sustentável, alegre, inovadora e transparente

Promessa

- **Identidade valorizada:** A produção de energia acompanha todos os momentos da VIDA, sendo a própria energia considerada VIDA, provocando sensações nas pessoas e marcando o seu dia-a-dia.

Suporte

- **Testemunho:** Credibilizar a Energia produzida pela EDP, associando diversos momentos da VIDA a marcos importantes que vão sendo relatados por uma figura pública;
- **Performance extraordinária:** O anúncio é acompanhado de imagens exuberantes relacionadas com a natureza e testemunha a dimensão global da EDP e a sua presença em todo o território português, no Brasil, em Espanha, nos Estados Unidos.

Tom: Estético, alegre, emotivo

Meios de Divulgação: Televisão, cinema, *outdoor*, rádio, Internet e imprensa.

Calendarização: Duração de 5 semanas, entre Setembro e Outubro de 2010.

Ações de Relações Públicas



Ação

- **Descrição:** Realização de um Fórum/Conferência sobre as vantagens de microprodução de energia mostrando o vídeo institucional da nova marca EDP;
- Sustentabilidade e inovação;



Público Alvo

- Clientes atuais
- Potenciais Clientes
- Fornecedores



Objetivos

- **Incentivar** os clientes, principalmente os particulares e organizacionais a adoptar iniciativas verdes através da microprodução de energia
- **Persuadir** o público alvo explicando o conceito de microprodução: trata-se de um investimento seguro em que a rentabilidade é garantida pela tarifa subsidiada fixada pelo Estado



Ação

- **Descrição:** A EDP apoiou vários municípios com barragens onde se verificam aproveitamentos hidroelétricos, através de uma doação 5 milhões de euros
- Sustentabilidade



Público Alvo

- Associação Nacional de Municípios Portugueses
- Municípios/ Responsáveis autárquicos



Objetivos

- **Promover** iniciativas municipais relacionadas com a sustentabilidade, em municípios onde se localizem aproveitamentos hidroelétricos



Ação

- **Descrição:** “Aprender Biodiversidade”: Alunos de Trás-os-Montes plantam e apadrinham árvores nas áreas abrangidas pelas barragens. Projecto de reflorestação que integra a concretização do relacionamento da EDP com as comunidades locais
- Sustentabilidade



Público Alvo

- Comunidade local; Alunos da região de Trás-os-Montes



Objetivos

- **Contribuir** para o aumento do conhecimento sobre a biodiversidade e a participação de todos na preservação do património natural de cada região
- **Envolver** a comunidade regional nas práticas de sustentabilidade e preservação do meio ambiente



Ação

- **Descrição:** “Eficiência energética- um dia de diversão e aprendizagem ”
- Visitas de crianças e familiares ao Jardim Botânico e ao Aqueduto e das Águas Livres, no dia mundial do ambiente
- Sustentabilidade



Público Alvo

- Crianças/alunos até ao ensino secundário



Objetivos

- **Abordar** os temas da poupança de energia e do uso mais racional deste recurso essencial
- **Educar e consciencializar** a população para a importância das fontes de energia



Ação

- **Descrição:** “Extensão Luz Bin”: Iluminação de infra-estruturas escolares nos meios rurais. Entrega de Kits de energia solar para a iluminação de salas de aulas, como lanternas solares, fornos solares e purificadores de água solares, pela EDP.
- Social e sustentabilidade



Público Alvo

- Crianças, jovens e adultos analfabetos
- Regiões rurais de Portugal



Objetivos

- **Aumentar** o acesso à educação para crianças e adultos
- **Melhorar** as condições das infra-estruturas nos meios rurais



Ação

- **Descrição:** “Campanha Parte de Nós Hospitais”: Voluntários EDP humanizaram e recuperaram 12 hospitais em Portugal. A EDP concede aos seus trabalhadores a possibilidade de realizar ações de voluntariado em horário de trabalho (Quatro a oito horas por mês).



Público Alvo

- Comunidade em geral; Utentes



Objetivos

- **Optimizar** os serviços/departamentos hospitalares
- **Aumentar** o conforto e outras condições dos utentes



Ação

- **Descrição:** “Voluntariado EDP nos Hospitais”: No Natal, em Portugal, voluntários da EDP participam em ações desenvolvidas junto de instituições hospitalares ou de Solidariedade Social



Público Alvo

- Pessoas carênciadas ou doentes hospitalizados



Objetivos

- **Ajudar** a apoiar pessoas mais carênciadas



Ação

- **Descrição:** “Para ti se não faltares”: Combate à exclusão social. Apoio no combate ao absentismo, abandono e insucesso escolar de crianças e jovens em risco.



Público Alvo

- Crianças e jovens portugueses problemáticos



Objetivos

- **Integrar** as crianças e jovens de risco na sociedade
- **Contribuir** para a formação e escolaridade de alguns jovens portugueses



Ação

- **Descrição:** “Um dia na Fundação EDP”. Um dia divertido e instrutivo para os filhos dos colaboradores EDP, na Fundação EDP, através de uma visita guiada e da realização de actividades



Público Alvo

- Colaboradores EDP e respectivos filhos



Objetivos

- **Promover** o conhecimento e a diversão
- **Motivar** e envolver os próprios colaboradores



Ação

- **Descrição:** “Green Education Program”: No valor de 123,6mil€ a EDP atribuiu bolsas de estudo a crianças e jovens de famílias carenciadas em Espanha, Portugal, Roménia e Polónia



Público Alvo

- Crianças e jovens de famílias carenciadas em Espanha, Portugal, Roménia e Polónia



Objetivos

- **Apoiar** a Formação: Atribuir bolsas de estudo para a realização do ensino escolar obrigatório e universitário.
- **Combater** a exclusão social



Ação

- **Descrição:** “Prémio EDP Solidária “:A EDP sorteia uma verba de 17 mil euros para instituições de caridade, financiando um projecto que vai ajudar jovens a “tomar as rédeas” das suas vidas



Público Alvo

- Jovens residentes em instituições de caridade



Objetivos

- **Apoiar** projetos que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das populações mais desfavorecidas
- **Privilegiar** a inclusão social e quebrar ciclos de pobreza



Ação

- **Descrição:** “Forúm ideias- Nova imagem EDP”:
Concurso nas faculdades para promover e premiar as melhores ideias para realizar um projecto inovador na área das energias renováveis



Público Alvo

- Licenciados/Mestrandos nas áreas de Gestão, Estratégia, Marketing e Engenharia



Objetivos

- **Estimular** o aparecimento de novos talentos e novas ideias
- **Despertar** o interesse para as energias renováveis



Ação

- **Descrição:** “Venha conhecer a Nova EDP”: Evento ao ar livre, onde num ecrã gigante, é projectado o video do Rebranding EDP, bem como as razões que levaram ao Rebrandig.
- Animação, música ao vivo; actividades ambientais e sustentáveis ex.: jogos interactivos, como observar a quantidade de energia produzida através do sopro das pessoas em pequenas ventoinhas ligadas a um gerador;



Público Alvo

- Comunidade, clientes EDP, colaboradores EDP



Objetivos

- Dar a conhecer a nova imagem e etapa da EDP
- **Promover** os seus valores, compromissos e orientações futuras
- **Estimular** o interesse e a adesão à EDP: Durante o evento sortear premios como “bicicletas, notebooks de papel reciclado”



Ação

- **Descrição:** “Revista EDP”: Revista mensal, distribuída pelos colaboradores EDP que contém as principais mudanças e iniciativas que ocorrem nas empresas e áreas de negócio da empresa
- Comunicação interna



Público Alvo

- Colaboradores EDP



Objetivos

- **Informar** os colaboradores das acções e projectos do Grupo
- **Actualizar** os colaboradores



Ação

- **Descrição:** “Livro da Nova Marca EDP”: Reunir os colaboradores EDP (Ex. Num auditorio de um Hotel em Lisboa) e distribuir um livro sobre o rebranding
- Comunicação interna



Público Alvo

- Colaboradores EDP



Objetivos

- **Divulgar** e informar os colaboradores sobre a nova marca
- **Envolver e promover** o compromisso dos colaboradores com a Marca

Comunicação digital



Ação

- **Descrição:** “Microsite para esclarecimento”: Através deste microsite a EDP poderá responder a algumas perguntas relacionadas com o rebranding de uma maneira mais restrita aos mais interessados



Público Alvo

- Clientes EDP; Profissionais de marketing/comunicação



Objetivos

- **Divulgar** a nova imagem da marca ao publico em geral e também aos seguidores da marca EDP
- **Promover interação:** Feedback , Partilha de ideias e sugestões



Ação

- **Descrição:** “Canal de televisão corporativo”: Canal EDP que transmite entrevistas dos colaboradores e fala sobre os acontecimentos da marca, através das televisões localizadas nos edifícios do Grupo



Público Alvo

- Colaboradores EDP



Objetivos

- **Integrar e difundir** as opiniões dos colaboradores
- **Dinamizar** a troca de ideias e tornar comuns as metas e a visão de um Grupo feito de várias empresas, em vários continentes e países.



Ação

- **Descrição:** “Intranet: Portal Sou EDP”: Partilha informação, conhecimento, problemas e sugestões entre os colaboradores EDP através da publicação das notícias do Grupo e de reportagens vídeo



Público Alvo

- Colaboradores EDP



Objetivos

- **Conectar** todos os colaboradores EDP
- **Uniformizar** a partilha de informação entre os colaboradores de todo o mundo



Ação

- **Descrição:** “Site energia.edp.pt”: O site esclarece os clientes sobre as ofertas disponíveis que o Grupo tem para o mercado liberalizado em Portugal.



Público Alvo

- Clientes EDP, clientes do mercado energético



Objetivos

- **Informar**, comunicar e interagir com os clientes que queiram aderir ou que já estejam no mercado livre de energia
- **Notoriedade:** A EDP conquistou o Prémio Ouro, nos Prémios Sapo¹ na categoria de Serviços com este site.

¹ Os Prémios SAPO têm como objetivo premiar a criatividade da comunicação empresarial online e a adaptação das campanhas publicitárias aos novos paradigmas tecnológicos e reconhecer as melhores agências de criatividade e de meios e os melhores anunciantes.

Promoção



Ação

- **Descrição:** “Sorteios EDP”
- Aos clientes que aderiram a campanhas B2C, como Fórmula gás+luz, Fórmula Luz, Faturação electrónica etc., será sorteado mensalmente electrodomésticos, computadores portáteis, ipads, entre outros;



Público Alvo

- Clientes EDP, Potenciais clientes



Objetivos

- **Fidelizar** os clientes
- **Incentivar** os clientes a aderir às campanhas realizadas pela EDP



Ação

- **Descrição:** Promover a experimentação das “EDP box”ⁱⁱ: Instalação de uma EDP Box na casa dos clientes por um certo período de tempo, grátis.



Público Alvo

- Clientes EDP, Potenciais clientes



Objetivos

- **Possibilitar** serviços inovadores
- Ir de encontro às necessidades dos clientes: Facilitar a consulta dos valores de consumo, potência actual e históricos, permitindo gerir mais eficientemente o consumo

ⁱⁱ Uma EDP Box é um equipamento que substitui os actuais contadores, permite a comunicação directa das leituras, evitando estimativas de consumos. As facturas são emitidas com base em consumos reais.

Patrocínio



Ação

- **Descrição:** “Eventos desportivos - Lisboa bike tour 2009”: Patrocínio de uma corrida de bicicletas em Lisboa, adoptando o slogan ‘a energia que nos faz pedalar’”



Público Alvo

- Comunidade em geral



Objetivos

- **Incentivar** a prática do desporto e adopção de hábitos saudáveis
- **Associar a marca EDP** a eventos que promovam a qualidade de vida da população



Ação

- **Descrição:** Patrocínio da EDP ao Comité Olímpico de Portugal– COP, aos velejadores portugueses na prova Portimão Portugal Match Cup, na etapa nacional do World Match Racing Tour



Público Alvo

- Comité Olímpico de Portugal



Objetivos

- **Patrocinar e apoiar** atletas nacionais
- **Promover** hábitos saudáveis e incentivar à prática de desporto



Ação

- **Descrição:** Patrocínio da Meia maratona de Lisboa: 'A mulher e a vida' que tem subjacente a causa do combate ao cancro da mama



Público Alvo

- Mulheres com idade superior a 14 anos



Objetivos

- **Angariar** fundos destinados à compra de aparelhos de rastreio do cancro da mama
- **Mobilizar** e envolver a população para se unirem no combate a doenças cancerígenas



Ação

- **Descrição:** "Futebol de Rua pela Educação": Organização de actividades desportivas, educacionais e de lazer nas escolas públicas
- Combate à exclusão social



Público Alvo

- Crianças e jovens de escolas públicas



Objetivos

- **Melhorar** o acompanhamento escolar, diminuir o insucesso escolar dos alunos e fazer a integração entre escola e comunidade

Mecenato



Ação

- **Descrição:** Mecenato cultural: Criação da Fundação EDP: A Fundação EDP assenta em cinco valores estratégicos: inovação social; excelência nas artes; fusão da energia com ciência e educação; promoção de cidades contemporâneas e sustentáveis; construção e partilha da cultura corporativa da EDP.



