

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A PERCEÇÃO DOS VALORES DA IDENTIDADE DE UMA
ORGANIZAÇÃO ENQUANTO IMAGEM DE MARCA PELOS
SEUS CLIENTES –
ESTUDO DE CASO: CTT

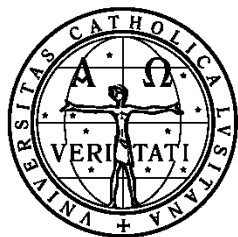
Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Matilde Pestana Faria de Campos Pinto

Faculdade de Ciências Humanas

Julho de 2017



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A PERCEÇÃO DOS VALORES DA IDENTIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO
ENQUANTO IMAGEM DE MARCA PELOS SEUS CLIENTES –
ESTUDO DE CASO: CTT

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação –
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Matilde Pestana Faria de Campos Pinto

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Julho de 2017

Resumo

Atualmente, assistimos à proliferação das marcas. O mercado encontra-se saturado e as marcas, bem como os seus produtos, tornam-se indiferenciáveis. Por este motivo, o carácter diferenciador é lhes exigido para que consigam atingir uma distinção na mente do consumidor.

Consequentemente, revela-se a importância de potenciar o valor da marca, sendo esta uma enorme vantagem competitiva para as organizações. O *brand equity* surge neste mesmo âmbito, refletindo o conjunto de atributos que o compõem e contribuem para a valorização da marca. No seu modelo conceptual, *Brand Equity Ten*, Aaker discrimina estes mesmos atributos: lealdade; notoriedade; qualidade percebida; associações à marca; e outros ativos.

É também essencial estabelecer uma relação de transparência entre a identidade da marca e a sua imagem. O Prisma de Identidade da Marca de Kapferer, apoia esta mesma teoria e explicita a forma como a imagem da marca deve ser refletida através dos valores da sua identidade.

A presente investigação surge com o principal objetivo de aferir se os valores da identidade da marca CTT são interiorizados enquanto imagem de marca pelos seus clientes. O *Brand Equity Ten* de Aaker e o Prisma de Identidade da Marca de Kapferer são os dois modelos teóricos aplicados.

As principais conclusões a que se chegou nesta investigação validaram as hipóteses em estudo. Mais precisamente verificou-se que, não só os atributos da marca contribuem para o seu *brand equity* positivo, como existe uma coerência entre a identidade e imagem da marca CTT. Assim, a marca CTT reúne as condições necessárias para se manter competitiva e atingir o sucesso no mercado.

Palavras-chave

Capital de Marca; Valor de Marca; Identidade de Marca; Imagem de Marca

Abstract

Currently, we are facing a brand proliferation. The market is saturated and the brands, as well as their products, become undistinguished. For this reason, differentiation is strongly demanded so that they can achieve a significant degree of differentiation in the minds of consumers.

Consequently, the importance of potentiating the brand value is revealed, as it is a huge competitive advantage for all organizations. Brand equity arises in this scope, reflecting the group of attributes that compose it and contribute to the brand's promotion. In his conceptual model, the Brand Equity Ten, Aaker specifies these exact attributes: loyalty; brand awareness; perceived quality; brand associations; and other proprietary assets.

It is also essential to establish a transparent relationship between the brand identity and its image. Kapferer's Brand Identity Prism, supports this exact theory and specifies the way the brand's image should be reflected in the values of its identity.

The present investigation emerges with the main purpose of assessing if the values of CTT's brand identity are perceived as the brand image by its clients. Aaker's Brand Equity Ten and Kapferer's Brand Identity Prism are the two theoretical models applied.

The main conclusions taken from the investigation validate the hypothesis in the study. More specifically, not only do the brand attributes contribute to create a positive brand equity, but also there is a sense of coherence between CTT's brand identity and image. Consequently, CTT gathers all of the necessary conditions to maintain itself competitive and to achieve total success in the market.

Keywords

Brand Equity; Brand Value; Brand Identity; Brand Image

Agradecimentos

A realização deste Relatório de Estágio contou com apoios e incentivos imprescindíveis, sem os quais não seria possível realizá-lo.

A todos os colaboradores dos CTT que, de certa forma, contribuíram para o desenvolvimento deste projeto, com especial destaque para a minha tutora de estágio, Dra. Ana Comporta, pela sua disponibilidade e partilha de informação fundamental na concretização do trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão, pela sua simpatia, compreensão, paciência, aconselhamento e disponibilidade. Agradeço, ainda, a motivação que me deu ao longo do trabalho.

À minha família e amigos pelo apoio incondicional.

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – A IDENTIDADE E IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO	3
1. A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E A SUA EVOLUÇÃO	3
1.1. A PERSPETIVA UNIDIMENSIONAL	3
1.2. A PERSPETIVA MULTIDISCIPLINAR	4
1.3. A PERSPETIVA ESTRATÉGICA	9
2. A ESTRUTURA DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	11
2.1. A IDENTIDADE MONOLÍTICA	12
2.2. A IDENTIDADE DE ENDOSSO OU MISTA	13
2.3. A IDENTIDADE POR MARCAS OU DIFERENCIADA	13
2.4. AS TIPOLOGIAS DE ALTERAÇÕES À IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	14
3. A IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
3.1. A IMAGEM ORGANIZACIONAL	15
3.2. A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
4. O CRUZAMENTO ENTRE A IDENTIDADE E A IMAGEM ORGANIZACIONAL	16
CAPÍTULO II – DA ORGANIZAÇÃO À GESTÃO DAS MARCAS	19
1. A MARCA: O CONCEITO E AS SUAS COMPONENTES	19
1.1. O INPUT INTERNO DA MARCA	22
1.2. O INPUT EXTERNO DA MARCA	30
2. AS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DAS MARCAS	31
2.1. A ESTRATÉGIA BASEADA NA ARQUITETURA DAS MARCAS	31
2.2. A ESTRATÉGIA BASEADA NA EXTENSÃO DAS MARCAS	34
3. A MARCA COMO FONTE ESTRATÉGICA	36
3.1. O CAPITAL DA MARCA OU <i>BRAND EQUITY</i>	36
3.2. OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DO VALOR DAS MARCAS	40
CAPÍTULO III – O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR FACE ÀS MARCAS	52
1. O NOVO CONSUMIDOR – PROSUMER	52
1.1. A ERA DIGITAL	53
1.2. O CONSUMISMO	55
1.3. O VALOR HEDÓNICO NO CONSUMO	56
1.4. A COPRODUÇÃO DE VALOR	57
1.5. A ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL NO CONSUMO	58
2. O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	60
2.1. AS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS INDIVIDUAIS	62
2.2. AS VARIÁVEIS DAS CARACTERÍSTICAS PERMANENTES DO INDIVÍDUO	67
2.3. AS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS SOCIOLÓGICAS E PSICOSSOCIOLÓGICAS	69
2.4. A PERCEÇÃO DO CONSUMIDOR	72

CAPÍTULO IV – ENQUADRAMENTO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO: CTT	75
1. A APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	75
1.1. A EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO DA MARCA.....	76
1.2. O ENQUADRAMENTO ATUAL DA MARCA.....	77
2. A MEMÓRIA DESCRITIVA DO ESTÁGIO CURRICULAR NOS CTT	80
CAPÍTULO V – METODOLOGIA	83
1. OS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO E A PERGUNTA DE PARTIDA	83
2. A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	84
2.1. OS DADOS EXPLORATÓRIOS	84
2.2. OS DADOS PRIMÁRIOS	88
3. O UNIVERSO, AMOSTRA E HORIZONTE TEMPORAL DA INVESTIGAÇÃO.....	89
4. AS LIMITAÇÕES AO ESTUDO	92
5. O MODELO DE AVALIAÇÃO METODOLÓGICO	93
6. AS HIPÓTESES EM INVESTIGAÇÃO	94
CAPÍTULO VI – ESTUDO DE CASO: A MARCA CTT	96
1. A ANÁLISE DE DADOS EXPLORATÓRIOS	96
1.1. A ANÁLISE DOCUMENTAL	96
1.2. A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	98
1.3. A ENTREVISTA EXPLORATÓRIA	98
2. A ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS.....	102
2.1. A APLICAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	102
3. CRUZAMENTO DOS DADOS DE CARACTERIZAÇÃO COM OS DADOS DO ESTUDO.....	115
4. A VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES EM INVESTIGAÇÃO.....	123
5. AS PISTAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO.....	128
CONCLUSÃO	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
WEBGRAFIA	144
OUTRAS FONTES BIBLIOGRÁFICAS	146
ANEXOS	147

Índice de Figuras

Figura 1 - Corporate Identity Mix (CIM)	10
Figura 2 - Influência do Mix da Identidade Corporativa na Imagem	18
Figura 3 - Brand Equity Ten	43
Figura 4 - Prisma de Identidade da Marca	44
Figura 5 - Modelo de Avaliação Multidimensional	47
Figura 6 - Pirâmide de Ressonância da Marca	50
Figura 7 - Variáveis que Influenciam o Comportamento do Consumidor	61
Figura 8 - Características que Afetam o Comportamento do Consumidor	61
Figura 9 - Determinantes do Comportamento do Consumidor	62
Figura 10 - Pirâmide de Maslow	63
Figura 11 - Modelo de Hierarquia de Efeitos	67
Figura 12 - Processo de Percepção do Consumidor	73
Figura 13 - Antiga vs. Nova Imagem CTT	77
Figura 14 - Brand Equity Ten	93
Figura 15 - Prisma de Identidade da Marca	94

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Identidades Corporativas em Situação de Fusão	14
Tabela 2 - Dimensões do Capital de Marca.....	41
Tabela 3 - As 6 Facetas do Prisma de Identidade da Marca.....	45
Tabela 4 - Variáveis em Análise da Entrevista.....	88
Tabela 5 - Calendarização do Questionário.....	90
Tabela 6 - Dimensão da Amostra	91
Tabela 7 - Variáveis em Análise do Questionário.....	95

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Idade.....	103
Gráfico 2 - Género.....	103
Gráfico 3 - Habilitações Académicas.....	104
Gráfico 4 - De quanto em quanto tempo recorre ao serviço postal da marca CTT?	104
Gráfico 5 - Tem conhecimento das alterações efetuadas recentemente à imagem da marca CTT?.....	105
Gráfico 6 - Se respondeu sim à pergunta anterior, identifique as alterações que considera que foram feitas.....	106
Gráfico 7 - Identifique qual das duas imagens é a nova imagem da marca	106
Gráfico 8 - Sabia que ao longo dos últimos anos a marca CTT tem sido distinguida com diversos prémios?.....	107
Gráfico 9 - Grau de Concordância com as afirmações, numa escala de 1-5: Lealdade	107
Gráfico 10 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5: Notoriedade	109
Gráfico 11 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5: Qualidade Percebida	110
Gráfico 12 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5: Associações	111
Gráfico 13 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5: Outros Ativos	113
Gráfico 14 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5: Físico, Relação e Reflexo.....	114
Gráfico 15 - Habilitações Académicas vs. 6.1. "Estou satisfeito/a com a marca"	115
Gráfico 16 - Habilitações Académicas vs. 6.3. "Considero-me fiel à marca".....	116
Gráfico 17 - Idade vs. 7.2. "Conheço bem as características da marca CTT".....	117
Gráfico 18 - Idade vs. 7.3. "Os CTT são a primeira marca em que penso quando preciso de recorrer a serviços postais"	118
Gráfico 19 - Género vs. 8.1. "A marca aposta sempre na qualidade da sua oferta de serviços postais"	118
Gráfico 20 - Género vs. 8.4. "Recomendo a marca CTT aos meus amigos e familiares"	119
Gráfico 21 - Habilitações Académicas vs. 9.2. "A marca direciona-se a um público que procura inovação"	120
Gráfico 22 - Habilitações Académicas vs. 9.5. "Sinto que a marca CTT é próxima dos seus clientes"	121
Gráfico 23 - Idade vs. 10.2. "Valorizo a sustentabilidade e responsabilidade social das marcas que compro"	122

Gráfico 24 - Idade vs. "Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas"	122
---	-----

Introdução

Atualmente, assiste-se a um mercado caracterizado pela sua abundância na oferta. A sociedade contemporânea é marcada pela presença permanente das marcas, que fazem parte integrante do quotidiano do consumidor. Assim, para garantir a sobrevivência neste mercado altamente competitivo, é exigido às marcas uma aposta na sua diferenciação, que seja notável e relevante (Godin, 2002): não se trata de ser diferente, mas sim de fazer a diferença.

Essencialmente, a marca pretende transmitir os benefícios distintivos de um produto, com o intuito de acrescentar valor ao mesmo, bem como ao próprio consumidor (Diogo, 2008). Esta diferenciação é conseguida através da construção de uma identidade única, que corresponde à personalidade e valores que a marca respeita e pelos quais pretende ser reconhecida. Por esse motivo, a gestão da marca explora e estabelece atributos relacionais e afetivos que definem o seu carácter. Desta forma, a marca torna-se relevante e detém a capacidade de influenciar atitudes e comportamentos, transmitindo emoções fortes e criando relações com o seu público.

A importância do *brand equity*, ou capital da marca, surge, então, para aumentar a diferenciação da marca junto do seu *target*. Embora existam variadas opiniões relativamente ao conceito de *brand equity*, é universalmente aceite que quanto mais reconhecido for o valor do capital da marca, maior será o seu destaque no mercado.

A presente investigação recai sobre um estudo de caso da marca CTT. Atendendo à importância do *brand equity* para o sucesso empresarial, pretende-se aferir a perceção dos valores de identidade da marca, enquanto imagem, pelos clientes CTT. Assim, será analisada a identidade da marca CTT, conforme o discurso da própria organização, bem como a sua imagem, na perspetiva do cliente, com o apoio de dois modelos teóricos: o *Brand Equity Ten* (Aaker, 1991; 1996) e o Prisma de Identidade da Marca (Kapferer, 1998; 2000; 2001).

Para dar resposta à problemática da investigação, foram estabelecidas as seguintes hipóteses, que serão testadas empiricamente:

H1: A imagem da marca CTT influi positivamente na sua lealdade.

H2: A imagem da marca CTT influi positivamente na sua notoriedade.

H3: A imagem da marca CTT influi positivamente na sua qualidade percebida.

H4: A imagem da marca CTT influi positivamente nas suas associações.

H5: A imagem da marca CTT influi positivamente nos seus outros ativos.

H6: A imagem da marca CTT, exteriorizada através do seu reflexo, mentalização e relação, é percebida de acordo com os valores identitários dos CTT.

A estrutura da presente investigação divide-se pela seguinte forma:

O capítulo I ilustra o conceito de identidade e imagem da organização. Aborda, primeiramente, a definição de identidade organizacional e a sua estrutura, seguindo-se a definição de imagem e reputação organizacional. Por fim, é realçada a importância da relação de transparência entre os dois principais conceitos: a identidade e a imagem.

No capítulo II, o tema prelevante é a gestão das marcas. É explicado o conceito de marca, as suas políticas e estratégias e, por fim, o valor da marca. Neste capítulo é introduzido o conceito de *brand equity*, bem como alguns dos seus modelos de avaliação.

No que concerne ao capítulo III, é apresentado o comportamento do consumidor face às marcas, onde se caracteriza o novo consumidor, o *prosumer*, e algumas teorias clássicas do seu comportamento.

Relativamente ao capítulo IV, este centra-se no enquadramento do objeto de estudo, os CTT. É feita uma apresentação da empresa, que engloba a sua história e o seu enquadramento atual. De seguida, prossegue-se para uma breve descrição do estágio curricular nos CTT.

O capítulo V debruça-se sobre o desenho metodológico da investigação, explicitando as técnicas de recolha de dados primários e exploratórios. É, também, neste capítulo que se encontram discriminadas as hipóteses propostas e as limitações ao estudo.

Por fim, no que diz respeito ao capítulo VI, é exercida uma análise dos dados primários e exploratórios recolhidos. Quanto aos dados primários, são expostos os seus resultados, sendo que é feito um cruzamento entre os dados de caracterização e os gerais. Posteriormente, são apresentadas as reflexões e pistas futuras de investigação.

Capítulo I – A Identidade e Imagem da Organização

1. A Identidade Organizacional e a Sua Evolução

A definição de identidade organizacional não é consensual, uma vez que existem abordagens variadas ao conceito (Bilhim, 2008, p. 185). Contudo, a identidade organizacional é significativa, na medida em que identifica a própria organização (Riel & Fombrun, 2007, p. 75). Duas empresas que atuam no mesmo mercado e que oferecem produtos semelhantes devem ser distinguidas pela sua identidade (Thévenet, 1989, p. 20). Gioia *in* Whetten e Godfrey (1998, p. 20) sustenta que a identidade corporativa afere uma coesão interna à organização. Por via de veículos de comunicação, interna e externa, a organização deve ambicionar espalhar a sua identidade (Thévenet, 1989, p. 41).

Atendendo à sua evolução, a definição de identidade organizacional encontra-se repartida por três linhas de pensamento: i) a perspectiva unidimensional; ii) a perspectiva multidisciplinar; e iii) a perspectiva estratégica.

1.1. A Perspetiva Unidimensional

Na sua origem, entre a época de 1950 e 1970, a identidade corporativa era apenas referente à identificação visual da organização, incluindo a sua imagem, logótipo e assinatura (Riel & Balmer, 1995, p. 340; Balmer, 1998, p. 965). Assim, a identidade era perspetivada universalmente por uma visão unidimensional, que assentava nos aspetos gráficos da identidade visual da organização, resumindo-se à soma de todas as formas como a organização se representa visualmente (Brito & Lencastre, 2014; Grunig, 1993; Brown, 1998).

Atualmente, existem autores que reforçam a enorme relevância do design gráfico para a projeção da identidade empresarial. O simbolismo gráfico, antigamente utilizado apenas para incrementar a visibilidade da organização, é hoje uma tática essencial para a transmissão da estratégia empresarial. Assume, portanto, um papel fundamental na comunicação da organização (Riel & Balmer, 1995, p. 340). O design gráfico compreende quatro funções chave: i) comunicar a missão e filosofia da organização; ii) englobar os valores culturais da organização; iii) sustentar os esforços de comunicação da organização;

e iv) manter a identidade visual da organização apelativa (Balmer, 1995). Olins (1978) classifica a identidade visual em três tipologias: i) monolítica; ii) endossada; e iii) de marca. O autor entende que as tipologias são utilizadas para transmitir as políticas de estratégia, *branding* e comunicação da entidade.

A chegada à conclusão de que a identidade corporativa deve estar alinhada à sua imagem, fez com que se teorizasse sobre a sua consistência também ao nível interno da organização – na sua comunicação (Riel & Balmer, 1995, p. 341). Deste modo, originou-se uma nova perspectiva, mais abrangente, da identidade corporativa.

1.2. A Perspetiva Multidisciplinar

Atualmente, a grande maioria da literatura rejeita a visão unidimensional da identidade corporativa, considerada limitada e ultrapassada, atribuindo-lhe um sentido abrangente (Brito & Lencastre, 2014; Riel & Balmer, 1995). Através desta abordagem interdisciplinar, a identidade organizacional é encarada como um conceito que representa elementos tangíveis e intangíveis da organização (Balmer, 2001; Simões et al., 2005) e deve ser definida e refletida num sentido amplo de todos os âmbitos da organização (Thévenet, 1989, p. 20). Assim, a identidade é um elemento fundamental para o crescimento e posicionamento da organização no mercado (Executive Digest, 2017).

O conceito de identidade organizacional tem de dar resposta aos seguintes critérios: i) o critério do carácter central; ii) o critério da diferenciação; e iii) o critério da durabilidade ou continuidade. O carácter central garante que a identidade reflete a essência da organização, sendo espalhada e interiorizada por toda a organização. Por sua vez, o critério da diferenciação enfoca no carácter único e distintivo da identidade corporativa. Por fim, o critério da durabilidade expressa a continuidade que a identidade deve ter dentro da vida da organização, garantindo a sua relevância também no futuro. Os três critérios aliados, tornam a identidade corporativa num elemento estratégico para a empresa (Albert & Whetten, 1985 p. 265; Podnar, 2014, p. 26; Seruya, 2009; Riel & Fombrun, 2007, p. 69).

Embora esta visão seja uma referência no estudo da identidade corporativa, é também alvo de discussão. Existem autores que derrubam o critério da durabilidade, afirmando que a identidade corporativa é mutável. As organizações vivem em ambientes que se

encontram em constante evolução e, por este motivo, precisam de se adaptar constantemente ao contexto do mercado. Assim, a sua respetiva identidade tem de fluir de acordo com estas mutações, rejeitando o caráter durável (Gioia et al., 2000; Riel & Fombrun, 2007; Thévenet, 1989; Gomes, 2000). Para Riel e Fombrun (2007, p. 69), a identidade é composta por: i) elementos estáticos, tal como a cultura; e ii) elementos dinâmicos, como a comunicação e o simbolismo, sendo estes aqueles que estão sujeitos a transformações frequentes. Nesta mesma perspetiva, Gomes (2000, p. 121) sustenta que a identidade ganha a sua relevância quando comparada com a de outras organizações. Isto é, a identidade organizacional é significativa para a organização com base nas relações de diferenças e semelhanças que estabelece com as restantes organizações. Desta forma, é atribuído um sentido de pluralidade à identidade organizacional, ao invés da singularidade presente e destacada pelo critério da durabilidade (Balmer, 1998, p. 980).

Existem autores que definem a identidade organizacional por três características: i) uma proposta de valor; ii) um conjunto de capacidades distintivas; e iii) um portfólio de produtos que ilustrem essas mesmas capacidades (Executive Digest, 2017). Em contrapartida, Podnar (2014, p. 18) defende uma outra perspetiva, na qual a identidade da organização é composta por três componentes tangíveis da organização: i) as suas características; ii) o seu modo de atuação; e iii) a consistência entre o colaborador e a organização. As características concretas da identidade incluem elementos como a dimensão da organização, os produtos que oferece, a sua estrutura interna e a sua distribuição geográfica. O modo de atuação engloba a missão e objetivos da organização, a agressividade da sua estratégia, o nível de controlo centralizado, o modo como o colaborador é tratado e o modo de comunicação. Por fim, a consistência entre o colaborador e a organização é expressada através do espírito de equipa, do grau de agregação ao projeto empresarial, da lealdade, da proatividade e da capacidade de antecipação dos colaboradores.

Riel e Balmer (1995, p. 341) e Riel e Fombrun (2007, p. 63-65) identificam três abordagens à identidade corporativa: i) a enraizada no design; ii) a enraizada na cultura; e iii) a enraizada na comunicação. A identidade enquanto elemento de design, representativo da organização, requer o desenvolvimento de símbolos utilizados de forma consistente, com o intuito de transmitir uma imagem coerente aos *stakeholders*. A abordagem enraizada na cultura sugere que a identidade contempla as crenças e valores dos membros da organização, ultrapassando a interpretação dos elementos manifestados

pelo design. Schein (2004, p. 25-35) acrescenta ainda que a cultura da organização se manifesta por três níveis distintos: i) os artefactos, compostos pelos aspetos tangíveis da organização, tais como a estrutura dos edifícios da organização; ii) os valores, que conduzem o comportamento dos indivíduos dentro da organização; e iii) os pressupostos básicos, ou os aspetos intangíveis que refletem as crenças indiscutíveis que persistem na organização (Bilhim, 2008, p. 186). A identidade enraizada na comunicação avalia a forma como os traços de identidade da organização podem ser traduzidos através de formas de comunicação, tais como a publicidade (Riel & Balmer, 1995, p. 341; Riel & Fombrun, 2007, p. 63-65).

A identidade organizacional assume um papel ativo nos processos organizacionais, manifestando-se em quatro áreas distintas: i) nos produtos que a entidade oferece; ii) no ambiente onde os produtos são desenvolvidos e vendidos ao público; iii) na comunicação da organização; e iv) no comportamento verificado nos *stakeholders* internos – os colaboradores. Todas estas atividades devem espelhar a identidade da organização (Olins, 1990, p. 20; Olins, 2006, p. 3).

Tendo em conta as definições dadas anteriormente da identidade organizacional, pelos autores referidos, é possível aferir três dimensões centrais do conceito: i) o significado da organização; ii) a identidade visual; e iii) o comportamento organizacional (Podnar, 2014; Riel & Balmer, 1995; Riel & Fombrun, 2007; Olins, 1990; Olins, 2006). Desta forma, comprova-se a natureza multidisciplinar da identidade.

i) Significado da Organização

A identidade remete para o significado simbólico e emocional dos aspetos da vida organizacional (Morgan, 1996, p. 139). Desta forma a identidade é a realidade da organização: transmite o que ela realmente é (Podnar, 2014, p. 18) e permite a compreensão do seu próprio funcionamento (Thévenet, 1989, p. 16). Assim, pode-se afirmar que a identidade corporativa é o ADN da organização: é autorreflexiva, captando todas as suas características inerentes (Kapferer, 1992; Wheeler, 2003, p. 18). Quando a organização distingue o seu significado através de uma identidade única, bem como as suas ambições para o futuro, torna-se mais fácil desenhar e implementar a sua estratégia (Executive Digest, 2017).

Dentro desta perspectiva, a identidade organizacional é compreendida como a soma de todos os fatores que definem e projetam o que a organização representa e para onde se direciona (Podnar, 2014, p. 18). Conforme Kapferer (1992, p. 30-31), “é aquilo que, através da multiplicidade dos sinais, das mensagens, dos produtos, surge como oriundo de um único emissor”. Deste modo, ela detém a capacidade de projetar a verdadeira personalidade da organização (Kunsch, 2002, p. 172; Villafañe, 1998, p. 31), revelando a sua própria essência: quem é e o seu significado ou propósito (Olins, 1990; Balmer, 1995; Balmer, 1998; Wheeler, 2003; Olins, 2006, p. 3). A identidade organizacional equipara-se, então, a uma identidade pessoal, no sentido em que transmite o conjunto de atributos que caracterizam a sua essência (Villafañe, 1998, p. 31). A personalidade da organização inclui aspetos intangíveis, tais como a sua história, tradições, cultura, valores e comportamentos (Balmer, 1998, p. 980; Brito & Lencastre, 2014), sendo constituída por atributos reais, centrais e constantes, que distinguem a organização das restantes (Podnar, 2014, p. 18, Thévenet, 1989, p. 20).

Para conseguir um destaque no mercado, a organização deve integrar uma personalidade diferenciadora na sua identidade (Reisenbeck & Perrey, 2009, p. 154). Uma personalidade distintiva gera uma identidade única para a organização, capaz de estabelecer um posicionamento positivo e memorável no mercado (Pinho, 1996, p. 29). Assim, os atributos da personalidade da identidade corporativa devem ser sempre: a) centrais, por serem espalhados e interiorizados por todos os colaboradores internos da organização; b) duráveis, no sentido em que relacionam o presente da organização com o seu passado, garantido a sua relevância também no futuro; e c) únicos, diferenciando a empresa das organizações que atuam no mesmo mercado (Podnar, 2014, p. 26).

ii) Identidade Visual

A identidade visual de uma organização refere-se às expressões e mensagens visuais da organização, tais como: a) as suas marcas; b) os seus símbolos; c) os seus logótipos; d) as embalagens dos seus produtos; e e) as suas instalações (Pinho, 1996, p. 36). Estas mensagens visuais são direcionadas para o público interno e externo da organização, com o objetivo de, projetar e espalhar internamente, ou comunicar externamente, a estratégia, personalidade e cultura da organização (Pinho, 1996, p. 36-37). Assim, as diferentes formas de representação visual pretendem refletir, de forma transparente, os valores subjacentes à identidade organizacional (Pinho, 1996, p. 36; Olins, 2006, p. 11). Por este

motivo, a identidade visual é muito mais do que a simples imagem da organização, uma vez que integra as características específicas da pluralidade da sua identidade (Podnar, 2014, p. 17; Olins, 2006, p. 11).

Revela-se, então, a importância das empresas controlarem e consolidarem os valores que defendem, fornecendo um sentido de coerência na transmissão das mensagens visuais. Com a ausência da padronização da identidade organizacional, a mensagem visual torna-se ineficiente e desorganizada, perdendo o significado que a organização pretende transmitir aos seus públicos (Pinho, 1996, p. 36).

iii) Comportamento Organizacional

A identidade organizacional tem uma enorme relevância para o colaborador, pois transmite a forma como se deve proceder dentro da organização (Villafañe, 2004, p. 250). Para Simões et al. (2005), a identidade origina e incorpora os símbolos corporativos, ou seja, a forma como as organizações comunicam e se apresentam a si próprias, bem como aos seus públicos externos (Olins, 1990). Por sua vez, estes símbolos detêm uma enorme influência sob os comportamentos organizacionais (Simões et al., 2005; Olins, 1990; Chernatony et al., 2011): “a organização baseia-se em significados compartilhados que permitem que as pessoas se comportem de maneira organizada” (Morgan, 2002, p. 136). A identidade organizacional é, então, refletida nos padrões distintos de comportamento e funcionamento da organização (Morgan, 1996, p. 125; Holt, 2004, p. 22; Olins, 2006, p. 3).

A identidade prende-se com a cultura organizacional, sendo que esta representa a ideologia da empresa (Villafañe, 1998, p. 33), mais especificamente o conjunto de padrões de valores, ideais, normas e crenças que guiam o comportamento dos membros da organização (Gomes, 2000, p. 27-28; Rodrigues et al., 1993, p. 357; Bilhim, 2008, p. 185). Uma cultura forte e bem interiorizada dentro da organização exerce uma enorme influência positiva sob os comportamentos dos colaboradores (Thévenet, 1989, p. 22). A cultura da organização desempenha as seguintes funções: a) facultar um sentimento de identidade, uniformidade e colaboração; b) incentivar o compromisso dos colaboradores para com a organização; e c) acompanhar e ajustar o comportamento das pessoas (Reis & Silva, 2014, p. 250). É, também a cultura organizacional que permite a criação de uma personalidade corporativa (Chernatony, 2006, p. 12).

Thévenet (1989, p. 20) acrescenta ainda que a identidade está presente, não só nos comportamentos organizacionais e nos valores que declara, como também na lógica dos sistemas de gestão a que a organização recorre.

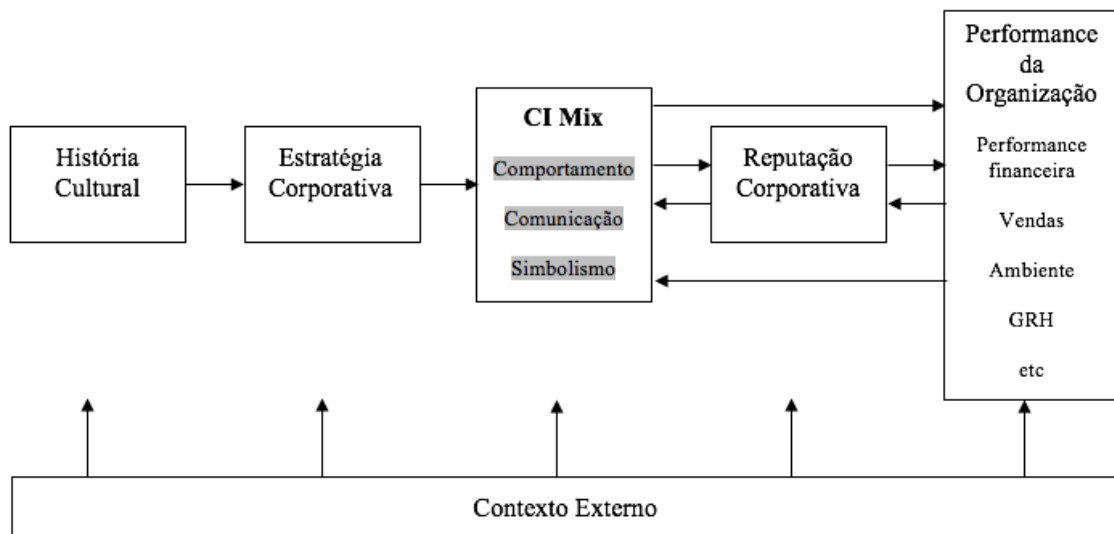
1.3. A Perspetiva Estratégica

Uma vez que a identidade é determinante para o sucesso empresarial, esta deve ser gerida e desenvolvida ao longo do tempo dentro da organização (Gomes, 2000, p. 14; Riel & Balmer, 1995, p. 341). Um programa de identidade organizacional bem estruturado, resulta numa coesão, coerência e clareza acrescida para a organização (Olins, 2006, p. 15). É neste princípio que assenta a nova abordagem à identidade corporativa: a perspetiva estratégica.

Esta mesma visão sugere que a identidade representa uma variável organizacional, tornando-se num elemento central de gestão (Podnar, 2014, p. 18; Pinho, 1996, p. 33). É a identidade que delimita as relações dentro da organização e traz clareza aos seus membros sobre o propósito da mesma (Pinho, 1996, p. 33), assegurando o bom funcionamento interno e a perenidade da organização (Thévenet, 1989, p. 20). Neste âmbito, a identidade é algo que fornece um sentido de coesão interna para a organização (Pinho, 1996; Thévenet, 1989) e, simultaneamente, reflete a forma como a mesma pretende ser interpretada pelo público externo. É planeada e estruturada internamente de forma estratégica e, ao nível externo, é implementada a sua representação (Podnar, 2014, p. 18). A gestão estratégica da identidade organizacional fornece, então, uma base sólida para a compreensão e credibilidade dos diversos públicos da organização (Podnar, 2014, p. 20).

Riel e Balmer (1995, p. 341) sugerem às entidades empresariais, que abordem a gestão das suas próprias identidades através do modelo de *Corporate Identity Mix* – comunicação, simbolismo e comportamento (CIM). O objetivo principal do CIM é desenvolver uma reputação favorável para a organização, através da construção de uma identidade organizacional solidificada. Assim, pretende-se, também, influenciar o comportamento positivo dos *stakeholders* perante a organização.

Figura 1 - Corporate Identity Mix (CIM)



Fonte: Adaptado de Riel e Balmer (1995, p. 341)

O modelo apresentado pelos autores assume a importância da história e tradições da organização, bem como da estratégia empresarial, para a construção de uma identidade corporativa. Por sua vez, o CIM tem um forte impacto na *performance* organizacional e, em conjunto, estes elementos influenciam mutuamente a reputação corporativa. A reputação e *performance* são impactadas também pelo contexto externo na qual a organização se insere e à qual está condicionada.

Outros autores defendem a implementação de um Programa de Identidade Corporativa como forma de gerir a identidade da organização (Pinho, 1996; Podnar, 2014; Diefenbach, 1992). Este modelo surge como uma estratégia para a criação e desenvolvimento da identidade organizacional, zelando pela sua coerência e consistência para os públicos internos e externos (Pinho, 1996, p. 37). É uma forma sistêmica de gerir os atributos diferenciadores da organização, no âmbito de adquirir uma vantagem competitiva no ambiente em que a organização se insere (Podnar, 2014, p. 21).

Diefenbach (1992, p. 156) refere-se ao Programa de Identidade Corporativa como um modelo que enfoca o *branding* da organização na sua globalidade, através da comunicação direcionada aos diversos públicos. Assim, este sistema assenta na premissa de que a identidade estruturada da organização permite a sua diferenciação e, conseqüente destaque, no mercado. O autor entende o programa como uma ferramenta vital para as organizações. Pinho (1996, p. 39-41) destaca quatro etapas para a sua realização: i) a pesquisa e definição de diretrizes; ii) a criação da linguagem visual; iii) o

desenvolvimento das mensagens visuais; e iv) a normalização e padronização. Em suma, o Programa de Identidade Corporativa pretende melhorar a visibilidade da organização, refletindo a sua direção estratégica, de forma a integrar os seus objetivos com a sua própria cultura e ocupando a posição desejada na mente dos seus públicos-chave (Podnar, 2014, p. 21).