Público Alvo

- Comunidade em geral



Objetivos

- **Criar** uma fundação de cariz cultural e científico
- **Apoiar** um evento ou entidade sem intenção comercial ou implícita, aumentando assim a notoriedade da marca



Ação

- **Descrição:** Mecenato cultural: Criação da Fundação de Serralves que possui realizações culturais, desportivas e de cariz social



Público Alvo

- Comunidade em geral; comunidade regional do Porto



Objetivos

- **Projectar** a imagem EDP junto da comunidade
- **Promover** o interesse pela cultura e pelo desporto



Ação

- **Descrição:** Mecenato cultural: Mecenas da Companhia Nacional de Bailado (CNB) Juvenil, e também Mecenas Exclusivo da Digressão Nacional da CNB. Desenvolve ações de apoio à cultura e às artes. Essa ação realiza-se através de produções próprias, parcerias, mecenato e prémios, tendo a qualidade, a sustentabilidade e a avaliação dos resultados como princípios orientadores da EDP.



Público Alvo

- Comunidade em geral



Objetivos

- **Contribuir** para a descentralização destes serviços e aparecimento de novos públicos, reforçada em alguns casos pela sua gratuidade, como é o caso do Festival ao Largo
- **Concretizar** a prestação de serviços de música, ópera e ballet à população Portuguesa

Marketing Direto



Ação

- **Descrição:** Correio directo aos clientes EDP: Envio de cartas através de um envelope apelativo, com um texto sedutor e divertido sobre a nova marca e as razões do Rebranding



Público Alvo

- Clientes EDP



Objetivos

- **Divulgar** a nova marca através de uma carta personalizada aos clientes
- **Maior proximidade** com o cliente, devido à abrangência atingida, envolvendo-o no mundo EDP

Questão nº7: Quais as métricas de avaliação utilizadas durante o processo do *Rebranding* EDP 2011?

É fundamental medir o impacto gerado pelo *Rebranding* junto do seu público-alvo. A avaliação da comunicação do *rebranding* visa perceber se a mensagem foi notada e percebida pelo *target* definido e de que forma atingiu os seus objetivos, utilizando para isso um conjunto de critérios de avaliação para medir a sua eficácia.

Os critérios utilizados na avaliação das ações propostas anteriormente para comunicarem o *rebranding* de uma marca, podem ser categorizados da seguinte forma:

Publicidade

- %Gross Rating Point= Audiência(%)* Frequência média
- OTS – Opportunity to see: Nº de vezes que o potencial cliente esteve exposto à mensagem da campanha
- Cobertura do alvo: Nº de pessoas expostas
- Favorabilidade média: Medido numa escala de 1-5 . Está relacionado com o nº audiências
- Net AEV (*Advertising equivalency value*)- Valor líquido do espaço editorial ocupado a preços de tabela de publicidade, em função da diferença entre o AEV da informação favorável e AEV desfavorável
- % Cobertura, audiências, notoriedade, temas mais abordados

Ações Relações Públicas

- Nº Participações/convites
- *Press releases*: Nº Artigos presentes nos Órgãos de Comunicação Social: % de artigos considerados positivos, equilibrados ou negativos
- Contatos: % Audiência estimada em função do numero de noticias
- *Clippings*: Analisa o que é escrito sobre a empresa/marca em jornais, revistas, *sites*
- Cobertura mediática (buzz)

Patrocínio

- Indicadores de publicidade
- Notoriedade
- Participação
- Legibilidade para o espectador
- Buzz mediático

Comunicação Digital

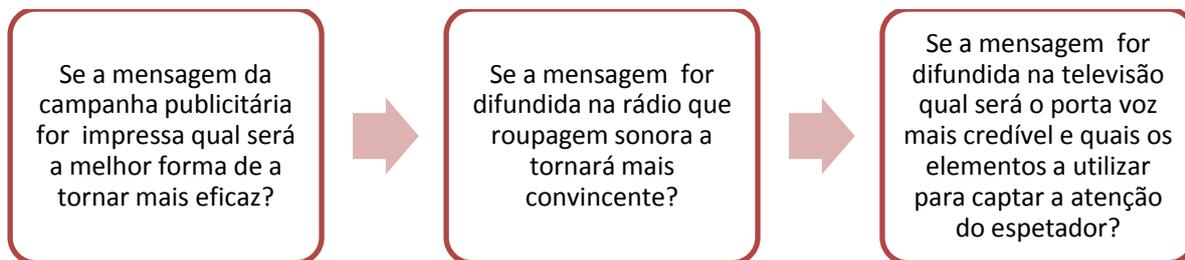
- Clicks
- Nº visualizações
- Nº interações
- Nº de seguidores de uma página
- Tempos médios de visita

Marketing Direto

- Taxa Resposta=(Nº Respostas/Nº contactos)*100
- Taxa efectiva de Resposta= (Nº Vendas/Nº contactos)*100

Fonte: Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004, *Mercator XXI –Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

O **conceito criativo** utilizado num plano de comunicação deverá ter em consideração algumas questões, de acordo com o meio de difusão, nomeadamente:



Para completar esta análise, o professor/formador poderá referir as etapas do **trabalho criativo** que integram o processo de um *rebranding*:

1	Realização do Briefing	Parceria com agência publicitária
2	Conceção	Criação dos conceitos criativos
3	Execução	Aplicação do conceito em formato publicitário
4	Pré-testes	<p>Experimentar e avaliar, junto de uma amostra do público-alvo, a pertinência dos elementos publicitários, suscetíveis de integrar as ações publicitárias, antes da sua produção e difusão.</p> <p>Após a apresentação do esboço da campanha a um pequeno <i>target</i> e da respetiva avaliação dos resultados obtidos, são feitos os ajustes considerados necessários.</p> <p>Esta etapa representa alguns custos associados ao tempo despendido na angariação de elementos do público-alvo, na amostragem do esboço da campanha e na avaliação dos resultados.</p>
5	Produção	Realização técnica da campanha, previamente aprovada durante a realização dos pré-testes
6	Difusão	Seleção dos meios de comunicação mais eficazes para transmitir a mensagem do <i>rebranding</i> . Cada um dos canais de comunicação escolhidos apresentam benefícios e custos distintos

Fonte: Slides S.S. Isabel (2011/2012), *Criatividade, Ferramentas de Comunicação em Marketing, estratégias de comunicação*

3.9. Epílogo

O *rebranding* da EDP teve como objetivo primordial divulgar a nova fase em que se encontra, marcada pela inovação, sustentabilidade, humanidade e a internacionalização do Grupo.



Fonte: em *Marketee*, n.º 180 (2011)

A EDP elaborou diferentes **conteúdos** das mensagens de comunicação para atingir os destinatários do *Rebranding* 2011.

- “Olá. Somos a EDP. Estamos a crescer, a inovar, a evoluir. Sabemos que tudo o que fazemos tem impacto, e que só a boa energia nos trará boa energia. É por isso que mais de 60% da energia que produzimos vem daquilo que é nosso. Não precisamos de parecer verdes porque já o somos. Podemos ver o futuro porque o estamos a construir consigo. A nossa imagem era um sorriso. Hoje, é o nosso nome que marca a diferença. EDP, viva a nossa energia”.

Outras mensagens, ou excertos de mensagens, divulgadas durante a comunicação da nova identidade visual EDP, através dos OCS, foram:

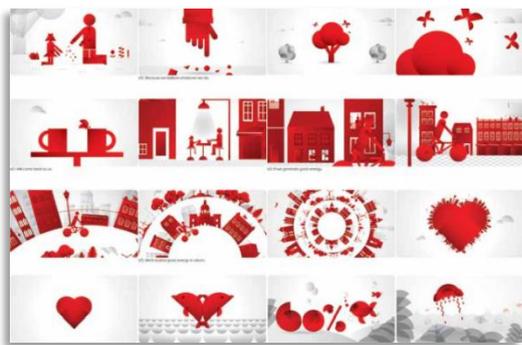
“A nova marca é extremamente expressiva. Passa mensagens através de narrativas visuais e atraentes que servem para comunicar o que somos, o que fazemos e o que é importante. Através de um mundo iconográfico, a EDP fala com os clientes, colaboradores e stakeholders de qualquer parte do mundo.”

“A nova marca EDP conta histórias, aponta caminhos, clarifica conceitos e negócios, comunica de forma clara, envolve as pessoas, aproxima países, projeta valores, sustenta causas, transmite emoções e inova todos os dias. Uma marca que cria uma imagem global para todas as geografias onde a empresa está presente e que acompanha a estratégia de evolução e internacionalização do Grupo.”

Fonte: Paulo Campos Costa, em *Marketeer* nº 181 (2011)

A comunicação com os **colaboradores EDP -comunicação interna-** foi feita de uma maneira gradual. A mensagem transmitida a todos os colaboradores relativamente à nova marca foi:

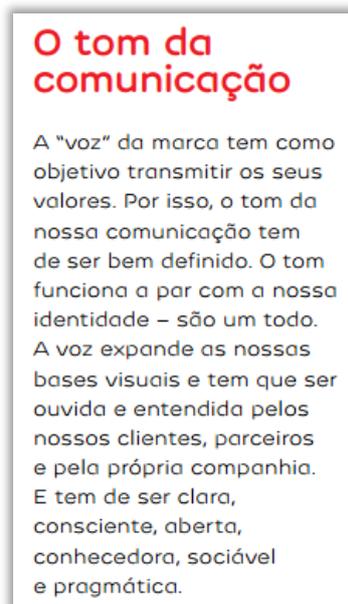
“A marca EDP entrou numa nova fase da sua história. Como uma empresa que sempre desempenhou um papel definitivo na indústria da energia, que sempre olhou para trás com orgulho no nosso património. Estamos de parabéns: hoje, dia 1 de Julho, a empresa celebra 35 anos de existência. No entanto, agora olhamos para o futuro e para uma evolução, não apenas do que a nossa marca representa, mas de como é representada.”



O **conceito criativo das mensagens** assentou nos elementos utilizados, nomeadamente nas formas geométricas como o quadrado, o triângulo, a circunferência e o semicírculo. A nova marca é composta por ícones que podem assumir a forma de ideias, objetos, produtos e informações que constroem mensagens através de narrativas

peçoais. Este conceito criativo utilizado, facilitou a compreensão e ajudou a captar a atenção das pessoas. O recurso a uma linguagem gráfica através de ícones permite contar uma história ou passar uma mensagem de uma forma mais dinâmica e alegre, com imagens divertidas que ficam mais facilmente retidas na memória de quem as vê.

Outro fator relevante foi o **tom da comunicação** utilizado durante a transmissão da mensagem: um tom claro, consciente, conhecedor, social e pragmático.



Fonte: em *Energia sem limites*, Revista EDPon (2011)

Relativamente à **convergência/coerência da mensagem**, existe um posicionamento da marca relacionado com os pilares inovação, sustentabilidade e humanidade, que deve ser respeitado. Foi necessário uniformizar a imagem da empresa em todos os mercados onde se encontra presente: *“Através da arte iconográfica, a EDP construiu uma mensagem que fosse clara e consistente para os clientes, colaboradores e stakeholders de todo o mundo.”* (Paulo Campos Costa, *Marketeer*, nº 181, 2011).

Alguns dos objetivos principais deste *rebranding* traduziram-se por captar a energia da EDP e dos seus *stakeholders*; uniformizar a marca nos 13 países onde está presente, aproximando-se também dos seus clientes; e ainda fomentar a competitividade do mercado energético através da inovação constante. O seguinte quadro mostra quais foram os **principais objetivos traçados para cada uma das áreas de atuação do Grupo EDP em 2011**.

Áreas de actuação	Objectivos	Metas	Data
1 Valor económico e Social	Orientar para o crescimento	Crescimento do EBITDA 2009-2012: 7%-8% Crescimento do Resultado Líquido 2009-2012: 6%-8%	2012
	Promover a eficiência interna	Poupanças de OPEX de 160 M Euros	2012
	Controlar a exposição ao risco	Rácio da dívida líquida/EBITDA: ~3,5x	2012
	Melhorar a integração das práticas da sustentabilidade nos sistemas de gestão	Manter o reconhecimento da SAM como empresas no nível Ouro	2012
2 Ecoeficiência e protecção ambiental	Orientar o crescimento para uma produção mais limpa	Reduzir as emissões de CO2 reduziram 70% face aos valores de 2008	2020
	Reforçar uma gestão ambiental adequada das actividades do Grupo EDP	Aumentar 1300 MW de potencia instalada certificada pela ISO 14001;	2012
		Aumentar 945 MVA (20 Subestações) certificadas pela ISO 14001, na actividade de Distribuição	2012
3 Inovação	Promover a competitividade e a produtividade através da inovação	Financiar projectos de I&D e Inovação num montante não inferior a 60M€	2012
4 Integridade e Boa Governação	Reforçar a ética na cultura de todos os colaboradores EDP	Integrar a lista do World Most Ethical Companies da Ethisphere Institute	2012
5 Transparência e diálogo	Relatar de forma transparente e garantir um relacionamento aberto e de confiança com as partes interessadas	Rever o modelo de relacionamento com as partes interessadas	2012
		Publicar o Relato Anual em formato WEB,	
6 Capital Humano e Diversidade	Reforçar a gestão da saúde e segurança para todo o Grupo EDP	Obter a certificação do Sistema de Gestão da Segurança Corporativo	2013
	Trabalhar para os "Zero acidentes, nenhum dano pessoal"	Reduzir a frequência dos acidentes de trabalho com trabalhadores da EDP e prestadores de serviços em 5% face a 2011	2012
	Manter um elevado nível de satisfação dos colaboradores.	Manter a Satisfação Global dos colaboradores acima dos 80%	2013
7 Acesso à energia	Manter ou melhorar os níveis de qualidade de serviço técnico e comercial a prestar aos nossos clientes	Garantir melhor desempenho de TIEPI e DEC que os estabelecidos pelas diferentes Entidades Reguladoras	2012
8 Desenvolvimento social e cidadania	Aprofundar uma relação de proximidade da empresa com a sociedade em que se insere	Garantir a Fundação EDP uma dotação até 0,1% do volume consolidado de negócios em 2011	2012
		Alargar o programa de Voluntariado a todo o Grupo EDP e aumentar o número de parcerias de voluntariado em 30%	2012

Fonte: em Relatório e Contas EDP (2011)

Para além dos objetivos mencionados, a EDP estabeleceu também objetivos para a comunicação e divulgação do *rebranding*:

Objetivos Gerais de Comunicação:

- **Notoriedade:** conferir notoriedade à Marca, a um nível global;
- **Divulgar:** divulgar a nova imagem da marca EDP em todos os países onde está presente;
- **Informar:** informar o mercado que existe uma nova identidade visual da Marca que pretende acompanhar a estratégia de evolução e internacionalização do Grupo EDP;
- **Posicionar:** posicionar a EDP de acordo com os pilares que suportam a Marca- ‘Humana, Inovadora, Sustentável’. *“Podemos ver o futuro porque o estamos a construir. Vamos fazer-lo*

juntos” é um excerto da mensagem da EDP que ajuda a posicioná-la como uma empresa líder, orientada para os clientes, sustentável e global;

- **Envolver:** a nova imagem envolve e capta a energia não só dos clientes como também dos seus colaboradores e de todas as pessoas que tenham um contato com a nova Marca EDP: é expressiva e comunica aquilo que é, aquilo que faz e aquilo que considera importante, através de narrativas visuais e atraentes. A própria assinatura do Grupo EDP envolve os *stakeholders* – ‘Viva a nossa energia’;

- **Credibilizar:** conferir reconhecimento à marca e projetar uma imagem de empresa líder e global- *“tudo o que fazemos tem impacto (...) trabalhamos para as pessoas e as suas comunidades, com uma atitude responsável pelo meio ambiente e fortemente empenhados em inovar”* (site EDP- www.edp.pt);

- **Dinamizar:** mostrar uma marca mutante, que acompanha a evolução do Grupo, traduzindo desta forma o dinamismo e flexibilidade associados à EDP.

O processo do **Rebranding mix** da EDP, obteve os seguintes resultados:

- **Reposicionar**

O posicionamento da EDP manteve-se, através da sua assinatura ‘viva a nossa energia’. Apenas se conferiu um maior foco nos valores do Grupo como a inovação, humanidade e sustentabilidade. A nova marca permitiu projetar a EDP como sendo uma empresa líder no setor energético, em constante movimento e com um perfil multinacional.

Tal como os valores da empresa, a assinatura do Grupo também se mantém. Viva a Nossa Energia traduz o posicionamento da marca e a relação da EDP com os clientes. A assinatura centra-se no cliente dando-lhe um papel mais ativo e consciente no sector da energia.

Fonte: Paulo Campos Costa, em *Marketeer* nº 181 (2011)

“A partir de um conjunto de vários valores, decidiu-se focar em três mais abrangentes e que incluem muitos dos outros - uma empresa humana, que aposta na inovação e na sustentabilidade. Colocando futuro no nosso presente.”

Fonte: António Mexia, em *Energia sem limites, Revista EDPon* (2011)

Os compromissos da EDP acentuaram-se:

“Trabalhamos para as pessoas e as suas comunidades, com uma atitude responsável para com o meio ambiente e fortemente empenhados em inovar. O futuro passa, inevitavelmente, por estes três eixos”

Fonte: Site EDP- Energias de Portugal, www.edp.pt

- **Renomear**

Mudar o nome da marca nunca foi uma das ambições do Grupo. O nome EDP possui um grande valor em várias partes do mundo, sendo acompanhado por uma excelente reputação de liderança, capacidade de inovação e práticas sustentáveis.

A única mudança relativa ao nome “EDP” foi o facto de estar presente em todos os logos das empresas do Grupo, independentemente do símbolo a que está associado.

Agora a marca é o nome “EDP” e o símbolo que está por detrás da marca representa o dinamismo e inovação desta empresa global. O nome EDP está sempre presente, sendo o denominador comum em todos os logos.

Nunca nos passou pela cabeça mudar o nome da companhia. O maior ativo neste domínio é justamente o nome “EDP”, reconhecido em Portugal e no mundo, traduzindo hoje liderança, capacidade de antecipação e execução no referido contexto de mudança positiva.

Fonte: António Mexia, em *Energia sem limites*, Revista *EDPon* (2011)

- **Redesenhar**

A identidade visual da EDP sofreu uma grande alteração com o *rebranding*, surgindo um ‘mundo de logomarcas’. O conceito baseia-se no dinamismo e movimento de quatro formas geométricas: quadrado, semicírculo, círculo e o triângulo. Estas formas combinam-se e geram diferentes imagens e panoramas de fundo para o monograma.



Relativamente a outros aspetos da identidade visual, a cor principal adotada continuou a ser o vermelho primário, característico da EDP. A empresa afirma que “não precisa de ser verde, porque já o é”.

A escolha do vermelho, efetuada em 2004, foi acertada. O território das empresas do setor energético está ocupado com as cores azul, verde e laranja. A cor encarnada, tem sido, nos últimos sete anos, um dos elementos que conseguimos capitalizar desde o último rebranding. É uma cor que traz valor para a marca.

Fonte: António Mexia, em *Energia sem limites, Revista EDPon* (2011)

A paleta de cores secundária (cores utilizadas com a logomarca e com as cores principais) contem alguns tons pastel, sendo que nos edifícios da EDP, a cor adotada foi o cinzento:



Também o *lettering* permaneceu igual- **EDP Preon**- sendo o tipo de letra um fator muito importante que contribui para a consistência da marca EDP.



- **Relançamento**

O relançamento da marca EDP coincidiu com o aniversário de 35 anos do Grupo. Foi uma comemoração que teve lugar num palco flutuante no rio Douro para todos os colaboradores EDP, tendo sido emitido também ao público pelo canal televisivo SIC, em direto. Este espetáculo assinalou a comemoração do aniversário do Grupo, juntamente com o lançamento da nova marca EDP, que referencia uma nova etapa da empresa energética.

A preparação das ações do *rebranding*, bem como o desenvolvimento da estratégia de comunicação, ocorreu vários meses antes da data de lançamento da nova identidade visual da EDP e envolveu um grande trabalho de equipa entre os colaboradores da EDP e os seus parceiros, nomeadamente, a equipa de *designers* e as agências de comunicação e publicidade contratadas.

Para o relançamento foram programadas duas fases:

1ª Fase de Lançamento

- Evento do Rio Douro;
- Realização da campanha de comunicação que retratou o *rebranding* da EDP. Esteve em especial destaque nos meios durante todo o mês de Julho de 2011, com presença na televisão, rádio, imprensa, *internet* e no cinema;
- Duração da 1ª fase de lançamento: 1 mês.

2ª Fase de Lançamento

- A EDP lançou uma segunda vaga da campanha de *rebranding*. A iniciativa mantém a mesma criatividade nos meios televisivos, radiofónicos e *internet*, introduzindo novos elementos diferenciadores (3D) na criatividade atual dos meios *outdoor* e imprensa. Esta segunda fase teve início no dia 19 de Setembro de 2011;
- Duração da 2ª fase da campanha: 1 mês.

Variáveis de comunicação utilizadas durante o *Rebranding* EDP 2011

As seguintes informações foram retiradas da edição especial da revista EDPon (EDPon (2011), Edição especial: *Energia sem limites*, Revista *edpOn*, :9-43) e do site institucional EDP (www.edp.pt).

- **Publicidade**

Televisão

Foi realizado um *spot* televisivo, cuja campanha de comunicação foi idealizada e produzida pela Brand New School. O *spot* contou com uma musica dos “The gift”, uma banda de musica portuguesa, e teve a duração de aproximadamente um minuto.

TV - 60", 45", 30"

Olá!
Somos a EDP
Estamos a crescer,
A inovar,
A evoluir.
Sabemos que tudo o que fazemos tem impacto.
E que só a boa energia nos trará boa energia.
É por isso que mais de 60% da energia que produzimos vem daquilo que é nosso.
Não precisamos de parecer verdes,
Porque já o somos.
Podemos ver o futuro,
Porque o estamos a construir consigo.
A nossa imagem era um sorriso,
Hoje, é o nosso nome que marca a diferença.
EDP, viva a nossa energia.

Rádio

A mensagem transmitida na rádio, com uma duração de 30 segundos, enfatizou a parte da mensagem de comunicação “*Não precisamos de ser verdes, porque já o somos*”.

Rádio - 30"

Olá! Somos a EDP.

Estamos a crescer, a inovar e a evoluir, para construir o futuro consigo.

Mais de 60% da energia que produzimos vem daquilo que é nosso como o vento e a água.

E não precisamos de parecer verdes, porque já o somos.

Em sua casa, na sua empresa e em todo o mundo.

A nossa imagem era um sorriso,

Hoje, é o nosso nome que marca a diferença.

Outdoors

A introdução do *outdoor* 8x3 e mais especificamente dos *mupis*, permitiu observar o movimento das imagens formadas através da introdução de fotografias e objetos a 3D, conseguindo uma maior aproximação ao mundo real. Os novos elementos introduzidos foram um par de ténis, um coelho, um beija-flor, um cão, uma bicicleta, uma ventoinha eólica, um barco, uma casa e um sofá. Esta ação foi realizada em parceria com a Mediaedgencia.

“Esta estratégia de comunicação introduz o elemento fun que é complementado com o elemento real e tudo é conjugado com os novos símbolos já conhecidos do público português”.

Fonte: Site EDP- Energias de Portugal, www.edp.pt

Foi utilizado um método criativo relacionado com o modo de visualização do *mupi*, com o objetivo de despertar a curiosidade das pessoas: Ao passarem à frente do *mupi* conseguiam observar as imagens a moverem-se, surgindo novos elementos.