No âmbito da gestão estratégica da identidade, Balmer e Soenen (1997) *in* Podnar (2014) realçam o Mix da Identidade Corporativa. O modelo é composto por três dimensões, por analogia ao ser humano: i) a mente; ii) o espírito; e iii) a voz. A mente inclui elementos de decisão consciente pela parte da organização, tais como a sua visão e filosofia, a sua estratégia, o portfólio de produtos, a arquitetura das marcas e a história da organização. O espírito da identidade é o resultado das interações sociais entre a organização e o seu público. Os seus elementos componentes passam pelos valores da organização, a sua imagem interna e as perceções dos colaboradores perante a organização. A voz da identidade refere-se à comunicação das marcas, incluindo elementos como a interação entre o colaborador e o consumidor, o comportamento do colaborador, a comunicação pelo marketing, a identidade visual e a atitude da organização perante as questões sociais e económicas. Para além das dimensões por analogia ao ser humano, os autores referem que o Mix da Identidade Corporativa é ainda composto pelas seguintes dimensões: iv) o ambiente; v) os *stakeholders*; e vi) a imagem e reputação. O ambiente consiste no contexto político, económico, social e tecnológico, na concorrência potencial e existente, a imagem do país de origem, bem como a cultura nacional e regional. Os *stakeholders* distinguem-se por grupos baseados nos seus interesses e modos de interação com a organização, tais como consumidores, colaboradores, os media, os fornecedores, os distribuidores, entre outros. A dimensão da imagem e reputação é abordada enquanto construto diversificado, uma vez que compreende as perceções dos diferentes grupos de *stakeholders*.

2. A Estrutura da Identidade Organizacional

Existem quatro tipos de identidade organizacional: i) a real; ii) a comunicada; iii) a ideal; e iv) a desejada. A identidade real refere-se aos valores defendidos pelos membros da organização e a forma como os manifestam, em concreto. Engloba ainda a qualidade e

tipo de bens que a organização oferece, bem como a sua *performance* e o comportamento dos colaboradores. Por sua vez, a identidade comunicada é um conceito duplo. Corresponde à reputação corporativa, como também a todas as comunicações corporativas: tanto as controladas pela organização, como as não controladas. As mensagens controladas equivalem às que são emitidas pela organização, tais como a publicidade e os comunicados das relações públicas. As mensagens não controladas são aquelas que são transmitidas pelos media e processos de *word-of-mouth* pela parte dos colaboradores. A identidade ideal representa o potencial máximo do posicionamento da identidade que a organização consegue atingir. Por fim, a identidade desejada corresponde à missão e visão da organização que os decisores corporativos pretendem atingir (Balmer & Soenen, 1999, p. 83-84).

A estrutura da identidade organizacional assume três categorias diferentes: i) a monolítica; ii) a de endosso ou mista; e iii) a por marcas ou diferenciada (Pinho, 1996, p. 33; Brito & Lencastre, 2014; Olins, 2006, p. 20).

2.1. A Identidade Monolítica

A identidade monolítica é quando a empresa recorre ao seu nome institucional para a representação dos seus produtos/serviços. Neste caso, a marca é percebida como um elemento de comunicação para todos os seus públicos. Esta estrutura permite uma longevidade à identidade corporativa, uma vez que ela apenas sofre alterações minoritárias de forma a garantir a atualidade, sem que a sua essência, ou características intrínsecas, sejam alteradas. As organizações que optam por esta estratégia têm de criar esforços para manter a coerência na sua identidade e na forma como a manifestam. Assim, todas as suas formas de comunicação devem estar padronizadas, exprimindo a ideia única e coesa que a organização tem de si própria. A estrutura de identidade monolítica apresenta vantagens, tais como: i) o facto de ser a forma mais fácil e eficaz de transmitir a identidade da organização; ii) providencia visibilidade à marca, dotando-a de uma notoriedade acrescida; e iii) aumenta as associações à marca, melhorando a sua imagem (Pinho, 1996; Brito & Lencastre, 2014; Olins, 2006, p. 20). Contudo, Brito e Lencastre (2014) apontam que esta estratégia apresenta algumas limitações. Quando a empresa alarga a oferta de produtos/serviços, demonstra uma capacidade reduzida em atrair e captar targets específicos. Também, uma vez que a identidade é universal para todas os

produtos/serviços, no caso de uma das áreas de negócio não corresponder às expectativas, a imagem da marca é afetada de forma negativa. Por sua vez, terá impacto nos restantes produtos e serviços da marca. Murphy (1990, p. 46-47) acrescenta que uma estrutura monolítica é vantajosa para as empresas cujo setor de negócios seja homogéneo ou quando a organização investe numa estratégia em que a sua cultura organizacional é única e distintiva. No entanto, esta estrutura apresenta, como desvantagem, a falta de liberdade e flexibilidade para implementar grandes alterações à sua identidade.

2.2. A Identidade de Endosso ou Mista

A identidade de endosso (Pinho, 1996; Olins, 2006), ou a identidade mista (Brito & Lencastre, 2014), assenta na aquisição, pela parte da organização, de uma marca ou empresa, em que a identidade corporativa prevalece e atua transferindo valor para a marca individual. Esta estrutura não é impeditiva dos produtos/serviços desenvolverem as suas próprias personalidades. No entanto, exige que as marcas partilhem da mesma identidade, que se reflete em características comuns entre elas. Uma estratégia de endosso pode causar uma enorme diversificação nos negócios da empresa. Esta é uma característica que pode gerar uma desvantagem para a organização. Este sistema apresenta um enorme conflito para a organização: por um lado a empresa quer garantir a coesão entre todas as marcas que representa, mas, por outro, quer tirar proveito das mais-valias que as identidades e personalidades das marcas que adquiriu representam no mercado. A principal dificuldade para estas organizações reside na complexidade em gerir as diversas personalidades das marcas, atribuindo-lhes uma coesão na sua identidade de forma a não suscitar confusão pela parte do público.

2.3. A Identidade por Marcas ou Diferenciada

A estrutura da identidade por marcas (Pinho, 1996; Olins, 2006), ou da identidade diferenciada (Brito & Lencastre, 2014), verifica-se quando a entidade corporativa é detentora de diversas marcas que não se relacionam entre si nem com a própria organização. Dentro deste sistema, a marca é o único veículo utilizado para comunicar com o consumidor, enquanto que a organização se dedica apenas à comunicação com determinados públicos, tais como os investidores. Assim, existe uma clara separação de

identidade entre a organização e os bens que fabrica. Também dentro desta estratégia, a comunicação das marcas é dirigida especificamente ao público alvo de cada produto/serviço. Desta forma, permite que as marcas se posicionem de acordo com os seus benefícios específicos. Atualmente, esta estratégia está a cair em desuso, uma vez que a estrutura diferenciada requer um investimento financeiro elevado. Um outro motivo que tem conduzido à decadência deste sistema é o facto de grande parte das marcas permanecerem desconhecidas, sem um significado sólido e relevante para o consumidor (Pinho, 1996; Brito & Lencastre, 2014; Olins, 2006).

2.4. As Tipologias de Alterações à Identidade Organizacional

As fusões são um dos principais motivos que conduzem à alteração da identidade corporativa (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Gregory & Weichmann, 1991, p. 76). O processo de fusão entre duas, ou mais, entidades empresariais gera uma nova organização e possíveis alterações ao nível da personalidade das marcas (Balmer, 1998, p. 975). Assim, proporciona uma oportunidade crítica para alterar o posicionamento das marcas, atribuindo-lhes um carácter renovado, distintivo e atrativo. Com a situação de fusão, a criação de uma nova identidade é central para estabelecer o reajustamento da estratégia corporativa (Brito & Lencastre, 2014). Tratar a identidade como uma questão fundamental conduz ao sucesso dos processos de fusão. Machado (2009) destaca as tipologias de alterações ao nível da identidade, consoante a estrutura pretendida pelas organizações, na seguinte tabela:

Tabela 1 - Identidades Corporativas em Situação de Fusão

Estrutura de Identidade	Tipologias
Monolítica	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nome e identidade visual de uma das marcas; 2) Nome de uma das marcas e nova identidade visual; 3) Nova Identidade;
Diferenciada	<ol style="list-style-type: none"> 4) Combinação dos nomes das duas marcas e nova identidade visual; 5) Combinação dos nomes e de elementos da identidade visual das duas marcas; 6) Uma das marcas cobre a outra com a sua identidade;
Mista	<ol style="list-style-type: none"> 7) Duas marcas independentes.

Fonte: Adaptado de Machado (2009, p. 58)

3. A Imagem e Reputação Organizacional

A exteriorização da organização reparte-se em dois elementos: i) a imagem organizacional; e ii) a reputação organizacional. A imagem e reputação organizacional assumem um papel fundamental para as empresas se manterem competitivas no mercado e atingirem os seus objetivos de negócio (Heath, 2010, p. 339; Vilar, 2006, p. 11; Boyd et al., 2010, p. 606). Essencialmente, constituem o potencial de uma vantagem competitiva para a organização, na medida em que aumentam a sua notoriedade (Thévenet, 1989, p. 41).

3.1. A Imagem Organizacional

A imagem é um conceito recetor (Kapferer, 2000, p. 33). É, então, fundamentada pela perceção momentânea que o público detém sobre a organização e as expectativas, atitudes, ideias e sentimentos que associa à mesma (Villafañe, 1998, p. 30; Balmer, 1998, p. 971; Keller, 2002, p. 24; Gregory & Wiechmann, 1991, p. 2; Vilar, 2006, p. 21; Pérez & Bosque, 2014, p. 111). É considerada como a realidade da organização segundo a perspetiva de todos os seus grupos de *stakeholders* externos (Heath, 2010, p. 309; Vilar, 2006, p. 19; Gregory & Weichmann, 1991, p. 2; Wartick, 2002, p. 376). Nas palavras de Ruão (2006, p. 19), a imagem “é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos.” A interpretação dos públicos das mensagens emitidas pela organização são, então, a fonte da sua própria imagem (Rodrigues et al., 1993, p. 378; Villafañe, 1998, p. 29; Melo, 2012). Por este motivo, a imagem é um conceito que não é inteiramente controlado pela organização e encontra-se dependente das variadas interpretações do seu público externo (Villafañe, 1998, p. 29; Tavares, 2016, p. 30).

3.2. A Reputação Organizacional

A reputação refere-se à perceção exterior da organização (Wartick, 2002, p. 374), que é construída ao longo do tempo e é formada com base nas atividades e comportamentos organizacionais (Balmer, 1998, p. 971; Raposo, 2008, p. 21). A principal diferença da reputação para a imagem assenta, precisamente, no facto de esta ser gerada através de um

contacto contínuo entre a organização e o seu público externo. Tendo em conta as diversas experiências que o consumidor tem com a organização, ele desenvolve e espalha a reputação da própria empresa (Vilar, 2006, p. 19). A reputação é, então, considerada como um produto de uma construção histórica (Melo, 2012), que é gerada com base na informação disponível acerca da organização, com origem na própria organização, nos media ou noutros meios de comunicação (Fombrun & Shanley, 1990, p. 234).

Rindova et al. (2005) conduziram um estudo em que concluíram que a origem da reputação organizacional encontra-se repartida por duas dimensões: i) a qualidade percebida dos produtos da organização; e ii) a proeminência da organização no mercado. Os autores sustentam que existem *stakeholders* externos cuja a sua avaliação das organizações passa pelo nível de qualidade que associam aos seus produtos. Por outro lado, existem outros *stakeholders* que valorizam a saliência da organização no mercado para a contribuição de uma reputação positiva, no que diz respeito à sua: i) presença constante nos media; ii) associação a consumidores de elevado estatuto na sociedade; e iii) ligação com outros intermediários relevantes.

A reputação de uma organização é um indicador da forma como os seus produtos, ambiente de trabalho, estratégia e atributos gerais se comparam aos de outras organizações que atuam no mercado (Fombrun & Shanley, 1990, p. 233). Uma reputação positiva gera uma predisposição favorável do indivíduo perante a organização, nomeadamente na sua decisão de compra, de investimento ou de vontade em vir a colaborar no futuro (Balmer, 1998, p. 971).

4. O Cruzamento entre a Identidade e a Imagem Organizacional

“A identidade empresarial funciona como o estímulo que provocará uma experiência – a própria imagem – no recetor” (Villafañe, 1998, p. 31). Assim, a identidade da organização é espelhada pela sua imagem exterior (Schmitt & Simonson, 1998, p. 51; Villafañe, 1998, p. 31; Tavares, 2016, p. 15). Villafañe (1998, p. 32-33) aprofunda o cruzamento entre a identidade e a imagem organizacional, afirmando que a imagem é uma representação isomórfica da identidade. O autor entende a representação como a construção da imagem, pela parte do público recetor das mensagens da empresa. A representação é sustentada

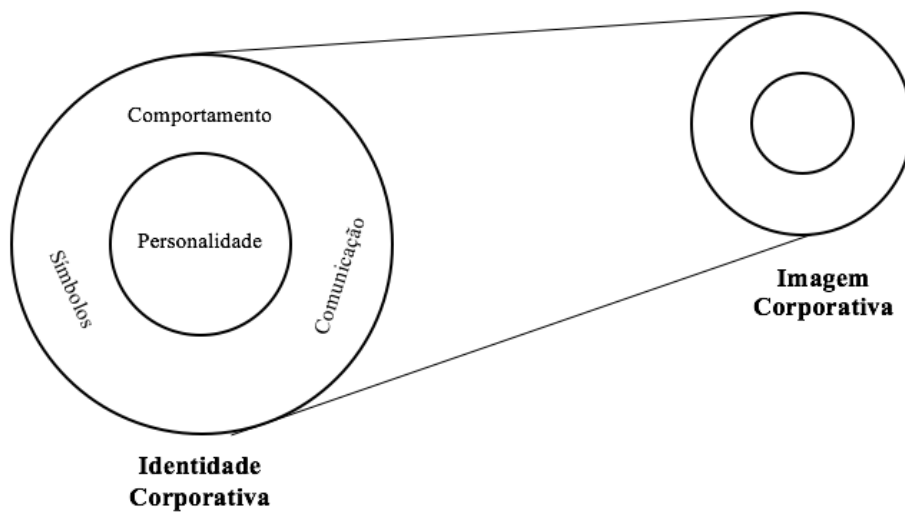
pelo isomorfismo gestáltico, isto é, o facto da imagem ser um reflexo da identidade corporativa. A imagem organizacional deverá, portanto, ser uma exteriorização verdadeira e transparente da cultura, valores e personalidade da organização (Raposo, 2008, p. 123; Gioia et al., 2000, p. 63).

Alinhar a imagem com a identidade é uma estratégia que compõe uma enorme vantagem competitiva para a organização, tornando-se imperativo que as organizações criem esforços para atingir esta transparência. Neste sentido, são destacadas seis tipologias de identidade: i) a identidade verdadeira (os traços da organização); ii) a identidade comunicada (a identidade que é comunicada pelo design gráfico e pelas vias de comunicação corporativas); iii) a identidade concebida (a percepção da identidade pela parte de todos os *stakeholders*); iv) a promessa da identidade (a promessa que a identidade faz ao seu público externo e interno); v) a identidade ideal (a estratégia futura para a identidade); e a vi) identidade desejada (a estratégia futura para a identidade que reside no coração e mente dos executivos sénior) (Podnar & Balmer, 2010).

De forma a garantir a relação de transparência entre a identidade e imagem da organização, Villafañe (1998, p. 35-38) realça três critérios fundamentais: i) basear a imagem na identidade verdadeira da organização; ii) focar os atributos positivos e diferenciadores da identidade para que prevaleça uma imagem positiva na mente dos públicos; e iii) alinhar a estratégia empresarial à identidade organizacional. Em contraste, de forma a potenciar a inter-relação entre a identidade e imagem, Gioia et al. (2000, p. 68) sugerem que a organização proceda a uma, entre duas, das seguintes opções: i) alterar algo na forma como a própria organização se define, ao nível da sua identidade; ou ii) criar esforços contínuos para alterar a forma como os *stakeholders* externos percebem a organização.

Por outro lado, Riel e Fombrun (2007, p. 67-68) destacam a importância da definição do Mix da Identidade Corporativa, para que a organização consiga manifestar a sua personalidade para os seus públicos, internos e externos, apoiando a construção da sua imagem corporativa verdadeira. Os autores sustentam que o Mix da Identidade Corporativa, centrado no desenvolvimento de uma identidade diferenciadora através do alinhamento da personalidade organizacional com os seus símbolos, comportamentos e formas de comunicação, deve ser refletido pela própria imagem corporativa.

Figura 2 - Influência do Mix da Identidade Corporativa na Imagem



Fonte: Adaptado de Riel e Fombrun (2007, p. 68)

Quanto mais acentuada for a discrepância entre a forma como a organização se define (a sua identidade) e a forma como o público a percebe (a sua imagem), maior será o estrago feito à “saúde” da organização (Albert & Whetten, 1985, p. 268). No entanto, frequentemente são verificados casos em que a identidade organizacional não corresponde à sua imagem e reputação (Balmer, 1998, p. 978; Gioia et al., 2000, p. 66). A incapacidade de estabelecer a interface da identidade e imagem, resulta no descontentamento e não envolvimento dos *stakeholders* com a organização (Podnar & Balmer, 2010).

Capítulo II – Da Organização à Gestão das Marcas

1. A Marca: o conceito e as suas componentes

As marcas contam com uma presença longínqua na sociedade de comércio (Farquhar, 1990, p. 7). No entanto, apenas no século XX é que os processos de gestão da marca se tornaram fundamentais para o sucesso das organizações (Aaker, 1991, p. 7; Aaker, 2009; Serralvo, 2009; Kapferer, 2001, p. 17). No mundo atual do Marketing e Publicidade, não existe conceito tão discutido e valorizado como a marca e os seus processos de gestão (Kapferer, 1992; Levine, 2003; Olins, 2003). Hoje, é universalmente reconhecido que a marca representa o ativo intangível mais valioso para a organização (Aaker, 1996; Kotler & Keller, 2012; Barlow & Stewart, 2006; Kotler & Armstrong, 2012; Olins, 2003; Keller, 2013; Abbing, 2010; Armstrong & Kotler, 2005; Ries & Ries, 2004; Diogo, 2008). Quando potenciada, simboliza um atributo estratégico que afere uma vantagem competitiva à organização (Aaker & McLoughlin, 2010, p. 7).

Estamos perante um mercado saturado no que diz respeito à oferta, disputando a Economia da Atenção pela parte do consumidor (Aaker, 2009; Wheeler, 2003, p. 22). Verifica-se uma proliferação dos produtos/serviços existentes, o que se traduz numa maior dificuldade em termos de atingir uma diferenciação notável (Aaker, 1991, p. 8; Aaker, 1996, p. 27; Keller, 2013, p. 54). Neste contexto, a marca é talvez a única forma de ganhar destaque e quota de mercado (Barlow & Stewart, 2006, p. 17): a marca surge para facilitar a escolha do consumidor e potenciar os esforços da própria organização (Martins, 2006, p. 11).

Quando é bem concebida, a marca compõe uma imagem vibrante na mente dos consumidores (Barlow & Stewart, 2006), que invoca emoções fortes e um sentimento de lealdade (Olins, 2003, p. 21; Chernatony, 2006). Por esse motivo, requer uma gestão estratégica cuidada, centrada no desenvolvimento de marcas diferenciadoras e potenciando o seu valor máximo (Aaker, 1991, p. 15; Kotler & Armstrong, 2012, p. 243; Aaker, 2009; Armstrong & Kotler, 2005, p. 241). Interessa, então, conhecer melhor a definição do conceito de marca, bem como todos os seus elementos componentes.

A *American Marketing Association* (AMA, 2016) define a marca como “o nome, termo, design ou símbolo ou qualquer outro aspeto do produto ou serviço do vendedor como distinto dos oferecidos pela concorrência.” Também para Aaker (2009), a marca é o nome ou símbolo atribuído pela organização para representar um produto/serviço (Keller, 2013, p. 30), diferenciando-o dos demais concorrentes no mercado (Aaker, 1991, p. 7). Assim, a marca representa duas funções essenciais: i) identificar o produto/serviço; e ii) diferenciá-lo da oferta (Serralvo, 2009, p. 86; Kapferer, 2001, p. 231).

No entanto, o conceito de marca ultrapassa a simples representação dos aspetos de design do produto – estas são apenas as componentes tangíveis e materiais da marca (Holt, 2004, p. 3; Kapferer, 2001, p. 103; Armstrong & Kotler, 2005, p. 241). Similarmente, Barlow e Stewart (2006) definem a marca, ao seu nível mais básico, como uma identidade visual diferenciadora e única. No entanto, a marca apenas existe quando estes mesmos aspetos visuais se associam a experiências do consumidor, que atribuem significado à marca (Holt, 2004, p. 3). Assim, a marca acrescenta valor ao produto/serviço, por via da atribuição de características, que vão para além das funcionais (Farquhar, 1990, p. 7; Kapferer, 2001, p. 45-46; Chernatony et al., 2011, p. 18), sustentando a criação de relações com o consumidor (Balmer et al., 2006, p. 743; Kotler & Armstrong, 2012, p. 24).

Na perspetiva de Chernatony (2006, p. 8), as características da marca passam por três elementos: i) os atributos funcionais; ii) os atributos emocionais; e iii) a promessa da experiência (Chernatony & McDonald, 2003). Os atributos funcionais são, maioritariamente, relevantes para o consumidor numa fase inicial. Quando o consumidor se depara pela primeira vez com uma marca, a tendência é procurar os benefícios racionais que o bem lhe proporciona. Os atributos funcionais prendem-se com os emocionais, na medida em que o consumidor valoriza as características hedónicas da marca. Por fim, a marca deverá transmitir uma mensagem que forneça uma promessa de uma experiência única e notável para o consumidor (Kapferer, 2012, p. 10; Chernatony et al., 2011, p. 31).

Por outro lado, Kapferer (2012, p. 10) entende a marca como um nome que detém a capacidade de influenciar o mercado. O autor define o sistema da marca por três valências: i) o nome ou símbolo da marca; ii) o conceito da marca, que reflete os valores tangíveis e intangíveis da marca; e iii) o produto/serviço representado pela marca, tendo em conta as experiências proporcionadas nos pontos de contacto com o consumidor.

Para alguns autores, a marca é um fenómeno psicológico que reside na mente do consumidor, tendo em conta as suas perceções individuais (Holt, 2004, p. 3; Chernatony, 2006, p. 27; Aaker, 1996, p. 10; Keller, 2013, p. 69; Mendes, 2014, p. 19). Em conformidade com Aaker (1996, p. 10), a marca encontra-se arquivada numa “caixa” mental, na qual o consumidor armazena toda a informação acerca da mesma. Este processo é, no entanto, inconsciente, pelo que o consumidor não tem total noção da informação que tem gravada na sua memória. Assim, ele apenas reconhece se a “caixa” da marca guarda emoções positivas ou negativas. Desta forma, a marca representa a perceção que o público-alvo detém sobre a forma como a organização, produz, serve e vende (Barlow & Stewart, 2006).

As marcas significantes tornam-se símbolos para a sociedade, que, por sua vez, estão relacionados com a identidade do próprio consumidor (Balmer et al., 2006, p. 746). Desta forma, têm o potencial de constituir e criar valor para o seu target que, posteriormente, se reverte em valor social (Balmer et al., 2006, p. 749). Uma marca de sucesso tem a capacidade de transpor, de forma clara e assertiva, a ligação entre o seu nome e o conjunto de vantagens competitivas que representa (Chernatony et al., 2011, p. 19). Kotler e Keller (2012, p. 250) realçam seis atributos essenciais inerentes à caracterização da marca: i) memorável; ii) com significado; iii) esteticamente apelativa; iv) transferível a uma potencial extensão de produto; v) adaptável; e vi) protegida legalmente. Em contraste, Abbing (2010, p. 34) propõe outras quatro características centrais para as marcas: i) a autenticidade e proximidade da sua identidade com o ADN da organização; ii) o significado, que gera a criação e desenvolvimento de relações com o consumidor; iii) a simplicidade e clareza na transmissão das mensagens emitidas pela marca; e iv) o fator inspirador, que provoca o interesse dos diversos públicos da marca.

Tal como foi anteriormente evidenciado, a marca é um fenómeno complexo, composto por elementos tangíveis e intangíveis (Stobart, 1994, p. 5; Martins, 2006, p. 8; Tavares, 2016, p. 3). Assim, numa abordagem ao conceito multifacetado da marca, Chernatony (2006) reparte o fenómeno pelas seguintes perspetivas: i) o input interno; e ii) o input externo. Dentro de cada perspetiva, o autor define as inúmeras formas e funções que a marca assume.

1.1. O Input Interno da Marca

Quanto à perspectiva do input interno, a marca assume diferentes funções, nomeadamente: i) logótipo; ii) instrumento legal; iii) organização; iv) informador; v) redutor de risco; vi) posicionamento; vii) personalidade; viii) conjunto de valores; ix) visão; x) incrementar valor; e xi) identidade (Chernatony, 2006). O input interno refere-se às dimensões da marca definidas e controladas pela organização (Chernatony & McDonald, 2003, p. 25).

i) Logótipo

A marca manifesta-se através do seu logótipo, ou identidade visual, que lhe afere uma distinção das restantes marcas no mercado (Chernatony, 2006, p. 28; Aaker, 1991, p. 197; Lindon et al., 2004, p. 169). A identidade visual pode ser representada por símbolos visuais que, quando são reforçados ao longo do tempo e refletem a essência da marca, potenciam a sua notoriedade, bem como os restantes aspetos do *brand equity* (Aaker, 1991, p. 197; Aaker, 1996, p. 84). Os símbolos e logótipos espelham a identidade, valores e personalidade da própria marca (Kapferer, 2001, p. 133). A identidade visual adquire, então, a sua relevância quando remete para as características funcionais e emocionais da marca e deve constituir uma parte integrante na estratégia da marca (Aaker, 1996, p. 85; Abbing, 2010, p. 12).

A identidade visual da marca é relevante quando cumpre com os seguintes critérios: a) tem um carácter arrojado, memorável e apropriado; b) é imediatamente reconhecida no mercado; c) fornece uma imagem clara e consistente da marca; d) comunica a personalidade da marca; e) é protegida em termos legais, nomeadamente os seus direitos de imagem; f) representa valor duradouro; g) adapta-se de forma eficaz nos media; e h) funciona tanto a preto e branco como a cores, em termos do seu reconhecimento (Wheeler, 2003, p. 14).

ii) Instrumento Legal

A marca é um ativo valioso para a organização, pelo que deve ser protegida dentro dos termos da lei. Assim, a marca atua como um instrumento legal, na medida em que atribui exclusividade e uma maior proteção contra a concorrência e suas possíveis imitações que possam surgir no mercado (Chernatony, 2006, p. 29). A marca, enquanto instrumento legal, providencia ainda direitos à organização sobre a sua propriedade intelectual, bem

como sobre as características únicas e distintivas associadas ao seu produto/serviço (Keller, 2013, p. 35). Assim, a marca protege, tanto o consumidor como o produtor, dos concorrentes que criam tentativas de reproduzir produtos similares, ou até idênticos (Aaker, 1991, p. 7). A profundidade e força com que a marca é legalmente defendida compõem um fator decisivo para a sua “saúde” e sucesso a longo prazo (Aaker, 1996, p. 314).

iii) Organização

A marca enquanto organização corresponde à possibilidade da marca representar a organização como um todo, partilhando os seus valores e cultura (Chernatony, 2006, p. 30). Assim, tem a capacidade de potenciar sentimentos de pertença pela parte dos colaboradores, aumentando os seus índices motivacionais no trabalho. Nesta mesma lógica, a marca consegue atrair novos talentos para colaborarem dentro da organização (Lindon et al., 2004, p. 170).

iv) Informador

A função de informador refere-se à capacidade da marca transmitir mensagens ao consumidor que resumem os benefícios que a marca oferece (Chernatony, 2006, p. 34). Através da sua identidade visual, a marca identifica os seus produtos/serviços para o público, distinguindo-os, simultaneamente, dos demais no mercado (Lindon et al., 2004, p. 170).

Kapferer (2001, p. 26) defende que a função de informador da marca surge apenas em casos muito específicos. É quando o consumidor se encontra numa situação em que perde os seus *benchmarks*, que se realça a importância da marca enquanto portadora de informações acerca do produto/serviço que representa. A marca enquanto agente informador deverá aludir à relação qualidade-preço do produto/serviço, esclarecendo o consumidor e apoiando-o na decisão de compra.

v) Redutor de Risco

A marca em forma de redutor de risco remete para a forma como o consumidor procede na decisão de compra, que é altamente influenciada pela confiança que o mesmo tem na marca em questão. Independentemente dos benefícios racionais do produto/serviço, o consumidor baseia-se no risco que associa à marca, sendo este um dos fatores

determinantes para o consumo (Chernatony, 2006, p. 35-37; Keller, 2013, p. 35; Stobart, 1994, p. 10). Neste sentido, Keller (2013, p. 35) destaca seis tipologias de risco que presidem na mente do consumidor, associadas à decisão de compra: a) o risco funcional, que se relaciona com a expectativa de *performance* do produto/serviço; b) o risco físico, que ameaça o bem-estar e saúde do consumidor e/ou dos que o rodeiam; c) o risco financeiro, correspondente à relação preço-qualidade do produto/serviço; d) o risco social, que remete para a possibilidade da decisão do consumidor não ser socialmente aceita; e) o risco psicológico, que representa uma ameaça à saúde mental do consumidor; e f) o risco do tempo, associado ao custo de oportunidade do consumo do produto/serviço.

Em situações em que o envolvimento do consumidor é elevado, ou em que este revela algumas dificuldades no processo de avaliação do produto/serviço, as marcas detêm a capacidade de aumentar a confiança do consumidor, induzindo-o ao ato de compra (Lindon et al., 2004, p. 169). Kapferer (2001, p. 26-28) especifica três funções que a marca cumpre, no âmbito da redução de risco para o consumidor: a) a função da garantia da qualidade do produto/serviço da marca, em qualquer local e momento; b) a função da otimização, nomeadamente na compra da marca que representa a melhor qualidade na sua categoria de produto, ou o melhor desempenho para um uso específico; e c) a função da personalização, em que a marca reforça a imagem que o consumidor tem de si próprio. Assim, a marca detém a capacidade de suprimir o risco associado à compra.

vi) Posicionamento

Num sentido lato, o posicionamento define a forma como a marca deve ser percebida na mente do consumidor (Oliveira, 2009, p. 62; Tavares, 2016, p. 78), espelhando a sua estrutura interna (Keller, 2013, p. 68). Para Kotler e Armstrong (2012, p. 245), o posicionamento relevante é aquele que transmite o conjunto de crenças e valores que a marca representa, de forma clara e assertiva. A sua premissa é que o posicionamento garante três características: a) ser de fácil compreensão; b) ser relevante, mantendo a atratividade, credibilidade e singularidade; e c) ser sustentável, ou seja, lucrativo e viável (Lendrevie et al., 2015, p. 197).

O posicionamento centra-se em registar e transparecer os atributos mais relevantes da vertente funcional da marca, de forma a que o consumidor associe automaticamente a marca a esses mesmos atributos e a distancie da concorrência (Chernatony, 2006, p. 239;

Kapferer, 2001, p. 105). Estes benefícios funcionais da marca deverão ir ao encontro das necessidades do seu *target* (Chernatony, 2006, p. 37; Aaker, 1996, p. 95; Chernatony & McDonald, 2003, p. 15). Assim, através do posicionamento da marca, o consumidor retrai um conjunto de percepções, impressões e sentimentos relativamente ao produto e comparativamente aos seus concorrentes (Kotler & Armstrong, 2012, p. 207). É, portanto, uma forma de garantir que a marca consegue combater a concorrência (Ries & Trout, 2001; Aaker, 1996, p. 176), ocupando um lugar distintivo e valorizado na mente do consumidor (Chernatony, 2006, p. 239; Wheeler, 2003, p. 73; Keller, 2013, p. 68; Kotler, 2010, p. 49).

O posicionamento é transmitido através dos objetivos de comunicação, priorizando a identidade da marca (Aaker, 1996, p. 176; Aaker & Joachimsthaler, 2000): “o posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser ativamente comunicada às audiências” (Ruão, 2002, p. 9). Deve estar definido numa única frase, que remete para a promessa da marca (Riesenbeck & Perrey, 2009, p. 161; Wheeler, 2003, p. 37), facilitando a memorização pela parte do consumidor (Chernatony, 2006, p. 239). De forma a ganhar relevância, o posicionamento da marca deve ser singular, assumindo apenas um único significado (Oliveira, 2009, p. 64; Chernatony, 2006, p. 239). Oliveira (2009, p. 64) acrescenta que a consistência do posicionamento é precisamente outro fator que contribui para o sucesso da marca.

Uma das formas de reforçar o posicionamento é através de uma política de preços adequada, tendo em conta a relação preço-qualidade do produto da marca. Conforme Oliveira (2009, p. 63-64), existem três tipos de estratégias baseadas no critério do preço: a) o menor preço; b) o preço intermediário; e c) o preço *premium*. O posicionamento de menor preço assenta numa estratégia de reduzir o preço do produto ou serviço, comparativamente ao preço das marcas concorrentes, oferecendo unicamente uma vantagem económica ao consumidor. A embalagem do produto ou serviço é simplificada e a marca garante apenas uma qualidade razoável. Com um posicionamento de preço intermediário, a marca estabelece um preço ajustado à qualidade reconhecida no mercado dos seus produtos ou serviços. Esta estratégia é adequada às marcas com um elevado nível de notoriedade. Por fim, o posicionamento *premium* é aquele que representa a qualidade superior dos produtos ou serviços da marca, refletindo-se ainda na sofisticação da embalagem. O preço estabelecido corresponde à elevada qualidade oferecida.

Na perspetiva de Ries e Trout (2001), existem quatro tipos de posicionamento cujas suas manifestações não se restringem à política de preço aplicada aos produtos da marca: a) o posicionamento técnico, assente nas características utilitárias do produto; b) o posicionamento psicológico, referente à vertente hedonística do produto, evocando as emoções e sensações do consumidor; c) o posicionamento sociológico, proporcionando a inserção do consumidor num determinado grupo social; e d) o posicionamento psicossociológico, que engloba o psicológico mais o sociológico, com a finalidade de conjugar a satisfação individual com a grupal.

vii) Personalidade

A marca, enquanto personalidade, reflete um outro modo como esta consegue sustentar a sua diferenciação no mercado (Farquhar, 1990, p. 9; Aaker, 1996, p. 150). A personalidade da marca é definida pelo conjunto de características humanas associadas à mesma (Aaker, 1996, p. 141; Kapferer, 2001, p. 109; Keller, 2002, p. 21; Tavares, 2016, p. 77), ou os traços da sua psicologia (Lendrevie et al. 2015, p. 219). Assim, afere um teor emocional à marca, que permite uma maior ligação ao consumidor, na medida em que ele se identifica com as características humanas da personalidade da marca (Chernatony, 2006, p. 40-41). Assim, o consumidor relaciona-se com a marca e interage com ela como se fosse um ser humano, ao invés de um simples objeto (Aaker, 1996, p. 142).

A personalidade apoia o fortalecimento da marca por diversas formas, nomeadamente: a) proporcionando um benefício de auto expressão do consumidor, que se torna num veículo para o indivíduo expressar a sua própria personalidade; b) atuando como uma base de construção de uma relação solidificada e duradoura entre a marca e o consumidor, por via da expressão da personalidade da marca; e c) transmitindo benefícios funcionais da marca, através dos seus traços únicos e distintivos de personalidade (Aaker, 1996, p. 83-84).

viii) Conjunto de Valores

A marca concretiza, também, um processo de projeção dos seus valores, de forma a cativar os consumidores e atribuir um significado acrescido aos seus produtos (Lindon et al., 2004, p. 170). A perspetiva da marca, enquanto representante de um conjunto de valores, é um ponto fulcral para a sua própria diferenciação. A atribuição de valores

ajustados às necessidades e características do *target*, desencadeia comportamentos positivos pela parte do consumidor (Tavares, 2016, p. 27; Chernatony, 2006, p. 42-43).

Na perspetiva de Kapferer (2001, p. 26-27), a marca enquanto conjunto de valores pertence a uma função de natureza hedónica. Vai ao encontro da ética nos processos empresariais, altamente valorizada pelo consumidor. Assenta, então, no comportamento responsável das marcas nas suas relações com *stakeholders* e na própria sociedade (Kotler, 2010, p. 54).

ix) Visão

A marca deve, ainda, refletir a visão futura da organização (Kapferer, 2001, p. 122; Abbing, 2010, p. 12), ou seja, a forma como irá proporcionar benefícios reais aos seus *stakeholders* (Chernatony, 2006, p. 99; Kotler, 2010, p. 53). A visão refere-se, então, às mudanças que a marca pretende implementar, ao propósito e significado da marca e aos valores que a caracterizam e a levam a satisfazer o seu propósito (Chernatony, 2006, p. 43-44). A visão, incorporada na marca, mantém a sua estratégia focada e associada ao *core business* ao longo do tempo, atribuindo-lhe um maior significado (Aaker, 1996, p. 341).

x) Incrementar Valor

A marca enquanto ativo incrementa valor ao produto representado. Este valor acrescentado reverte-se numa vantagem competitiva para a marca, no sentido em que lhe afere um benefício emocional, que, por sua vez, o consumidor reconhece e valoriza (Chernatony, 2006, p. 44-45).

xi) Identidade

O conceito de identidade define-se pela forma como a marca se caracteriza, espelhando o que a marca pretende representar para os seus *stakeholders*, internos e externos (Aaker, 1996, p. 35; Aaker & Joachimsthaler, 2000; Tavares, 2016, p. 75). Assim, a identidade é referente à construção interna da marca (Kapferer, 1992) e é o elemento impulsionador da própria visão estratégica da marca (Aaker & Joachimsthaler, 2000). A identidade é, conseqüentemente, percecionada como um conceito emissor da marca (Kapferer, 2001, p. 102): é o seu ADN (Kotler, 2010, p. 46). É ela que gera a diferenciação e identificação da marca, bem como a sua credibilidade, tornando a marca memorável (Ruão, 2006, p.