Imprensa

O meio imprensa aparece com uma diversidade de cinco temas que transmitem a dimensão do universo EDP, tendo sido os anúncios publicados na imprensa, relativamente pequenos.

- *“Olá! Somos a EDP e mais de 60% da energia que produzimos vem daquilo que é nosso, como o vento e a água. Podemos ver o futuro porque o estamos a construir. Vamos fazê-lo juntos. Viva a nossa energia”*



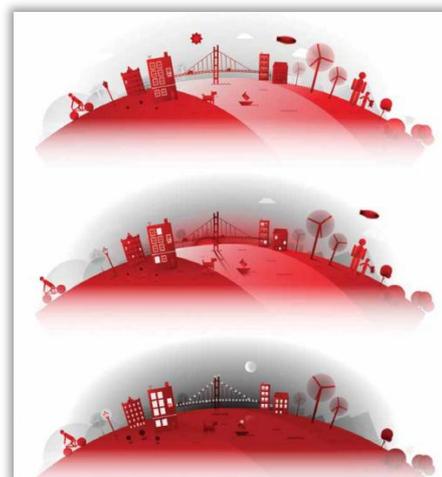
- **Comunicação digital**

Renovação do site EDP

A EDP recriou a imagem do site de acordo com a nova identidade, verificando-se as seguintes ações: Renovação da área de cliente, através de novos serviços tais como enviar leituras, aceder a faturas, alterar contractos, acompanhar consumos, aderir ao débito direto e fatura eletrónica.

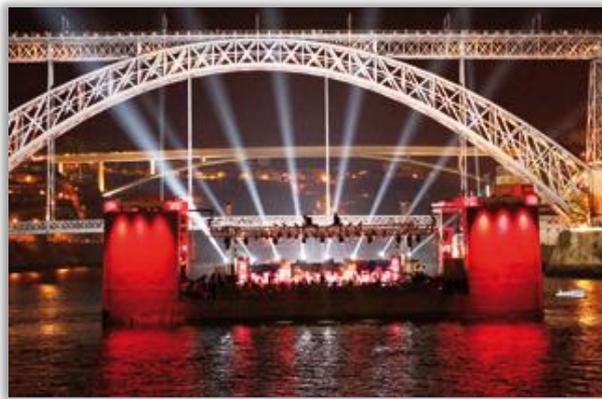
Receberam inclusive o Prémio Ouro, nos Prémios Sapo, com o site *energia.edp.pt*, na categoria de Serviços.

De um site muito realista, mudamos para um universo mais irreverente, mas continuamos a contar uma história em cada uma das *homepages*. Basicamente, mostramos que em tudo o que as pessoas fazem está a energia que nós "fazemos" e que o produto do nosso trabalho permitiu o acesso das pessoas a níveis superiores de conforto e bem-estar. Contamos em cada *homepage* a história da nossa relação com cada um dos nossos parceiros: uma relação de confiança e proximidade, uma relação interativa e de integração, que traduz claramente a sua importância para o sucesso do nosso negócio. É um site vivo e alegre, que transmite os valores da marca EDP – humana, inovadora e sustentável - e reflete os nossos compromissos com os nossos Clientes, com a Vida e Ambiente, com as Pessoas em geral. É um site diferente, como o foram sempre os sites da EDP.



- **Relações Públicas**

A ação considerada mais arrojada, em termos de criatividade, durante todo o processo de *rebranding* foi o evento de lançamento de nova identidade visual da EDP que coincidiu com o 35º aniversário do Grupo: Num palco flutuante, a EDP convidou todos os milhares de presentes nas margens do Porto e de Vila Nova de Gaia a assistirem a um concerto com as vozes únicas de Rui Veloso, The Gift e Rodrigo Leão & Cinema Ensemble. Este evento foi também transmitido em direto pelo canal televisivo Sic.



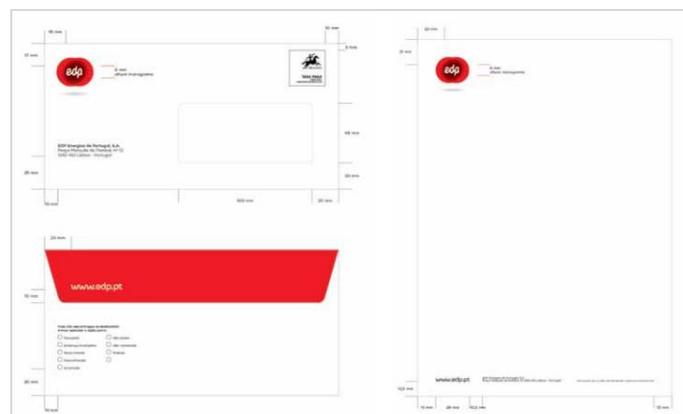
O evento da EDP ‘Concerto Energia Douro’ foi o grande vencedor da noite dos *European Best Event awards*’11, tendo recebido sete distinções.

Comunicação Interna

A comunicação interna do Grupo criou uma própria marca, a EDPon, utilizando como meios de comunicação a *internet*, a revista ou a televisão. Foi desenvolvido uma manual da marca para todos os colaboradores EDP, que inclui as perspetivas estratégicas do Grupo, o modo de utilização da marca, bem como modelos de aplicação da marca. A EDPon lançou uma edição especial, em revista, sobre a nova marca.



Outra das ações internas foi a alteração da frota EDP e do estacionamento. Todos os veículos conduzidos pelos colaboradores EDP foram ‘abastecidos’ com as novas logomarcas. Os equipamentos do estacionamento, incluindo os cartões dos colaboradores e os cartões-de-visita, envelopes, papéis e materiais de partilha de informação (ex. CDs), possuem também a nova imagem EDP.



Relativamente às métricas de avaliação e ao trabalho criativo desenvolvido em torno do processo do *Rebranding*, a EDP obteve os seguintes resultados:

Trabalho criativo

- A nova marca foi arquitetada pela MyBrand, implementada pela Mola Activism, desenvolvida pela Iivity, no âmbito de produtos comerciais, e desenhada pelo *designer* austríaco Stefan Sagmeister.

“É positivo envolver agências nacionais no projeto que, pela sua proximidade, agilizavam o processo, dado que se tratou de um período de implementação curto.”

Fonte: Paulo Costa em *Marketeer- EDP muda para marca mutante*, nº180 (2011)

- Agência responsável pela arquitetura da marca: **MyBrand**
- Agência responsável pela implementação da marca: **Mola Activism**
- Agência de meios/ Central de compras - responsável pelo desenvolvimento de produtos comerciais: **Iivity**
- Agência de Publicidade: **Sagmeister Inc.**
- Agência de produção: **Brand New School**
- Diretor Criativo: **Stefan Sagmeister**
- Diretores de Arte: **Jessica Walsh, Christopher Palazzo**
- Ilustrações: **Jessica Walsh, Stephane Elbaz, Xavi Garcia, Michael Freimuth**
- *Designers*: **Robin Greenwood, Caleb Halter, Phil Intralligi**
- Banda Sonora: **The Gift**

Impacto do Rebranding EDP 2011

De acordo como *Relatório e Contas da EDP 2011*, a avaliação da comunicação do rebranding do Grupo, obteve os seguintes resultados nos diferentes meios:

Sobre o Grupo EDP saíram nos órgãos de comunicação social **56.068 notícias**. Foram analisadas 33.483 notícias, das quais, 30% das notícias foram positivas, 63% foram classificadas como equilibradas e apenas 7% tiveram uma conotação negativa.

A informação gerada neste ano **potenciou 25.626 milhões de contactos** (audiência estimada em função do número de notícias) e alcançou uma favorabilidade média de 3,3 (numa escala de 1 a 5) que resultou, de acordo com o indicador Net AEV (medido em função do valor do tabela publicitária dos meios), num valor positivo de 49 milhões de euros.

Os **temas mais polémicos abordados pelos media** foram relativos aos meses de Julho e Dezembro. Os principais assuntos abordados foram o anúncio da alienação da participação do Estado Português na EDP, o ‘rebranding’ da empresa e os resultados financeiros do primeiro semestre.

Relativamente ao evento da EDP, para além dos **100 mil presentes nas margens do Rio Douro**, o espetáculo foi ainda visto por cerca de **1 milhão e 300 mil espectadores em direto na televisão**.

O canal no Facebook da EDP revelou-se ineficaz pelo que foi suspenso, não sendo possível contabilizar o nº de interações ou visualizações nas redes sociais, embora se conheça o **número de seguidores da página**, que perfazia mais **de 25000 pessoas**. Durante o ano de 2011 iniciou-se o processo de repensar o modelo de interação mais adequado, mantendo-se em funcionamento as páginas da Fundação EDP no Facebook e o canal oficial da EDP no Youtube.

Orçamento do *rebranding* EDP 2011

As informações relativas ao investimento efetuado no *rebranding* EDP 2011, são retiradas do Jornal Diário de Notícias, numa entrevista a António Mexia, CEO da EDP.



"O investimento no *rebranding* representou menos de 5% do orçamento da empresa para a área de marketing e comunicação, que é apenas 1% do EBITDA", explicou o CEO da empresa, sem revelar o valor absoluto. Se assumirmos o EBITDA de mil milhões de euros que a EDP atingiu no primeiro trimestre deste ano, o valor desta mudança de imagem em todo o grupo EDP deverá custar cerca de 500 mil euros.

3.9.1. Conclusão do Epílogo

Como a maioria das empresas nacionais que prestavam serviços públicos, até há poucos anos, a EDP detinha a posição de monopólio em Portugal, sendo a única empresa que disponibilizava serviços energéticos, existindo até então apenas utentes neste setor. O utente é aquele que compra produtos ou serviços conforme as suas necessidades, sem estabelecer um vínculo emocional com a empresa, enquanto um cliente tem uma relação mais próxima e longa com a empresa, identificando-se com os seus valores e princípios.

Só no século XXI surge um olhar mais atento, por parte das organizações, para os seus públicos-alvo. Tornou-se fundamental nos dias de hoje estabelecer ligações entre as marcas e as pessoas. Atualmente, a EDP tem um novo ADN, marcado pela expansão dos seus negócios em todo o mundo e pela sua constante inovação e movimento. Com a intensificação da concorrência, devido à liberalização do mercado energético, a EDP teve como principal desafio fidelizar e envolver 'os seus utentes' para que pudessem passar a ser os seus clientes. O fenómeno do *rebranding* EDP 2011 demonstra exatamente como aproximar os clientes da marca, recorrendo a mecanismos metafóricos, criativos, alegres e simples, criando uma imagem global para todos os mercados e acompanhando a evolução dos negócios da EDP.

O *rebranding* 2011 permitiu criar uma nova imagem da marca EDP, uma marca humana, inovadora e sustentável, que trabalha e desenvolve produtos e serviços inovadores de acordo com a necessidade dos seus clientes, enquanto o logótipo anterior era estático e pouco

flexível. Durante o processo de *rebranding*, a EDP manteve o seu nome, valores e posicionamento, reforçando o seu dinamismo, liderança no mercado, e expansão internacional. O Grupo uniformizou a sua marca em todos os países onde está presente, encontrando um equilíbrio entre a sua essência e apostando na inovação e evolução do mercado energético.

Esta nova gestão de utilização de uma marca única e consistente permite minimizar os custos de registo da marca nas várias regiões onde se encontra presente, aumentar a eficácia e melhorar a aproximação aos clientes, conseguindo desta forma agregar mais valor em vez de tentar comunicar através de várias marcas.

Os problemas de reputação da EDP foram também ultrapassados com esta nova marca.

“A marca já não pertence apenas à empresa (...) pertence também ao conjunto dos seus *stakeholder*, é fundamental ter no seu ADN elementos base que lhe dêem personalidade, elementos distintivos da concorrência. A marca tem de contar histórias. Tem de superar expectativas, de ser carismática e de apaixonar.”

Fonte: Paulo Campos Costa, em *Marketeer* nº 181 (2011)

“Na EDP, os valores principais são claros: Humanização, Sustentabilidade e Inovação. Características verdadeiras que permanecem intemporais, independentemente de inovações do produto e serviços ou mudanças estratégicas. A nova marca fala disso mesmo, de forma clara, transparente e inovadora.”