10; Wheeler, 2003, p. 20; Aaker, 1996, p. 257; Kotler, 2010, p. 46). O conceito forma-se pelo consenso entre os colaboradores internos da organização na definição da vocação e verdadeiro significado da marca (Chernatony, 2006, p. 46; Kapferer, 1992, p. 37). A construção de uma identidade torna-se imperativa para garantir o desenvolvimento e coordenação do programa tático da marca (Aaker, 1996, p. 340; Kapferer, 2001, p. 98).

Similarmente à identidade organizacional, existem diversas ordens de pensamento relativamente à verdadeira definição da identidade de uma marca.

Quanto aos ideais da marca, existem características específicas que distinguem as identidades de sucesso das insignificantes, tais como: a) a visão; b) o significado; c) a autenticidade; d) a coerência; e) a diferenciação; f) a flexibilidade; g) a sustentabilidade; h) o comprometimento; e i) o valor. Uma identidade que incorpore todas estas características apresenta um enorme valor para a marca (Wheeler, 2003, p. 14). Wheeler (2003, p. 12) defende que os programas de identidade mais sólidos são aqueles que incorporam e avançam a marca da organização, apoiando as perceções desejadas. A identidade envolve todas as formas de expressão tangíveis da marca e torna-se num elemento intrínseco à cultura organizacional. A identidade da marca pretende demonstrar, ao invés de afirmar, os pontos de diferenciação da marca.

No plano de desenvolvimento da marca de Aaker e Joachimsthaler (2000), a identidade é central para a construção da estratégia empresarial. Os autores defendem que a identidade da marca deve ser desenvolvida, tomando em consideração três fatores: a) o consumidor; b) a concorrência; e c) a estratégia da organização. Os consumidores potenciam o valor da marca, pelo que a identidade deve ser baseada nos seus interesses e motivações. A análise concorrencial é, também, fulcral para o desenvolvimento de uma identidade, uma vez que esta deve ser diferenciada das restantes no mercado. Por fim, a identidade da marca deve refletir a estratégia da empresa, por forma a transmitir a forma como a marca irá cumprir com as suas promessas. Assim, o conceito de identidade integra uma visão interna, referente à auto-imagem da marca, e externa, ou seja, a imagem pública da marca. Deve, então, servir como um apoio fundamental no estabelecimento de uma relação entre a organização e o consumidor, através do desenvolvimento de uma proposição de valor de benefícios funcionais e emotivos (Aaker, 1996).

Conforme Aaker (1996, p. 68), a identidade providencia a direção, o propósito e o significado da marca, sendo composta por quatro perspectivas (Aaker, 1996, p. 77): a) a marca enquanto produto, assente nos atributos do produto, na relação qualidade preço, nos seus utentes e no país de origem do produto; b) a marca enquanto organização, refletida nos atributos centrais da organização e nas suas estratégias locais e globais; c) A marca enquanto pessoa, centrada na sua personalidade e na relação estabelecida com o consumidor; e d) a marca enquanto símbolo, refletindo a sua imagem visual e no histórico da marca.

A identidade representa um elemento central na visão estratégica da organização, sendo constituída por uma série de associações à marca que se ambiciona provocar no consumidor. Estas associações são percecionadas pelo público-alvo enquanto promessas que a organização irá concretizar através da sua marca (Aaker, 1996, p. 70; Keller, 2013, p. 33), que devem ser únicas, salientes e positivas (Kapferer, 2012, p. 7). Deste modo, a existência da identidade justifica-se para transmitir a proposta de valor que a organização faz aos seus clientes (Lencastre, 2007).

Uma vez que as associações à marca são desenvolvidas pelo consumidor ao longo do tempo, Hall (2006, p. 12-13) defende que a identidade é um elemento dinâmico e complexo, que está sujeito a revisões e alterações. Deste modo, a marca pode representar diferentes identidades em diferentes momentos, tendo em conta a evolução dos contextos, que geram modificações nas associações feitas pelo consumidor. O autor rejeita o sentido de coerência na identidade da marca, afirmando que esta é sempre fragmentada e transitória.

Em contraste, relativamente à permanência e continuidade da identidade da marca, Kapferer (1992; 2001) defende que esta se deve manter constante ao longo do tempo. Nesta perspetiva, a aplicação consistente de uma identidade de marca é uma das ferramentas cruciais para a estratégia da organização (Wheeler, 2003, p. 26; Aaker, 1996, p. 218; Kapferer, 2001, p. 98). Embora a identidade visual e gráfica da marca esteja sujeita a alterações temporárias, a identidade, enquanto elemento refletor dos valores da marca, não deverá sofrer mutuações (Kapferer, 1992; Aaker, 1996, p. 85-88). Na perspetiva de Aaker (1996, p. 87-88), a estrutura da identidade da marca é dividida pela: a) identidade *core*; e b) a identidade estendida. O autor explica que a identidade *core* é intemporal, uma vez que reflete: a essência da marca; as suas crenças e valores fundamentais; os *skills* da

organização detentora da marca; e o significado dessa mesma organização. Por outro lado, a identidade estendida sofre alterações ao longo do tempo, pois representa elementos mutáveis, tais como: a gama de produtos; a política de preços; entre outras associações à marca que a potenciam.

1.2. O Input Externo da Marca

O input externo assenta nas seguintes funções: xii) a imagem; e xiii) as relações (Chernatony, 2006). Por sua vez, o input externo corresponde às dimensões da marca desenvolvidas pelos *stakeholders* externos da organização (Chernatony & McDonald, 2003, p. 24).

xii) Imagem

A imagem é a memória que o consumidor guarda na sua mente acerca da marca (Kapferer, 2001, p. 53). É entendida como o conjunto de interpretações e associações que o indivíduo desenvolve, resultante das suas experiências diretas e indiretas com a marca (Chernatony, 2006, p. 48; Aaker, 1991, p. 111; Keller, 2013, p. 72). Assim, a imagem corresponde à conceção que os consumidores desenvolvem acerca da marca (Aaker, 1996, p. 356), refletindo a forma como ele descodifica todos os sinais que a marca lhe emite (Kapferer, 1992, p. 37; Kapferer, 2001, p. 103), nomeadamente através das variadas formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos (Ruão, 2006, p. 37). É, então, um elemento que diz respeito à exteriorização da marca (Kapferer, 1992, p. 37), uma vez que é um conceito recetor (Kapferer, 2000, p. 33; Kapferer, 2001, p. 102). Neste sentido, a imagem da marca é um elemento mutável, sendo que é construída por perspetivas do público externo à organização que, por sua vez, podem também alterar-se ao longo do tempo (Kapferer, 2000, p. 37).

A imagem é emitida através de símbolos e mensagens que, idealmente, correspondem apenas, e de forma transparente, à identidade da marca. No entanto, existem diversos fatores que distorcem a realidade da marca ao serem projetados, nomeadamente: a) a falta de conceção clara da identidade da marca a nível interno da organização; b) a preocupação exclusivamente centrada na transmissão de uma imagem capaz de captar a atenção e agradar os diversos públicos; e c) a exteriorização da identidade fantasma, ou seja, a

projeção de uma imagem que corresponde à identidade ideal e não à real (Kapferer, 2001, p. 103).

xiii) Relações

A marca enquanto potenciadora de relações é a extensão da sua própria personalidade: se as marcas são personificadas, então o consumidor cria ligações emocionais com ela (Chernatony, 2006, p. 49; Aaker, 1996). A relação entre a marca e o consumidor é suscitada pela interação repetida entre os dois agentes ao longo do tempo (Buttle, 2009, p. 27; Tavares, 2016, p. 81). De acordo ainda com Buttle (2009, p. 28-30), esta relação tem o potencial de evoluir, tendo em conta o tipo de interações que ocorrem entre o consumidor e a marca. Assim, o autor identifica a confiança e o comprometimento como os dois fatores que evoluem e fortalecem este relacionamento.

2. As Políticas e Estratégias das Marcas

A estratégia da marca surge como forma de criar valor para a organização. A sua principal função é estruturar a atribuição da identidade a cada produto pertencente ao portfólio da organização (Diogo, 2008, p. 125).

2.1. A Estratégia Baseada na Arquitetura das Marcas

Atualmente verifica-se uma tendência de crescimento das organizações, através da multiplicação de produtos e respetivas linhas e gamas. Consequentemente, surge a questão de gestão das marcas, tornando-se necessário proceder à estruturação das relações entre os produtos e as suas linhas e gamas existentes. Nasce, então, a arquitetura das marcas como um sistema que organiza toda a oferta da organização, esclarecendo os seus *stakeholders* internos e externos (Kapferer, 2000, p. 114).

A arquitetura das marcas refere-se à articulação estabelecida entre as marcas e os produtos de uma organização, bem como ao seu sistema de identidade nominal e visual (Kapferer, 2001, p. 231). Reflete, não só a estratégia de marca implementada dentro de cada organização, como também a forma como os seus elementos são aplicados aos diversos produtos (Keller, 2013, p. 60). Existem dois conceitos fundamentais associados à

arquitetura das marcas: i) o portfólio de marcas; e ii) a hierarquia das marcas (Keller, 2013, p. 60). O portfólio de marcas engloba todas as marcas que cada organização oferece por cada setor de mercado. Por sua vez, a hierarquia das marcas revela o número e natureza das componentes de cada marca pertencente à organização (Keller, 2013, p. 60; Wheeler, 2003, p. 38).

Debruçando-se sobre as tipologias existentes de arquitetura da marca, Aaker (2004), Kapferer (2000) e Lendrevie et al. (2015) referem três diferentes: i) a marca institucional; ii) a marca produto; e iii) a marca *umbrella*.

i) Marca Institucional

A marca institucional corresponde à designação da marca corporativa: “traduz a razão social da empresa” (Lendrevie et al., 2015, p. 223). Assim, o nome da organização é percebido enquanto marca. Existem três categorias de marca institucional (Aaker, 2004, p. 82-87; Lendrevie et al., 2015, p. 223):

- a) Marca institucional pura – funciona puramente ao nível institucional, pelo que o nome da marca não aparece nos produtos;
- b) Marca institucional *umbrella* – cumpre funções institucionais e de marketing, pelo que a marca representa todos produtos e identifica a organização;
- c) Marca institucional híbrida – funciona ao nível da instituição e de marketing, no entanto, a marca representa apenas alguns dos produtos da organização. É uma combinação entre os dois tipos de marca institucional, referidos anteriormente.

ii) Marca Produto

A marca produto, ou marca pluralista (Wheeler, 2003, p. 39), assenta na estratégia de atribuir um nome, identidade e posicionamento único para cada produto (Kapferer, 2000, p. 115; Lendrevie et al., 2015, p. 223). Desta forma, o portfólio de marcas da organização corresponde exatamente à sua carteira de produtos.

Aaker (2004, p. 89) e Lendrevie et al. (2015, p. 223) destacam três subcategorias de marcas, dentro da marca produto:

- a) Marca gama – a marca representa uma gama de produtos, cujo posicionamento e identidade se mantêm iguais para todos os produtos;
- b) Produto marca – dá-se quando o produto comercializado não tem denominação no mercado. Por este motivo, o nome da marca passa a assumir o nome do próprio produto;
- c) Marca família – o nome da marca para determinado produto advém do prefixo ou sufixo relacionado com o nome da marca institucional.

Algumas das vantagens da marca produto passam por: a) ser uma estratégia que permite à empresa focar-se em diversos *targets* específicos; b) as diferenças entre cada produto são claramente transmitidas e compreendidas pelo consumidor; c) apoiar o estabelecimento de um posicionamento inovador pela marca; d) uma vez que o nome da organização por detrás de cada marca é desconhecido, a empresa está desprendida, em termos da sua orientação futura, relativamente às suas marcas-produtos; e e) o fracasso de uma marca não afeta a reputação das restantes. Quanto às suas desvantagens, verifica-se: a) o custo elevado associado à criação e manutenção de novas marcas; e b) a negligência do aproveitamento do capital de marca positivo de marcas já existentes (Kapferer, 2000, p. 115-118).

iii) Marca *Umbrella*

A marca *umbrella*, assente numa arquitetura monolítica (Wheeler, 2003, p. 39), surge quando um único nome de uma marca é atribuído a diversos produtos que, por sua vez, se inserem em mercados divergentes (Kapferer, 2000, p. 122; Lendrevie et al., 2015, p. 223). Assim, todos os produtos da organização partilham do mesmo nome e, no entanto, declaram promessas diferentes. Estas promessas são adequadas ao mercado em que se inserem, ao *target* com quem comunicam e à visão geral da organização (Kapferer, 2000, p. 122).

Segundo Kapferer (2000, p. 118-119; 125-127) e Lendrevie (2015, p. p. 224), a marca *umbrella* desmebra-se em três categorias:

- a) Marca linha – a marca representa uma linha de produtos, aferindo homogeneidade e coerência a essa mesma linha;
- b) Marca *griffe* – a marca está, por norma, associada a produtos de luxo. O seu nome remete para um estilo ou um criador de renome e original;
- c) Marca caução – o nome da marca caução está associado a outra marca, de forma a apoiá-la e atribuir-lhe uma credibilidade acrescida.

Em contraste, para Aaker (2004, p. 92) a marca *umbrella* está subdividida em quatro tipologias:

- a) Marca *umbrella* genética – ocorre quando a notoriedade do nome da marca é reconhecida pelos seus públicos, de tal forma que o consumidor passa a denominar o produto pelo próprio nome da marca.
- b) Marca *umbrella* classificação – a marca é utilizada para classificar produtos do mesmo setor. O produto terá de reunir uma série de parâmetros, relacionados com a sua *performance*, para obter a classificação da marca;
- c) Marca de distribuidores – as marcas criadas pelos próprios distribuidores e, conseqüentemente, vendidas apenas nas superfícies do respetivo distribuidor;
- d) Marca social – as marcas sem fins lucrativos, cujo seu papel se restringe a um cariz social.

2.2. A Estratégia Baseada na Extensão das Marcas

Atualmente, o custo financeiro associado à criação de uma nova marca é bastante elevado. Por este motivo, grande parte das empresas rejeita esta estratégia, optando por utilizar as suas próprias marcas, já estabelecidas no mercado, para a representação de novos produtos (Aaker & Keller, 1990, p. 27; Keller, 2013, p. 56).

A extensão da marca é uma estratégia que assenta na extensão da gama de produtos da marca para novas categorias e setores de mercado (Aaker, 1996, p. 275; Kotler, 2013, p. 56; Kapferer, 2000, p. 85; Lendrevie et al., 2015, p. 226; Diogo, 2008, p. 157). Assim, a marca transporta o seu valor para um novo setor de mercado, adquirindo uma vantagem

competitiva e resultando numa oposição forte aos líderes de mercado (Aaker, 1996, p. 291; Kotler, 2013, p. 56). A estratégia baseada na extensão da marca é considerada como um veículo para aumentar a notoriedade da própria marca (Aaker, 1991, p. 75). Kapferer (2000, p. 85-86) acrescenta que esta estratégia é benéfica para as organizações, na medida em que: i) apoia a inovação das marcas existentes, sendo este um fator que potencia a mesma; e ii) reduz custos de publicidade associados à implementação de novas marcas. Tendo em conta as inúmeras vantagens que desencadeia, a estratégia baseada na extensão da marca tem vindo a tornar-se cada vez mais comum e popular no mundo corporativo (Aaker, 1996, p. 275; Kapferer, 2000, p. 85).

Keller (2013, p. 433) e Farquhar (1990, p. 10) pronunciam-se acerca das tipologias de extensão da marca, identificando duas categorias distintas: i) a extensão da linha; e ii) a extensão da categoria. Para os autores, a primeira surge quando a marca-mãe representa um novo produto dentro da mesma categoria, onde se pretende atingir um novo segmento de mercado. A extensão da linha prevê alterações no produto original, ao nível das suas cores, sabores, formas, ingredientes ou tamanhos. Na extensão de categoria, a marca-mãe é utilizada para introduzir um novo produto numa categoria diferente daquela em que a marca já atua (Aaker & Keller, 1990, p. 27).

A estratégia de extensão da marca acarreta, tanto oportunidades, como riscos, para a marca-mãe (Herr et al., 1996, p. 136). Aaker (1996, p. 291-292) aponta cinco possíveis consequências, positivas e negativas, associadas à extensão da marca: i) muito bom: a extensão reforça as associações e notoriedade da marca; ii) bom: as associações à marca, a sua qualidade percebida e a sua notoriedade são transferidas para a extensão da marca (Diogo, 2008, p. 160-161); iii) mau: o nome da marca não acrescenta valor à sua extensão, ou acarreta um impacto negativo; iv) feio: o nome *core* da marca é manchado ou esquecido pela extensão; v) muito feio: a oportunidade de desenvolver um novo nome para a marca desaparece.

O planeamento e implementação adequados de uma extensão de marca aferem inúmeras vantagens competitivas à organização. Estas vantagens vêm, essencialmente, apoiar a aceitação de novos produtos no mercado (Keller, 2013, p. 435; Chernatony et al., 2011, p. 19). Quanto à implementação da estratégia de extensão da marca, Aaker e Keller (1990, p. 28) referem três condicionantes fundamentais para o seu sucesso: i) as atitudes e crenças do consumidor relativamente à marca são positivas; ii) estas associações positivas

geram comportamentos e crenças positivas relativamente à extensão da marca; e iii) as associações negativas não são transferidas para nem criadas pela extensão da marca. Assim, conclui-se que a estratégia de extensão da marca é viável apenas para as marcas que representam valor significativo para o consumidor (Keller, 2013, p. 69). Neste seguimento, Martins (2006, p. 213-214) sugere, ainda, seis questões a tomar em consideração antes e durante o lançamento da extensão da marca: i) realizar um estudo prévio à implementação da extensão, de modo a antecipar todas as suas consequências; ii) criar diferenças notáveis na extensão, comparativamente ao produto original, por forma a garantir o interesse pela parte do consumidor; iii) recorrer a ferramentas e técnicas de comunicação que esclareçam o distanciamento, em termos de imagem, entre a extensão e a marca-mãe; iv) especificar os atributos funcionais do produto, acentuando os pontos inovadores relativamente aos da marca-mãe; v) evitar concentrar todos os esforços de comunicação na extensão, negligenciando a marca-mãe; e vi) certificar que a extensão tem significado para o consumidor e não só para a organização.

3. A Marca como Fonte Estratégica

Tendo em conta a relevância que a marca representa para o desempenho positivo da empresa, o *branding*, ou os processos de gestão da marca, são hoje uma ferramenta prioritária (Stobart, 1994, p. 4; Tavares, 2016, p. 3; Mendes, 2014, p. 19). Estudar o valor da marca tornou-se fundamental para potenciar a própria marca (Diogo, 2008, p. 79). Atendendo ao conjunto das dimensões da marca, abordadas no início do capítulo, torna-se relevante definir o conceito de capital de marca, ou *brand equity*, bem como as suas formas de mensuração.

3.1. O Capital da Marca ou *Brand Equity*

O *brand equity* serve de denominador comum, no âmbito da avaliação do valor da marca para a organização (Keller, 2013, p. 57). De forma geral, o capital da marca é entendido como o conjunto de atributos que influenciam a escolha do consumidor (Rust et al., 2005, p. 24). Representa o valor que é acrescentado pela marca (Diogo, 2008, p. 83). No entanto, a literatura que se debruça sobre esta temática, divide a abordagem ao conceito por duas

perspetivas divergentes: i) a perspetiva com base na organização; e ii) a perspetiva com base no consumidor (Diogo, 2008, p. 81). Por sua vez, Myers (2003) subdivide a segunda perspetiva ainda em duas categorias: i) a abordagem às perceções do consumidor; e ii) a abordagem às atitudes e comportamentos do consumidor.

Martins (2006, p. 193) adota uma abordagem financeira do conceito de *brand equity*, refletindo uma perspetiva baseada na organização. O autor acredita que o capital da marca é representado pelo conjunto de qualidades atributos materiais e imateriais da marca, que se reverte em lucro para a organização.

De acordo com Farquhar (1990, p. 7-10), o capital da marca é o valor acrescido que a marca atribui ao produto que representa, na perspetiva da organização, do consumidor, ou do próprio mercado. Para o autor, existem três formas distintas de potenciar o *brand equity*: i) elevar a qualidade do produto, de forma a criar avaliações positivas da marca; ii) alimentar atitudes positivas à marca, com a finalidade de provocar comportamentos de compra do consumidor; e iii) desenvolver uma imagem de marca consistente para criar relacionamentos sustentáveis com o consumidor.

Conforme Aaker (1991, p. 15-16; 1996, p. 7-8), o *brand equity* é constituído pelo conjunto de ativos, ou passivos, ligados ao respetivo nome e símbolos da marca que, por sua vez, acrescentam ou retiram valor ao produto/serviço da organização e aos seus consumidores. As categorias de ativos mais relevantes que contribuem para o *brand equity* são: i) a notoriedade da marca; ii) a lealdade à marca; iii) a qualidade percebida; e iv) as associações à marca. Nesta perspetiva, Aaker (1991; 1996) faz uma combinação entre a análise das perceções e atitudes do consumidor, para a avaliação do capital da marca (Myers, 2003).

Keller (2013, p. 69) defende que o *brand equity* é sustentado pelas experiências que o consumidor tem com a marca ao longo do tempo, que resultam em sentimentos e perceções na sua mente. O autor assume uma abordagem baseada na psicologia ao conceito de *brand equity* (Keller, 2002, p. 6). Rust et al. (2005, p. 25) defendem também que o *brand equity* é criado pelo consumidor, através da imagem e do significado que o mesmo associa à marca. Assim, o valor da marca reside na sua capacidade em conquistar um lugar privilegiado na mente do consumidor, refletindo-se no seu poder em captar a lealdade e preferência do consumidor (Armstrong & Kotler, 2005, p. 241). Para Keller

(2013, p. 69), o capital da marca, baseado no consumidor, corresponde ao efeito diferencial que o conhecimento da marca representa nas reações do indivíduo, face às ações de marketing da própria marca (Armstrong & Kotler, 2005, p. 241). Essencialmente, o conhecimento da marca conduz à diferenciação, que se manifesta através do *brand equity*. Quando o valor do *brand equity* é positivo, o consumidor revela atitudes favoráveis relativamente ao produto e a forma como é comunicado, no caso da sua respetiva marca ser identificada (Keller, 2013, p. 69; Rust et al., 2005, p. 24). Acima de tudo, o atributo fundamental, subjacente ao *brand equity*, é o *customer equity*: o valor que as relações com o consumidor, instigadas pela marca, representa (Armstrong & Kotler, 2005, p. 242).

Para Kapferer (2001, p. 31), o *brand equity* é concebido por diversas dimensões, tais como: i) a notoriedade da marca; ii) o grau de preferência do consumidor perante a marca; iii) a qualidade percebida da marca; iv) o prestígio associado à marca; v) a intenção do consumidor de comprar a marca, em primeiro ou segundo lugar; e vi) a estima do consumidor quanto à marca.

Por sua vez, Chernatony (2006) entende o *brand equity* como um conceito holístico, que abrange todas as áreas da organização. O autor sustenta que o valor do capital da marca é desenvolvido através de processos internos e externos à empresa, subjacentes a uma promessa de valor que a marca propõe aos seus públicos.

De acordo com Lindon et al. (2004, p. 169-170), as marcas cumprem duas funções centrais: i) criar valor para o consumidor; e ii) criar valor para a empresa.

i) Valor para o Consumidor

Os ativos subjacentes ao capital da marca acrescentam, ou subtraem, valor ao consumidor (Stobart, 1994, p. 10). Eles detêm a capacidade de apoiar o consumidor nos métodos de interpretação, processamento e armazenamento de informação sobre os produtos e marcas. Os ativos do *brand equity* podem influenciar a confiança do consumidor na decisão de compra, devido ao grau de notoriedade da marca. Tanto a qualidade percebida, como as associações à marca, contribuem para o aumento da satisfação do consumidor (Aaker, 1991, p. 16). Uma outra vantagem proveniente de um forte capital de marca é o facto de conseguir gerar atitudes e comportamentos favoráveis pela parte do consumidor (Farquhar, 1990, p. 8).

Lendrevie et al. (2015, p. 212) resumem o valor que o capital da marca representa na perspectiva do consumidor, pegando nas funções centrais que a própria marca exerce: a) é um contrato; b) identifica; e c) diferencia. Com um *brand equity* saliente, a marca representa uma garantia de *performance* dos seus produtos/serviços. Tendo em conta que a marca identifica os seus produtos/serviços, quanto maior for o valor do seu capital, maior será o seu reconhecimento. Este processo facilita, ainda, a fidelização do consumidor. Por fim, um *brand equity* elevado reflete uma eficácia na diferenciação da marca, aferindo um significado acrescido ao produto/serviço.

ii) Valor para a Organização

O *brand equity* gera valor para a organização por diversas formas, que, por sua vez, se reverte em *cash flow* positivo (Aaker, 1991; Stobart, 1994, p. 9; Farquhar, 1990, p. 7). O capital da marca representa, para a empresa, valor: a) comercial; e b) institucional. O primeiro remete para as vantagens financeiras de um forte *brand equity*. Por sua vez, o valor institucional resulta num acréscimo dos índices motivacionais dos colaboradores da organização, bem como na atração de novos talentos (Lendrevie et al., 2015, p. 212).

Aaker (1991) defende que um capital de marca positivo gera eficiência na construção de programas de Marketing, no âmbito da captação e retenção do consumidor. A notoriedade, qualidade percebida e associações à marca contribuem para o fortalecimento da lealdade do consumidor, sendo que o ativo da lealdade é tanto uma dimensão do *brand equity*, como é afetado por ele. Uma outra vantagem realçada é o facto do capital da marca positivo permitir uma maior elasticidade nos preços. Pelo facto da marca representar um valor substancial para o consumidor, este torna-se menos sensível a alterações, nomeadamente aumentos, nos preços, valorizando os restantes atributos da marca (Keller, 2013, p. 69). O *brand equity* representa, ainda, uma plataforma sustentável para a implementação de estratégias baseadas na extensão da marca (Keller, 2013, p. 69; Farquhar, 1990, p. 8). Afere, também, uma flexibilidade acrescida no que diz respeito aos canais de distribuição (Keller, 2013, p. 69). Uma marca reconhecida no mercado pelas suas associações positivas e distintivas, ganha facilidade na implementação de programas de marketing nos seus pontos de venda. Por fim, a conjugação dos ativos do *brand equity* atribuí, à marca, uma vantagem competitiva assente na construção de barreiras que impedem entrada de novos concorrentes (Keller, 2013, p. 69; Aaker, 1991, p. 16-18; Stobart, 1994, p. 9; Farquhar, 1990, p. 8).

3.2. Os Modelos de Avaliação do Valor das Marcas

Com o levantamento das definições da literatura académica acerca do conceito de *brand equity*, prossegue-se para a descrição de alguns modelos de avaliação do valor das marcas. Existem duas abordagens aos critérios de medição do valor da marca: i) o valor económico, direcionado para as dimensões sociais e psicológicas; e ii) o valor financeiro, assente em critérios de avaliação financeira (Diogo, 2008, p. 170). De seguida, serão apresentados quatro modelos de autores, nomeadamente: i) Aaker; ii) Kapferer; iii) Chernatony; e iv) Keller. Os dois primeiros modelos, *Brand Equity Ten* (Aaker, 1991) e *Prisma de Identidade da Marca* (Kapferer, 1998; 2000; 2001) abordam o *brand equity* por uma perspetiva pragmática e qualitativa. Os dois restantes, *Modelo de Avaliação Multidimensional* (Chernatony, 2006) e *Customer-Based Brand Equity* (Keller, 2013) recorrem a uma abordagem qualitativa. No entanto, em todos os modelos prevalece o valor económico, tendo em conta que o valor das marcas reside no consumidor.

i) *Brand Equity Ten* – Aaker (1991; 1996)

O modelo *Brand Equity Ten* tem como objetivo principal apurar o valor do *brand equity*, através de quatro critérios de mensuração. Assim, as medidas devem: a) refletir o capital da marca como um todo, incluindo a notoriedade, qualidade percebida, lealdade e associações à marca; b) concluir consequência reais e palpáveis, que se refletem em alterações na estratégia da marca; c) ser sensíveis, reagindo a qualquer alteração do *brand equity*; e d) ser aplicáveis a qualquer marca, em qualquer categoria de produtos e mercados (Aaker, 1996, p. 317).

O modelo incorpora dez ferramentas de mensuração tendo em conta os quatro critérios mencionados anteriormente. As ferramentas estão agrupadas em cinco categorias: as primeiras quatro categorias referem-se às dimensões da marca, baseadas nas perceções do consumidor, enquanto a quinta categoria corresponde a informações diretamente recolhidas no mercado em que a organização se insere (Aaker, 1996, p. 319). A seguinte figura demonstra as cinco categorias do capital da marca, com as medidas correspondentes.

Tabela 2 - Dimensões do Capital de Marca

Dimensões do Capital de Marca	Métricas
Lealdade	1) Preço-prémio 2) Satisfação / Lealdade
Qualidade Percebida / Medidas de Liderança	3) Qualidade percebida 4) Liderança / Popularidade
Associação / Diferenciação	5) Valor percebido 6) Personalidade da marca 7) Associações organizacionais
Notoriedade	8) Notoriedade da marca
Comportamento de Mercado	9) Quota de mercado 10) Preço de mercado e distribuição

Fonte: Diogo (2008, p. 189) adaptado de Aaker (1996, p. 319)

A lealdade à marca reflete a probabilidade do consumidor optar por uma marca concorrente, especialmente quando a marca implementa alterações a nível do preço dos seus produtos/serviços ou das suas características (Aaker, 1991, p. 39). É um elemento fundamental do *brand equity*, no sentido em que tem a capacidade de gerar um enorme valor e, simultaneamente, sustenta o desenvolvimento e implementação de programas de construção de lealdade à marca. A conjugação de um grupo de consumidores que revelam um grau elevado de lealdade à marca, reverte-se num incremento de lucro, proveniente das vendas, para a organização. Por outro lado, apresenta como vantagem uma redução de custos para a marca, uma vez que é menos dispendioso criar esforços para reter clientes do que para os atrair. É, também, notório o facto de uma lealdade à marca representar uma barreira à entrada de novos concorrentes no mercado. No seu modelo, Aaker (1996, p. 21-25) sugere a implementação de sistemas de lealdade à marca, tais como, os clubes de pertença dos consumidores e os programas dos consumidores assíduos, que fomentam a relação entre o consumidor e a marca.

A qualidade percebida é um dos ativos da marca que gera maiores benefícios para o *brand equity*. A qualidade percebida é fundamental para a marca, na medida em que: é o único ativo que conduz à *performance* financeira positiva da organização; representa uma das estratégias principais para a visão estratégica da marca; e está ligada a outros aspetos de como a marca é percebida pelo consumidor. A qualidade percebida da marca tem um impacto direto na decisão de compra e lealdade à marca, serve de suporte à implementação de uma estratégia de preço *premium* e pode tornar-se numa base

sustentada para o programa de extensão da marca (Aaker, 1991, p. 19). Este aspeto do capital da marca é considerado como o último impacto da identidade da marca. A qualidade percebida funciona como uma forma de medir os benefícios reais da marca, que, posteriormente se projeta por todos os restantes aspetos da marca. Por forma a criar um nível de qualidade percebida da marca elevado, é necessário conhecer as perceções e expectativas do consumidor. O autor realça, ainda, a importância de implementar uma cultura interna que sustende um programa de incremento de qualidade dos produtos/serviços da marca (Aaker, 1996, p. 17-20).

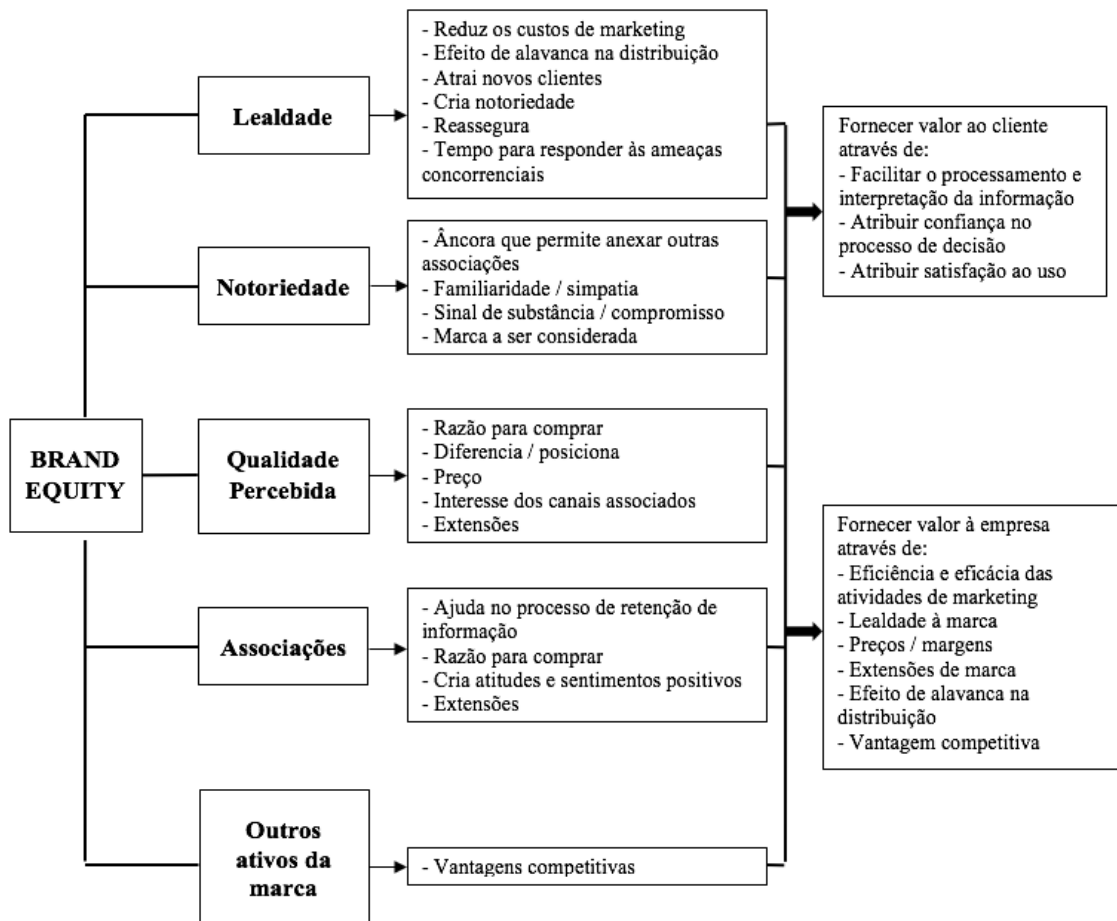
O *brand equity* é, em grande parte, fundamentado pelas associações que o consumidor faz à marca, tais como, os atributos do produto/serviço ou um símbolo utilizado pela marca. Estas associações nascem da identidade estabelecida da marca (Aaker, 1996, p. 25). As associações refletem qualquer memória que o consumidor ligue à marca. Qualquer associação se torna mais influente quando é baseada em experiências repetidas ou mensagens reforçadas pela comunicação da marca (Aaker, 1991, p. 109).