Fonte: em *Energia sem limites, Revista EDPon* (2011)

“A nova marca é flexível, aberta e inovadora, traduzindo os valores da EDP; é mais do que uma marca, é uma nova linguagem. Clara, inclusiva e abrangente.”

Fonte: António Mexia, em *Energia sem limites, Revista EDPon* (2011)

As estratégias de comunicação foram bastante eficazes, alcançando milhões de pessoas que reagiram, de uma maneira geral, positivamente ao *Rebranding* EDP, conferindo uma elevada notoriedade à marca. Foram realizadas duas fases da campanha de comunicação, que divulgaram e informaram todos os *stakeholders* sobre a nova marca.

Verificou-se também uma elevada coordenação entre todos os elementos da equipa EDP:

“A implementação foi complexa e feita num curto espaço de tempo (...) Houve uma grande organização e afinação entre as várias empresas do Grupo EDP”

Fonte: Paulo Campos Costa, em *Briefing- Construir uma marca global* (2011)

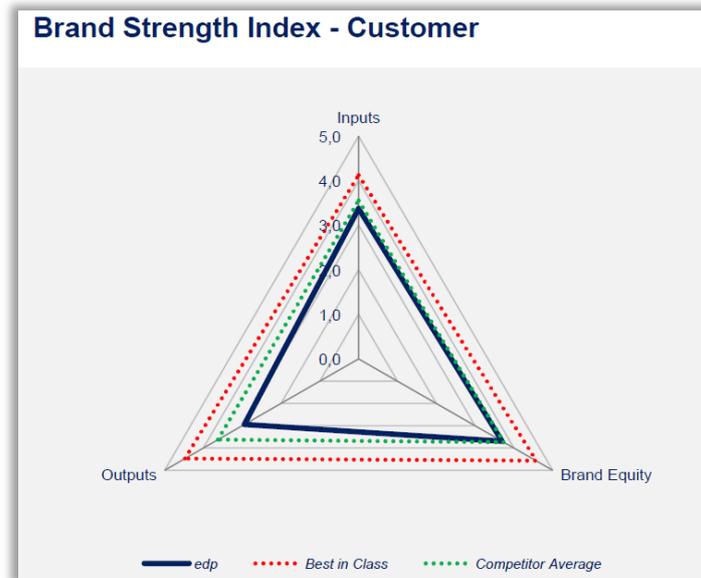
Relativamente aos **estudos de mercado** realizados posteriormente ao *rebranding* EDP 2011, verificou-se uma análise rigorosa aos concorrentes, aos clientes e demais *stakeholders*, estabelecendo-se as diferenças e necessidades deste novo mercado, face ao mercado que suportava a antiga marca.

Os resultados do estudo de mercado realizados pela *Brand Finance plc*, em Março de 2012, tiveram com principal objetivo conhecer quais as alterações da percepção dos consumidores relativamente aos aspetos (*inputs, brand equity, outputs*) que descrevem a sua relação com a nova marca.

Estudos de mercado 2012- BrandFinance

Os estudos de mercado efetuados pela BrandFinance após o *rebranding* EDP 2011, revelaram que a empresa energética detém uma posição de excelência relativamente aos fatores sociais, administrativos e ambientais.

De acordo com os consumidores, o *brand equity* da EDP, ou seja, o valor adicional que se atribui a uma marca, ficou acima da média dos outros concorrentes do mercado.

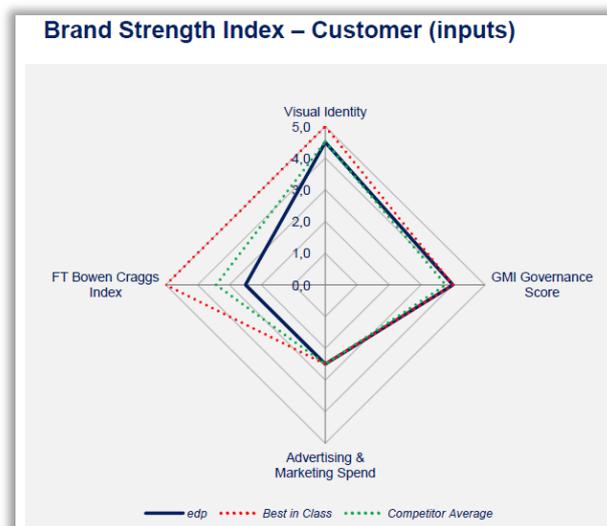


Fonte: em BrandFinance, Prepared the board of Energias de Portugal SA (2012)

De acordo com os consumidores, a EDP possui uma forte e consistente identidade visual, semelhante aos seus concorrentes.

Relativamente ao critério ‘gastos de marketing e publicidade (*advertising & marketing spend*)’ e eficiência do *site* da empresa (www.edp.pt), a EDP apresenta um bom desempenho.

Em relação ao critério ‘métricas de governação (*GMI Governance Score*)’ que envolve fatores ambientais, sociais e corporativos, a EDP apresenta os melhores resultados, sendo vista como uma marca sustentável e com elevada perceção do risco contabilístico.

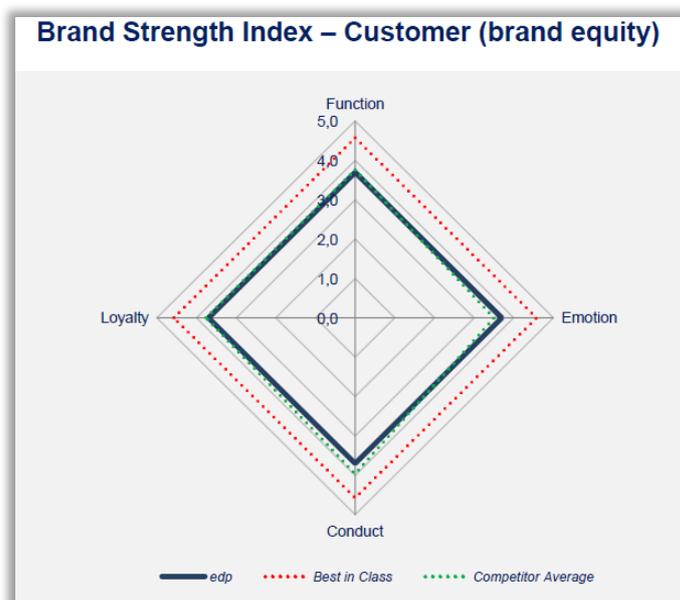


Fonte: em BrandFinance, Prepared the board of Energias de Portugal SA (2012)

Relativamente aos aspetos emotivos da marca, a EDP possui resultados acima de todos os seus concorrentes, transmitindo valores de uma entidade responsável aos seus *stakeholders*, entre os vários países e indústrias.

As perceções da qualidade do produto e do serviço da marca representam o critério 'função (*function*)'. A 'função' da marca, juntamente com a 'conduta (*conduct*)' do Grupo EDP, encontram-se ligeiramente abaixo da sua concorrência.

O critério da fidelidade da EDP, que engloba a ligação dos clientes com a marca e a respetiva capacidade da empresa os reter, é superior à maioria dos seus concorrentes.



Fonte: em *BrandFinance, Prepared the board of Energias de Portugal SA* (2012)

3.10. Anexos da Nota Pedagógica

3.10.1. Slides de apoio à resolução do caso EDP

Quais as causas que levaram ao Rebranding EDP 2011?

Diferenciação e Intensificação da concorrência

- Muitas empresas vivenciam ciclos de rebranding, com o objetivo de se manterem atualizadas e atingir uma posição de liderança relativamente aos concorrentes

Internacionalização / Expansão para outros mercados

- Oportunidades: Expansão internacional dos negócios; Criação de novas áreas de negócio

Perda de quota de mercado

- Dificuldade de adaptação às mudanças do mercado
- Maior pressão regulatória
- Publicação de novas leis do mercado ou de limitações à produção

Comportamento do Consumidor

- Evolução das perceções do consumidor relativamente à marca

Eliminação de uma imagem/ conotação negativa

- Processos judiciais, escândalos internos à organização, incumprimentos das leis da concorrência e dos preços praticados, adoção de más práticas ambientais ou sociais

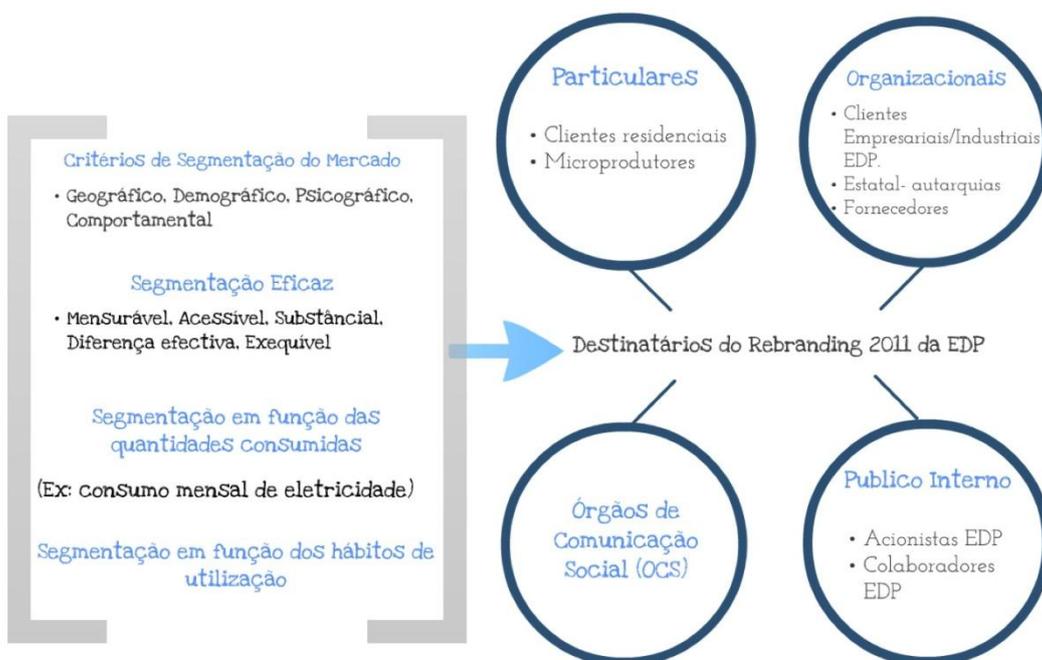
Situações emergentes

- Situações de falência ou de necessidade de reestruturação corporativa

Apoio à Resolução do Caso

1

A quem se dirige o Rebranding EDP 2011?



Apoio à Resolução do Caso

2

Considerando os objetivos estratégicos da EDP, identifique os objetivos do Rebranding EDP 2011

Tendo em conta as diferentes áreas de atuação de uma estratégia empresarial

- Sustentabilidade
- Recursos Humanos
- Gestão/Finanças/Eficiência Económica
- Investigação e Desenvolvimento
- Ética
- Responsabilidade Social e Cidadania

Ver anexo III do corpo do Caso: Objetivos Estratégicos EDP



Os objetivos estratégicos da empresa devem estar alinhados com os objetivos de comunicação (Claros, Pertinente, Mensuráveis)

Objetivos gerais de comunicação de médio/ longo prazo de uma organização podem ser:

- Criar uma nova imagem que traduza e representa o perfil da empresa
- Adaptar-se às oportunidades e necessidades do mercado actual
- Captar e Fidelizar os clientes
- Comunicar e informar sobre a nova marca junto do mercado e seus stakeholders
- Divulgar novas características da empresa
- Conferir notoriedade à marca
- Alinhar os elementos da marca com o conceito de identidade corporativa
- Posicionar a empresa no mercado
- Envolver os stakeholders e proporcionar-lhes uma nova experiência com a marca
- Demonstrar a nova dinâmica da empresa, a sua flexibilidade, modernização e adaptação ao mercado e stakeholders

3

Apoio à Resolução do Caso

O que dizer a cada um dos destinatários do Rebranding 2011?