A notoriedade refere-se ao grau a que a marca se encontra presente na mente do consumidor. O sentido de familiaridade com a marca traz conforto ao consumidor na decisão de compra (Aaker, 1991, p. 19). Este atributo é mensurável pelas diferentes formas e contextos em que o consumidor consegue identificar a marca. Assim, Aaker (1996, p. 10) identifica quatro estágios de notoriedade da marca: a) o reconhecimento; b) a recordação; c) o *top of mind*; e d) o dominante. A fase prematura do reconhecimento reflete um sentido de familiaridade, suscitado pela existência de experiências prévias com a marca. O reconhecimento não subentende que o consumidor se lembre onde é que se confrontou com a marca, mas sim o porquê dela se diferenciar das restantes. Existem evidências empíricas de que a familiaridade com a marca, mesmo que seja só com o nome da marca, traz confiança ao consumidor. Assim, o reconhecimento da marca reverte-se numa vantagem que contribui positivamente para o seu *brand equity* (Aaker, 1996, p. 10-11). O seguinte estágio da notoriedade, a recordação, sucede-se quando o consumidor identifica a marca quando o setor dos seus produtos/serviços é mencionado. Neste caso, o consumidor demonstra uma maior presença da marca na sua mente (Aaker, 1996, p. 11). A fase do *top of mind* é aquela em que a marca é a primeira a ser reconhecida, dentro da categoria de produto/serviço em análise. Neste contexto, revela-se que a marca está fortemente presente na mente do consumidor. A fase mais avançada, e idealizada pelas marcas, é a dominante. Neste caso, o consumidor só se consegue lembrar de uma única

marca para um determinado tipo de produto/serviço. Embora o estágio dominante reflita uma enorme notoriedade da marca, pode também representar a desvantagem da marca ter de ceder o seu nome à categoria do bem, uma vez que deixa de ser protegida sob a lei (Aaker, 1996, p. 15). O autor aponta duas formas distintas de aumentar a notoriedade da marca: a) aumentar a rede de vendas do produto; e b) investir na comunicação por veículos de media alternativos (Aaker, 1996, p. 16).

O modelo *Brand Equity Ten*, Aaker (1991; 1996) identifica as cinco dimensões do capital da marca, definindo as respetivas vantagens que cada uma gera, na perspetiva do consumidor e da organização.

Figura 3 - Brand Equity Ten



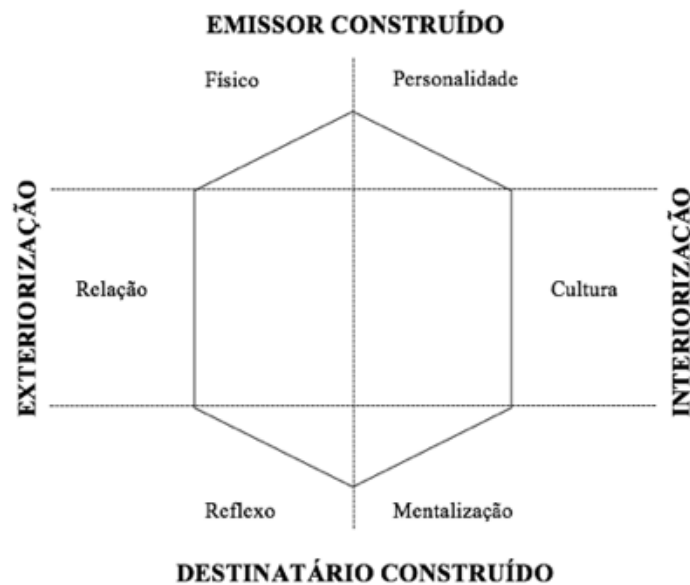
Fonte: Diogo (2008, p. 190) adaptado de Aaker (1996, p. 9)

ii) Prisma de Identidade da Marca – Kapferer (1998; 2000; 2001)

O modelo de Kapferer (1998; 2000; 2001) assenta na premissa de que a construção de uma identidade estratégica da marca é o fator que conduz ao aumento do seu *brand equity*.

Assim, o Prisma de Identidade visa a criação de uma identidade da marca que respeite as seguintes características: a) a permanência no tempo; b) a coerência nos sinais que emite; e c) o realismo nos sinais que emite (Kapferer, 2000, p. 37). Tendo em conta estes mesmos critérios, o principal objetivo do modelo centra-se na explicação do modo como a identidade e imagem da marca, bem como os seus elementos componentes, se articulam, por forma a acrescentar valor à mesma.

Figura 4 - Prisma de Identidade da Marca



Fonte: Kapferer (2000, p. 38)

Kapferer (1998; 2000; 2001) destaca seis facetas da marca, que correspondem a uma, de duas, dimensões destacadas ao nível vertical da estrutura do modelo: a) a exteriorização; e b) a interiorização. As facetas de exteriorização são: a) o físico; b) a relação; e c) o reflexo. Por sua vez, as de interiorização são: d) a personalidade; e) a cultura; e f) a mentalização.

Tabela 3 - As 6 Facetas do Prisma de Identidade da Marca

	Faceta	Definição
INTERIORIZAÇÃO	Personalidade	As características correspondentes aos traços de personalidade da marca, que se projetam através da própria comunicação da marca.
	Cultura	O sistema de valores, que serve de fonte de inspiração para a marca, guiando-a em todas as suas formas de manifestação (produto e comunicação). A cultura reforça um sistema comportamental e liga a marca à organização, nomeadamente quando a marca e empresa recorrem ao mesmo nome.
	Mentalização	Através do consumo de determinadas marcas, o consumidor cria uma imagem de si próprio.
EXTERIORIZAÇÃO	Físico	Conjunto de características objetivas que surgem na mente quando a marca é mencionada. Inclui elementos tangíveis como: a embalagem, as cores, o logótipo, ou atributos fortemente associados à marca.
	Relação	Realça o facto da marca proporcionar uma transação, ou troca, entre pessoas. Tendo em conta a natureza das suas facetas de interiorização, a marca deverá representar uma relação subjacente ao produto que representa.
	Reflexo	A caracterização que a organização faz do <i>target</i> da marca que, por sua vez, nem sempre corresponde ao próprio <i>target</i> .

Fonte: Adaptado de Kapferer (2000, p. 37-40)

O presente modelo, reflete ainda, sobre a forma como as diversas valências da marca são transmitidas aos seus públicos. Assim, designa que o físico e a personalidade correspondem às facetas controladas, na sua totalidade, pelo emissor. Por outro lado, as facetas do reflexo e mentalização rodeiam o destinatário da marca, pelo que são

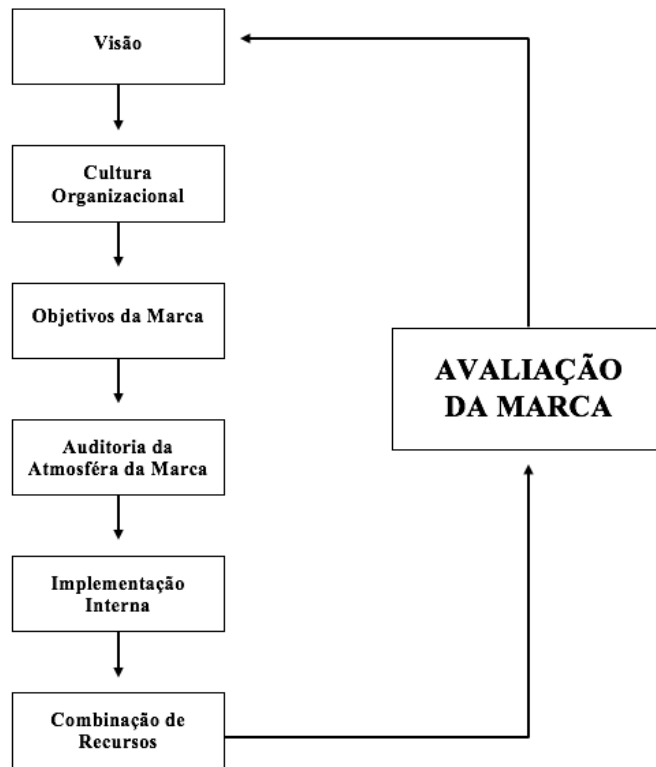
controlados por ele mesmo. Por fim, a relação e a cultura são facetas mediadoras precisamente entre o emissor e o destinatário. Desta forma, o gestor da marca deve objetivar auscultar a marca, tendo em conta todas as suas dimensões, com o intuito de abstrair as suas forças e fraquezas. Posto isto, o gestor manipula as facetas da marca que controla, potenciado o valor total do seu capital (Kapferer, 2000, p. 41).

iii) Modelo de Avaliação Multidimensional – Chernatony (2006)

Chernatony (2006) desenvolveu um modelo de avaliação, tendo em conta a natureza complexa e multidimensional da marca. Assim, o autor sustenta que a sua avaliação só está completa quando atende à variedade dos parâmetros que compõem a marca. Nesta lógica, o modelo de Avaliação Multidimensional estende-se às áreas internas e externas da organização, que detêm impacto no processo de planeamento da marca. Uma vez que a marca deve ir ao encontro das necessidades e desejos dos seus públicos, internos e externos, interessa avaliar a sua *performance* nestes mesmos âmbitos. Sob este modelo, o autor evidencia a relação entre a organização e os seus *stakeholders*, sendo a marca o elo de ligação entre os dois elementos.

O presente modelo providencia informação útil sobre os aspetos da eficácia do funcionamento da marca, dividindo-se em sete fases. Cada uma das fases distinguidas corresponde a uma dimensão específica da marca.

Figura 5 - Modelo de Avaliação Multidimensional



Fonte: Chernatony (2006, p. 304)

A fase da visão da marca diz respeito a uma avaliação dentro do prisma interno e externo da organização. Quanto à perspectiva interna, pretende-se apurar se a visão é suportada por uma liderança forte e convicta, bem como se esta é compreendida e interiorizada pelos restantes colaboradores. A visão é ainda valorizada pelo facto de conseguir, ou não, inspirar os colaboradores e pelo grau de alinhamento ou comprometimento dos mesmos perante a visão estratégica da marca. Na sua versão externa, a visão da marca é avaliada pela sua capacidade em concretizar o enquadramento futuro pretendido, como também pelo nível de reconhecimento dos valores defendidos na visão, pela parte dos *stakeholders* externos.

A cultura organizacional enquadra-se numa vertente interna do desenvolvimento da marca. O modelo avalia a forma como a cultura sustenta a visão da marca e a extensão a que a cultura tem uma estrutura adequada e adaptável às crenças do contexto em que a marca se insere.

No que diz respeito à fase dos objetivos da marca, o modelo compreende critérios de avaliação internos e externos. Quanto à perspectiva interna, é questionado: o grau de reconhecimento e comprometimento dos colaboradores internos, face aos objetivos; a

capacidade dos objetivos em forçar as mudanças pretendidas; e a adequação dos mecanismos para conduzir à concretização dos objetivos delineados. Por outro lado, a perspectiva externa pretende avaliar a *performance* da marca no cumprimento dos seus objetivos de curto e longo prazo.

De seguida, encontra-se a fase de auditoria da atmosfera da marca, onde se pretende avaliar a totalidade dos fatores que impactam o percurso da marca. O autor destaca cinco forças centrais: a) a corporação; b) os distribuidores; c) os consumidores; d) a concorrência; e e) o ambiente macro. Assim, estas forças são avaliadas por forma a identificar se representam uma vantagem ou desafio para a marca.

A essência da marca remete para questões pertinentes ao nível interno e externo da organização. Numa perspectiva interna, o modelo avalia o comportamento do colaborador, concluindo se ele reconhece e está comprometido com um padrão de comportamento apropriado à personalidade e posicionamento da marca. Já na perspectiva dos *stakeholders* externos, é analisado o grau de reconhecimento a que estas entidades reconhecem e apreciam a personalidade e posicionamento da marca. Assim, esta fase pretende aferir a existência de uma relação de transparência entre a identidade da marca e a sua imagem.

A fase da implementação interna e a de combinação de recursos complementam-se no presente modelo de avaliação. A primeira diz respeito ao processo de estruturação da empresa, atendendo à essência da marca. Por sua vez, a segunda e última fase corresponde à combinação de recursos dentro da organização, que conduzem ao bom funcionamento da essência da marca. A combinação de recursos é denominada pelo modelo atómico da marca. Deste modo, devem ser avaliados os seguintes critérios internos: a) o grau a que as competências *core* proporcionam vantagens e aprendizagens pertinentes para a organização; b) o nível de atratividade da *employer brand*; e c) a criação de relações genuínas com os *stakeholders* chave. Quanto aos critérios externos de avaliação, destacam-se: a) a notoriedade da marca junto do seu target; b) as relações da marca com os seus *stakeholders* externos; c) a confiança que os *stakeholders* externos têm perante a marca; d) a avaliação do serviço prestado pela marca; e e) o grau de correspondência entre a promessa da marca e a experiência que o consumidor tem com a mesma.

iv) Modelo *Customer-Based Brand Equity* – Keller (2013)

O presente sistema de avaliação de marca adota a perspectiva do consumidor externo à organização para apurar o *brand equity*. Assenta, então, na premissa de que o verdadeiro valor da marca é concebido pelos seus consumidores, através das experiências que estes têm com a mesma. Com o modelo de *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), Keller (2013, p. 68) pretende identificar o significado do capital da marca, bem como a forma como deve ser construído, avaliado e gerido.

Deste modo, o autor identifica três dimensões centrais que influenciam o valor do capital da marca: a) o efeito diferencial; b) o conhecimento da marca; e c) a reação do consumidor face a ações de marketing da marca. Tendo em conta estes três elementos, Keller (2013) desenvolve o seu modelo, sustentando o *brand equity* por duas fontes: a) a notoriedade; e b) a imagem da marca. Estas duas fontes justificam a forma como o conhecimento da marca, que provoca o aumento ou declínio do seu valor, se constrói na mente do consumidor.

O modelo de Keller (2013) assenta na premissa de que o valor da marca é positivo quando o consumidor demonstra um nível elevado de familiaridade com a marca. O autor acrescenta que, por vezes, a notoriedade da marca é suficiente para gerar um *brand equity* positivo, nomeadamente em produtos de baixo envolvimento. Por sua vez, a notoriedade reparte-se em dois estágios: a) o reconhecimento; e b) a recordação. O reconhecimento dá-se quando o consumidor confirma que já teve contacto prévio com a marca, quando é diretamente confrontado pela mesma. A recordação surge quando o consumidor recupera o nome da marca da sua memória, numa situação em que lhe é indicada a categoria de produtos que representa.

Quando a marca atinge um nível de notoriedade aceitável, deve investir na construção da sua imagem, através de programas de marketing que invoquem associações positivas e distintivas do consumidor para a marca. As associações à marca são compostas por: a) atributos, ou características descritivas do produto/serviço; e b) benefícios, ou valores pessoais e significados que o consumidor atribui ao produto/serviço.

Keller (2013) divide o modelo CBBE por quatro passos, que correspondem a informações vitais para a construção do conhecimento da marca pela parte do consumidor: a) estabelecer uma identidade da marca relevante e única; b) atribuir significado à marca,

com o intuito de conquistar o consumidor; c) invocar as reações pretendidas à marca; d) criar relações com o consumidor (Kotler & Keller, 2012, p. 246). Estes quatro passos representam os objetivos da marca, no que diz respeito à construção e desenvolvimento do *brand equity* positivo. Encontram-se estruturados na Pirâmide de Ressonância da Marca. Na pirâmide, o autor destaca seis blocos centrais para a construção da marca: a) relevância; b) *performance*; c) imagem; d) juízos de valor; e) sensações; e f) ressonância.

Figura 6 - Pirâmide de Ressonância da Marca



Fonte: Adaptado de Keller (2013, p. 108)

A estrutura da pirâmide reflete o processo pelo qual se deve seguir, no âmbito da construção de uma marca. O primeiro passo, a construção da relevância da marca, reflete o desenvolvimento de uma identidade própria da marca, por forma a garantir a sua notoriedade perante os consumidores. Em segundo lugar, a *performance* e imagem da marca atribuem, em conjunto, significado à marca. A *performance*, ou desempenho da marca, resulta da eficiência com que o produto/serviços atende às necessidades utilitárias do consumidor. Por sua vez, a imagem é composta pelos aspetos extrínsecos do produto/serviço, com que a marca pretende dar resposta às necessidades psicológicas do consumidor. Estes dois elementos provocam associações sólidas e relevantes à marca. De seguida, destaca-se a importância de conseguir dar resposta às reações do consumidor, nomeadamente, aos seus juízos de valor e às sensações relativas à marca. Os juízos de valor remetem para as avaliações que o consumidor faz à marca, tendo em conta as suas opiniões pessoais. Por sua vez, as sensações simbolizam as reações, a nível emocional, que o consumidor tem perante a marca. Assim, neste passo, zela-se pela manifestação de reações positivas perante a marca. Por fim, tendo como objetivo final conquistar a lealdade do consumidor, a marca deverá criar relacionamentos sólidos com o seu target.

A ressonância da marca reflete a natureza da relação que o consumidor cria com a marca, bem como o grau de intensidade da fidelidade à mesma.

Capítulo III – O Comportamento do Consumidor Face às Marcas

1. O Novo Consumidor – Prosumer

O paradigma da pós-modernidade concebe a sociedade de consumo como “mutável, fragmentária e contraditória” (Bazanini & Zanuto, 2010, p. 60). Trata-se de uma sociedade líquida que se encontra desregulamentada pela ausência de hierarquias definidas, que se foca em resultados a curto prazo, cujos seus participantes estão em busca do prazer individual. Esta nova sociedade caracteriza-se, essencialmente, pela sua incapacidade de assumir uma forma fixa: a sociedade pós-moderna adapta-se, diariamente, às exigências do mercado que, por sua vez, estão sujeitas a uma mudança constante (Bauman, 2001).

Dentro deste contexto, nasce o “pós-consumidor” ou *prosumer*, caracterizado principalmente pela sua heterogeneidade. Uma das características mais marcantes do consumidor pós-moderno é a sua natureza fragmentada, que o permite encaixar-se, simultaneamente, em várias tipologias de consumidor (Szmigin & Piacentini, 2015, p. 26). Assim, torna-se cada vez mais complexo identificá-lo e caracterizá-lo (Szmigin & Piacentini, 2015, p. 26). Sob a Teoria da Cultura do Consumo, o novo consumidor alterou o seu estatuto, assumindo, hoje, um maior leque de funções no que diz respeito ao processo de compra, devido ao valor acrescido que atribui ao próprio ato do consumo (Batat, 2011, p. 333). Pela primeira vez, ele surge como um agente influente e participativo, que exerce o seu poder e controlo ao atuar no mercado (Court et al., 2007, p. 23).

Torna-se, então, relevante estudar a complexidade do comportamento do consumidor neste novo paradigma (Bucuta, 2015, p. 38), a sociedade líquida, compreendendo os seguintes aspetos que o influenciam: i) a era digital; ii) o consumismo; iii) o valor hedónico no consumo; iv) a coprodução de valor; e v) a ética e responsabilidade social no consumo.

1.1. A Era Digital

No século XXI tem-se assistido a uma revolução social profunda, denominada por Sociedade da Informação e do Conhecimento. Esta mudança deve-se principalmente à forte presença da tecnologia, que, por sua vez, desencadeou alterações a nível económico, político e social: “A evolução do mercado resulta da interação entre uma sociedade da informação cada vez mais dinâmica, uma empresa cada vez mais tecnológica, e um consumidor cada vez mais informado e proativo” (Dionísio et al., 2009, p. 31). Estas transformações da sociedade vieram implementar alterações profundas no mercado de consumo, no que diz respeito ao comportamento do consumidor (Dionísio et al., 2009, p. 26).

Com a presença da Internet, nomeadamente do *social media*, na vida do *prosumer*, verifica-se uma deslocação de poder das empresas para o público (Burmam & Arnhold, 2008, p. 6; Batat, 2011, p. 331). Existem quatro fontes fundamentais que justificam esta alteração de poder: i) a procura e pesquisa; ii) a informação, iii) o *network*; e iv) as massas (Labrecque et al., 2013, p. 259).

i) Procura e Pesquisa

Atualmente, a Internet constitui um canal de distribuição para o consumidor. Este novo modelo de distribuição veio alterar profundamente a forma como os consumidores pesquisam e adquirem os seus bens (Court et al., 2007, p. 29). Hoje, a intervenção de terceiros no processo de pesquisa de consumo, tal como os *bloggers* ou os criadores de *user-generated media*, tem exercido uma enorme influência sob os consumidores e, consequentemente, sob a reputação das marcas (Court et al., 2007, p. 29).

O modelo de distribuição via Internet, apresenta a capacidade de quebrar barreiras de espaço e, simultaneamente, oferecer uma enorme variedade de produtos. Adolpho (2012, p. 52) acrescenta ainda que “a distância digital opera num mundo paralelo da distância física”. Por este motivo, o consumidor tem um poder de escolha acrescido durante o seu processo de procura (Labrecque et al., 2013, p. 260).

ii) Informação

O acesso alargado à informação, acerca dos produtos e serviços das marcas, representa uma outra fonte do poder do consumidor pós-moderno. A Internet representa, hoje, o

meio mais requisitado pelo qual se procura e obtém informações: não só pela sua rapidez, como também por abranger um conjunto variado de temas (Bucuta, 2015, p. 42). Por este motivo, o consumidor de hoje é um agente informado (Labrecque et al., 2013, p. 257). No entanto, o público interage com a empresa no *social media*, não só através da informação que a marca dispõe, como também do conteúdo que o próprio público gera (Court et al., 2007, p. 22; Hajli, 2014, p. 392; Olins, 2003, p. 71). Da perspectiva do *prosumer*, os meios digitais vieram potenciar uma comunicação proativa e bidirecional com as marcas “onde todos os sentidos e atenção do consumidor estão focados numa determinada experiência de consumo” (Dionísio et al., 2009, p. 31). Assim, o consumidor tem acesso a toda a informação útil para o seu processo de compra (Grant et al., 2013, p. 950), tendo ainda a possibilidade de fazer uma análise comparativa entre as diversas marcas existentes (Labrecque et al., 2013, p. 261).

Vivemos na era da Economia do Excesso, que se inicia com o excesso de marcas disponíveis e se prolonga para o excesso de informação exposta (Adolpho, 2012, p. 61). Consequentemente, o *prosumer* torna-se ansioso. Adolpho (2012, p. 49) ainda sustenta que esta mesma ansiedade do indivíduo “tem origem no desejo de preencher o seu dia com a maior quantidade de coisas, uma vez que o seu tempo é cada vez mais curto”. De forma a contornar este transtorno, o novo consumidor descarta toda a informação que não lhe interessa (Ries & Trout, 2001, p. 6; Lindstrom, 2009, p. 11), gerando a crise de atenção (Adolpho, 2012, p. 61). Assim, as marcas têm de comunicar as suas vantagens de forma diferenciadora e criativa para conseguirem captar a atenção do seu público-alvo (Ries & Trout, 2001, p. 6).

iii) Network

As redes sociais representam espaços de *social networking*, onde se proporciona a comunicação e livre partilha de conteúdos entre os seus utentes (Schivinski et al., 2016, p. 64). Atualmente, verifica-se uma tendência do consumidor, a nível mundial, de uma forte e constante presença online, potenciando a criação e desenvolvimento de *networks* virtuais alargados (Adolpho, 2012, p. 91; Kotler, 2010, p. 45).

Evidencia-se, então, a possibilidade para o público de expressar as suas opiniões e partilhar as experiências que teve com uma determinada marca, perante as comunidades online (Labrecque et al., 2013, p. 263; Olins, 2003, p. 71; Kotler, 2010, p. 19). Este

feedback fornecido pelos clientes, detém uma enorme influência sob o restante público (Adolpho, 2012, p. 79), contribuindo para a formulação da imagem e reputação das marcas (Hajli, 2014, p. 389). Desta forma, é atribuído um poder acrescido no processo de decisão de compra ao *prosumer*.

iv) Massas

O poder do consumidor baseado nas massas vem complementar as restantes fontes de poder do *prosumer*. Prende-se com o facto das publicações online atingirem um vasto público e, conseqüentemente, deterem a capacidade de influenciar as massas (Labrecque et al., 2013, p. 264). Mediante isto, a Internet representa, tanto a maior vantagem, como o maior perigo para as marcas. A capacidade brutal com que este meio chega a um enorme número de indivíduos a uma velocidade instantânea, faz com que o consumidor consiga expor a sua experiência com a marca ao mundo. Esta partilha tem um impacto muito elevado na formação de opinião dos restantes consumidores e, conseqüentemente, na reputação da marca (Court et al., 2007, p. 23).

1.2. O Consumismo

O *prosumer* é confrontado, diariamente, com inúmeras tentações, nomeadamente através da oferta variadíssima de bens no mercado e dos seus diversos canais de distribuição (reais e virtuais). A tecnologia veio permitir uma quebra total de barreiras territoriais e temporais, fornecendo uma maior acessibilidade dos seus utilizadores aos bens disponíveis online (Labrecque et al., 2013, p. 257). Vivemos numa era em que se acredita que tudo é possível devido a este *boom* de avanços tecnológicos, que conduzem a realidades em constante mutuação (Marcuta et al., 2014, p. 535). Assim, o consumismo assume maiores proporções na sociedade global, atingindo o seu ponto máximo e afetando grande parte dos consumidores, independentemente das suas idades, culturas, interesses e estatutos sociais (Cruceanu, 2016, p. 80).

O consumismo, característico da sociedade pós-moderna, pode ser percecionado como a consequência de um mercado dinâmico, em que existe uma constante troca de informações e uma participação ativa entre o consumidor e a marca. Assim, produz vantagens para todos os agentes envolvidos. No entanto, pode também ser perspectivado como um processo através do qual o mundo perde a sua identidade e se torna

despersonalizado, tendo por base o consumo de imitação (Cruceanu, 2016, p. 81). A globalização veio proporcionar diversidade ao mundo (Marcuta et al., 2014, p. 535), como também uma necessidade de conformismo ao nível do indivíduo. Este conformismo advém de uma tentativa de aceitação constante pela sociedade e traduz-se no consumismo: o consumidor compra constantemente porque pretende aproximar-se dos indivíduos que o rodeiam (Cruceanu, 2016, p. 82). Os bens passam a ser mais avaliados pela sua significância do que pela sua utilidade funcional.

Consequentemente, evidencia-se o seguinte paradoxo: numa era em que o consumidor é detentor de tanto poder e controlo no mercado, a vontade individual e personalizada do mesmo está paralisada (Cruceanu, 2016, p. 81).

1.3. O Valor Hedónico no Consumo

Tendo em conta as motivações por detrás do consumismo, enquanto característica do *prosumer*, o valor hedónico dos bens no processo de compra ganha relevância, em detrimento do seu valor utilitário (Kazakeviciute & Banyte, 2012, p. 532). No consumo hedónico, os sentidos emocionais e de fantasia do indivíduo despertam e prevalecem na interação com a marca (Solomon et al., 2006, p. 39).

Hoje, o consumidor pretende experienciar os produtos/serviços, relacionando-os com emoções e sentimentos, e não se cinge apenas a usufruir dos benefícios práticos dos mesmos (Schmitt & Simonson, 1998, p. 31; Palmer, 2010, p. 197). O ato de consumo deixa de ser um processo totalmente racional (Lindstrom, 2009, p. 25), sendo que o *prosumer* é, hoje, um sensacionalista. O indivíduo passa a consumir o significado dos bens e a imagem que transmitem (Batat, 2011, p. 333), admirando a marca principalmente pela sua vertente emocional, ou seja, pelos valores e identidade que a marca transmite (Holt, 2004). As decisões de compra do novo consumidor baseiam-se, então, nos aspetos emocionais e estéticos que o produto lhe proporciona (Bucuta, 2015, p. 43). O ato de compra torna-se numa experiência atrativa, uma vez que apela a todos os sentidos do indivíduo (Court et al., 2007, p. 22; Batat, 2011, p. 333; Palmer, 2010, p. 198) e cria memórias que o influenciam ao nível pessoal (Gilmore & Pine, 2007). Os consumidores que atribuem um valor hedónico percebido a um produto/serviço, pela experiência que este proporciona, revelam um maior grau de satisfação com a marca (Shobeiri et al., 2016,

p. 123). Consequentemente, criam também relações de maior proximidade com as marcas em questão. O sucesso do consumo hedônico é, portanto, mensurável através de parâmetros subjetivos: emocionais e estéticos (Kazakeviciute & Banyte, 2012, p. 533).

Para além da necessidade de experienciar o produto/serviço, o *prosumer* exige autenticidade nas ofertas das empresas, rejeitando tudo o que lhe é percebido como falso (Gilmore & Pine, 2007). A este fenómeno, Gilmore e Pine (2007) denominam de Economia da Experiência.

1.4. A Coprodução de Valor

Com um mercado altamente competitivo pela sua saturação, aliado à era da Economia da Experiência, as marcas têm de se tornar diferenciadoras e atrativas para o seu público alvo, assegurando a sua relevância e permanência no mercado. Assim, é fundamental que as organizações implementem esforços contínuos para compreender os aspetos que o consumidor valoriza, como também para antecipar todas as suas necessidades (Flint et al., 2010, p. 219). A coprodução surge como uma oportunidade de aproximar o público às empresas, fornecendo informações vitais às organizações acerca das preferências do consumidor e, por conseguinte, fortalecendo as suas relações (Flint et al., 2010, p. 219). Este processo assenta na comunicação bidirecional entre o consumidor e as marcas, proporcionado pela crescente evolução dos meios digitais (Kotler, 2010, p. 21).

Pela primeira vez na sociedade de consumo, o poder mudou das empresas para o consumidor (Chasser & Wolfe, 2010). Hoje, na pós-modernidade, são atribuídas três competências chave ao consumidor: i) a voz ativa; ii) a influência; e iii) a cocriação (Diogo, 2008). A presença predominante do ambiente digital impulsionou a necessidade de uma maior participação pela parte do consumidor nos processos da marca (Chernatony, 2010, p. 229). O *prosumer* tem como expectativa envolver-se em todos os processos de decisão que o rodeiam (Bucuta, 2015, p. 42), nomeadamente os que dizem respeito à criação de conteúdo, de canais de distribuição e de utilização do produto/serviço (Burmamann & Arnhold, 2008, p. 7).

Perante este panorama, as marcas deverão ter como preocupação “o papel do consumidor nos processos de marketing” (Santos & Brasil, 2010, p. 302), incentivando a cooperação do cliente na produção de bens e possibilitando a satisfação das suas necessidades

individuais (Batat, 2011, p. 336). Nesta perspectiva, o consumidor é visto como um recurso vital para o processo de desenvolvimento de produtos (Santos & Brasil, 2010, p. 302), em que passa a ter uma participação direta no processo criativo das marcas (Szmigin & Piacentini, 2015, p. 28; Silva et al., 2012, p. 71). Com efeito, a coprodução é uma estratégia adequada a empresas de natureza *customer centric*, cujo foco central é a satisfação das necessidades diversificadas e personalizadas do consumidor (Flint et al., 2011, p. 219).

A cocriação surge, também, como uma forma de satisfazer a Economia da Experiência. Com o convite feito ao consumidor para se envolver na criação do produto/serviço, ele irá perceber o produto final como autêntico, tornando também a experiência personalizada e real (Gilmore & Pine, 2007, p. 13). Assim, o envolvimento de consumidores em processos de coprodução constitui uma tática fundamental para as entidades que procuram vantagens competitivas através do lançamento de produtos inovadores no mercado (Santos & Brasil, 2010, p. 301; Kotler, 2010, p. 45).

Cada vez mais frequentemente, as empresas no mercado apostam em estratégias em que os seus clientes se tornam parceiros na criação de propostas inovadoras e com valor (Dijk et al., 2014, p. 110). Este envolvimento dos consumidores em processos de desenvolvimento de produtos (PDP), é ainda observado como uma técnica que permite conhecer melhor as necessidades e desejos dos mesmos (Santos & Brasil, 2010, p. 301). Essencialmente, a cocriação conduz à satisfação do consumidor e, conseqüentemente, à sua lealdade perante a marca (Flint et al., 2010, p. 219).

1.5. A Ética e Responsabilidade Social no Consumo

“A dimensão ética é a base estruturante de qualquer atividade” (Brandão, 2013, p. 279). O consumidor da sociedade pós-moderna expressa um comportamento responsável e socialmente correto durante o seu processo de compra (Batat, 2011, p. 334). Este tipo de consumo fornece um significado ético e utilidade social ao ato de compra, refletindo a abordagem intelectual que o *prosumer* pratica no mercado (Batat, 2011, p. 334). O consumidor transforma-se num cidadão, baseando as suas escolhas de compra em prole do desenvolvimento sustentável da comunidade global, tendo em vista: i) a proteção do ambiente; ii) a responsabilidade social; e iii) a segurança no trabalho (Ricci et al, 2016,

p. 397). Com a consciência do seu poder económico acrescido, o consumidor opta por se comportar em concordância com o seu sistema de valores pessoal (Boone & Kurtz, 1995, p.77; Batat, 2011, p. 334). A ética e responsabilidade social no consumo não se tratam apenas de uma tendência geracional: constituem uma mudança fundamental no comportamento e consciência do consumidor (Shobeiri et al., 2016, p. 119).

Através da Internet, a pós-sociedade veio trazer ao mundo o conceito de cidadania global (Ricci et al., 2016, p. 397). Tal como foi anteriormente referido, o meio digital traz consigo a possibilidade de expor ideias de forma ilimitada: sem barreiras de espaço e tempo. Assim, o cidadão global, pertence a uma comunidade onde se verifica uma partilha constante de informação acerca de questões que predominam pelo mundo, como a qualidade de vida, a solidariedade e o desenvolvimento sustentável (Ricci et al., 2016, p. 397). Surge, então, uma preocupação acrescida, pela parte do *prosumer*, de efetuar as suas decisões de compra de forma socialmente responsável, quer a nível ambiental, quer a nível de ética (Adomaviciute, 2013, p. 754). Por este motivo, o consumidor de hoje exige às empresas que desenvolvam estratégias para o bem-estar da sociedade, bem como para a satisfação das suas necessidades (Boone & Kurtz, 1995, p. 79).

A predominância da Internet veio ainda reforçar a ideia de que as marcas não conseguem ocultar informações ao consumidor: “vivemos na era da transparência” (Adolpho, 2012, p. 107; Olins, 2003, p. 71). Ser ético ultrapassa a honestidade perante o consumidor, passando também por revelar todos os processos internos da organização, de forma a conquistar a total confiança do seu público externo. Tendo em conta a necessidade do *prosumer* de se relacionar com as marcas, é necessário que estas contruam uma reputação que lhes atribua credibilidade, através de comportamentos éticos. Quando potenciada, a postura ética torna-se um atributo diferencial para a marca (Adolpho, 2012, p. 107-108).

O consumismo, característico do *prosumer*, veio causar problemáticas ao nível ambiental (Adomaviciute, 2013, p. 754), tais como: i) a poluição; ii) o uso excessivo de recursos naturais escassos; iii) os desastres naturais (Silva et al., 2012, p. 67); iv) a chuva ácida; e v) o excesso de resíduos (Boone & Kurtz, 1995, p. 80). Por este motivo, suscita-se a preocupação em preservar o meio ambiente e reduzir os estragos causados pela intervenção humana: “identifica-se uma tendência cada vez maior, na sociedade, de se modificar as práticas de consumo em decorrência de mudanças ambientais” (Silva et al., 2012, p. 63). O consumidor procura satisfazer as suas necessidades e desejos no mercado,

evitando que isso comprometa a manutenção de um ambiente sustentável (Ricci et al., 2016, p. 400) e garantindo o bem-estar das futuras gerações (Silva et al., 2012, p. 63). Por este motivo, o consumidor opta por um comportamento socio-ambiental. Pela sua consciência, ele considera, frequentemente, opções de compra capazes de minimizar os impactos negativos no ambiente (Shobeiri et al., 2016, p. 122). As organizações devem acompanhar esta mudança de comportamento do consumidor, incorporando estas questões sociais nos seus processos internos, nomeadamente com a implementação de ações de promoção do desenvolvimento sustentável (Silva et al., 2012, p. 64).

Tal como foi referido anteriormente, a pós-sociedade veio proporcionar aos seus cidadãos o consumo emocional ou sentimental (Shobeiri et al., 2016, p. 120), verificando-se uma alteração dos atributos que o consumidor procura para a sua satisfação (Batat, 2011, p. 333). A ética insere-se neste programa, uma vez que é motivada pelo valor hedónico do consumo (Shobeiri et al., 2016, p. 131). O consumo ético compõe a restante vertente da responsabilidade social no mercado. Para o novo consumidor, a ética assenta em optar por processos de compra que refletem valores morais, em prole do bem-estar da comunidade global (Ricci et al., 2016, p. 398). O consumo ético tenciona ultrapassar desafios sociais ao nível global, com a promoção das seguintes condicionantes: i) o bem-estar; ii) a educação; e iii) a justiça (Silva et al., 2012, p. 72). Por consequente, as empresas adotam estratégias de marketing centradas na satisfação das necessidades do consumidor, nomeadamente na concretização de valores humanos durante o processo de compra (Silva et al., 2012, p. 70).