Mensagens a comunicar aos destinatários do Rebranding EDP 2011:

Particulares

- Clientes residenciais: "Conheça a nova Energia EDP", "Humana, inovadora e sustentável- conheça a nossa energia"; "Seja a nossa nova energia", "Viva a nossa nova energia"
- Microprodutores: "Venha ser energia connosco", "Conheça a nova Energia EDP"; "Mova-se com a nossa nova energia"

Organizacionais

- Clientes Empresariais/Industriais da EDP: "Adira à nova Energia da EDP", "Humana, inovadora e sustentável- Nós somos energia", "Viva a nossa nova energia"
- Estatal- autarquias: "A nova energia do país"
- Fornecedores: "Juntos, construímos energia"

Publico interno

- Accionistas da EDP: "Aposte na nossa nova energia"; "Invista na nossa nova energia"; "Ganhe com a nossa energia humana, inovadora e sustentável"
- Colaboradores EDP: "Juntos somos energia", "Crie a nossa energia", "Sustente a nossa nova energia"

OCS

"Mais uma etapa, movida a energia" "Movemo-nos a energia por todo o mundo", "A energia de Portugal"

4

Apoio à Resolução do Caso

Defina as etapas do Rebranding mix

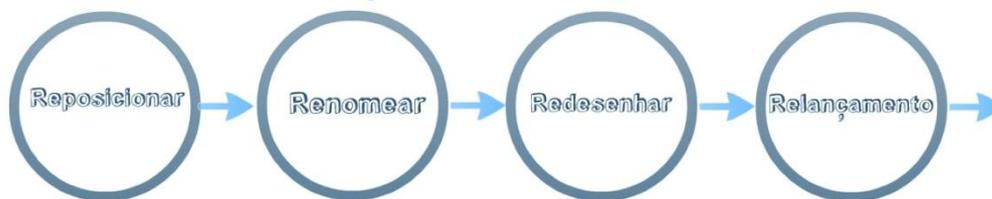
Fatores gerais que justificam o rebranding de uma marca

Notoriedade Internacionalização Inovação

Competitividade Fusões ou aquisições

Relação com clientes Reajustamento ao mercado e à forma como se apresenta

Etapas do Rebranding Mix

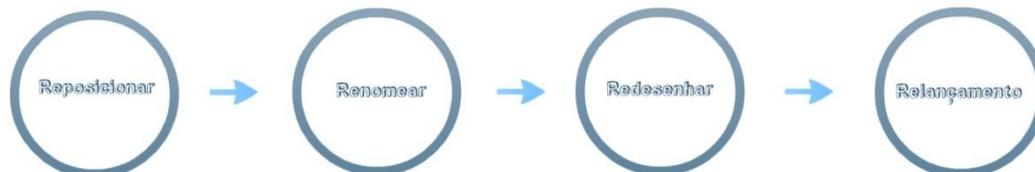


Apoio à Resolução do Caso

5

Defina as etapas do Rebranding mix

Factores de Sucesso das Etapas do Rebranding Mix



- Equilibrar os aspetos racionais e emocionais, e a consistência do anterior posicionamento
- Focar-se nos pontos diferenciadores da marca
- Ter em conta a forma como o nome, tipo de letra, cor, país de origem, etc. ajudam a construir a marca
- Criar um relacionamento que perdure entre a empresa e os seus stakeholders
- Ser rapidamente associado à marca e sector de negócio
- O nome deve pressupor "evolução" e não "revolução"
- Respeitar e informar três fases durante o renaming:
 - O que vai acontecer
 - Quando realmente está a acontecer
 - O que aconteceu
- Manter características básicas da marca para que possa ser mais facilmente identificada
- Realizar estudos relativos à perceção das cores, símbolos, grafismo
- Seguir as tendências atuais do mercado (ex: atitude dos consumidores perante a harmonia das formas, cores, etc)
- Ter a noção de que não é a última vez que a empresa irá mudar de marca
- Definir estratégias de comunicação
- Comunicar o lançamento da marca ao maior nº de pessoas possível
- Criar na mente do consumidor elementos de conexão com a nova marca
- Programar mais do que uma estratégia de lançamento
- Definir métricas de avaliação para averiguar os resultados obtidos
- Explicar o "porquê" do relançamento

Apoio à Resolução do Caso

6

Quais as principais ações de comunicação a desenvolver para o Rebranding EDP 2011

Variáveis de Comunicação

Marketing Directo

Força de Vendas

Publicidade

Relações Públicas

Mecenato

Promoção

Comunicação digital

Patrocínio

Merchandising

Apoio à Resolução do Caso

7



Quais as principais ações de comunicação a desenvolver para o Rebranding EDP 2011

Exemplos de Ações a desenvolver

Marketing Directo

Ação

- Descrição:** Correio directo aos clientes EDP. Envio de cartas através de um envelope apelativo, com um texto sedutor e divertido sobre a nova marca e as razões do Rebranding

Público Alvo

- Clientes EDP

Objetivos

- Divulgar** a nova marca através de uma carta personalizada aos clientes
- Maior proximidade** com o cliente, devido à abrangência atingida, envolvendo-o no mundo EDP

Relações Públicas

Ação

- Descrição:** "Venha conhecer a Nova EDP": Evento ao ar livre, onde num ecrã gigante, é projectado o vídeo do Rebranding EDP bem como as razões que levaram ao Rebranding.
- Animação, música ao vivo; actividades ambientais e sustentáveis ex-jogos interactivos, como observar a quantidade de energia produzida através do sopro das pessoas em pequenas ventoinhas ligadas a um gerador;

Público Alvo

- Comunidade, clientes EDP, colaboradores EDP

Objetivos

- Dar a conhecer a nova imagem e etapa da EDP
- Promover** os seus valores, compromissos e orientações futuras
- Estimular** o interesse e a adesão à EDP. Durante o evento sortear prémios como "bicicletas, notebooks de papel reciclado"

Relações Públicas

Ação

- Descrição:** "Forum ideias- Nova imagem EDP": Concurso nas faculdades para promover e premiar as melhores ideias para realizar um projecto inovador na área das energias renováveis

Público Alvo

- Licenciados/Mestrandos nas áreas de Gestão, Estratégia, Marketing e Engenharia

Objetivos

- Estimular** o aparecimento de novos talentos e novas ideias
- Despertar** o interesse para as energias renováveis

Relações Públicas

Ação

- Descrição:** Realização de um Fórum/Conferência sobre as vantagens de microprodução de energia mostrando o vídeo institucional da nova marca EDP.
- Sustentabilidade e inovação;

Público Alvo

- Clientes atuais
- Potenciais Clientes
- Fornecedores

Objetivos

- Incentivar** os clientes, principalmente os particulares e organizacionais a adoptar iniciativas verdes através da microprodução de energia
- Persuadir** o público alvo explicando o conceito de microprodução: trata-se de um investimento seguro em que a rentabilidade é garantida pela tarifa subsidiada fixada pelo Estado

Apoio à Resolução do Caso

8

Quais as métricas de avaliação utilizadas durante o processo do Rebranding EDP 2011?

Publicidade

- %Gross Rating Point=Audiência(%)*
Frequência média
- OTS (Opportunity to see)
- Cobertura do alvo: n° de pessoas expostas
- Favorabilidade média: medido numa escala 1-5. Relativo ao n° audiências
- Net AEV (Advertising equivalency value)
- % Cobertura, audiências, notoriedade, temas mais abordados

Relações Públicas

- N° Participações/convites
- Press releases: n° Artigos presentes nos OCS
- Contactos: % audiência estimada em função do numero de notícias
- Clippings: analisa o que é escrito sobre a empresa/marca
- Cobertura mediática (buzz)

Patrocínio

- Indicadores de publicidade
- Notoriedade
- Participação
- Buzz mediático

Marketing Directo

- Taxa Resposta=(N° Respostas/N° contactos)*100
- Taxa efectiva de Resposta= (N° Vendas/N° contactos)*100

Comunicação digital

- N° interações e/ou Clicks
- N° visualizações
- N° de seguidores de uma página
- Tempos médios de visita

Apoio à Resolução do Caso

9

Quais as métricas de avaliação utilizadas durante o processo do Rebranding EDP 2011?

Etapas do Trabalho Criativo que integram a comunicação do Rebranding

- 1-Realização do Briefing: Parceria com agência publicitária
- 2-Concepção: Criação dos conceitos criativos
- 3-Execução: Aplicação do conceito em formato publicitário
- 4-Pré-testes: Experimentar e avaliar, junto de uma amostra do público-alvo, a pertinência dos elementos publicitários, susceptíveis de integrar as ações publicitárias, antes da sua produção e difusão
- 5-Produção: Realização técnica da campanha, previamente aprovada durante a execução dos pré-testes
- 6-Difusão: Seleção dos meios de comunicação mais eficazes para transmitir a mensagem do rebranding .

Apoio à Resolução do Caso

10

3.10.2. Slides de resolução do caso EDP

Resolução do Caso EDP



Slides de Epilogo

1

Rebranding EDP 2011- Epilogo

- O rebranding da EDP teve como objetivo primordial divulgar a nova fase em que a empresa se encontra, marcada pela inovação, sustentabilidade, humanidade e pela internacionalização do Grupo



viva a nossa energia

Slides de Epilogo

2

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□ Conteúdo da Mensagem do Rebranding

- “Olá. Somos a EDP. Estamos a crescer, a inovar, a evoluir. Sabemos que tudo o que fazemos tem impacto, e que só a boa energia nos trará boa energia. É por isso que mais de 60% da energia que produzimos vem daquilo que é nosso. Não precisamos de parecer verdes porque já o somos. Podemos ver o futuro porque o estamos a construir consigo. A nossa imagem era um sorriso. Hoje, é o nosso nome que marca a diferença. EDP, viva a nossa energia”



3

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□ Outras Mensagens divulgadas através dos OCS

“A nova marca é extremamente expressiva. Passa mensagens através de narrativas visuais e atraentes que servem para comunicar o que somos, o que fazemos e o que é importante. Através de um mundo iconográfico, a EDP fala com os clientes, colaboradores e stakeholders de qualquer parte do mundo.”

“A nova marca EDP conta histórias, aponta caminhos, clarifica conceitos e negócios, comunica de forma clara, envolve as pessoas, aproxima países, projecta valores, sustenta causas, transmite emoções e inova todos os dias. Uma marca que cria uma imagem global para todas as geografias onde a empresa está presente e que acompanha a estratégia de evolução e internacionalização do Grupo.”

Fonte: Paulo Costa (2011). Marketeer - Marcas com jogadas brilhantes.



4

Rebranding EDP 2011- Epilogo

☐ Mensagem para os Colaboradores EDP

“A marca EDP entrou numa nova fase da sua história. Como uma empresa que sempre desempenhou um papel definitivo na indústria da energia, que sempre olhou para trás com orgulho no nosso património. Estamos de parabéns: Hoje, dia 1 de Julho, a empresa celebra 35 anos de existência. No entanto, agora olhamos para o futuro e para uma evolução, não apenas do que a nossa marca representa, mas de como é representada.”



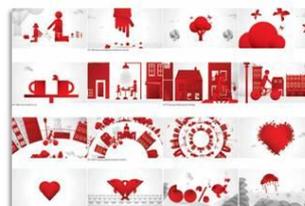
5

Rebranding EDP 2011- Epilogo

☐ Conceito Criativo da Mensagem do Rebranding

Elementos utilizados: Quadrado, Triângulo, Circunferência e Semicírculo

Ícones: Assumem a forma de ideias, objectos, produtos e informações que constroem mensagens



•Tom da comunicação utilizado: Claro, consciente, conhecedor, social e pragmático.



6

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□ Convergência/Coerência da Mensagem do Rebranding

▪ Necessidade de respeitar o posicionamento da marca relacionado com os seus pilares inovação, sustentabilidade e humanidade: ‘Viva a nossa energia’.

▪ Necessidade de uniformizar a imagem da empresa em todos os mercados onde se encontra presente: *“Através da arte iconográfica, a EDP construiu uma mensagem que fosse clara e consistente para os clientes, colaboradores e stakeholders de todo o mundo.”* Paulo Campos Costa (2011)



7

□ Objectivos Estratégicos

“Um dos principais objectivos deste rebranding foi visualizar e captar a energia da EDP e das suas pessoas”



Slides de Epílogo

8

Rebranding EDP 2011- Epílogo

Áreas de actuação	Objectivos	Metas	Data
1 Valor económico e Social	Orientar para o crescimento	Crescimento do EBITDA 2009-2012: 7%-8% Crescimento do Resultado Líquido 2009-2012: 6%-8%	2012
	Promover a eficiência interna	Poupanças de OPEX de 150 M Euros	2012
	Controlar a exposição ao risco	Rácio da dívida líquida/EBITDA ~3,5x	2012
2 Ecoeficiência e protecção ambiental	Melhorar a integração das práticas da sustentabilidade nos sistemas de gestão	Manter o reconhecimento da SAM como empresas no nível Ouro	2012
	Orientar o crescimento para uma produção mais limpa	Reduzir as emissões de CO2 reduzirem 70% face aos valores de 2008	2020
3 Inovação	Reforçar uma gestão ambiental adequada das actividades do Grupo EDP	Aumentar 1300 MW de potencia instalada certificada pela ISO 14001	2012
	Promover a competitividade e a produtividade através da inovação	Aumentar 945 MVA (DQ Subestações) certificadas pela ISO 14001, na actividade de Distribuição	2012
4 Integridade e Boa Governação	Reforçar a ética na cultura de todos os colaboradores EDP	Financiar projectos de I&D e inovação num montante não inferior a 60M€	2012
5 Transparência e diálogo	Reforçar a ética na cultura de todos os colaboradores EDP	Integrar a lista do World Most Ethical Companies da Ethisphere Institute	2012
6 Capital Humano e Diversidade	Relatar de forma transparente e garantir um relacionamento aberto e de confiança com os partes interessadas	Rever o modelo de relacionamento com os partes interessadas	2012
	Reforçar a gestão da saúde e segurança para toda o Grupo EDP	Publicar o Relatório Anual em formato WEB	2013
7 Acesso à energia	Trabalhar para os "Zero acidentes, nenhum dano pessoal"	Obter a certificação do Sistema de Gestão da Segurança Corporativa	2013
	Manter um elevado nível de satisfação dos colaboradores.	Reduzir a frequência dos acidentes de trabalho com trabalhadores da EDP e prestadores de serviços em 5% face a 2011	2012
8 Desenvolvimento social e cidadania	Manter ou melhorar os níveis de qualidade de serviço técnico e comercial a prestar aos nossos clientes	Manter a Satisfação Global dos colaboradores acima dos 80%	2013
	Aprofundar uma relação de proximidade da empresa com a sociedade em que se insere	Garantir o melhor desempenho de TIPI e DEC que os estabelecidos pelos diferentes Entidades Reguladoras	2012
Desenvolvimento social e cidadania	Garantir a Fundação EDP uma dotação até 0,1% do volume consolidado de negócios em 2011	Garantir a Fundação EDP uma dotação até 0,1% do volume consolidado de negócios em 2011	2012
	Alargar o programa de Voluntariado a todo o Grupo EDP e aumentar o número de parcerias de voluntariado em 30%	Alargar o programa de Voluntariado a todo o Grupo EDP e aumentar o número de parcerias de voluntariado em 30%	2012

Rebranding EDP 2011- Epílogo

Objectivos Gerais de Comunicação

- **Notoriedade:** Conferir notoriedade à Marca, a um nível global
- **Divulgar:** Divulgar a nova imagem da marca EDP em todos os países onde está presente
- **Informar:** Informar o mercado que existe uma nova identidade visual da Marca que pretende acompanhar a estratégia de evolução e internacionalização do Grupo EDP
- **Posicionar:** Posicionar a EDP de acordo com os pilares que suportam a Marca- “Humana, Inovadora, Sustentável” e com a sua liderança no mercado energético português
- **Envolver:** A nova imagem envolve e capta a energia dos clientes e colaboradores e toda as pessoas que tenham um contacto com a nova Marca EDP: ‘Viva a nossa energia’
- **Credibilizar:** Reconhecimento da marca e projecção de uma imagem de empresa líder e global
- **Dinamizar:** Mostrar uma marca mutante, que acompanha a evolução da Marca, traduzindo desta forma o dinamismo e flexibilidade associados à EDP



9

Rebranding EDP 2011- Epílogo

Etapas do Rebranding Mix: 1ª Reposicionar

- **O posicionamento da EDP manteve-se**, através da assinatura do grupo ‘viva a nossa energia’
- Conferiu-se um **maior foco nos valores do Grupo** como a inovação, humanidade e sustentabilidade

“Tal como os valores da empresa, a assinatura do Grupo também se mantém. Viva a Nossa Energia traduz o posicionamento da marca e a relação da EDP com os clientes. A assinatura centra-se no cliente dando-lhe um papel mais ativo e consciente no sector da energia.”

Fonte: Paulo Costa (2011)

“A partir de um conjunto de vários valores, decidiu-se focar em três mais abrangentes e que incluem muitos dos outros - uma empresa humana, que aposta na inovação e na sustentabilidade. Colocando futuro no nosso presente.”

Fonte: António Mexia (2011)

Os compromissos da EDP acentuaram-se:
“trabalhamos para as pessoas e as suas comunidades, com uma atitude responsável para com o meio ambiente e fortemente empenhados em inovar. O futuro passa, inevitavelmente, por estes três eixos

www.edp.pt (2009)



10

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□Etapas do Rebranding Mix: 2ª Renomear

- O nome EDP é um activo reconhecido em várias partes do mundo, acompanhado por uma excelente reputação de liderança, capacidade de inovação e praticas sustentáveis
- A única mudança relativa ao nome EDP foi o facto de estar presente em todos os logos das empresas do grupo, independentemente do simbolo a que está associado.

Agora a marca é o nome "EDP" e o símbolo que está por detrás da marca representa o dinamismo e inovação desta empresa global. O nome EDP está sempre presente, sendo o denominador comum em todos os logos.

Nunca nos passou pela cabeça mudar o nome da companhia. O maior ativo neste domínio é justamente o nome "EDP", reconhecido em Portugal e no mundo, traduzindo hoje liderança, capacidade de antecipação e execução no referido contexto de mudança positiva.

Fonte: *in* EDPOn 2011, António Mexia



11

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□Etapas do Rebranding Mix: 3ª Redesenhar

- Criação de um "mundo de logomarcas".
- Conceito: Dinamismo e movimento de quatro formas geométricas: quadrado, semi círculo, círculo e o triângulo. Estas formas combinam-se e geram diferentes imagens e panoramas de fundo para o monograma.
- Estas formas geram dezenas de ícones que ajudam a contar uma historia e a passar uma mensagem, assumindo a forma de objectos, ideias, etc.



A nova identidade da EDP foi criada recorrendo a quatro formas fundamentais: um círculo, um semicírculo, um quadrado e um triângulo. Essas quatro formas foram combinadas e sobrepostas para criar os 85 logótipos exclusivos da EDP, resultando numa identidade modular transparente, inovadora e personalizada, que pode evoluir ao longo do tempo, tal como a marca EDP. A linguagem gráfica em si inclui centenas de ilustrações representativas que podem ser combinadas para contar histórias mais complexas. O anúncio recorre a essa linguagem para introduzir a nova identidade da EDP, destacar os impressionantes números da EDP em termos de energias renováveis e divulgar o compromisso da EDP para com as pessoas.

Fonte: *in* EDPOn 2011, Stefan Sagmeister

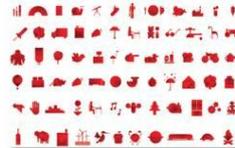


12

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□Etapas do Rebranding Mix: 3ª Redesenhar

- Criação de representações iconográficas



- O *lettering* permaneceu igual- EDP Preon

- A cor principal adoptada continuou a ser o vermelho primário, característico da EDP. A empresa afirma que “não precisa de ser verde, porque já o é”

- Nos edifícios da EDP, a cor adoptada foi o cinzento

A escolha do vermelho, efetuada em 2004, foi acertada. O território das empresas do setor energético está ocupado com as cores azul, verde e laranja. A cor encarnada, tem sido, nos últimos sete anos, um dos elementos que conseguimos capitalizar desde o último rebranding. É uma cor que traz valor para a marca.

Fonte: in EDPOn 2011



viva a nossa energia
Slides de Epílogo

13

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□Etapas do Rebranding Mix: 4ª Relançamento

- Evento de relançamento:

- *Onde*: Palco flutuante no rio Douro

- *Para quem*: Colaboradores EDP; Emissão ao público pelo canal televisivo SIC

- O relançamento da marca EDP coincidiu com o aniversário de 35 anos do Grupo

- A preparação das acções do Rebranding e o desenvolvimento da estratégia de comunicação ocorreu vários meses antes da data de lançamento e envolveu

- Colaboradores da EDP

- Parceiros: Equipa de designers e Agências de comunicação e publicidade contratadas



viva a nossa energia
Slides de Epílogo

14

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□ Etapas do Rebranding Mix: 4ª Relançamento

1ª Fase de Lançamento

- Evento do Rio Douro
- Especial destaque nos meios de comunicação, com presença na televisão, rádio, imprensa, Internet e cinema
- Duração da 1ª fase de lançamento: Julho (2011)

2ª Fase de Lançamento

- A segunda iniciativa introduz novos elementos diferenciadores na criatividade dos meios *outdoor* e imprensa
- Duração da 2ª fase da campanha: 19 de Setembro- 19 Outubro (2011)



15

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□ Ação de comunicação: Publicidade

- Televisão

TV - 60", 45", 30"

Olá!
Somos a EDP
Estamos a crescer,
A inovar,
A evoluir.
Sabemos que tudo o que fazemos tem impacto.
E que só a boa energia nos trará boa energia.
É por isso que mais de 60% da energia que produzimos vem daquilo que é nosso.
Não precisamos de parecer verdes,
Porque já o somos.
Podemos ver o futuro,
Porque o estamos a construir consigo.
A nossa imagem era um sorriso,
Hoje, é o nosso nome que marca a diferença.
EDP, viva a nossa energia.

Fonte: *in* EDPOn 2011

- Spot televisivo
- Campanha de comunicação idealizada e produzida pela Brand New School
- Música: "The gift"
- Duração: Aproximadamente um minuto.



16

Rebranding EDP 2011- Epílogo

☐ Ação de comunicação: Publicidade

▪ Rádio

Rádio - 30"

Olá! Somos a EDP.
Estamos a crescer, a inovar e a evoluir, para construir o futuro contigo.
Mais de 60% da energia que produzimos vem daquilo que é nosso como o vento e a água.
E não precisamos de parecer verdes, porque já o somos.
Em sua casa, na sua empresa e em todo o mundo.
A nossa imagem era um sorriso,
Hoje, é o nosso nome que marca a diferença.

- Duração de 30 segundos
- “ Não precisamos de ser verdes, porque já o somos”

Fonte: // EDPOn 2011



17

Rebranding EDP 2011- Epílogo

☐ Ação de comunicação: Publicidade

▪ Outdoor



- Outdoor 8x3 e mupis
- Fotografias e objectos a 3D
- Animações: ténis, coelho, beija-flor, cão, bicicleta...
- Parceria com a Mediaedgeia.



18

Rebranding EDP 2011- Epílogo

☐ Ação de comunicação: Publicidade

▪ Imprensa



Pequenos anúncios que vão ser publicados na Imprensa.



- Diversidade de 5 temas que transmitem a dimensão da EDP
- Pequenos anúncios publicados na imprensa



19

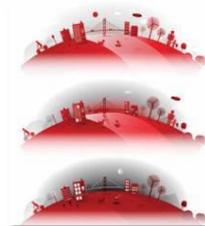
Rebranding EDP 2011- Epílogo

☐ Ação de comunicação: Comunicação Digital

▪ Renovação do site EDP

Internet

De um site muito realista, mudamos para um universo mais irreverente, mas continuamos a contar uma história em cada uma das *homepages*. Basicamente, mostramos que em tudo o que as pessoas fazem está a energia que nós "fazemos" e que o produto do nosso trabalho permitiu o acesso das pessoas a níveis superiores de conforto e bem-estar. Contamos em cada *homepage* a história da nossa relação com cada um dos nossos parceiros



Fonte: *in* EDPOn 2011

- Recriação da imagem do site de acordo com a nova identidade
- Renovação da área de cliente
- Prémio Ouro, nos Prémios Sapo, com o site energia.edp.pt, na categoria de Serviços



20

Rebranding EDP 2011- Epílogo

❑ Ação de comunicação: Relações Públicas

▪Evento do Rio Douro



- Ação mais arrojada de criatividade
- Comemoração do 35º aniversário do grupo
- Evento num palco flutuante no rio Douro para os colaboradores EDP e para os presentes nas margens do Porto e Vila Nova de Gaia, assistirem a um concerto de Rui Veloso, The Gift e Rodrigo Leão & Cinema Ensemble
- Vencedor dos European Best Event awards'11. Recebeu sete distinções.