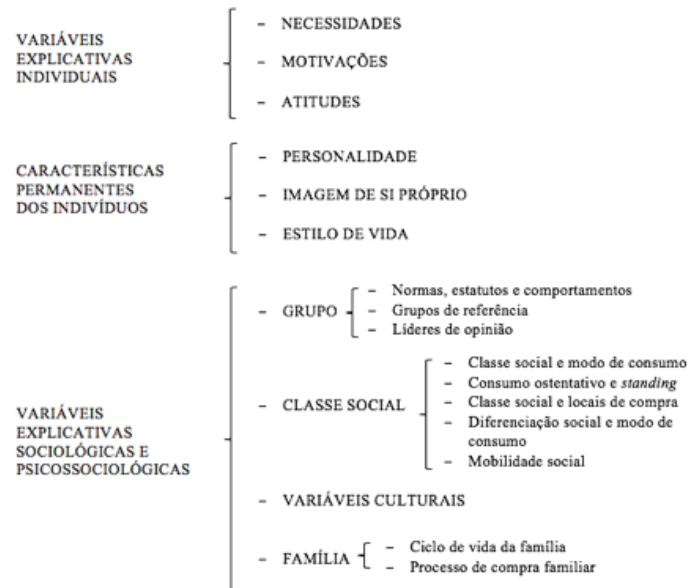
2. O Comportamento do Consumidor

Para conseguir fornecer ao consumidor produtos que lhes acrescentem valor, é necessário conhecer os seus modelos de decisão e comportamentos (Lendrevie et al., 2015, p. 112). O comportamento do consumidor assenta no processo pelo qual o consumidor aborda as suas decisões de compra (Boone & Kurtz, 1995, p. 169). É o estudo de como os indivíduos ou grupos procedem à seleção, compra e uso dos bens, no âmbito da satisfação dos seus desejos e necessidades (Kotler & Keller, 2012, p. 151). No entanto, o comportamento do consumidor é um fenómeno complexo, estudado por diversos autores, que, por sua vez, adotam visões controversas. Para uma compreensão completa e integrante do tema, serão

sintetizados alguns modelos explicativos que refletem os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, cruzando o conhecimento e visões dos autores.

Lendrevie et al. (2015), repartem as variáveis que influenciam o comportamento do consumidor em três categorias: i) variáveis explicativas; ii) características permanentes do indivíduo; e iii) variáveis explicativas sociológicas e psicossociológicas.

Figura 7 - Variáveis que Influenciam o Comportamento do Consumidor



Fonte: Lendrevie et al. (2015, p. 114)

Kotler e Armstrong (2012) adotam uma perspectiva divergente, justificando o comportamento do consumidor por quatro aspetos: i) culturais; ii) sociais; iii) pessoais; e iv) psicológicos.

Figura 8 - Características que Afetam o Comportamento do Consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2012, p. 135)

Boone e Kurtz (1995) abordam o estudo do comportamento do consumidor por duas vertentes: i) determinantes interpessoais; e ii) determinantes pessoais.

Figura 9 - Determinantes do Comportamento do Consumidor

DETERMINANTES INTERPESSOAIS	DETERMINANTES PESSOAIS
<ul style="list-style-type: none">• Influências Culturais• Influências Sociais	<ul style="list-style-type: none">• Necessidades e Motivações• Percepções• Atitudes• Aprendizagem• Auto-conceito

Fonte: Adaptado de Boone e Kurtz (1995, p. 168-183)

A seguinte análise dos fatores influentes do comportamento do consumidor tem como suporte principal o modelo anteriormente apresentado de Lendrevie et al. (2015). No entanto, este modelo é complementado pelo de Kotler e Armstrong (2012) e Boone e Kurtz (1995), sendo que se cruzam em diversos pontos. Por esse motivo, os três modelos serão aprofundados, evidenciando as suas características compatíveis.

2.1. As Variáveis Explicativas Individuais

As variáveis explicativas individuais são analisadas por três abordagens complementares: i) as necessidades; ii) as motivações; e iii) as atitudes (Lendrevie et al., 2015). Para Kotler e Armstrong (2012), estas componentes inserem-se nos fatores psicológicos que impactam o comportamento do consumidor. Enquanto que, na perspectiva de Boone e Kurtz (1995), as componentes estão agrupadas nas determinantes pessoais do comportamento.

i) Necessidades

“Uma necessidade é simplesmente a falta de algo útil. É um desequilíbrio entre o estado real do consumidor e o estado desejado” (Boone & Kurtz, 1995, p. 175). As necessidades do consumidor são, frequentemente, justificadas através da Pirâmide de Maslow (Lendrevie et al., 2015; Kotler & Armstrong, 2012; Kotler & Keller, 2012; Boone & Kurtz, 1995).

Maslow (1954) justifica que o indivíduo é levado a agir, nomeadamente no mercado, com base nas suas carências físicas e psíquicas. Assim, quanto mais intensa for a necessidade do indivíduo, maior será a sua propensão a agir, neste caso a assumir o ato de compra. O autor explica que as necessidades humanas se repartem em cinco grandes categorias: a) as fisiológicas; b) as de segurança; c) as de pertença e afeição; d) as de auto-estima; e e) as de realização. Estas necessidades são hierarquizadas por Maslow (1954), consoante o grau de prioridade que o autor entende que o ser humano atribui a cada tipologia de necessidade.

Figura 10 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012, p. 161)

As necessidades fisiológicas prendem-se com a sobrevivência do próprio indivíduo, tal como alimentação e hidratação: são necessidades primárias (Boone & Kurtz, 1995, p. 176). Existe uma abundância de bens de consumo capazes de satisfazer esta categoria de necessidades. As necessidades de segurança tratam-se de proteção contra qualquer perigo que represente uma ameaça à estabilidade do indivíduo. Produtos, tais como os cintos de segurança e os medicamentos, dão resposta a este tipo de necessidades. As necessidades de pertença e afeição relacionam-se com a componente de carências psíquicas do indivíduo. Referem-se à necessidade de pertença a um grupo e de conquistar a aceitação da sociedade. A inscrição num clube é uma das formas de ir ao encontro deste tipo de necessidades. As necessidades de auto-estima, também correspondentes às carências psíquicas, prendem-se com as necessidades do indivíduo ser estimado por si próprio e pelos que o rodeiam. Por fim, as necessidades de realização são “o cume das aspirações humanas” (Lendrevie et al., 2015, p. 115). Referem-se às necessidades dos indivíduos

potenciarem as suas aptidões (Boone & Kurtz, 1995, p. 177). Maslow (1954) sustenta que, à medida que o consumidor vai satisfazendo as suas necessidades primordiais, é motivado a conquistar as necessidades superiores.

Outros autores sustentam que existe uma subcategorização da Pirâmide de Maslow chamada o Trio das Necessidades Básicas. Este modelo distingue as necessidades do indivíduo em três grupos: a) a necessidade de poder; b) de afiliação; e c) de conquista, relacionando-as com as necessidades referidas na teoria de Maslow. A necessidade de poder remete para o desejo do indivíduo controlar o ambiente em que se insere, nomeadamente as pessoas e os objetos pertencentes ao ambiente. Esta necessidade relaciona-se diretamente com as de segurança, retratadas na Pirâmide de Maslow. A necessidade de afiliação sugere que o comportamento do indivíduo é altamente motivado pelo desejo de aceitação, amizade e pertença. As pessoas que têm elevados níveis de necessidade de afiliação são aquelas que demonstram uma dependência social forte nos outros e, conseqüentemente, adquirem bens cujos seus amigos irão aprovar. É uma necessidade muito similar às necessidades sociais da Pirâmide de Maslow, ou seja, às necessidades de pertença e afeição e às de estima. A necessidade de conquista é comum nos indivíduos que valorizam o sentimento de autorrealização, correspondendo às necessidades de realização destacadas na teoria de Maslow (Schiffman et al., 2010, p. 95).

ii) Motivações

A necessidade não satisfeita fundamenta a motivação para o comportamento do consumidor (Lendrevie et al., 2015, p. 116). Por sua vez, as motivações são os elementos que conduzem à satisfação das necessidades por via dos bens disponíveis no mercado (Naik & Reddy, 1999, p. 92; Lindon et al. 2004, p. 67). As motivações desmembram-se em três grupos: a) as motivações de caráter hedonista; b) as motivações de caráter racional; e c) as motivações éticas. As motivações de caráter hedonista referem-se às razões de compra provenientes da sua vertente emocional. Mais especificamente, aos sentimentos que o indivíduo espera que o produto ou serviço lhe proporcione. Por sua vez, as motivações racionais são aquelas que pretendem satisfazer uma necessidade concreta. Neste caso, o consumidor percebe determinado produto ou serviço como um elemento útil para a sua vida. As motivações éticas correspondem às crenças morais do consumidor (Lindon et al., 2004).

Joannis (1965) adota uma perspectiva divergente, onde identifica três tipologias de motivações humanas: a) as hedonistas; b) as oblativas; e c) as de autoexpressão. Segundo o autor, as motivações hedonistas refletem o desejo do indivíduo de “aproveitar a vida” a um nível emocional, as oblativas são a vontade de praticar o bem e as de autoexpressão, à semelhança das necessidades de pertença, retratam a vontade que o indivíduo sente de se exprimir.

Naik e Reddy (1999) distinguem as motivações do consumidor por duas abordagens distintas: a) a racional e b) a emocional. Quanto à abordagem racional, os autores destacam nove características: as necessidades; o desejo; a marca; o preço; a qualidade percebida; a credibilidade do vendedor; a durabilidade do produto/serviço; a assistência pós-venda; e o modo de pagamento (dinheiro ou crédito). A abordagem emocional refere os seguintes elementos como pontos influenciadores na motivação do consumidor para a decisão de compra: a) a segurança; b) a curiosidade; c) o ego; d) o conforto; e) o lazer; f) o estatuto; g) os fatores psicológicos da compra (motivações, percepções, crenças e atitudes); h) a pressão dos intermediários de compra (vendedores); i) a pressão dos membros da família; e j) a pressão de restantes membros da rede social do indivíduo. (Naik & Reddy, 1999).

Por outro lado, Kotler e Keller (2012, p. 160) sustentam que a necessidade se torna numa motivação apenas quando atinge um grau de intensidade suficiente para conduzir ao comportamento. Os autores remetem para a Teoria de Freud e Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1959) para fundamentar as motivações do ser humano. Conforme Freud *in* Kotler e Keller (2012, p. 160) e *in* Kotler e Armstrong (2012) as forças psicológicas que conduzem ao comportamento são inconscientes por parte do indivíduo. Nesta linha, o indivíduo é incapacitado de conhecer na totalidade as suas próprias motivações. Ao avaliar uma marca, o consumidor reage de forma consciente aos benefícios que a mesma declara. No entanto, é também inconscientemente reativo a outros estímulos, tais como o tamanho, as cores, o peso e o nome da marca. Por sua vez, Herzberg (1959) *in* Kotler e Keller (2012, p. 161) distingue dois fatores da motivação: a) os insatisfatores, aqueles que conduzem à não satisfação; e b) os satisfatores, os que conduzem à satisfação. Para o autor, a inexistência de elementos insatisfatores não é suficiente para motivar o consumo: para isso é necessário verificar-se, também, a presença de elementos satisfatores. A Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1959) apresenta duas implicações para as marcas: evitar insatisfatores que atuam como um fator de motivação negativo para o consumidor;

e realçar os satisfatores, uma vez que estes representam motivações positivas para o ato de compra.

iii) Atitudes

As atitudes constituem o elemento intermediário entre a motivação e o respetivo comportamento (Lendrevie et al., 2015, p. 17). Referem-se aos “conhecimentos, crenças, opiniões e sentimentos de um indivíduo em relação a algo” (Lindon et al., 2004, p. 65). As atitudes representam padrões de comportamento em relação a um objeto (Boone & Kurtz, 1995, p. 179), que se repartem em três elementos: a) os cognitivos; b) os afetivos; e c) os comportamentais (Lendrevie et al., 2015, p. 117; Lindon et al., 2004, p. 65; Boone & Kurtz, 1995, p. 179).

Lendrevie et al. (2015) e Boone e Kurtz (1995) entendem o elemento cognitivo como aquele que reflete o conhecimento factual do objeto em questão. No entanto, na perspetiva de Lindon et al. (2004), as atitudes cognitivas do indivíduo referem-se, também, à notoriedade que o consumidor associa à marca. A notoriedade, nos seus diversos graus, classifica a facilidade com que o indivíduo faz a ligação entre a marca e o produto que representa. Conforme os autores, existem quatro níveis de notoriedade: a) *top of mind*; b) espontânea; c) assistida; e d) ausente. A notoriedade *top of mind* verifica-se quando as pessoas evocam o nome da marca de forma totalmente espontânea. Por sua vez, a notoriedade espontânea mede-se pela quantidade de consumidores que associa o nome da marca espontaneamente quando se identifica, primeiramente, o setor de atividade em que ela atua. Quando o indivíduo recebe uma lista de marcas e identifica as que conhece, estamos perante a notoriedade assistida. Por fim, a ausência de notoriedade é, naturalmente, quando o consumidor é incapaz de identificar a marca em qualquer contexto.

O elemento afetivo está sujeito a um enorme grau de subjetividade, uma vez que remete para o gosto pessoal do indivíduo perante o objeto.

Por fim, o elemento comportamental é aquele que fornece orientações ao indivíduo, podendo, ou não, traduzir-se no ato de compra. É importante notar que este último elemento nem sempre se verifica.

Os três elementos das atitudes verificam uma hierarquia de efeitos, reforçando uma dinâmica entre eles (Lendrevie et al., 2015, p. 118).

Figura 11 - Modelo de Hierarquia de Efeitos



Fonte: Adaptado de Lavidge e Steiner (1961) *in* Lendrevie et al. (2015, p. 118)

Uma vez que as atitudes se prendem com padrões consistentes de análises, crenças, sentimentos e comportamentos, o indivíduo oferece uma enorme resistência a alterá-las. Por este motivo, as marcas devem oferecer produtos que vão ao encontro das atitudes existentes, ao invés de criarem tentativas com o intuito de as modificar (Kotler & Armstrong, 2012, p. 150).

2.2. As Variáveis das Características Permanentes do Indivíduo

As variáveis das características intrínsecas dos indivíduos são compostas por dois elementos: i) a personalidade; e ii) a imagem de si próprio (Lendrevie et al., 2015). Kotler e Armstrong (2012) encaram a personalidade e a imagem de si próprio como fatores pessoais, influentes no comportamento do consumidor.

i) Personalidade

A personalidade individual de cada consumidor afeta o seu comportamento de compra (Kotler & Armstrong, 2012, p. 147). É designada pelo que “diferencia os indivíduos na sua forma de reagir a uma mesma situação” (Lendrevie et al., 2015, p. 120). A personalidade é retratada pelo conjunto de características que o indivíduo assume quando confrontado com situações diversas.

Horney (1937) *in* Lendrevie et al. (2015, p. 120) apresenta uma tipologia de personalidades de forma a analisar como é que os traços de personalidade podem estar relacionados com o comportamento de consumidor. A autora distingue três classificações de personalidades, em função da atitude individual perante os outros:

- a) Os indivíduos que se orientam de forma positiva perante os outros, que procuram a aceitação das pessoas que os rodeiam, de modo a evitar conflitos;
- b) Os indivíduos que se orientam de forma agressiva perante os outros, que procuram ser admirados, marcando uma posição distintiva ao reforçarem única e exclusivamente o seu interesse pessoal;
- c) Os indivíduos que são desconectados dos outros, que procuram a independência, estabelecendo uma distância emocional para com as pessoas que os rodeiam.

Através do estudo dos traços de personalidade relacionados com as preferências pelas marcas dos indivíduos, foi possível aferir a existência de uma relação entre a personalidade e o comportamento do consumidor (Lendrevie et al., 2015, p. 120).

A personalidade da marca é indispensável para a escolha do consumidor, uma vez que este terá maior probabilidade de assumir uma preferência por uma marca cuja personalidade vá ao encontro dos seus próprios traços individuais (Kotler & Armstrong, 2012, p. 147; Kotler & Keller, 2012, p. 157). Aaker (1997, p. 351) desenvolveu uma escala em que retrata cinco traços de personalidades humanas aplicadas às marcas: a) a sinceridade (realista, honesta, robusta e animada); b) o entusiasmo (aventureira, criativa, atualizada); c) a competência (confiável, inteligente, bem-sucedida); d) a sofisticada (classe elevada, encantadora); e e) a robustez (aventureira, resistente). Ao definirem uma personalidade única, as marcas identificam-se com um destes traços de personalidade, apelando e atraindo os consumidores cuja personalidade corresponda às mesmas características.

ii) Imagem de Si Próprio

A imagem de si próprio, ao nível das características do indivíduo, contribui para o processo de consumo. “A aquisição de certos produtos pode ser para um indivíduo um meio de exprimir a sua posição social” (Lendrevie et al., 2015, p. 121), agindo como forma de apresentação aos outros. Assim, o indivíduo conjuga a sua representação própria

com a representação que tem dos objetos de consumo, baseado na sua imagem e características intrínsecas. Nesta lógica, o consumidor compra os produtos que mais se relacionam com a sua própria imagem (Lendrevie et al., 2015, p. 121).

Boone e Kurtz (1995, p. 183) desmembram a imagem de si próprio em quatro componentes centrais: a) o *ser real*; b) a auto-imagem; c) a imagem espelhada; e d) a imagem ideal. O *ser real* indica a descrição concreta e objetiva do indivíduo. Já a auto-imagem, está sujeita a uma maior subjetividade, uma vez que revela a forma como o próprio indivíduo se percebe. A imagem espelhada é representada pelo modo como o indivíduo pensa que os outros o percebem, tendo em conta a forma como ele próprio se projeta. A imagem ideal é composta pela intenção e aspiração que o indivíduo tem, relativamente à forma como os outros o percebem. A imagem ideal é a componente da auto-imagem que retém maior influência no comportamento do consumidor (Boone & Kurtz, 1995).

No entanto, existem autores que sustentam que a auto-imagem é aquela em que os consumidores se baseiam, maioritariamente, para selecionar as suas marcas de preferência (Kotler & Armstrong, 2012; Kotler & Keller, 2012; Holt, 2004, p. 3). Tendo em conta a escala de personalidades da marca, desenvolvida por Aaker (1997, p. 352), o comportamento do consumidor face às marcas está dependente do grau a que, de acordo com a sua auto-imagem, se identifica com a personalidade da marca. No entanto, a personalidade do consumidor é multifacetada, o que significa que o consumidor pode ser influenciado a realçar determinado comportamento consoante o contexto em que se insere (Kotler & Keller, 2012, p. 157).

2.3. As Variáveis Explicativas Sociológicas e Psicossociológicas

As variáveis explicativas sociológicas e psicossociológicas são sustentadas pelo facto de o indivíduo viver inserido numa sociedade que, inevitavelmente, exerce impacto sobre o seu comportamento. Assim, não basta definir apenas as variáveis referentes ao indivíduo para compreender o seu padrão de comportamentos, tornando-se necessário analisar o contexto social em que ele se insere (Lendrevie et al., 2015, p. 122). Estas variáveis distinguem-se em três agrupamentos: i) a família, sexo e idade; ii) a influência dos grupos; e iii) as classes sociais (Lindon et al., 2004, p. 100; Lendrevie et al., 2015, p. 122-128).

Para Boone e Kurtz (1995) estes são variantes que se inserem nas determinantes interpessoais. Já na perspectiva de Kotler e Armstrong (2012), a família, sexo e idade e a influência compõem fatores sociais, enquanto que as classes sociais pertencem aos fatores culturais.

i) Família, Sexo e Idade

O núcleo familiar representa um fator determinante para o comportamento de consumo “devido à estreita e contínua interação entre os seus membros” (Boone & Kurtz, 1995, p. 174). Lendrevie et al. (2015, p. 122) apontam o ciclo de vida da família e o processo de compra familiar como os dois elementos que influenciam o consumo, dentro do seio familiar. O ciclo de vida da família diz respeito à evolução dos indivíduos pertencentes à família, tendo em conta a idade de cada membro, o casamento e o número de filhos. Conforme se dá a alteração destas variáveis, as atitudes de consumo da família modificam-se, adaptando-se às novas necessidades e motivações coletivas. O processo de compra familiar está relacionado com a distribuição de poder dentro do núcleo familiar. O agente responsável pela gestão financeira da família, terá, evidentemente, um maior impacto nas decisões de consumo.

Dentro do núcleo familiar, existem formas distintas de distribuição de poder entre o casal no processo de tomada de decisão de compra (Boone & Kurtz, 1995, p. 175). Os autores destacam quatro categorias de papéis: a) a autónoma, em que igual número de decisões é tomada por cada membro do casal; b) a dominância do marido, na qual o marido assume o papel dominante; c) a dominância da mulher, em que o poder da mulher prevalece; e a conjunta, onde o poder de decisão é partilhado equitativamente entre os membros do casal (Boone & Kurtz, 1995, p. 174).

Quanto ao sexo e idade, estes detêm também um enorme impacto no comportamento do consumidor. Conforme estes critérios, o comportamento de consumo é diferenciado, na medida em que os indivíduos atribuem graus de prioridade diferentes a cada marca e respetivos bens (Lendrevie et al., 2015, p. 122-123).

ii) Influência dos Grupos

“Um grupo é constituído por diversas pessoas tendo objetivos e necessidades comuns, que podem satisfazer, se cooperarem”, criando relações de interdependência entre os seus

elementos componentes (Lendrevie et al., 2015, p. 123). Os grupos exercem influência sobre os indivíduos, na medida em que pretendem moldar o grupo em termos de normas e comportamentos, criando uma coerência interna grupal. Existem dois tipos de grupos: a) os de pertença; e b) os de referência (Kotler & Armstrong, 2012, p. 139). Os grupos de pertença são aqueles aos quais a pessoa pertence, pelo que exercem pressão diretamente sobre o indivíduo. Por outro lado, os grupos de referência representam pontos de referência que, indiretamente influenciam as atitudes e comportamentos do indivíduo. O grupo de referência atua como influenciador na decisão de compra apenas quando o bem em questão é identificado pelos outros e é, simultaneamente, visível e destacado no mercado (Boone & Kurtz, 1995, p. 173).

As pessoas pertencem a diversos grupos, em que encaram um determinado papel e estatuto (Kotler e Armstrong, 2012, p. 144; Kotler & Keller, 2012, p. 154). O papel do indivíduo prende-se com as atividades que são esperadas que ele execute dentro do grupo. O estatuto do indivíduo é, conseqüentemente, atribuído em conformidade com o papel que ele assume. Por sua vez, o comportamento de consumo do indivíduo é altamente influenciado pelo seu papel e estatuto, uma vez que os bens que irá adquirir vão ao encontro destes mesmos aspetos (Kotler & Armstrong, 2012, p. 144, Holt, 2004, p. 3).

Um outro fator grupal influente é o líder de opinião (Lendrevie et al., 2015, p. 124; Kotler & Armstrong, 2012, p. 140; Kotler & Keller, 2012, p. 153). Os líderes de opinião são os indivíduos que, dentro de um grupo, têm um estatuto elevado e, conseqüentemente, tornam-se criadores de tendências (Boone & Kurtz, 1995, p. 173). Por esse motivo, são percebidos como agentes aspiracionais e detêm o poder de influência sob o comportamento de consumo dos restantes membros.

iii) Classes Sociais

As categorias das classes sociais são repartidas por indicadores, tais como a) o rendimento; b) o local e tipo de habitação; c) o nível de formação; e d) a carreira profissional (Lendrevie et al., 2015, p. 126). Com a conjugação de todos os indicadores, a classe social indica a posição do indivíduo na hierarquia social. Os indivíduos inseridos em cada classe social partilham padrões de consumo semelhantes (Kotler & Armstrong, 2012, p. 139).

Kotler e Keller (2012, p. 153) designam as classes sociais como determinantes nas preferências do indivíduo quanto às marcas, aos media utilizados para a sua comunicação

e à linguagem utilizada. Para Lendrevie et al. (2015, p. 126-128), as classes sociais refletem-se no comportamento do consumidor por cinco formas:

- a) O consumo enquanto forma de exprimir a classe social a que o indivíduo pertence;
- b) O consumo ostensivo, em que o indivíduo opta pelas marcas de maior visibilidade, de modo a evidenciar a sua classe social superior;
- c) A classe social enquanto condicionante dos locais de compra;
- d) A necessidade paradoxal de diferenciação nos padrões de consumo relativamente à classe social a que o indivíduo pertence;
- e) A mobilidade social no âmbito da evolução dos padrões de consumo do indivíduo, consoante a classe social a que irá pertencer.

2.4. A Perceção do Consumidor

A perceção é o processo pelo qual o consumidor seleciona, organiza e interpreta as sensações físicas a que é exposto: “perceção é o significado que uma pessoa atribui aos estímulos recebidos através dos cinco sentidos” (Boone & Kurtz, 1995, p. 177). A interpretação que o indivíduo faz a estes estímulos é o que atribui, ou não, significado ao produto (Solomon et al., 2006, p. 50).

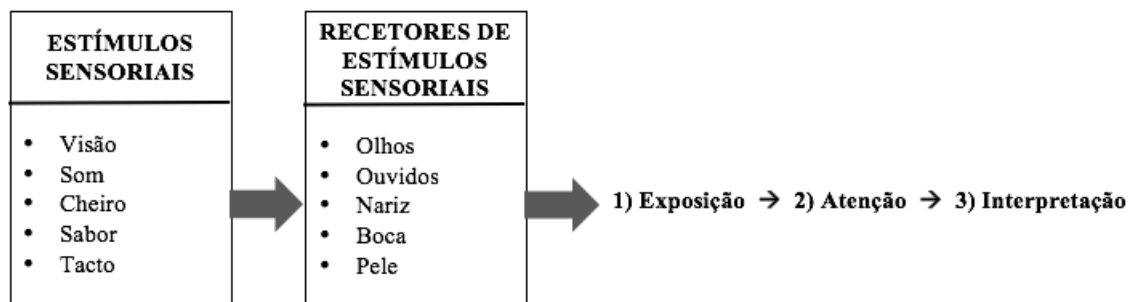
As perceções surgem por meio de fatores estimulantes, ou seja, as características específicas do objeto, e por fatores individuais, referentes às experiências, expectativas e motivações do indivíduo (Boone & Kurtz, 1995, p. 177). O consumidor recorre ao seu filtro percetivo de forma a selecionar as mensagens que pretende reter na sua memória, rejeitando grande parte delas. Por este motivo, a perceção subliminar do consumidor tem vindo a adquirir um enorme interesse pela parte das marcas. Este conceito refere-se à capacidade do indivíduo em interiorizar as mensagens recebidas no seu inconsciente, combatendo, assim, o obstáculo que o filtro percetivo representa para as marcas (Boone & Kurtz, 1995, p. 177).

O processo de perceção é distinguido por três fases: i) a atenção seletiva; ii) a distorção seletiva; e iii) a retenção seletiva. Atualmente, verifica-se um excesso significativo de

mensagens a que somos expostos, pelo que o consumidor rejeita as que não vão ao encontro dos seus interesses. Por sua vez, seleciona apenas aquelas às quais pretende dedicar a sua atenção. Segue-se a distorção seletiva, refletindo a forma subjetiva como o consumidor interpreta as mensagens, baseando-se nas suas próprias crenças e valores. Por fim, a fase da retenção seletiva, que fundamenta o facto de o consumidor reter, com maior probabilidade, as mensagens positivas transmitidas pelas suas marcas de preferência (Kotler & Armstrong, 2012, p. 148; Kotler & Keller, 2012, p. 162).

Solomon et al. (2013) descrevem o sistema de processamento de estímulos sensoriais do consumidor, que pretende explicar a forma como eles percecionam as mensagens transmitidas pelas marcas. Por sua vez, estas perceções formam o seu comportamento e conduzem à decisão de compra.

Figura 12 - Processo de Perceção do Consumidor



Fonte: Adaptado de Solomon et al. (2013, p. 45)

Os estímulos sensoriais são transmitidos pelas marcas e, posteriormente, recebidos pelo consumidor, por via de diferentes canais. Estes mesmos inputs sensoriais, que o consumidor experiencia, são os dados primários que desencadeiam o seu processo individual de percepção. Constituem uma componente fulcral do consumo hedónico – o aspeto multissensorial e emocional da interação entre o consumidor e o produto/serviço. Deste modo, a atribuição de características únicas sensoriais ao produto/serviço assumem uma enorme importância para a diferenciação do mesmo no mercado. A primeira fase, a exposição, ocorre quando o indivíduo é confrontado com o estímulo sensorial emitido. Consoante os autores, existem estímulos nos quais: o consumidor se concentra e absorve; o consumidor não tem conhecimento; e o consumidor se esforça por ignorar (Solomon et al., 2013, p. 46). A atenção refere-se ao grau do esforço de concentração para o processamento de um determinado estímulo. Devido à Sociedade da Informação em que vivemos, o consumidor é constantemente confrontado por inúmeras mensagens e estímulos emitidos pelas marcas. A competição para captar a atenção do consumidor é

crecente no mercado atual. O último estágio, o da interpretação, define-se pelo significado que é atribuído pelo consumidor ao estímulo. Este processo é concebido através do *schema* – o conjunto de crenças individuais de cada consumidor, associados a cada tipo de estímulo (Solomon, Russell-Bennett & Previte, 2013, p. 58-61).

Capítulo IV – Enquadramento da Organização Objeto de Estudo: CTT

1. A Apresentação da Organização

Os CTT são um grupo empresarial português, que conta com uma presença de cerca de quinhentos anos. Ao longo de vários séculos, a marca CTT tem vindo a acompanhar as evoluções marcantes da história de Portugal. Por este motivo, revela-se, hoje, como uma das marcas mais emblemáticas do país, sendo reconhecida também a nível internacional.

O grupo CTT foi fundado no ano de 1520 pelo Rei D. Manuel I, que visava a criação de um sistema de correios público, que facilitasse a comunicação. Nesta fase primordial, a correspondência era feita a cavalo, a pé, ou de barco. Desde então, o serviço postal da marca foi sofrendo alterações, atendendo às necessidades e oportunidades crescentes do setor. Exemplos destas evoluções passam pela: criação e emissão do primeiro selo postal em 1853; entrega do correio ao domicílio em 1821.

Em 1880 iniciou-se uma nova era para a organização, com a fusão entre a direção dos Correios e dos Telégrafos, formando uma direção unida e conjunta: Correios, Telégrafos e Faróis. Esta época é marcada pela implementação da ambulância-postal ferroviária, que assegurava a correspondência pelo país. Mais tarde, no ano de 1911, a designação da empresa alterou-se para Correios, Telégrafos e Telefones. Após a introdução das linhas ferroviárias, surgem as auto-ambulâncias em 1952, proporcionadas pelo aparecimento dos automóveis. Na década de 60, a correspondência com o estrangeiro passa a ser feita através de aviões, marcando uma era de maior exigência para a organização. Em 1970, os CTT revelam-se como um dos maiores grupos empresariais de Portugal, representando a terceira maior empresa do país no que diz respeito ao volume de vendas. Nesta época, a designação da organização altera-se para CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal.

O ano de 1978 é, também, marcante para os CTT, tendo sido esta a altura em que a empresa introduz o código postal. Esta inovação, que hoje encaramos como um elemento banal da sociedade, terá sido revolucionária na altura, apoiando a organização na correspondência postal. Em 1992, os CTT passam a ser uma sociedade anónima, detida pelo Estado, surgindo com uma nova designação: CTT – Correios de Portugal S.A.. Anos

mais tarde, em 2000, a empresa assume a responsabilidade da concessão total do serviço postal em Portugal perante o Estado. Por consequente, os CTT apercebem-se da queda do serviço postal, criando a necessidade de fazer face aos progressos tecnológicos existentes. Desta forma, a organização aposta em novos serviços, tais como: a Payshop; o Correio Expresso; a Corre – correio expresso de Moçambique; a Phone-ix; e o Mailtec (Público, 2013; Jornal de Negócios, 2014).

Mais recentemente, em 2013 é anunciada a privatização total da empresa CTT, finalizada em Setembro de 2014. Após um ano da privatização da organização, é inaugurado o Banco CTT, pertencente ao grupo empresarial CTT. O Banco CTT representa uma nova marca do grupo, partilhando os mesmos valores identitários da sua marca-mão: CTT.

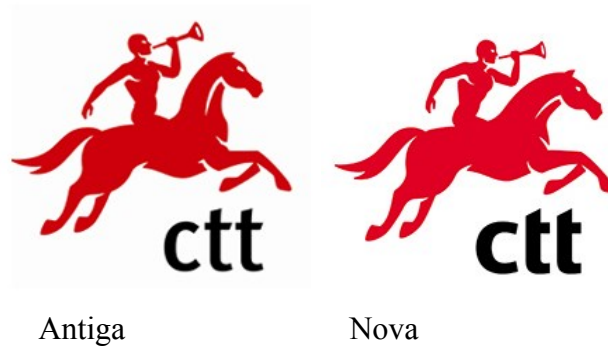
As evoluções da marca CTT são um reflexo de parte da história de Portugal. Tendo acompanhado o desenvolvimento dos meios de comunicação e de transporte, bem como dos avanços tecnológicos, é uma marca que reflete um enorme foco na inovação dos seus serviços. Dada a longevidade da sua presença na sociedade portuguesa, os CTT são uma marca que representa um símbolo nacional, sendo considerada como uma das marcas detentora de maior índice reputacional no país de acordo com o estudo *Global Repscore Pulse* (Marketeer, 2017).

1.1. A Evolução da Comunicação da Marca

De forma a acompanhar as alterações nos serviços e produtos oferecidos pela marca CTT, a sua forma de comunicação sofreu também inúmeras alterações. Ao longo da sua existência, o logótipo dos CTT foi sujeito a diversas modificações, refletindo as constantes atualizações da própria marca.

No ano de 2015, a identidade visual dos CTT sofreu alterações, resultando na imagem atual da marca. Esta atualização objetivava uma modernização do desenho e logótipo da marca, refletindo a sua orientação para o futuro. Neste novo design, o mensageiro e cavalo, já presentes na imagem anterior da marca, são posicionados com uma maior inclinação, refletindo uma postura de galope. O *lettering* foi também alvo de modificações, tendo sido engrossado e com novos cortes diagonais (Dinheiro Vivo, 2015).

Figura 13 - Antiga vs. Nova Imagem CTT



Fonte: Dinheiro Vivo (2015)

Embora as alterações efetuadas sejam subtis, a nova imagem da marca transmite uma dinâmica moderna, frisando a proximidade e confiança, sendo estes alguns dos valores subliminares da identidade da marca. A imagem atualizada reflete, ainda, uma forte orientação da marca para o futuro.

1.2. O Enquadramento Atual da Marca

Para contextualizar a marca CTT na atualidade, é relevante apurar: i) a missão, visão e valores; ii) a responsabilidade social; iii) as marcas detidas; e iv) os prémios recebidos.

i) Missão, Visão e Valores

A missão declarada pela marca é “assegurar soluções de comunicação e logística bem como produtos financeiros, de proximidade e excelência e estabelecer relações de confiança e inovação (...) traduzidas em:

- Vocação para ligar pessoas e empresas com comunicações físicas e eletrónicas;
- Soluções para dar resposta integrada às necessidades de cada cliente;
- A confiança como ativo da companhia e também como resultado;
- Estratégia empresarial e perfil de risco sustentáveis dos CTT e de cada uma das subsidiárias;
- A inovação como garante que se cumpre a missão hoje e no futuro.”

A visão da marca passa por “ser um operador multisserviços com vocação postal e financeira, de referência mundial em qualidade, eficiência e criação de valor, caracterizado por uma:

- Operação postal de referência no mercado ibérico;
- Plataforma operacional e de distribuição líder;
- Oferta abrangente de serviços financeiros;
- Capacidade para competir internacionalmente em geografias selecionadas;
- Performance financeira no topo dos maiores operadores postais europeus;
- Gestão sã e prudente face ao modelo de negócio e perfil de risco dos CTT e de cada Subsidiária;
- Responsabilidade social e ambiental.”