Rebranding EDP 2011- Epílogo

❑ Ação de comunicação: Comunicação Interna



- A comunicação interna do grupo criou uma própria marca: **EDPon**
- Meios de comunicação utilizados: internet, revista e televisão
- Foi desenvolvido uma manual da marca para todos os colaboradores EDP

Rebranding EDP 2011- Epílogo

☐ Ação de comunicação: Comunicação Interna



Sobre rodas

As sete logomarcas vão, a partir de hoje, viajar por todo o país, demonstrando a variedade e a dinâmica que existe na empresa. Estamos certos de que vai ser um prazer conduzir as viaturas da nova frota EDP.

Fonte: *in* EDPon 2011

- Verificou-se a alteração da frota EDP e do estacionamento
- Todos os veículos conduzidos pelos colaboradores EDP foram “abastecidos” com as novas logomarcas
- Os elementos do estacionamento possuem também a nova imagem EDP (ex. Cartões dos colaboradores, envelopes, CDs)



viva a nossa energia
Slides de Epílogo

23

Rebranding EDP 2011- Epílogo

☐ Trabalho Criativo

- Agência responsável pela **arquitetura da marca**: **MyBrand**
- Agência responsável pela **implementação da marca**: **Mola Activism**
- Agência de meios/ Central de compras: responsável pelo **desenvolvimento de produtos comerciais**: **lvity**
- Agência de Publicidade: Sagmeister Inc.
- Agência de produção: Brand New School
- **Director Criativo**: **Stefan Sagmeister**
- **Directores de Arte**: Jessica Walsh, Christopher Palazzo
- **Ilustrações**: Jessica Walsh, Stephane Elbaz, Xavi Garcia, Michael Freimuth
- **Designers**: Robin Greenwood, Caleb Halter, Phil Intralligi
- **Banda Sonora**: The Gift



viva a nossa energia
Slides de Epílogo

24

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□ Impacto do Rebranding EDP 2011

“Sobre o Grupo EDP saíram nos órgãos de comunicação social 56.068 notícias. Foram analisadas 33.483 notícias: 30% das notícias foram positivas, 63% foram equilibradas e apenas 7% obtiveram uma conotação negativa.”

“Informação gerada em 2011 potenciou 25.626 milhões de contactos e alcançou uma favorabilidade média de 3,3 que resultou, de acordo com o indicador Net AEV num valor positivo de 49 milhões € “

“O canal no Facebook da EDP revelou-se ineficaz, embora o número de seguidores da página, perfazia mais de 25000 pessoas. “

Fonte: in Relatório e Contas EDP 2011



viva a nossa energia
Slides de Epílogo

25

Rebranding EDP 2011- Epílogo

□ Impacto do Rebranding EDP 2011

“Temas mais polémicos abordados pelos media foram relativos a Julho e Dezembro: Alienação da participação do Estado Português na EDP, “rebranding” da empresa e os resultados financeiros do 1º semestre “

“Evento do rio DouroEDP: 100 mil presentes nas margens do Rio Douro e 1 milhão e 300 mil espectadores em directo na televisão.”

Fonte: in Relatório e Contas EDP 2011



viva a nossa energia
Slides de Epílogo

26

Rebranding EDP 2011- Epílogo

Orçamento do Rebranding EDP 2011



"O investimento no rebranding representou menos de 5% do orçamento da empresa para a área de marketing e comunicação, que é apenas 1% do EBITDA", explicou o CEO da empresa, sem revelar o valor absoluto. Se assumirmos o EBITDA de mil milhões de euros que a EDP atingiu no primeiro trimestre deste ano, o valor desta mudança de imagem em todo o grupo EDP deverá custar cerca de 500 mil euros."

Fonte: in Jornal Diário de Notícias 2011, António Mexia



27

Rebranding EDP 2011- Epílogo

Avaliação do Rebranding EDP 2011: Estudos de Mercado



Fonte: in Brand Finance plc 2012

Legenda

- EDP
- Best in Class
- Competitor average



28

4. Conclusão

Através do caso em estudo é possível retirar conclusões e benefícios para os professores/formadores, alunos/formandos e comunidade em geral, pela maneira como foi construído, pelo conjunto de temas abordados e pela notoriedade da empresa retratada- EDP, Energias de Portugal- a empresa portuguesa mais valiosa (dados de 2012) e a 280ª marca mais valiosa do mundo (dados de 2011).

Este trabalho ajuda a difundir o conhecimento científico nas áreas de gestão, estratégia, *design*, e marketing, dos quais o '*Branding*' e visa dar a conhecer quais as principais razões que conduzem à mudança de uma identidade corporativa, e qual o impacto que as diferentes estratégias de *rebranding* e respetiva comunicação possuem sobre o valor da marca (*Brand equity*), desafiando os alvos deste caso a assumirem a posição de gestores e *marketeers* de topo, tomando decisões no mercado atual. Serve também como um contributo para dar a conhecer melhor o setor de atividade energética.

O tema *rebranding* é também pertinente na medida em que cada vez mais marcas procedem à sua revitalização, sendo uma estratégia cada vez mais recorrente e utilizada pelas empresas nos dias de hoje.

Este caso de estudo disponibiliza um instrumento pedagógico que irá facilitar a implementação da atividade pedagógica dos professores/formadores, incentivando os alunos/formandos a formular novas soluções de *rebranding*, comunicação e gestão de uma marca, e ainda de analisar as estratégias adotadas por empresas de grande dimensão num contexto atual marcado pela competitividade e pela globalização.

Para a robustez deste estudo, foi essencial a disponibilidade do Diretor de Comunicação e Marca, responsável por todo o processo do *rebranding* da EDP em 2011, não apenas pela disponibilização de estudos e informação, mas também pelo seu testemunho. O acesso a dados reais e a possibilidade de entrevistar o protagonista do processo de *rebranding* da EDP, contribuiu para um melhor entendimento de todo o processo e, conseqüentemente, para uma transmissão mais fiável dos principais desafios que envolveram esta fase da vida da Organização.

Em termos de limitações do presente trabalho, e por razões pedagógicas, optou-se no presente estudo por focar a análise na abordagem nacional do processo de *rebranding*, bem como na vertente do seu impacto nos alvos externos do Grupo. Futuros trabalhos, e dada a relevância

académica do tema e da Organização em causa, poderão incidir sobre este processo quer no âmbito internacional, quer na vertente dos seus públicos internos.

5. Bibliografia

Artigos

Anker T. B.; Sandøe P.; Kamin T.; Kappel K. 2011. Health Branding Ethics Journal of Business Ethics, University of Glasgow, N.º 104: 33-45.

Besharat A. 2010. How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach. *Industrial Marketing Management*, Volume 39, Issue 8: 1240–1249.

Chai-Lee Goi. Mei-Teh Goi. 2011. International Conference on Social Science and Humanity IPEDR, vol.5 IACSIT Press, Singapore. *Review on Models and Reasons of Rebrandin*.

Costa Paulo C. 2011. Marcas com jogadas brilhantes. *Marketeer*, nº181: 9-10.

Daly, A., Moloney, D. 2004. Managing Corporate Rebranding. *Irish marketing review* N.17: 30-37.

David A. Aaker. 1996. Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, Vol. 38. Nº3.

Hailin Q. Hyunjung L. K. Holly Hyunjung Im. 2011. *A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image*. Tourism management, Volume 32, Issue 3: 465–476.

Laurent Muzellec & Mary Lambkin 2008. Corporate Rebranding and the Implications for Brand Architecture Management: The Case of Guinness (Diageo) Ireland. *Journal of Strategic Marketing*, Volume 16:4: 283-299.

Lencastre, P. e Côrte Real A. 2009. Children thoughts about brands. *Working papers management*. Universidade Católica Portuguesa. N.º 10: 4-5.

Louro, M. J. 2000. Modelos de Avaliação de Marca. Administração Mercadológica. *RAE Revista de Administração de Empresas São Paulo*, v. 40. N.º2: 26-37.

Marques, T. 2006. Segmentação. *Paper gestão de empresas*, Instituto Politécnico de Coimbra: 10

Mendes L. A. L. 2007. Performance prism: um modelo para gerenciar o sucesso dos negócios. *Revista PM (Project Management)*, Fev/Março. São Paulo, Brasil

Mexia, A. 2011. Energia sem limites. Revista EDPon: 20

Muzellec L., Doogan M. and M. Lambkin. 2003. Corporate Rebranding –An Exploratory Review. *Irish Marketing Review*, Volume 16: 31-40.

Navacinsk Simone. D. G.; Tarsitano Paulo R.. 2003. Marca - Património das Empresas e Diferencial dos Produtos. O Valor e o Poder das Marcas. *INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. São Paulo, Brasil

Ruão, T. 2000. “A comunicação de imagem. Um estudo de caso”. *Cadernos do Noroeste*, vol. 14: 1-2.

Monografias (livros)Consulta Base:

David A. Aaker. 2004. *Brand Portfolio Strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, clarity*. New York, A division of Simon & Schuster, inc.

Kapferer, J. 2000. *Les marques, capital de l'entreprise*, nº14. Éd d'Organisation : 575

Lindon, D., Lendrevie, Dionísio, P., & Rodrigues, V. 2004. *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Wheeler, A. 2003. *Designing brand identity: A complete guide to creating, building and maintaining strong brands*. New Jersey by John Wiley & Sons.

Outras referências consideradas:

Alshebil S. A. 2007. *Consumer perceptions of rebranding: the case of logo changes*. University of Texas at Arlington

Ambler; Styles, C. 1997. *Marketing in the modern world: networks of silk*. London

BrandFinance, (2012). *Prepared the board of Energias de Portugal SA*. League Table Report: 22-28

EDPon (2011), Edição especial: *Energia sem limites*, Revista *edpOn*, : 9-43.

Gill, D. e Adams, B. 1998. *ABC of Communication Studies*. Second edition. Walton-on-Thames: Thomas Nelson & Sons.

Hirschman Elizabeth C. 2010. Evolutionary branding. *Article first published online*: DOI: 10.1002/mar.20345

Leslie de Chernatony (1999): Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation, *Journal of Marketing Management*, 15: 157-179

Kulvisaechna S. 2001. *The Role of Communication Strategies in Change Management Process: A Case Study* of Consignia Brand and Business Status Introduction. The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge.

Ruão, T. & Farhangmer M. 2000. “*A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso.*”, Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Sequeira S. Isabel. 2011. *Caso pedagógico delta Q estratégia integrada de comunicação*. Tese de Mestrado em Marketing. ISCTE Business School. Instituto Universitário de Lisboa

Sousa J.P. 2006. *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media*. 2ª Edição. Biblioteca on line de ciências da comunicação (BOCC)

Ventura Pereira Sofia R. 2005. *Gestão Emocional da Marca: o caso Salsa*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Porto

Wolf. Mauro. 1999. Teorias *da comunicação. Mass media: contextos e paradigmas. Novas tendências, efeitos a longo prazo, newsmaking*. 5º edição

Rudimar Baldissera. 2001. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. Estratégia, comunicação e relações públicas.

Stefan Sagmeister, EDP 2011. Energia sem limites, edpOn, 29

Sites

www.edp.pt

Publicações online

Brito C. M., A insustentável leveza do marketing. Faculdade de Economia Universidade do Porto <http://wps.fep.up.pt/wps/wp81.pdf>

Lopes Aline R. H. Estratégia de branding como articuladora para a valorização de uma marca, texto extraído da monografia comunicação empresarial como ferramenta estratégica no reposicionamento da marca. <http://www.eduardohomem.com/>

Logoped. Commercial & author's design <http://caspa.ru/en/service/rebranding-torgovoy-marki/>

http://en.peninsula-press.com/uploads/Custom_Publishing/2011/Especial_EDP_imagem/Especial_Nova_Marca_Final_PT

Jucá F.; Jucá R. O guia básico para a gestão de marcas de produto

<http://www.brandinsights.com.br/arquivos/2009/10/branding101.pdf>

Wendy Bolhuis. 2012. The top ten reasons for rebranding <http://www.vim-group.com/231-the-top-ten-reasons-for-rebranding>