Os valores pelos quais a marca se guia, assentam nos seguintes:

- Orientação para o cliente;
- Entusiasmo;
- Confiança;
- Excelência;
- Inovação

(CTT, 2017e).

ii) Responsabilidade Social

Com um enorme foco na preservação do ambiente, os CTT são uma marca que tem vindo a criar esforços e apoiar inúmeras iniciativas neste mesmo âmbito. O ADN da marca prende-se, não só com a sustentabilidade ambiental, como também com a social e económica. Assim, a marca aposta na inovação dos seus produtos, serviços e processos.

Na vertente da sustentabilidade ambiental, a marca desenvolveu as seguintes ações:

- Criação do Correio Verde e Direct Mail Eco, em que a marca se afirma como pioneira a nível mundial na oferta de um portfolio eco;
- Assegura que ¼ do correio publicitário em território nacional é distribuído por Direct Mail Eco;
- Opera 305 veículos alternativos, que representam a maior frota nacional;
- Utilização de bicicletas elétricas produzidas e desenhadas em Portugal;
- A marca representa o 1º operador postal no mundo a operar uma viatura pesada 100% elétrica;
- Implementação de programas de eficiência energética.

A marca assegura a sustentabilidade social com:

- A atribuição de mais de 500 mil € em patrocínios de ações de responsabilidade social em 2014;
- Uma bolsa de voluntários de mais de 5 centenas de trabalhadores;
- Emissões filatélicas para a sensibilização ambiental.

No âmbito da sustentabilidade económica, a marca:

- Ocupa o 4º lugar a nível mundial no sector postal, no *CDP - Carbon Disclosure Project*, o principal rating de desempenho carbónico internacional;
- É o 6º operador postal com melhor desempenho carbónico a nível mundial, no ranking de proficiência carbónica do *IPC - International Post Corporation*;
- Foi finalista nos *Green Project Awards 2014*, na categoria Cidades Sustentáveis, com as Bicicletas CTT

(CTT, 2017a).

iii) Marcas Detidas

O grupo empresarial CTT é detentor de diversas marcas, nomeadamente:

- CTT Expresso – distribuição de correio;
- Payshop – serviço de pagamento de contas;
- Banco CTT – serviços financeiros;
- CTT Ads – domínio do envio de comunicação publicitária;
- CTT Contacto – domínio do envio de comunicação publicitária;
- CTT Mailtec – produção de correio;
- Tourline Express – distribuição de correio;
- ViaCTT – caixa postal eletrónica;
- Phone-ix – operador de telecomunicações móveis

(CTT, 2017b).

As marcas detidas pelo grupo CTT têm como finalidade assegurar soluções de comunicação e logística, bem como oferecer produtos financeiros.

iv) Prémios Recebidos

A marca CTT tem vindo a ser destacada, a nível internacional, por diversos prémios, nomeadamente:

- Superbrands 2011-2016;
- *Postal Technology International Awards* 2012-2015;
- Marca de Confiança Ambiente 2014, 2015;
- Marca de Confiança na categoria de Empresa de Serviço Público 2001-2016;
- *Corporate Best for Investor Relations* e *IR Professional Best for Investor Relations* na categoria *Small e Mid Caps Portugal* no *Extel WeConvene IR Awards* 2015
- Campanha de Comunicação Insitucional – A Maior Rede de Obrigados, Televisão Corporativa – Via TV e Publicação Interna – Aposta no Grande Prémio APCE 2015
- 1º lugar na categoria Radio e Televisão Corporativas, Evento Externo e Publicação Interna nos Prémios Fundacom 2017;
- Marca de Confiança na categoria de Serviços de Correio e Logística 2017;

(CTT, 2017a).

A atribuição destes mesmos prémios à marca CTT reflete e reforça a sua elevada notoriedade e prestígio no do setor de atividades em que atua, não só em Portugal, como também na esfera internacional.

2. A Memória Descritiva do Estágio Curricular nos CTT

A escolha da realização da tese de Mestrado na modalidade de Relatório de Estágio, em detrimento da dissertação ou projeto, deve-se à minha necessidade pessoal de adquirir uma experiência profissional. Neste caso, o estágio curricular permitiu uma integração na empresa, que se traduziu numa preparação objetiva para a minha futura ingressão no mercado de trabalho. Por sua vez, o Relatório de Estágio possibilitou o apoio e colaboração da organização em questão, para a concretização da investigação. Este foi

um fator determinante para o meu acesso direto aos dados pertinentes para o estudo, assegurando a sua validade e fiabilidade integral.

O estágio curricular teve lugar na empresa portuguesa CTT, mais especificamente no departamento de Marca e Comunicação. Teve início na data de 9 de Janeiro de 2017 e terminou a dia 9 de Maio de 2017. O estágio foi realizado nas instalações da sede da empresa, localizadas na zona do Parque das Nações em Lisboa.

Ao longo do estágio, tive a oportunidade de adquirir um conhecimento detalhado da realidade da empresa, nomeadamente dos procedimentos da comunicação da marca CTT.

Primeiramente, numa fase inicial do estágio, foram-me fornecidos documentos elaborados pela empresa, alusivos ao seu funcionamento, tais como: i) os relatórios de contas referentes ao ano 2015; ii) as edições de Setembro 2016, Outubro 2016 e Novembro/Dezembro 2016 da revista de comunicação interna, a *Move-nos*; iii) os estudos da marca CTT *RepTrak Report* dos anos 2015 e 2016; iv) o plano atual da *employer brand* CTT; v) o livro da *Superbrands 2016*; e vi) a campanha institucional detalhada atual da marca CTT. A análise destes variados documentos permitiu-me uma contextualização da marca, bem como uma melhor compreensão dos modos de atuação da mesma, em conformidade com os seus diversos públicos: i) o interno – os colaboradores; e ii) o externo – potenciais futuros colaboradores e clientes.

Após a fase primordial de integração na empresa, partiu-se para uma componente mais prática do estágio curricular. No decurso do estágio, tive a oportunidade de ingressar em diversas atividades de comunicação da marca CTT, no âmbito de assistir e assumir um papel participativo nos processos empresariais. Assim, conjuntamente com a minha mentora dentro da empresa, a Dr.^a Ana Comporta, selecionaram-se algumas ações da marca CTT, nas quais a minha participação seria pertinente para a presente investigação. Nesse sentido, tive a oportunidade de apoiar as seguintes atividades: i) a ativação da *employer brand* CTT na feira das carreiras, da Universidade Católica Portuguesa, no dia 14 de Fevereiro de 2017; ii) a ativação da *employer brand* CTT na feira das carreiras, da Universidade Nova de Lisboa, no dia 24 de Fevereiro de 2017; e iii) a cerimónia da Marca de Confiança 2017, no dia 13 de Maio de 2017.

As primeiras duas ações da marca forneceram-me um conhecimento, em primeira mão, sobre a forma de comunicação da marca com um dos seus públicos alvo: os estudantes

universitários. Nestes casos, a *employer brand* CTT, surge com os seguintes desafios: i) assegurar a atração de novos colaboradores; ii) alinhar o nível de percepção entre a marca comercial CTT e a *employer brand* CTT; iii) alinhar o posicionamento de *employer brand* CTT com a marca comercial CTT, resumindo, assim, a oferta de valor da empresa; e iv) projetar a marca CTT como atrativa para trabalhar e potenciadora de carreiras de sucesso (Campanha Institucional CTT, 2016; Plano da *employer brand* CTT, 2016). Embora este não seja o *target* específico da minha investigação, é relevante analisar a forma como a identidade da marca CTT está alinhada e se encontra fortemente presente na identidade da *employer brand* CTT, garantindo a sua coerência e coesão.

A última atividade na qual pude participar, a cerimónia de atribuição de prémios da Marca de Confiança 2017, em que os CTT foram distinguidos, revela a notoriedade da marca no mercado português, na perspetiva do cliente. Este evento foi de extrema importância para a presente investigação, uma vez que revela o *brand equity* positivo da marca e o seu reconhecimento no mercado português. Os prémios da Marca de Confiança são atribuídos após um trabalho de campo realizado pela entidade Readers' Digest, em que são inquiridos consumidores em Portugal que representam o perfil demográfico da população nacional (Seleções Readers' Digest, 2017). A distinção da marca CTT, ao receber o prémio da Marca de Confiança pela 14ª vez, indica a enorme confiança que os consumidores portugueses depositam na mesma. Consequentemente, esta confiança surge para alavancar e potenciar o *brand equity* dos CTT: algo diretamente relevante para a problemática de estudo da presente investigação.

Em retrospectiva, tendo finalizado o período do estágio curricular, acredito que tenha sido uma experiência enriquecedora, tanto a nível pessoal, como académico e profissional.

Capítulo V – Metodologia

1. Os Objetivos da Investigação e A Pergunta de Partida

A definição da problemática de investigação é fundamental, na medida em que: i) centra a investigação numa área; ii) guia o projeto; iii) impõe limites ao estudo; iv) aponta para os dados necessários para a investigação (Coutinho, 2014); e v) afere coerência à investigação (Quivy, Campenhoudt, 2005). Quanto à sua construção, deverão estar presentes três critérios que assegurem a especificidade do problema de investigação: i) referir o objeto de investigação, ou o que se pretende estudar; ii) mencionar os sujeitos da investigação; e iii) definir as variáveis, ou a forma como se irá estudar o problema (Moltó, 2002).

Por sua vez, os objetivos de estudo atribuem significado à investigação. Eles justificam os motivos por detrás da investigação, realçando a sua pertinência empírica (Prodanov & Freitas, 2013, p. 94).

O presente relatório tem por base um estudo de caso sobre a marca CTT, cujo o seu objetivo principal se prende com o apuramento da perceção dos valores da sua identidade enquanto imagem, pelos seus clientes. Pretende-se analisar o discurso da organização quanto aos conceitos identitários da marca, bem como aferir se os clientes aceitam e transportam estes mesmos princípios para a construção da imagem da marca. Deste modo, será possível avaliar o grau de transparência entre a identidade, a forma como a organização se define, e a imagem, a forma como o cliente a percebe, da marca CTT. Pretende-se, ainda, aferir quais os atributos da marca mais valorizados pelos seus clientes. Para este efeito, será analisado o *brand equity* dos CTT.

A pergunta de partida assenta, então, na seguinte interrogação: os valores da identidade da marca CTT são interiorizados enquanto imagem de marca pelos seus clientes?

Com a realização desta investigação, a organização em estudo, os CTT, poderá beneficiar de dados pertinentes, referentes ao seu *brand equity* e à perceção da imagem da marca, na perspetiva dos seus clientes. Será, também, possível aferir o grau de transparência entre a identidade e a imagem da marca CTT, algo que reflete a força da marca.

2. A Estratégia Metodológica

A construção e implementação de uma estratégia metodológica numa investigação é fundamental para o seu sucesso. Esta estratégia assenta na escolha dos métodos, ou técnicas, mais apropriadas para a componente empírica do estudo, nomeadamente o processo de recolha de dados (Khan, 2008, p. 69). Essencialmente, a metodologia analisa e justifica os métodos aos quais o investigador recorre para a obtenção dos dados que pretende obter (Coutinho, 2014). Assim, é o desenho da metodologia que compõe o fio condutor da investigação, garantindo a fiabilidade dos resultados obtidos (Khan, 2008, p. 69; Coutinho, 2014).

A presente investigação incide sobre um estudo de caso da marca portuguesa de serviço postal: os CTT. O estudo de caso ocorre quando a investigação se debruça sobre um determinado objeto, tal como uma organização. Assim, o estudo é exaustivo e minucioso, de forma a adquirir um conhecimento amplo e profundo acerca do fenómeno em questão. Através do estudo de caso, o investigador tem a possibilidade de: i) examinar fenómenos de uma dada realidade, cujas suas limitações não estejam totalmente definidas; ii) descrever o contexto em que o objeto de estudo se insere; e iii) identificar e justificar as relações causais entre o contexto e o objeto de estudo. A sua principal finalidade é a aplicação de conhecimentos numa dada realidade (Prodanov & Freitas, 2013, p. 60-62).

A triangulação de dados é uma técnica altamente valorizada nas investigações do tipo estudo de caso, uma vez que enriquece as conclusões do estudo. Esta técnica refere-se à convergência de diversas fontes de informação para a formulação de conclusões sobre a problemática de estudo (Martins, 2006, p. 80; Sousa & Baptista, 2011, p. 63). Assim, a presente investigação solicita a recolha de dados exploratórios e primários para a posterior validação, ou não, das hipóteses formuladas.

2.1. Os Dados Exploratórios

Por forma a enriquecer e validar a investigação, foram obtidos dados exploratórios. Esta categoria de dados surge para aprofundar o conhecimento da marca em estudo, nomeadamente na dimensão da sua identidade. As técnicas utilizadas para esta recolha serão: i) a análise documental; ii) a observação participante; e iii) a entrevista exploratória

(Prodanov & Freitas, 2013, p. 52; Quivy & Campenhoudt, 2005). Todas estas técnicas se inserem no método de investigação qualitativa, centrada na compreensão descritiva da problemática, através da análise de comportamentos, atitudes ou valores (Sousa & Baptista, 2011, p. 56). O método qualitativo pertence ao modelo indutivo, em que o conhecimento é abstraído dos dados recolhidos e, posteriormente, a teoria é formulada (Coutinho, 2014).

i) Análise Documental

De acordo com Rao (2008, p. 45-46), a análise documental baseia-se em: a) jornais e revistas fiáveis e credíveis; b) publicações de instituições de investigação, de polos universitários, ou autores de investigação; e c) através da internet. Deshaies (1992, p. 304) acrescenta que a análise documental é válida quando o conteúdo é retirado de: a) observação de relatórios; b) análise de conteúdos; c) website da marca; e d) observação de cartografia de fenómenos. A análise documental da presente investigação advém de duas fontes: a) os documentos analisados para a construção dos três capítulos de revisão de literatura; e b) os documentos providenciados pela organização.

a) Revisão de Literatura

A revisão de literatura é o espaço onde se expõe o levantamento da teoria que se debruça sobre o objeto de estudo. A finalidade desta pesquisa exploratória não se restringe à mera descrição dos fenómenos em estudo, englobando um carácter crítico e interpretativo dos factos. Deste modo, as teorias pesquisadas são correlacionadas, atribuindo um sentido de singularidade ao projeto de investigação. É, também, com base na revisão de literatura que se fundamenta o próprio projeto (Prodanov & Freitas, 2013, p. 131).

Os primeiros três capítulos do relatório destinam-se à revisão de literatura. Tal como indicam os respetivos títulos, cada capítulo aborda um tema diferente: 1) o primeiro apresenta conhecimento teórica sobre a identidade e imagem da organização; 2) o segundo parte para uma análise da gestão da marca, tendo em conta a sua identidade, imagem e capital; e 3) o terceiro identifica o comportamento do consumidor atual face às marcas. Em conjunto, os três capítulos fazem um levantamento teórico capaz de contextualizar e sustentar a investigação. Foram construídos com base em informação extraída de: 1) revistas e jornais; 2) publicações de instituições de investigação; 3)

publicações de polos universitários; e 3) publicações de autores de investigação (Rao, 2008, p. 45-46).

A revisão de literatura é, ainda, uma componente fundamental para a construção da estratégia metodológica, agora proposta. O segundo capítulo, centrado na gestão da marca, apresenta e aprofunda diversos modelos de avaliação do valor da marca. Dois destes modelos, o *Brand Equity Ten* (Aaker, 1991; 1996) e o Prisma de Identidade da Marca (Kapferer, 1998; 2000; 2001), compõem, em conjunto, a estrutura do modelo de avaliação metodológica.

b) Documentos da Organização

Na presente investigação, a análise dos documentos da organização tem como finalidade a aquisição de conhecimento do funcionamento interno da marca CTT. Pretende-se apurar a identidade da marca, na perspetiva da organização, bem como analisar a estratégia da marca. Uma vez que a vasta maioria dos documentos a analisar são providenciados e produzidos pela própria empresa em investigação, subentende-se que sejam válidos e fidedignos, tal como é exigido (Deshaies, 1992, p. 315).

Desta forma, os documentos a analisar passam por:

- 1) Website institucional da marca CTT;
- 2) Edição de Setembro 2016, Outubro 2016 e Novembro/Dezembro 2016 da revista de comunicação interna dos CTT, a Move-nos;
- 3) Livro Superbrands Portugal 2016;
- 4) Estudos da marca CTT *RepTrak Report* de 2015 e 2016;
- 5) Plano atual da *employer brand* CTT;
- 6) Campanha institucional detalhada atual da marca CTT;
- 7) Relatórios de divulgação de resultados 2015-2016;
- 8) Relatório e Contas 2015-2016.

ii) Observação Participante

Através da técnica de observação participante, torna-se possível retrair os dados necessários, observando-os em primeira mão (Khan, 2008, p. 98). Esta técnica permite ao investigador uma integração total no meio em que se insere a problemática de estudo. Assim, o investigador, não só consegue observar os fenómenos do meio, como também

vivenciá-los, resultando num trabalho de campo enriquecido (Lopes, 2006, p. 172; Sousa & Baptista, 2011, p. 88-89).

No caso da presente investigação, a técnica de observação participante advém do estágio curricular realizado no departamento de Marca e Comunicação nos CTT. Desta forma, a observação participante é realizada no local de ocorrência do evento por apenas um investigador, pelo que é denominada por observação em campo individual (Lopes, 2006, p. 172).

O estágio curricular teve a duração de quatro meses, iniciando-se no dia 9 de Janeiro de 2017 e finalizando-se no dia 9 de Maio de 2017, no departamento de Marca e Comunicação da organização. Este foi, então, o horizonte temporal e contextual de ativação da técnica de observação participante da investigação.

iii) Entrevista Exploratória

A entrevista é uma ferramenta de recolha de dados que possibilita a extração de opiniões e atitudes do entrevistado. Existem três tipos de entrevistas: a) as estruturadas; b) as não estruturadas; e c) as semi-estruturadas. A primeira tipologia subentende que o entrevistador prepare um guião, ao qual se terá de se restringir para colocar as suas questões. Por sua vez, a segunda tipologia é mais flexível, permitindo ao entrevistador divergir do foco central, com a ausência de um guião estruturado (Kahn, 2008, p. 105-106). Quanto à terceira tipologia de entrevista, a semi-estruturada, esta é utilizada com maior frequência em investigações de teor social, uma vez que não é totalmente aberta, nem conduzida por perguntas precisas (Quivy & Campenhoudt, 2005; Santos & Candeloro, 2006, p. 75). A entrevista semi-estruturada caracteriza-se por ser intermediária entre a estruturada e a não estruturada. Assim, parte de um guião, mas é conduzida pelo tipo de respostas dadas pelo indivíduo entrevistado (Santos & Candeloro, 2006, p. 75).

Neste caso, a entrevista será exploratória, pelo que vem no âmbito do aprofundamento dos horizontes da leitura feita, por forma a alargar o conhecimento do objeto de estudo. Assim, a sua natureza deverá ser semi-estruturada (Santos & Candeloro, 2006, p. 75). De acordo com este modelo, existe um guião para a condução da entrevista, mas que, no entanto, é adaptado e alterado no decurso da mesma, tendo em conta o discurso do sujeito entrevistado (Sousa & Baptista, 2011, p. 80).

A entrevista da presente investigação tem como objetivo central a avaliação do discurso da própria organização, quanto aos principais conceitos e atributos identitários da marca CTT. Assim, os tópicos do guião da entrevista são estruturados com base no modelo do Prisma de Identidade da Marca (Kapferer, 1998; 2000; 2001). Mais especificamente, pretende-se aprofundar as três facetas do modelo, que correspondem às dimensões controladas pela organização, ou seja, de interiorização. Neste sentido, a entrevista direciona-se a colaboradores da organização que trabalham a comunicação da marca, nomeadamente que se inserem na Direção denominada por Marca e Comunicação. Mais especificamente, foi entrevistado o Diretor da Direção em questão, o Dr. Miguel Salema Garção (ver Anexo 1).

A seguinte tabela ilustra a relação entre as perguntas da entrevista exploratória e as respetivas facetas do modelo de Kapferer (1998; 2000; 2001) que se pretendem estudar:

Tabela 4 - Variáveis em Análise da Entrevista

Pergunta	Faceta de Identidade
1, 2, 3, 4	Personalidade
5, 6, 7	Cultura
8	Mentalização

Fonte: Elaboração própria

2.2. Os Dados Primários

Os dados primários vão ao encontro dos objetivos da investigação, dando resposta às perguntas de partida, mencionadas anteriormente. Esta categoria de dados pretende aferir a perceção dos clientes relativamente à marca CTT. O instrumento metodológico utilizado para a sua recolha é: i) o inquérito por questionário. Esta técnica de recolha de dados insere-se no método quantitativo, que, por sua vez, se enquadra num modelo hipotético-dedutivo, permitindo: i) o levantamento de informações para a validação das hipóteses do estudo; e ii) estabelecer relações causais entre os fenómenos, ou variáveis, do estudo (Sousa & Baptista, 2011, p. 53-55; Rao, 2008, p. 30; Coutinho, 2014; Podanov & Freitas, 2013, p. 70).

i) Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário da investigação irá dar resposta às perguntas de partida propostas, bem como validar, ou não, as hipóteses formuladas. Irá, ainda, servir para concluir correlações entre as várias hipóteses da investigação. Neste caso, o questionário será de administração indireta, ou do tipo fechado, uma vez que as perguntas são feitas em formato de escolha múltipla (Quivy & Campenhoudt, 2005), facilitando o tratamento e análise de dados (Sousa & Baptista, 2011, p. 91).

Para o desenvolvimento do questionário, são incorporadas perguntas de resposta fechada de dois tipos de escalas: a) a nominal; e b) a ordinal. A escala nominal refere-se às respostas de exclusividade a nível qualitativo, tais como as respostas de sim ou não. Por sua vez, a escala ordinal é aquela que engloba respostas que permitem qualificar ou ordenar relativamente ao grau de determinada atitude (Hill & Hill, 2008, p. 105-110). Dentro desta mesma escala, o questionário recorre à escala de Likert, onde são destacados cinco níveis de atitude. Estes níveis revertem-se em números, facilitando o tratamento dos dados (Brace, 2008, p. 73).

O questionário (ver Anexo 2) tem por base o modelo de Aaker (1991; 1996), o *Brand Equity Ten*, e o modelo de Kapferer (1998, 2000, 2001), a exteriorização do Prisma de Identidade da Marca. Inicia-se com o apuramento dos dados de caracterização, que irão permitir identificar o perfil do cliente. Desta forma, torna-se possível executar uma análise posterior dos resultados enriquecida, que efetua o cruzamento entre o perfil do cliente e a sua opinião dos aspetos da imagem da marca. A seguinte secção do questionário, destina-se à validação das hipóteses propostas. Nesta parte, pretende-se analisar a conceção da imagem da marca CTT, na perspetiva do cliente.

3. O Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação

O universo, ou população, diz respeito à totalidade dos elementos que compõem o objeto de estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005). No caso da presente investigação, o universo é composto pelos clientes das Lojas CTT da área de Grande Lisboa.

A amostra é uma pequena porção dos elementos integrantes do universo (Prodanov & Freitas, 2013, p. 97). De modo a garantir a relevância dos resultados obtidos, a amostra deverá ser constituída de forma adequada, permitindo a generalização das observações para toda o universo (Sousa & Baptista, 2011, p. 72). Existem dois métodos de amostragem: i) o probabilístico; e ii) o não probabilístico (Sousa & Baptista, 2011, p. 73). Para o presente estudo, a amostra é extrapolada através do método não probabilístico, por conveniência. Assim, os indivíduos a serem alvo do questionário são selecionados com base na sua própria participação voluntária (Sousa & Baptista, 2011, p. 77). Uma vez que se admite que este método de amostragem garante uma representatividade da população, esta técnica é adequada e assente na referida participação voluntária dos inquiridos (Prodanov & Freitas, 2013, p. 98).

Devido a algumas limitações logísticas de acesso às Lojas CTT (ver ponto 4. Limitações ao Estudo) e face aos objetivos iniciais desta investigação, a amostra do estudo extraiu-se da seguinte forma: foram selecionadas seis Lojas CTT onde se abordaram clientes, que aguardavam atendimento para usufruto dos serviços postais da marca, questionando se teriam disponibilidade para responder ao questionário. A seleção das lojas onde foi imposto o questionário foi realizada por parte da própria organização, CTT, atendendo a critérios que garantem a representatividade das diversas tipologias de cliente na área de Grande Lisboa. O horizonte temporal do questionário corresponde a um período de 9 dias, de 14 a 23 de Junho de 2017. A seguinte tabela demonstra a calendarização da realização do questionário, mencionando a data e localização da Loja CTT correspondente, bem como o número de pessoas inquiridas por Loja:

Tabela 5 - Calendarização do Questionário

Data (Junho de 2017)	Localização Loja CTT	Número de Inquiridos
14	Cascais	61
16	Restauradores	60
20	Parque das Nações	67
21	Moscavide	64
22	Picoas	67
23	Cabo Ruivo	66

Fonte: Elaboração própria

Para garantir a representatividade do universo, a dimensão da amostra deve ser significativa. Conforme Huot (1999, p. 38), a seguinte tabela demonstra a quantidade

mínima de indivíduos que compõem a amostra, correspondentes ao número de indivíduos da população.

Tabela 6 - Dimensão da Amostra

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Legenda:

N – dimensão do universo

n – dimensão da amostra

Fonte: Huot (1999, p. 38)

Atendendo à tabela apresentada, evidencia-se que para um universo igual ou superior a 100.000 clientes, a amostra deverá compreender no mínimo 384 indivíduos. No caso da presente investigação, foi recolhida uma amostra de precisamente 385 inquiridos.

Uma vez que a amostra não equivale, na sua totalidade ao universo, a precisão dos resultados obtidos será reduzida (Sousa & Baptista, 2011, p. 72). Por este motivo, torna-se relevante calcular o erro amostral, ou seja, a diferença entre o resultado obtido pela amostra e o verdadeiro resultado do universo.

Tendo em conta que a população é superior a 100.000 e que a amostra corresponde a 385, para um nível de confiança de 95%, o erro amostral equivale a aproximadamente 5%. A fórmula utilizada para este cálculo foi a seguinte:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p (1 - p)}{Z^2 \cdot p (1 - p) + e^2 (N - 1)}$$

Legenda:

n – dimensão da amostra

N – dimensão do universo

Z – variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p – verdadeira probabilidade do evento

e – erro amostral

Fonte: Santos (2017)

4. As Limitações ao Estudo

No decorrer do estudo, surgiram alguns obstáculos que inicialmente pareciam ser entraves, mas que enriqueceram o processo de aprendizagem. Ao deparar-me com estas dificuldades, fui obrigada a implementar alternativas viáveis que não prejudicassem a investigação. Algumas das limitações foram mais desafiantes do que outras para solucionar, no entanto, todas contribuíram para o meu desenvolvimento académico.

Ao seleccionar a organização CTT para a realização do meu estágio curricular, pensei em realizar um estudo sobre a imagem da marca Banco CTT, na perspetiva do cliente. Pretendia estudar a forma como a marca CTT transpõe a sua identidade para o Banco CTT, resultando numa imagem coerente entre as duas marcas. No entanto, não me foi possível realizar este estudo, uma vez que as duas marcas funcionam de forma quase autónoma. Por esse motivo, a minha experiência profissional nos CTT não seria suficiente para obter suficiente conhecimento sobre a marca Banco CTT. Neste caso, decidiu-se focar o objeto de estudo apenas na marca CTT.

Inicialmente, o estudo destinava-se a uma amostra mais abrangente. Com a realização do questionário, pretendia-se chegar aos clientes de todas as regiões de Portugal, obtendo resultados mais próximos da realidade. Por questões logísticas de acesso, não foi possível dirigir a investigação à amostra pretendida, sendo necessário restringi-la aos clientes das Lojas CTT na área de Grande Lisboa (ver ponto 3. O Universo, Amostra e Horizonte Temporal). Desta forma, as conclusões retiradas do estudo serão apenas referentes aos clientes desta amostra, pelo que os resultados não refletem a opinião generalizada de todos os clientes CTT.

5. O Modelo de Avaliação Metodológico

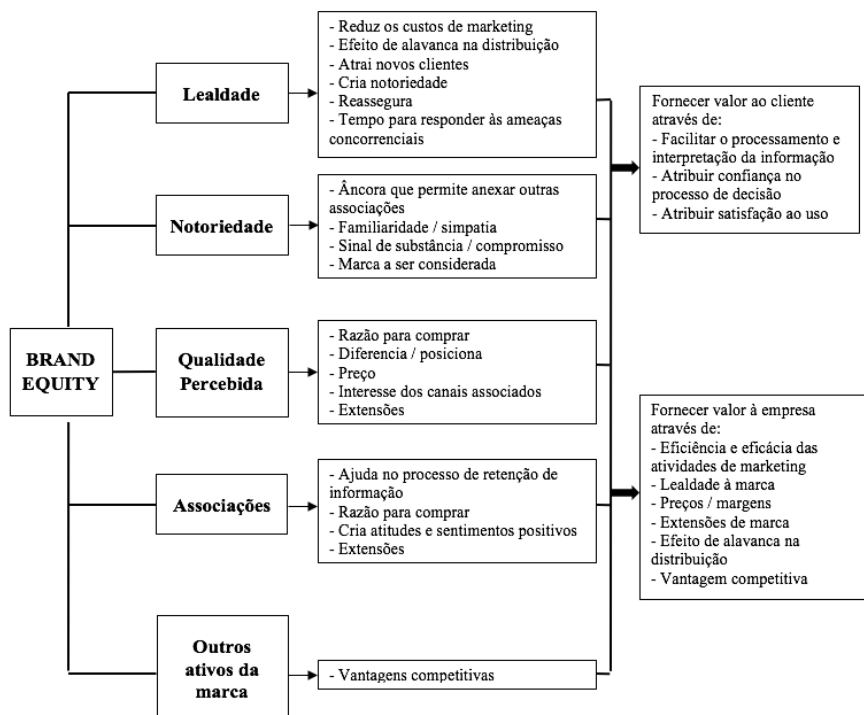
A presente investigação apoia-se em dois modelos teóricos já aprofundados e sustentados na Revisão de Literatura: i) o *Brand Equity Ten* (Aaker, 1991; 1996); e ii) o Prisma de Identidade da Marca (Kapferer, 1998; 2000; 2001). Em conjunto, os dois modelos irão fundamentar as conclusões retiradas acerca da imagem da marca CTT, através do ângulo dos seus clientes.

i) *Brand Equity Ten*

Aaker (1996) sustenta que o *brand equity* gera valor, tanto para a organização, como para o consumidor, por via das cinco dimensões da marca: a) lealdade; b) notoriedade; c) qualidade percebida; d) associações; e e) outros ativos. Assim, o autor propõe, no seu modelo, as vantagens explícitas que cada dimensão da marca representa para o consumidor e organização.

Com base no *Brand Equity Ten*, serão elaboradas as perguntas do questionário aos clientes da marca CTT. Pretende-se analisar a perceção do cliente de cada dimensão da marca, no âmbito do apuramento da sua própria imagem.

Figura 14 - Brand Equity Ten



Fonte: Diogo (2008, p. 190) adaptado de Aaker (1996, p. 9)

ii) Prisma de Identidade da Marca

Kapferer (2000) reflete sobre o estabelecimento de uma relação de transparência entre a identidade e imagem da marca, para o aumento do seu *brand equity*. O autor desenvolve o Prisma de Identidade da Marca, destacando seis facetas da identidade da marca: a) físico; b) personalidade; c) cultura; d) relação; e) reflexo; e f) mentalização.

A entrevista exploratória é estruturada com base nas três primeiras facetas da identidade: a) personalidade; b) cultura; e c) mentalização, uma vez que estas dizem respeito à vertente de interiorização da identidade. Assim, será analisada a identidade da marca CTT, através da voz da própria organização.

Quanto às facetas de exteriorização da identidade da marca, nomeadamente: d) físico; e) relação; e f) reflexo, estas são verificadas no inquérito por questionário. Isto é, estas mesmas facetas são cruzadas com as dimensões da marca baseadas no modelo *Brand Equity Ten*, comprovando a relação de complementaridade entre os dois modelos seleccionados, no apuramento do valor da marca.

Figura 15 - Prisma de Identidade da Marca



Fonte: Kapferer (2000, p. 38)

6. As Hipóteses em Investigação

A formulação de hipóteses é a melhor ferramenta para conduzir uma investigação, garantindo o seu espírito de descoberta e servindo de fio condutor (Rao, 2008, p. 18;

Prodanov & Freitas, 2013, p. 88; Quivy & Campenhoudt, 2005). É uma pressuposição que surge com base no conhecimento teórico, obtido na fase exploratória, sobre o objeto de estudo. Pretende-se, com os dados primários, chegar a uma conclusão sobre a validação, ou não, de cada hipótese (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Desta forma, propõem-se as seguintes hipóteses para a presente investigação:

H1: A imagem da marca CTT influi positivamente na sua lealdade.

H2: A imagem da marca CTT influi positivamente na sua notoriedade.

H3: A imagem da marca CTT influi positivamente na sua qualidade percebida.

H4: A imagem da marca CTT influi positivamente nas suas associações.

H5: A imagem da marca CTT influi positivamente nos seus outros ativos.

H6: A imagem da marca CTT, exteriorizada através do seu reflexo, mentalização e relação, é percebida de acordo com os valores identitários dos CTT.

Para uma melhor compreensão da forma como cada hipótese é validada, a seguinte tabela explicita a relação entre cada pergunta do questionário e as hipóteses propostas:

Tabela 7 - Variáveis em Análise do Questionário

Hipótese	Pergunta	<i>Brand Equity Ten</i> – Aaker (1991; 1996)	Prisma de Identidade da Marca – Kapferer (1998; 2000; 2001)
H1	1, 6	Lealdade	
H2	2, 3, 4, 5, 7	Notoriedade	
H3	8	Qualidade Percebida	
H4	9	Associações à Marca	
H5	10	Outros Ativos da Marca	
H6	11		Físico; Relação; Reflexo

Fonte: Elaboração própria

Capítulo VI – Estudo de Caso: A Marca CTT

1. A Análise de Dados Exploratórios

1.1. A Análise Documental

i) Revisão de Literatura

Através do levantamento teórico realizado na revisão de literatura, foi possível identificar os modelos de avaliação do valor da marca, nos quais a estrutura metodológica se apoia. Tal como foi referido no capítulo V da metodologia, a estratégia metodológica baseia-se em dois modelos teóricos, abordados no segundo capítulo da revisão bibliográfica: 1) o *Brand Equity Ten* (Aaker, 1991; 1996); e 2) o Prisma de Identidade da Marca (Kapferer, 1998; 2000; 2001). Mais especificamente, as hipóteses propostas e os guiões, tanto da entrevista exploratória como do inquérito por questionário, foram construídos com base nestes mesmos modelos.

A entrevista exploratória visa apurar a identidade da marca CTT, através da perspetiva da própria organização. Assim, algumas das dimensões do Prisma da Identidade da Marca são os elementos subjacentes às perguntas da entrevista, permitindo identificar o corpo identitário da marca com a validação de um modelo teórico. Por sua vez, o inquérito por questionário pretende analisar a perspetiva do cliente CTT quanto à sua perceção da imagem da marca. O *Brand Equity Ten* surge como a base fundamental desta técnica de recolha de dados. As dimensões do capital da marca, referidas neste mesmo modelo, suportam as questões propostas no questionário. No entanto, tendo em conta o carácter de complementaridade verificado entre os dois modelos teóricos, a teoria defendida pelo Prisma da Identidade da Marca encontra-se também presente no questionário. Assim, os modelos de avaliação do valor da marca cruzam-se, uma vez que é proposta uma relação entre algumas dimensões da identidade da marca, consoante Kapferer (1998; 2000; 2001), e as dimensões do *brand equity*, mencionadas por Aaker (1991; 1996).

ii) Documentos da Organização

O acesso ao website da marca possibilita identificar as submarcas dos CTT, bem como os seus respetivos setores de atividade. No website, estão também expostos relatórios,

que permitem avaliar a *performance* financeira do grupo empresarial, tais como: a) principais indicadores económico-financeiros desde o ano de 2012 até 2016; b) relatórios de divulgação de resultados anuais, correspondentes aos anos entre 2015 e 2016; e c) relatório e contas dos anos compreendidos entre 2015 e 2016. Através de uma breve análise da documentação referida, é possível afirmar que os resultados financeiros do grupo empresarial são positivos, apesar do declínio nos lucros obtidos. No entanto, o decréscimo deste valor deve-se, principalmente ao forte investimento no lançamento do Banco CTT.

O *RepTrak Report* 2016 da marca CTT permite apurar o valor da sua reputação, mediante sete dimensões: a) os produtos/serviços; b) a inovação; c) o local de trabalho; d) a governança; e) a cidadania; f) a liderança; e g) a *performance*. Estas dimensões associam-se a uma componente emocional, que remete para os seguintes sentimentos: a) estima; b) admiração; c) confiança; e d) sentimento. O *RepTrak Report* 2016 da marca CTT revelou resultados positivos quanto ao seu nível de reputação, no que diz respeito à perceção do público geral. Mais especificamente, é atribuída uma pontuação de 76,8 à marca, correspondendo a uma reputação forte e robusta. O *RepTrak Report* 2016 dos CTT apurou, ainda, a personalidade da marca, realçando as seguintes características: a) atencioso; b) comum; c) dirigente; e d) vencedor.

O plano da *employer brand* CTT, bem como as edições da revista de comunicação interna, permitem identificar uma coesão e coerência dos atributos identitários da marca. Ambos têm como *target* os colaboradores internos, sendo que a *employer brand* abrange ainda um público externo: os potenciais colaboradores. Quanto à estrutura da *employer brand*, esta assenta na seguinte mensagem: “uma marca onde é realmente possível fazer a diferença (...) mudar o mundo (...) com significado e relevância.” Relativamente à revista de comunicação interna, realça-se a sua denominação: Move-nos. O nome da revista reflete uma orientação vincada para o futuro, algo que se encontra também presente na própria identidade da marca CTT e na sua *employer brand*. Este alinhamento vem reforçar imagem da marca junto de todos os seus públicos, tanto o interno como o externo.

1.2. A Observação Participante

Tal como refere Jorgensen (1989, p. 14), a observação participante é adequada a investigações, cujo principal âmbito assente na descoberta de realidades teóricas e práticas baseadas na realidade de um determinado contexto. Por este motivo, sustenta o autor, é uma técnica que deverá ser utilizada em investigações do tipo estudo de caso.

Esta técnica de recolha de dados foi efetuada no decurso do meu estágio curricular no departamento de Marca e Comunicação dos CTT, que teve início a 9 de Janeiro de 2017, finalizado a 9 de Maio de 2017, com a duração de quatro meses. A análise dos dados recolhidos pela observação participante encontra-se discriminada no capítulo IV, subcapítulo 2, intitulado por “Memória Descritiva do Estágio Curricular nos CTT”.

Existem cinco tipologias dentro da técnica de observação participante, diversificadas pelo grau de participação do investigador no meio em que se insere: i) a não participação; ii) a participação passiva; iii) a participação moderada; iv) a participação ativa; e v) a participação completa. No caso do estágio curricular que realizei, recorri à participação moderada, que ocorre quando o investigador está presente no local do objeto de estudo, mas que, no entanto, a sua participação é reduzida (DeWalt & DeWalt, 2011, p. 22-24). No período de decurso do estágio curricular, tive a oportunidade de observar os processos internos da marca CTT, algo que me foi bastante útil para o desenvolvimento da investigação. A participação moderada, neste caso, passou por: i) ativações da marca, às quais assisti e colaborei ativamente; ii) presença em reuniões com o tema da comunicação da marca nas lojas, nas quais apenas observei; e iii) observação do quotidiano dos processos internos de comunicação da marca CTT.

1.3. A Entrevista Exploratória

O principal objetivo da entrevista exploratória prende-se com a análise das três facetas de interiorização da identidade da marca CTT, consoante o Prisma de Identidade (Kapferer, 1998; 2000; 2001): personalidade; cultura; e mentalização. Desta forma, torna-se possível apurar as características da identidade e, posteriormente, averiguar se a identidade da marca em estudo é espelhada na sua própria imagem.

A entrevista foi realizada no dia 24 de Maio de 2017, tendo sido dirigida ao Diretor da Direção da Marca e Comunicação dos CTT, o Dr. Miguel Salema Garção. O entrevistado foi selecionado pelo facto de ser considerado como um dos responsáveis máximos pela comunicação da marca. Assim sendo, é-lhe atribuída uma credibilidade acrescida na descrição da identidade dos CTT.

A análise da entrevista recai sobre as respostas dadas pelo entrevistado, que foram transcritas (ver Anexo 1), sendo que cada pergunta se relaciona com uma das três facetas de exteriorização da identidade da marca (ver Tabela 4).

As quatro primeiras questões colocadas pretendem analisar a personalidade da marca CTT. A pergunta que deu início à entrevista incidiu sobre as alterações efetuadas ao nível da imagem da marca em 2015, questionando-se qual o motivo que conduziu a esse mesmo *restyling*. O Dr. Miguel Salema Garção respondeu que as alterações da imagem da marca ocorreram num momento de transformação da própria empresa “com a pós-privatização e também a possibilidade de lançamento do Banco CTT.” Assim, entenderam que seria o momento ideal “para criar um maior dinamismo e poder, de alguma forma, dar maior movimento à marca.” Acrescentou, ainda, que “a opção do *restyling* deve-se ao facto de acharmos que deveríamos manter a *corporate identity*, com o cavalo e com o *lettering* porque a perceção junto do mercado é verdadeiramente impressionante.”

Analisando a resposta de Dr. Miguel Salema Garção, é possível concluir que o *restyling* da marca ocorreu para marcar uma nova era para os CTT. Desta forma, a modificação da sua imagem transmite uma personalidade renovada da marca, que, ao agarrar novas oportunidades e enfrentar novos desafios, pretender refletir um maior dinamismo e poder. A opção de *rebranding*, ao invés do *restyling*, foi rejeitada, uma vez que a marca considera fulcral manter-se familiar junto do seu público. Assim, a marca demonstra uma evolução e forte orientação para o futuro, respeitando, em simultâneo, a sua tradição.

Ainda no sentido de compreender o reflexo do *restyling* na identidade renovada da marca CTT, a seguinte questão proposta veio questionar quais os aspetos específicos da imagem que sofreram alterações, bem como a mensagem subjacente à nova imagem da marca. O Dr. Miguel Salema Garção explica que, tanto o símbolo, como o *lettering* do logótipo foram modificados. Quanto ao símbolo, refere que “o cavalo passou de trote para galope, na sua posição, dando a conhecer uma maior rapidez, velocidade, dinamismo e

capacidade de entrega naquilo que é a atividade *core* dos CTT.” Por outro lado, o *lettering* foi “redesenhado com cortes diagonais”, refletindo “a modernização da marca” e um maior dinamismo da mesma.

O *restyling* foca-se na renovação da própria personalidade da marca, reforçando o dinamismo, o modernismo e a orientação para o futuro. Estes são os atributos pelos quais a marca pretende ser reconhecida no mercado.

Uma vez que a diferenciação constitui um fator fundamental de sucesso para as marcas, colocou-se a seguinte questão: quais as características que considera diferenciadoras, relativas à personalidade da marca CTT? O Dr. Miguel Salema Garção iniciou a sua resposta com uma breve contextualização do mercado em que os CTT atuam, explicando que em 2015 “com o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e informação e com a internet, toda a gente pensou que a componente *core* dos CTT (o correio físico) iria terminar.” O facto da marca se ter conseguido reinventar e “surfear a onda do digital”, encarando o “digital (como) uma oportunidade, não uma ameaça”, reflete uma enorme “capacidade de modernização” e de inovação. Para além destes fatores de diferenciação, reforça ainda os seguintes aspetos: “uma enorme proximidade às populações; uma enorme capilaridade na sua rede de retalho, nas suas lojas; uma enorme capacidade de presença através dos 5 mil carteiros que todos os dias úteis percorrem todas as ruas do país num contacto direto.”

Todos estes atributos mencionados são algo que diferenciam os CTT e, portanto, foram reforçados na sua personalidade e respetiva imagem, tal como se verificou na análise do *restyling* da marca. Existe um especial destaque para a modernização e capacidade de inovação, sendo estas duas características que marcam fortemente a personalidade da marca.

A quarta questão pretende apurar de que forma é que a nova imagem dos CTT projeta os traços de personalidade da marca. A resposta de Dr. Miguel Salema Garção vem, mais uma vez, reforçar a “profunda orientação para o futuro (da marca), que é aquilo que garante a nossa competitividade no mercado.” Realça, ainda, a importância de “projetar a confiança que está colada a esta empresa” e “a capacidade que esta empresa tem de se reinventar face aos desafios que o mercado lhe vai apresentando.”

Com todas as questões colocadas no âmbito do apuramento da personalidade da marca CTT, conclui-se que a marca se distingue pela capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Com o *restyling* da marca em 2015, os CTT surgem como uma marca moderna, dinâmica e empreendedora, mantendo-se, em simultâneo, fiel à sua tradição e próxima do seu público.

As três seguintes questões da entrevista surgem no âmbito da análise da cultura da marca CTT. Primeiramente, foi questionada a importância e significado da cor vermelha na imagem da marca. O Dr. Miguel Salema Garção procede para explicar que “é uma cor que sempre acompanhou a história da marca CTT”, pelo que “não faria sentido alterá-la, uma vez que os portugueses conhecem a marca por esta mesma cor.” Acrescenta ainda que o vermelho “transmite um enorme dinamismo” e inspira confiança. Assim, justifica que a presença desta cor ao longo do tempo enquadra-se “na identidade e valores defendidos pela marca.”

A resposta a esta pergunta confirma a coerência entre a imagem e a identidade da marca: algo que potencia o valor da marca. Neste contexto, a utilização da cor vermelha ao longo do tempo transmite confiança e proximidade entre a marca e o público: dois valores fortemente presentes na cultura dos CTT.

Para uma melhor compreensão da cultura inerente aos CTT, foi questionado quais eram os valores distintivos da marca. Em resposta a esta questão, o Dr. Miguel Salema Garção nomeou os seguintes valores: “o entusiasmo com que todos os colaboradores da empresa trabalham diariamente”; “a confiança no cumprimento de todos os compromissos”; “a excelência na prestação de serviços”; a “orientação para o cliente”; “e a inovação.”

Na seguinte questão, o Dr. Miguel Salema Garção procede para explicar a forma como estes valores são transmitidos ao cliente CTT, afirmando que é precisamente através da “atividade diária dos colaboradores da empresa com o cliente.” Refere, também, que “cada colaborador, ao cumprir as suas funções, é embaixador da marca e de todos os valores que esta defende.” O facto dos CTT serem um operador de serviços postais, obriga a que os carteiros batam à porta do cliente diariamente”, gerando uma relação de proximidade e confiança com o próprio cliente.

Através das respostas às perguntas anteriores, identifica-se uma cultura dos CTT cujos seus valores se encontram bem definidos e vinculados na personalidade da própria marca.

Destaca-se, ainda, o facto da imagem renovada da marca incorporar os seus valores e cultura, atribuindo um sentido de coerência com a identidade.

De seguida, partiu-se para a análise da faceta de interiorização da identidade: a mentalização. A última questão procura analisar a forma como o Dr. Miguel Salema Garção caracteriza o *target* da marca CTT. Tendo em conta a natureza diversificada dos serviços que o grupo empresarial CTT oferece, “o *target* da marca é bastante abrangente”, sendo “composto, essencialmente, por todos os portugueses.” No entanto, a marca dirige-se, tanto a clientes particulares, como a clientes empresariais.

Atendendo ao setor de atividades de serviços postais dos CTT, a faceta da mentalização torna-se irrelevante estudar. Pelo facto de não existir nenhum concorrente direto em Portugal dos CTT e tendo em conta que a marca tem como *target* todos os portugueses, os clientes recorrem à marca, frequentemente, por questões de conveniência.

2. A Análise de Dados Primários

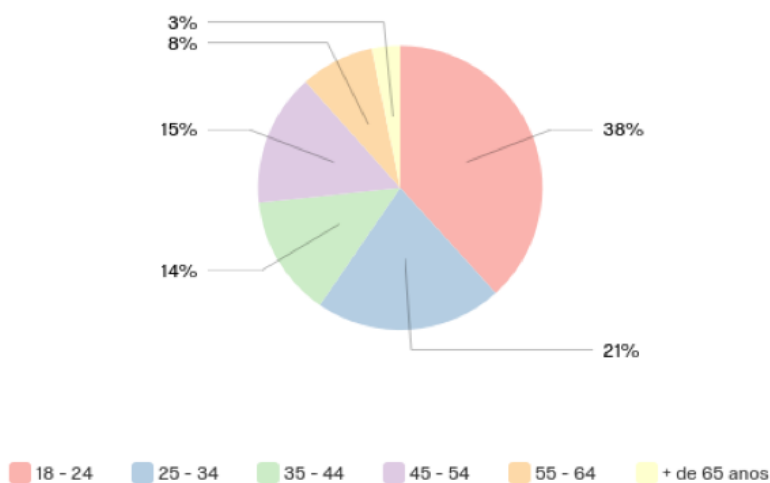
2.1. A Aplicação do Inquérito por Questionário

A amostra da presente investigação é composta por 385 clientes da marca CTT. A amostra foi recolhida em algumas Lojas CTT, apenas a clientes que tinham a finalidade de usufruir dos serviços postais da marca (ver Capítulo V ponto 3. O Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação).

Para preservar a coerência na análise dos dados, é importante salientar que todas os valores apresentados são arredondados à unidade na explicação dos gráficos que se segue.

i) Dados de Caracterização

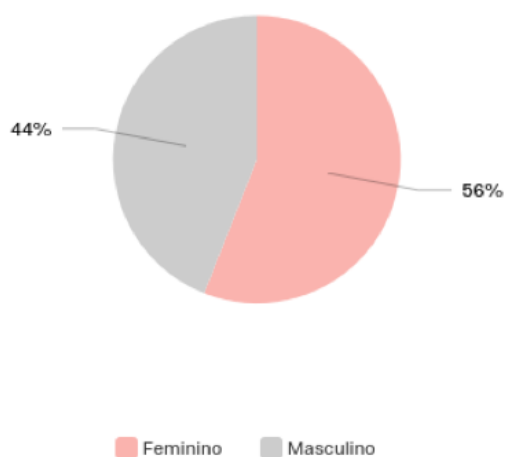
Gráfico 1 - Idade



Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados de caracterização é iniciada pelo enquadramento das faixas etárias dos respondentes, em que sensivelmente 38% dos inquiridos (142) têm desde 18 a 24 anos, cerca de 21% (79 pessoas) têm desde 25 a 34 anos, aproximadamente 15% (56 pessoas) têm entre 45 a 54 anos e perto de 14% (51 pessoas) têm desde 35 a 44 anos. Os restantes inquiridos (43 pessoas), que compõem uma minoria da amostra, enquadram-se nas faixas etárias dos 55 aos 64 anos e mais de 65 anos.

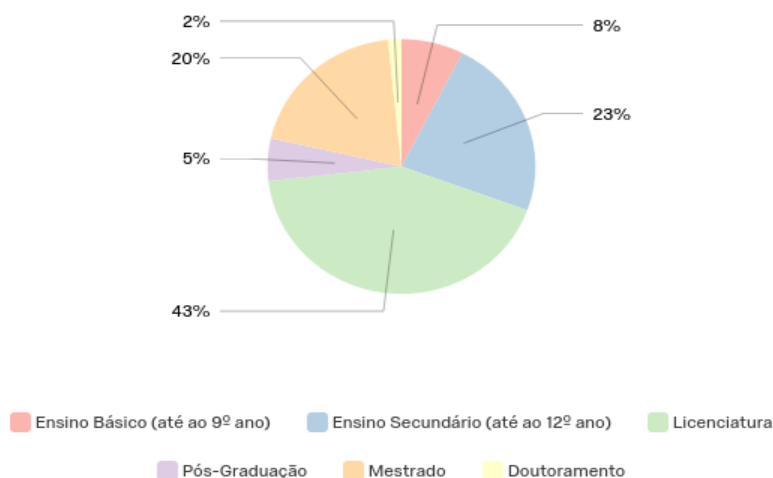
Gráfico 2 - Género



Fonte: Elaboração própria

Quanto à classificação do género dos respondentes, predominam os inquiridos do sexo feminino, contando com cerca de 56% no total, correspondente a 206 respostas. Assim, o sexo masculino representa os restantes 44% dos inquiridos (162 indivíduos).

Gráfico 3 - Habilitações Académicas

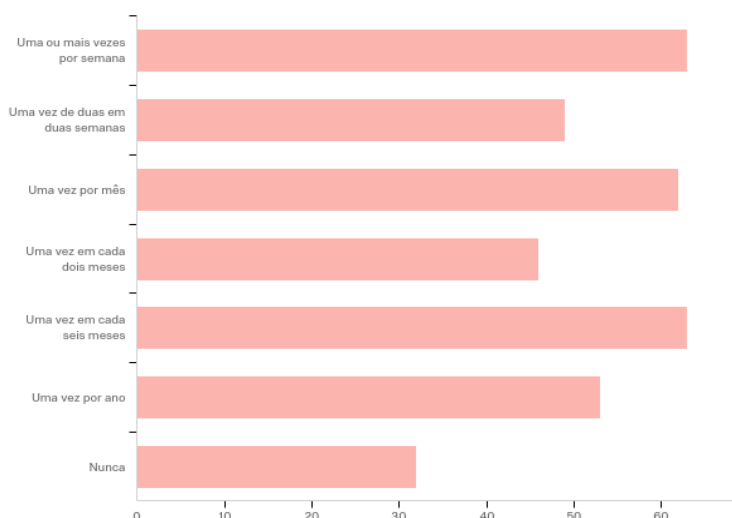


Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações académicas dos inquiridos, destacam-se aqueles que obtiveram uma Licenciatura, com uma representação de quase metade da amostra (43% – 159 indivíduos). Aproximadamente 23% dos inquiridos (86 indivíduos) concluíram o Ensino Secundário e cerca de 20% (74 indivíduos) possuem o grau académico de Mestre. De seguida, com 8%, equivalente a 28 inquiridos, estão os indivíduos da amostra que concluíram apenas o Ensino Básico, seguidos pelos que têm uma Pós-Graduação (5% – 20 indivíduos). Por fim, cerca de 2% (6 indivíduos) possuem um Doutoramento.

ii) Dados do Estudo

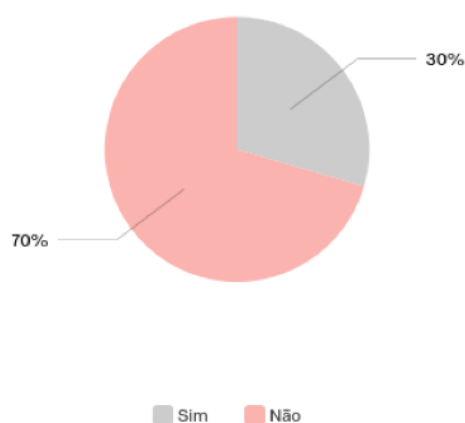
Gráfico 4 - De quanto em quanto tempo recorre ao serviço postal da marca CTT?



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4, correspondente à primeira pergunta do questionário, averigua a frequência com que os inquiridos usufruem dos serviços postais CTT. Após uma observação dos resultados, verifica-se uma uniformidade na distribuição das respostas. Sensivelmente 17% dos respondentes (63 inquiridos) afirmaram “uma ou mais vezes por semana”, sendo que outros 63 indivíduos responderam “uma vez em cada seis meses”. Seguidamente, 17% (62 inquiridos) afirmam que recorre aos serviços postais uma vez por mês, cerca de 14% (53 inquiridos) recorrem apenas uma vez por ano, aproximadamente 13% (49 inquiridos) recorrem uma vez de duas em duas semanas e outros 13% (46 inquiridos) recorrem uma vez em cada dois meses. Por fim, a minoria dos inquiridos (9% – 32 indivíduos) respondeu que nunca recorre aos serviços postais CTT, sendo que estes indivíduos encontravam-se nas Lojas CTT para usufruto dos serviços da marca em nome de outra pessoa.

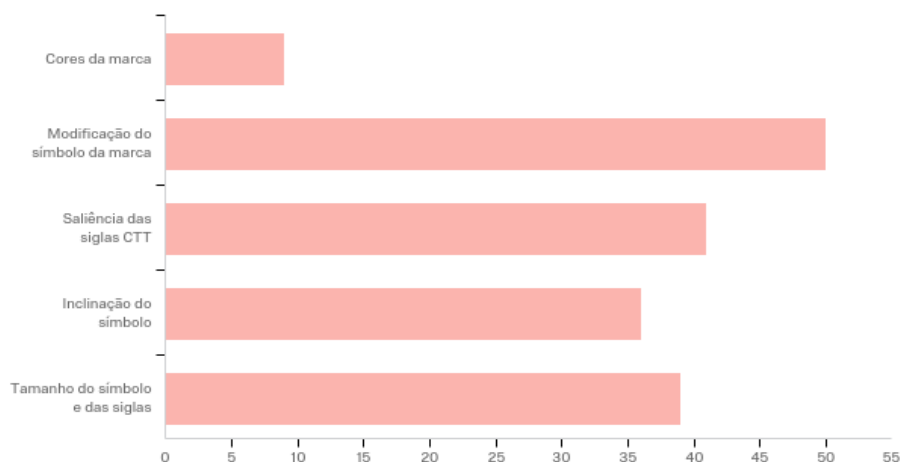
Gráfico 5 - Tem conhecimento das alterações efetuadas recentemente à imagem da marca CTT?



Fonte: Elaboração própria

O presente gráfico demonstra o número de inquiridos que tem conhecimento do *restyling* da marca nos últimos anos, algo que reflete um indício da notoriedade da marca. Apenas 30% dos inquiridos (108 pessoas) responderam de forma positiva à questão, sendo que os restantes 70% (258 pessoas) não tomaram conhecimento desta alteração à imagem da marca.

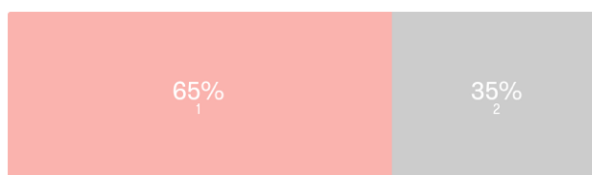
Gráfico 6 - Se respondeu sim à pergunta anterior, identifique as alterações que considera que foram feitas



Fonte: Elaboração própria

Tal como a própria questão indica, neste gráfico as respostas são unicamente provenientes dos inquiridos que responderam de forma positiva à questão anterior. Cerca de 29% (50 indivíduos) responderam “modificação do símbolo da marca”, aproximadamente 23% (41 indivíduos) responderam “saliência das siglas CTT”, sensivelmente 22% (39 indivíduos) responderam “tamanho do símbolo e das siglas” e mais ou menos 21% (36 indivíduos) referem a “inclinação do símbolo” como uma das alterações verificadas.

Gráfico 7 - Identifique qual das duas imagens é a nova imagem da marca



Fonte: Elaboração própria

Para dar continuidade à sequência de questões que incidem sobre a imagem da marca CTT, foi questionado aos inquiridos se entre duas imagens (a antiga e a nova imagem CTT) conseguem identificar a atual. Mediante este desafio, 65% dos inquiridos (231 indivíduos) responderam a primeira, que é a atual imagem, sendo que os restantes 35% (154 indivíduos) optaram pela resposta errada.

Gráfico 8 - Sabia que ao longo dos últimos anos a marca CTT tem sido distinguida com diversos prémios?

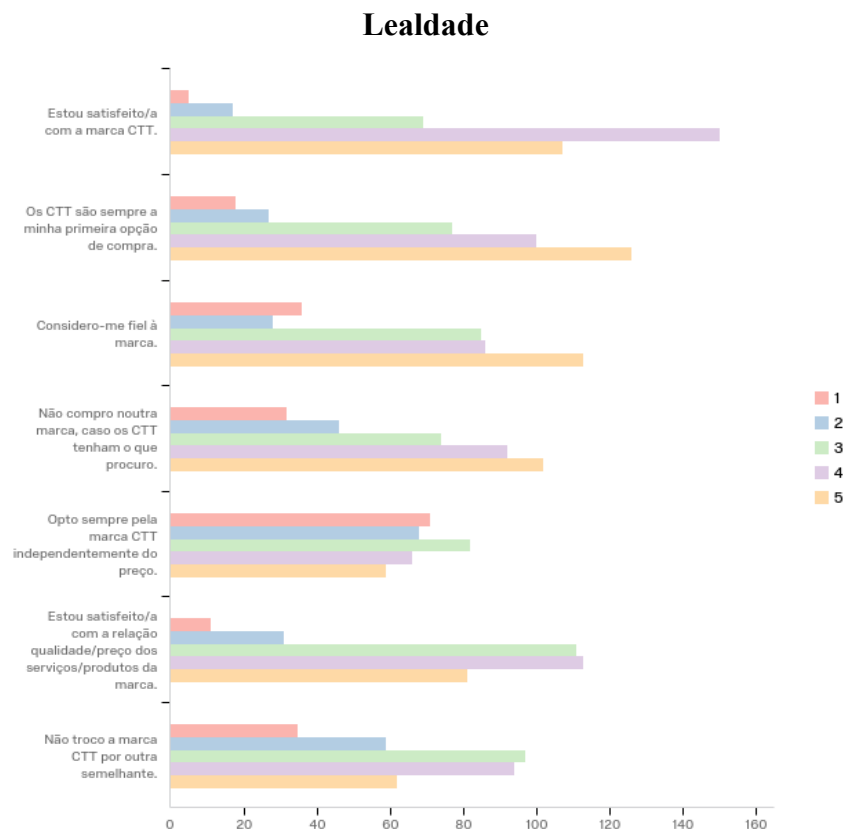


Fonte: Elaboração própria

Quando os inquiridos foram questionados acerca do seu conhecimento sobre os prémios com que a marca CTT tem sido distinguida, a vasta maioria (65% – 231 indivíduos) respondeu de forma negativa. Assim, apenas 35% dos inquiridos (154 indivíduos) tinham conhecimento deste facto.

As seguintes questões a serem analisadas foram estruturadas por grupos, de acordo com o parâmetro da marca que pretendem avaliar. Dentro de cada grupo existem várias alíneas que correspondem a diversas afirmações que foram avaliadas pelos inquiridos, numa escala de 1 a 5, de resposta entre: *1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4 – concordo; e 5 – concordo totalmente.*

Gráfico 9 - Grau de Concordância com as afirmações, numa escala de 1-5:



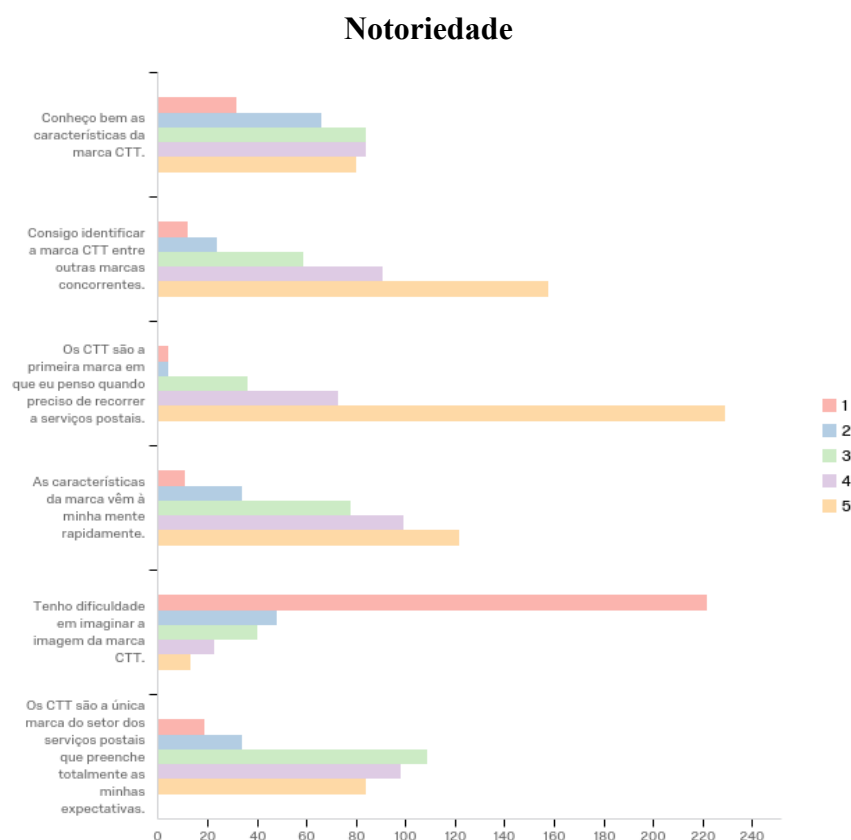
Fonte: Elaboração própria

A pergunta seis do questionário, analisada no Gráfico 9, pretende apurar a lealdade dos clientes perante a marca CTT. A questão foi dividida por sete alíneas, que correspondem a frases com as quais o inquirido indica o seu grau de concordância.

Mediante o presente gráfico, verifica-se a predominância das respostas positivas nas primeiras quatro alíneas (6.1. – 6.4.) e na penúltima (6.6.), nas quais os respondentes concordam ou concordam totalmente com as afirmações. Na alínea 6.1. *“Estou satisfeito/a com a marca CTT.”* cerca de 43% dos inquiridos (150 indivíduos) concordam com a afirmação e 31% (107 indivíduos) concordam totalmente. De seguida, na 6.2. *“Os CTT são sempre a minha primeira opção de compra.”* aproximadamente 37% dos respondentes (126 inquiridos) concordam totalmente e 29% (100 inquiridos) concordam. Passando para a terceira afirmação, 6.3. *“Considero-me fiel à marca.”*, 113 inquiridos (33%) concordam totalmente, 86 inquiridos (25%) concordam e 85 inquiridos (25%) são indiferentes. Na alínea 6.4. *“Não compro noutra marca caso os CTT tenham o que procuro.”* a maioria das pessoas respondeu que concorda totalmente (30% – 102 inquiridos) e concorda (27% – 92 inquiridos) com a frase, sendo que apenas sensivelmente 21% (74 inquiridos) responderam indiferente. Por fim, na 6.6. *“Estou satisfeito/a com a relação qualidade/preço dos serviços/produtos da marca.”* verifica-se que cerca de 33% (113 indivíduos) concordam, 32% (111 indivíduos) são indiferentes, 23% (81 indivíduos) concordam totalmente.

Quanto à alínea 6.5. *“Opto sempre pela marca CTT independentemente do preço.”* salientam-se os resultados negativos: 20% (69 indivíduos) discordam totalmente, cerca de 20% (68 indivíduos) discordam e 24% (82 indivíduos) são indiferentes. Por outro lado, aproximadamente 19% (66 indivíduos) concordam e 17% (59 inquiridos) concordam totalmente. No entanto, 8% (29 indivíduos) discordam e 3% (11 indivíduos) discordam totalmente.

Gráfico 10 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5:



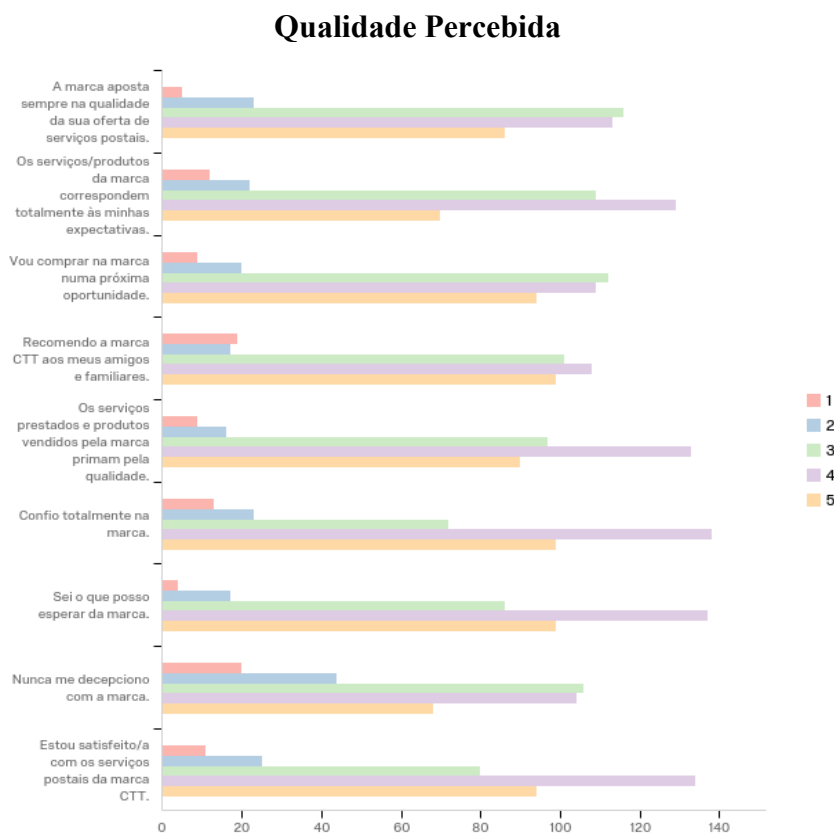
Fonte: Elaboração própria

Para avaliar a notoriedade da marca na questão sete do questionário, foram propostas 6 sub-questões, cujos resultados se encontram expostos no presente Gráfico 10.

Destacam-se, pelas suas respostas favoráveis, os resultados das alíneas 7.2. – 7.5., em que os respondentes que reagiram de forma negativa representam apenas uma minoria. Na alínea 7.2. “*Consigo identificar a marca CTT entre outras marcas concorrentes.*” cerca de 46% (158 inquiridos) concordam totalmente e 27% (92 inquiridos) concordam. Quanto às respostas obtidas na alínea 7.3. “*Os CTT são a primeira marca em que eu penso quando preciso de recorrer a serviços postais.*” os inquiridos que concordam totalmente (229 – 66%) salientam-se fortemente, seguindo os que concordam (73 – 21%). Na 7.4. “*As características da marca vêm à minha mente rapidamente.*” grande parte dos inquiridos concordam totalmente (35% – 122 indivíduos), concordam (29% – 100 inquiridos) ou são indiferentes (23% – 78 indivíduos). Finalmente, na alínea 7.5. “*Tenho dificuldade em imaginar a imagem da marca CTT.*” existe um enorme destaque para os inquiridos que discordam totalmente (222 inquiridos) com a premissa, com uma

representação de cerca de 64% do total dos respondentes. Seguem-se os que não concordam (14% – 48 inquiridos).

Gráfico 11 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5:



Fonte: Elaboração própria

As alíneas presentes no Gráfico 11 destinam-se à avaliação da qualidade percebida da marca CTT, correspondente à pergunta 8 do questionário.

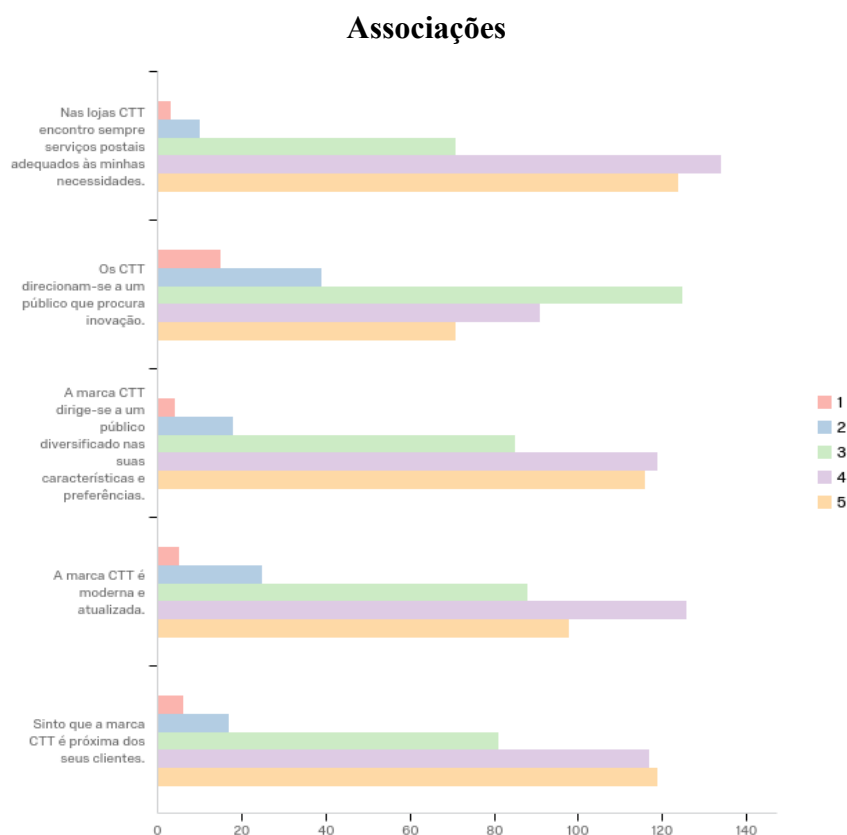
Após uma observação do presente gráfico, é possível concluir que grande parte dos resultados indica um elevado índice de qualidade percebida dos respondentes, com especial destaque para as alíneas 8.2., 8.4. – 8.7. e 8.9., na qual se verificam os resultados mais favoráveis.

Na alínea 8.2. “*Os serviços/produtos da marca correspondem totalmente às minhas expectativas.*” aproximadamente 38% dos respondentes (130 inquiridos) afirmam que concordam com a premissa, 32% (109 inquiridos) são indiferentes e 21% (72 inquiridos) concordam totalmente. Quanto à alínea 8.4. “*Recomendo a marca CTT aos meus amigos e familiares.*” cerca de 31% (108 inquiridos) concordam e 29% (100 inquiridos) concordam totalmente, sendo que outros 29% (101 inquiridos) declaram indiferença à

afirmação. Na 8.5. “*Os serviços prestados e produtos vendidos pela marca primam pela qualidade.*” também sensivelmente 39% dos respondentes (133 inquiridos) concordaram com a afirmação e 26% (90 inquiridos) concordaram totalmente, tendo em conta que uma percentagem razoável de 29% (97 inquiridos) demonstrou indiferença. Na questão 8.6. “*Confio totalmente na marca.*” e na 8.7. “*Sei o que posso esperar da marca.*” ressaltam as respostas dos inquiridos que indicam um grau de concordância com as respetivas afirmações: 40% (138 inquiridos) concordam e 29% (99 inquiridos) concordam totalmente.

Relativamente à última questão, que revela a satisfação global do cliente, 8.9. “*Estou satisfeito/a com os serviços postais da marca CTT.*”, frisam-se os respondentes que concordam (39% – 134 inquiridos) e os que concordam totalmente (28% – 95 inquiridos). Os que discordam (7% – 25 inquiridos) e discordam totalmente (3% – 11 inquiridos) representam apenas uma minoria pouco significativa.

Gráfico 12 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5:



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao parâmetro das associações à marca, foram analisadas cinco alíneas, representadas no Gráfico 12.

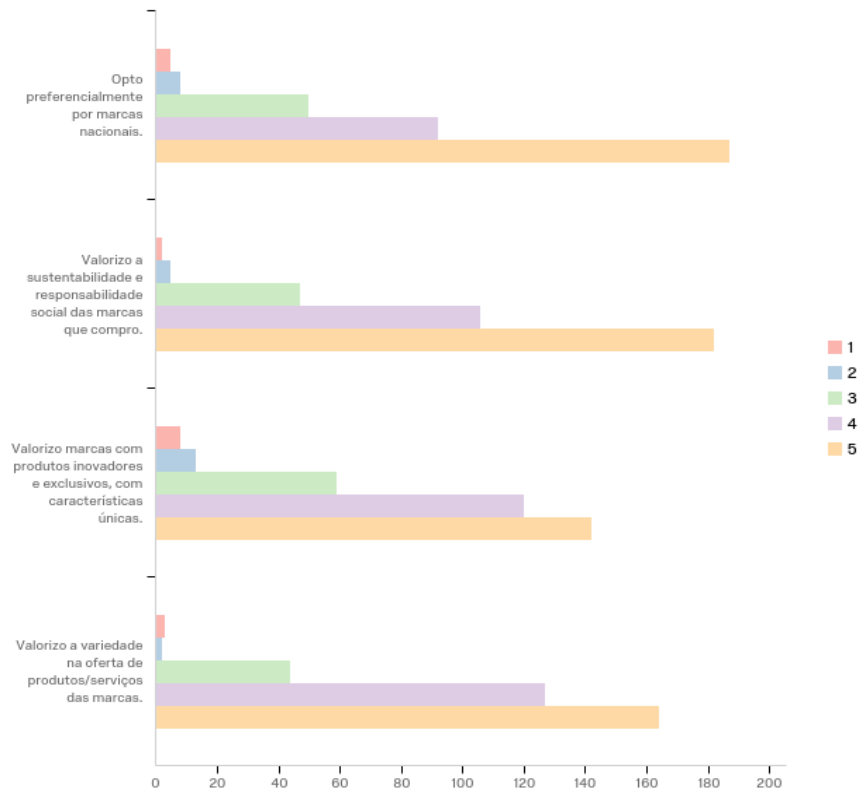
Através do levantamento de resultados do presente gráfico, é possível identificar que o cliente percebe a marca CTT como: diversificada (9.1. e 9.3.), moderna (9.4.) e próxima (9.5.).

A alínea 9.1. *“Nas lojas CTT encontro sempre serviços postais adequados às minhas necessidades.”* e 9.3. *“A marca CTT dirige-se a um público diversificado nas suas características e preferências.”* analisam se os respondentes associam os CTT a uma marca diversificada. Os resultados da questão 9.1. revelam que cerca de 39% dos inquiridos (135 pessoas) concordam e 37% (126 pessoas) concordam totalmente. Por outro lado, os resultados obtidos na 9.3. indicam que aproximadamente 35% (120 pessoas) concordam e 34% (118 pessoas) concordam totalmente com a afirmação. Na alínea 9.4. *“A marca CTT é moderna e atualizada.”* sensivelmente 37% dos respondentes (127 pessoas) concordam, enquanto que 29% (100 pessoas) concordam totalmente. Por fim, a alínea 9.5. *“Sinto que a marca CTT é próxima dos seus clientes.”* reflete, também, resultados favoráveis, em que 36% dos participantes concordam totalmente (124 pessoas) e 34% concorda (117 pessoas).

Relativamente aos resultados da alínea 9.2. *“Os CTT direccionam-se a um público que procura inovação.”*, verifica-se uma tendência para a indiferença dos respondentes à afirmação, contando com 129 respostas (37% dos inquiridos). Seguem-se os que concordam (26% – 91 pessoas), os que concordam totalmente (21% – 71 pessoas), os que discordam (11% – 39 pessoas) e os que discordam totalmente (4% – 15 pessoas).

Gráfico 13 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5: Outros

Ativos



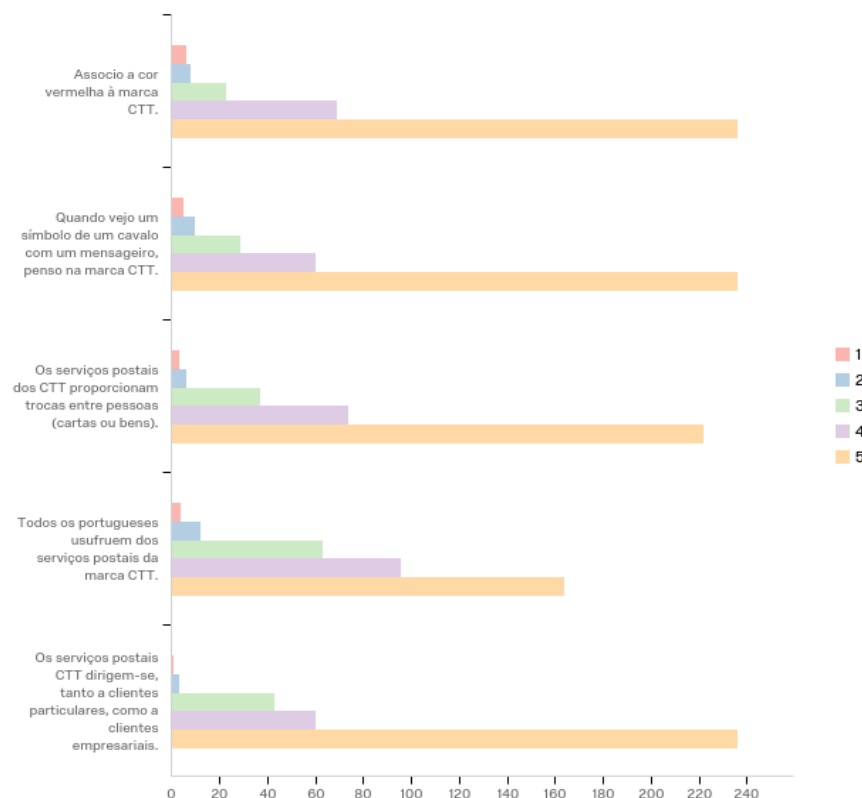
Fonte: Elaboração própria

A pergunta dez do questionário, retratada no Gráfico 13, aprofunda os outros ativos da marca.

Uma breve observação do gráfico permite concluir o elevado grau de concordância dos respondentes, relativamente às frases de cada alínea. Na alínea 10.1. “*Opto preferencialmente por marcas nacionais.*” mais de metade dos inquiridos, mais especificamente 55% (190 pessoas), concordam totalmente e cerca de 27% (92) concordam. De seguida, a alínea 10.2. “*Valorizo a sustentabilidade e responsabilidade social das marcas que compro.*” revela dados similares: aproximadamente 54% dos respondentes (185 pessoas) concordam totalmente e 31% (106 pessoas) concordam. Os resultados da alínea 10.3. “*Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas.*” revelam que mais de metade dos respondentes concordam totalmente (42% – 145 pessoas) e concordam totalmente (35% – 120 pessoas). Quanto à alínea 10.4. “*Valorizo a variedade na oferta de produtos/serviços das marcas.*” a maioria esmagadora dos inquiridos respondeu que concorda totalmente (49% – 169 pessoas) e que concorda (37% – 127 pessoas). Assim, uma parte reduzida dos inquiridos é

indiferente (13% – 44 pessoas), discorda totalmente (0,9% – 3 pessoas) e discorda (0,6% – 2 pessoas).

Gráfico 14 - Grau de concordância com as afirmações, numa escala de 1-5: Físico, Relação e Reflexo



Fonte: Elaboração própria

Este último gráfico, correspondente à pergunta onze do questionário, tem por objetivo apurar as seguintes três facetas de exteriorização da marca: o físico (11.1. – 11.2.); a relação (11.3.); e o reflexo (11.4. – 11.5.).

Quanto à faceta do físico, na alínea 11.1. “*Associo a cor vermelha à marca CTT.*” e 11.2. “*Quando vejo o símbolo de um cavalo com um mensageiro, penso na marca CTT.*”, os resultados obtidos são parcialmente iguais: em ambas, 69% dos respondentes (239 indivíduos) concordam totalmente e 20% (69 indivíduos) concordam. A faceta da relação, avaliada na questão 10.3. “*Os serviços postais CTT proporcionam trocas entre pessoas (cartas ou bens).*” evidencia, também, a forte predominância dos inquiridos que concordam totalmente (65% – 225 indivíduos) e concordam (21% – 74 indivíduos). Na 11.4 “*Todos os portugueses usufruem dos serviços postais da marca CTT.*” e 11.5. “*Os serviços postais CTT dirigem-se, tanto a clientes particulares, como a clientes empresariais.*”, nas quais se pretende avaliar a faceta do reflexo, sublinham-se as

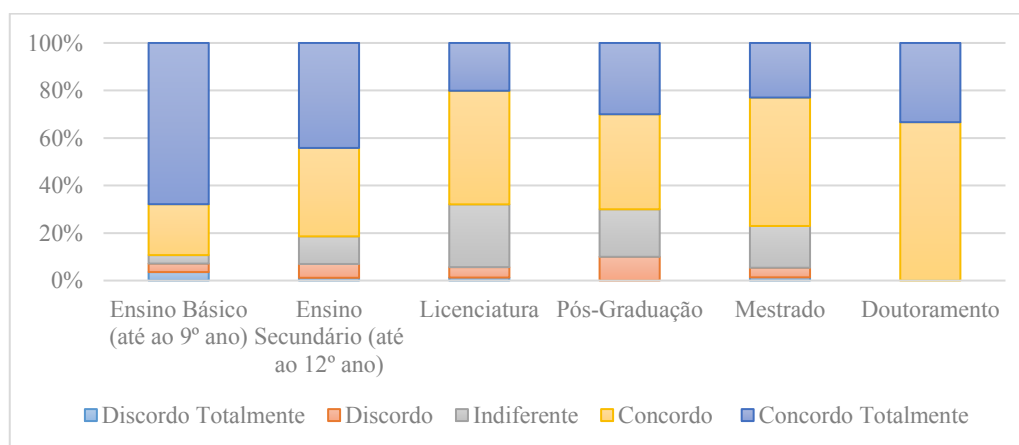
respostas favoráveis. Assim, os resultados correspondentes à alínea 11.4. ditam que cerca de 49% (170 indivíduos) concordam totalmente com a afirmação e 28% (96 indivíduos) concordam. Relativamente à alínea 11.5., 69% (238 indivíduos) concordam totalmente e 17% (60 indivíduos) concordam.

3. Cruzamento dos Dados de Caracterização com os Dados do Estudo

Para uma compreensão aprofundada dos resultados do questionário, optou-se por realizar uma análise que relaciona os dados de caracterização com os dados do estudo. Por motivos de otimização dos resultados, foram selecionadas apenas algumas questões do estudo onde se obtiveram os resultados mais significativos, em função de um dos três dados de caracterização. Assim, os dados do estudo que serão cruzados com os dados de caracterização são as alíneas mais relevantes de cada grupo de perguntas, entre a questão 6 e 10 do questionário, uma vez que estas questões são consideradas como as mais pertinentes para a posterior validação (ou não) das hipóteses propostas.

A questão 11 não será analisada em cruzamento com dados de caracterização, uma vez que os resultados que demonstra (ver Gráfico 14) revelam uma predominância muito significativa de respostas entre “concordo totalmente” e “concordo”. Deste modo, foram simulados cruzamentos com cada um dos dados de caracterização e concluiu-se que a vasta maioria dos inquiridos, independentemente do critério selecionado, respondeu com um grau de concordância elevado, tornando a análise da caracterização menos irrelevante.

Gráfico 15 - Habilitações Académicas vs. 6.1. "Estou satisfeito/a com a marca"

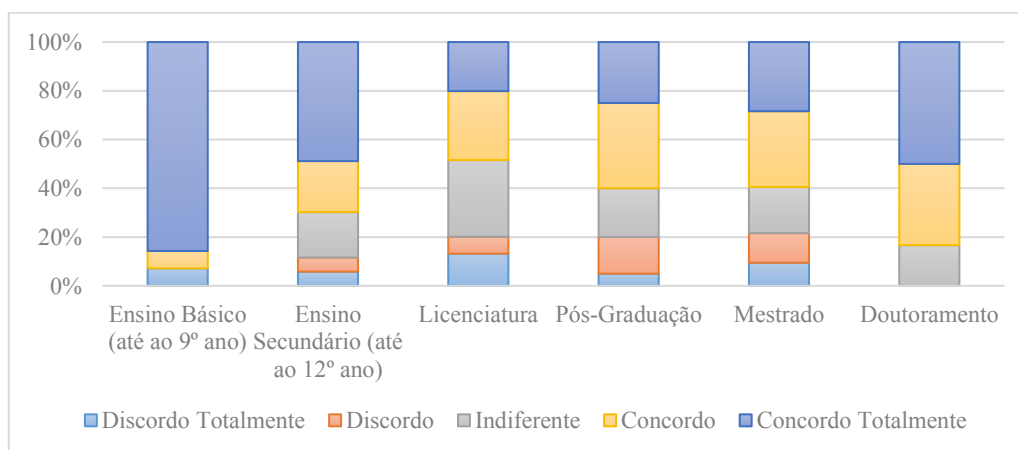


Fonte: Elaboração própria

No que concerne à alínea 6.1., para respondentes cujas suas habilitações académicas correspondem ao Ensino Básico, cerca de 68% (19 pessoas) concordam totalmente e 21% (6 pessoas) concordam. Para os que têm até ao Ensino Secundário, 44% (38 pessoas) concordam totalmente e 37% (32 pessoas) concordam. Quanto aos que concluíram o Doutoramento, que representam uma minoria da amostra total, 67% (4 pessoas) concordam e os restantes 33% (2 pessoas) concordam totalmente. Estes são os três grupos de respondentes, conforme o critério de habilitações académicas, que mais se destacam pelas reações favoráveis à afirmação (concordo totalmente).

Aplicando o teste do χ^2 , verifica-se que o valor obtido é estatisticamente significativo. Deste modo, pode afirmar-se que as diferenças observadas entre os inquiridos de diferentes grupos de habilitações académicas nesta amostra, são generalizáveis à população em geral.

Gráfico 16 - Habilitações Académicas vs. 6.3. "Considero-me fiel à marca"

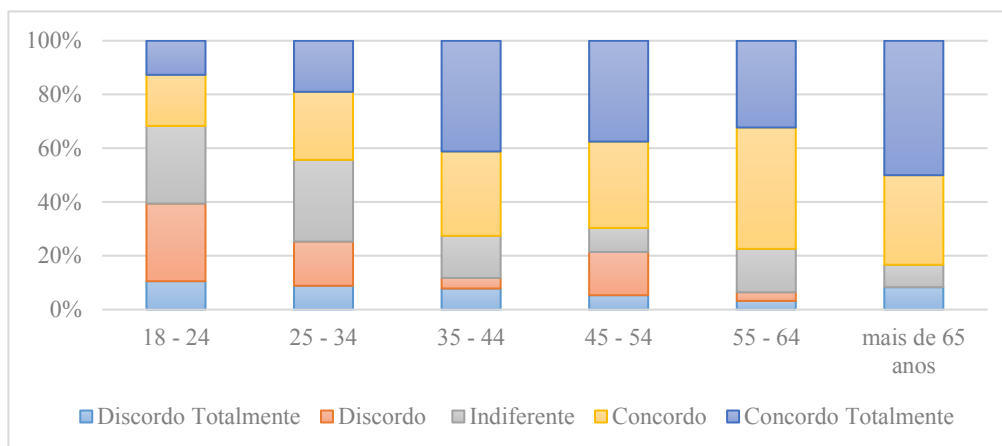


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à análise de respostas da alínea 6.3., existe um especial destaque, devido ao elevado nível de concordância com a premissa, para os respondentes com habilitações académicas até ao: Ensino Básico; Ensino Secundário; e Doutoramento. Os respondentes com o grau de Ensino Básico maioritariamente concordam totalmente (87% – 24 indivíduos), sendo que mais 7% (2 indivíduos) concordam. Quanto aos que concluíram até ao Ensino Secundário, cerca de 49% (42 indivíduos) concordam totalmente e 21% (18 indivíduos) concordam. Por último, dos inquiridos que concluíram o Doutoramento 50% (3 indivíduos) concordam totalmente e 33% (2 indivíduos) concordam.

Aplicando o teste do x2, verifica-se que o valor obtido é estatisticamente significativo. Deste modo, pode afirmar-se que as diferenças observadas entre os inquiridos de diferentes grupos de habilitações académicas nesta amostra, são generalizáveis à população em geral.

Gráfico 17 - Idade vs. 7.2. "Conheço bem as características da marca CTT"

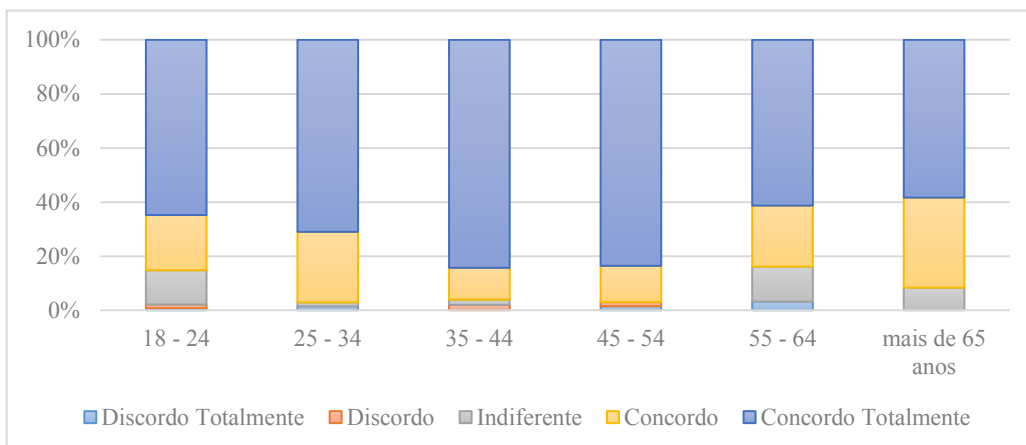


Fonte: Elaboração própria

Na alínea 7.1., as faixas etárias com maior expressividade, no que diz respeito à elevada concordância com a afirmação, são os grupos: mais de 65 anos; entre 35 e 44; e entre 45 a 54. Na faixa etária igual ou superior a 65 anos, 50% dos respondentes (6 pessoas) concordam totalmente e aproximadamente 33% (4 pessoas) concordam. Seguem-se os pertencentes ao grupo etário entre os 35 e 44 anos, em que 41% (21 pessoas) concordam totalmente e 31% (16 pessoas) concordam. Por último, na categoria de idades entre os 45 e 54 anos ressaltam os que concordam totalmente com a frase, contando com 38% dos inquiridos do grupo (21 pessoas), e os 36% (18 pessoas) que concordam.

Aplicando o teste do x2, verifica-se que o valor obtido é estatisticamente significativo. Deste modo, pode afirmar-se que as diferenças observadas entre os inquiridos de diferentes grupos de idades nesta amostra, são generalizáveis à população em geral.

Gráfico 18 - Idade vs. 7.3. "Os CTT são a primeira marca em que penso quando preciso de recorrer a serviços postais"

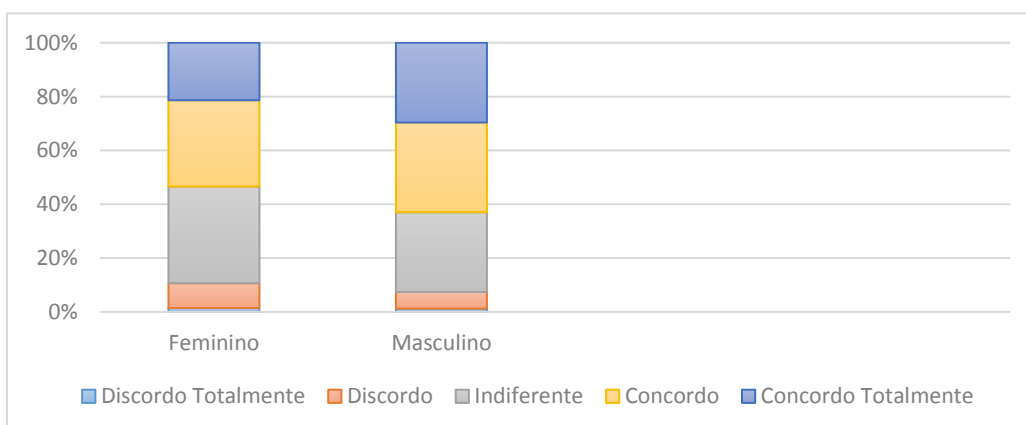


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à alínea 7.3., ilustrada no presente Gráfico 18, é possível observar-se um padrão comum de respostas que correspondem a “concordo totalmente”, por todos os grupos de idade. No entanto, sobressaem-se as faixas etárias dos inquiridos entre os 35 e 44 anos com 84% (43 inquiridos), bem como os que estão entre os 45 e 54 com 80% (19 pessoas) de repostas para essa opção.

Aplicando o teste do x2, verifica-se que o valor obtido é estatisticamente significativo. Deste modo, pode afirmar-se que as diferenças observadas entre os inquiridos de diferentes grupos de idades nesta amostra, são generalizáveis à população em geral.

Gráfico 19 - Género vs. 8.1. "A marca aposta sempre na qualidade da sua oferta de serviços postais"



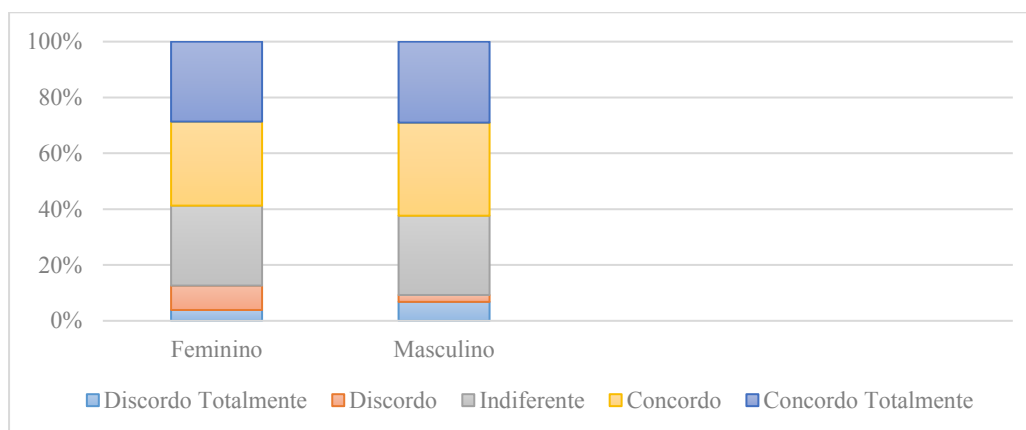
Fonte: Elaboração própria

Na alínea 8.1., o cruzamento dos dados da questão com os dados de caracterização, o género, revela respostas similares. No entanto, após uma comparação dos dois géneros é

possível afirmar que, enquanto 30% (48 pessoas) dos respondentes do género masculino concordam totalmente e 33% (54 pessoas) concordam, apenas 21% (44 pessoas) dos inquiridos femininos concordam totalmente e 32% (66 pessoas) concordam. Por outro lado, verifica-se também que os inquiridos do género feminino demonstram uma maior indiferença à afirmação (36% – 74 pessoas) do que os do género masculino (30% – 48 pessoas).

Aplicando o teste do χ^2 , verifica-se que o valor obtido é estatisticamente significativo. Deste modo, pode afirmar-se que as diferenças observadas entre os inquiridos de diferente género nesta amostra, são generalizáveis à população em geral.

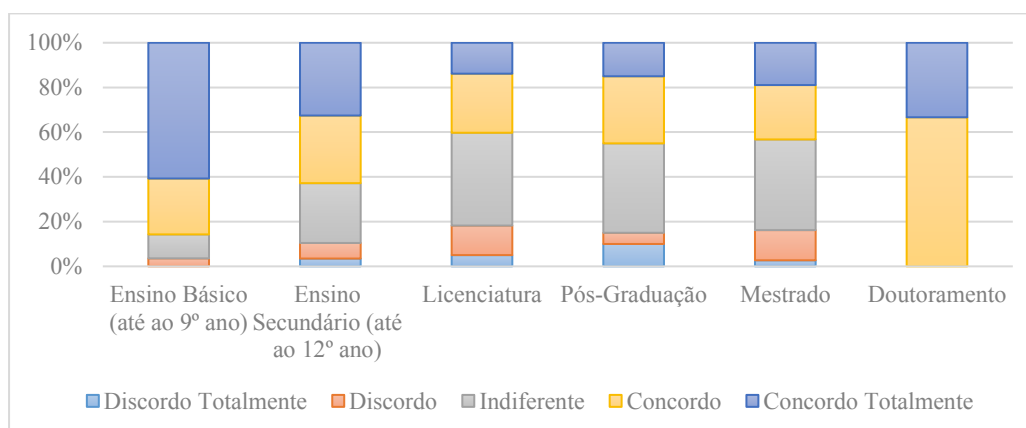
Gráfico 20 - Género vs. 8.4. "Recomendo a marca CTT aos meus amigos e familiares"



Fonte: Elaboração própria

Após uma análise dos resultados da alínea 8.2., constata-se que, mais uma vez, existe uma uniformidade na distribuição das respostas entre os dois grupos de género, ao nível das percentagens e não das quantidades de respostas. Deste modo, 29% dos inquiridos do género feminino (59 pessoas) e masculino (47 pessoas) concordam totalmente, perto de 30% concordam (feminino – 62 pessoas; masculino – 54 pessoas) e aproximadamente 29% são indiferentes (feminino – 59 pessoas; masculino – 46 pessoas). No entanto, este resultado não é estatisticamente significativo, atendendo ao valor encontrado para o teste do χ^2 .

Gráfico 21 - Habilitações Académicas vs. 9.2. "A marca direciona-se a um público que procura inovação"

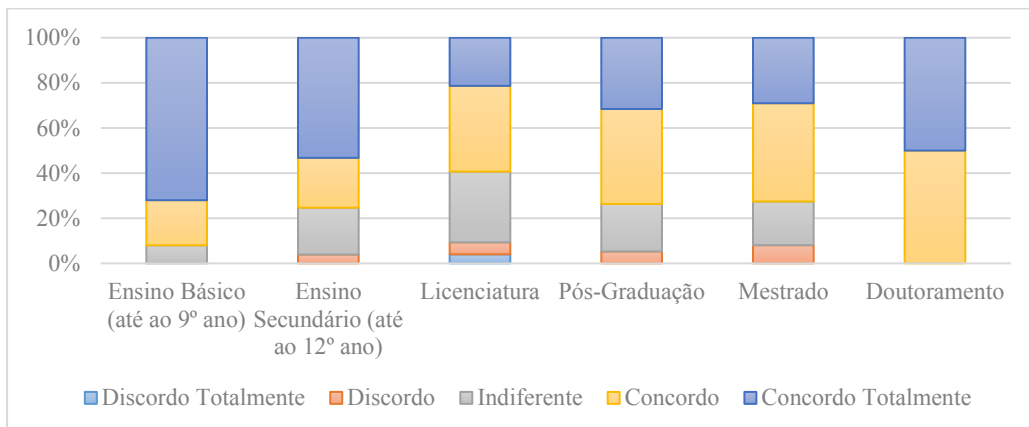


Fonte: Elaboração própria

O presente Gráfico 21, que analisa o cruzamento entre as respostas da questão 9.4. e as habilitações académicas dos inquiridos, permite destacar três grupos de inquiridos, nomeadamente: os que têm formação até ao Ensino Básico; Ensino Secundário; e Doutoramento. As respostas dos indivíduos com o grau de escolaridade até ao Ensino Básico são, em grande parte, “concordo totalmente” (61% – 17 pessoas) e “concordo” (25% – 7 pessoas). Relativamente aos que obtiveram formação até ao Ensino Secundário, 33% (28 pessoas) concordam totalmente com a afirmação, enquanto que 30% (26 pessoas) concordam. Por último, quanto aos inquiridos que concluíram o Doutoramento, 33% (2 pessoas) concordam totalmente, ao passo que 67% (4 pessoas) concordam.

Aplicando o teste do χ^2 , verifica-se que o valor obtido é estatisticamente significativo. Deste modo, pode afirmar-se que as diferenças observadas entre os inquiridos de diferentes grupos de habilitações académicas nesta amostra, são generalizáveis à população em geral.

Gráfico 22 - Habilitações Académicas vs. 9.5. "Sinto que a marca CTT é próxima dos seus clientes"

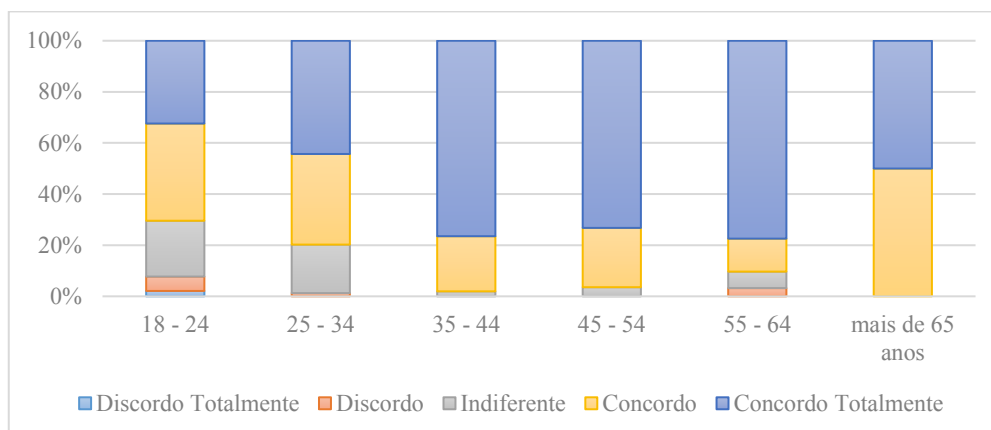


Fonte: Elaboração própria

Grande parte dos inquiridos expressa um elevado grau de concordância com a afirmação da alínea 9.5., em especial os que completaram até ao: Ensino Básico; Ensino Secundário; e Doutoramento. Em relação aos que terminaram até ao Ensino Básico, 64% (18 pessoas) concordam totalmente e 18% (5 pessoas) concordam. Para os que se formaram até ao Ensino Secundário, 48% (41 pessoas) concordam totalmente e 20% (17 pessoas) concordam. No que se refere aos respondentes com Doutoramento, 50% (3 pessoas) concordam com a premissa, enquanto que os restantes 50% (3 pessoas) concordam totalmente.

Aplicando o teste do χ^2 , verifica-se que o valor obtido é estatisticamente significativo. Deste modo, pode afirmar-se que as diferenças observadas entre os inquiridos de diferentes grupos de habilitações académicas nesta amostra, são generalizáveis à população em geral.

Gráfico 23 - Idade vs. 10.2. "Valorizo a sustentabilidade e responsabilidade social das marcas que compro"

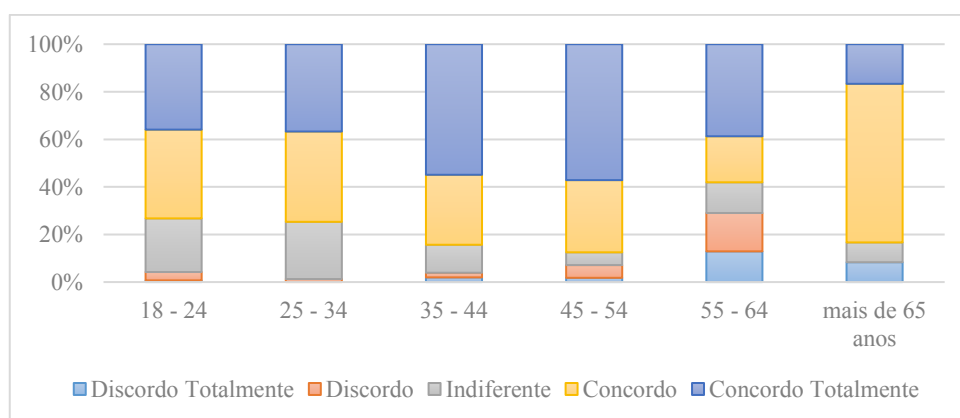


Fonte: Elaboração própria

De forma global, os inquiridos expressam um elevado grau de concordância com a afirmação da alínea 10.2.. No entanto, esta tendência tem maior saliência nas respostas das seguintes faixas etárias: entre os 35 e 44 anos; entre os 45 e 54; e entre os 55 e 64. No grupo de idades entre os 35 e 44 anos, 76% dos indivíduos (39 pessoas) concordam totalmente e 22% (11 pessoas) concordam. Para os que pertencem à faixa etária entre os 45 e 54, 73% (41 pessoas) concordam totalmente e 23% (13 pessoas) concordam. Por último, 77% (24 pessoas) dos inquiridos englobados no grupo etário entre os 55 e 64 anos de idade concordam totalmente, sendo que 13% concordam.

Aplicando o teste do x2, verifica-se que o valor obtido é estatisticamente significativo. Deste modo, pode afirmar-se que as diferenças observadas entre os inquiridos de diferentes faixas etárias nesta amostra, são generalizáveis à população em geral.

Gráfico 24 - Idade vs. "Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas"



Fonte: Elaboração própria

Apesar de se observar no Gráfico 24 um grau significativo de concordância dos respondentes com a afirmação da alínea 10.3., é, também, possível identificar duas faixas etárias que são mais expressivas mediante as restantes: a dos 35 aos 44 anos; e a dos 45 aos 54. Estes grupos sobressaem-se pela sua elevada percentagem de inquiridos que concorda totalmente com a frase, sendo que para a categoria de idades dos 35 aos 44 são 55% (28 pessoas) e para a que compreende entre os 45 e 54 anos são 57% (32 pessoas). Concordam 29% (15 pessoas) dos da faixa etária mais nova e 30% (17 pessoas) dos da mais velha.

Aplicando o teste do χ^2 , verifica-se que o valor obtido é estatisticamente significativo. Deste modo, pode afirmar-se que as diferenças observadas entre os inquiridos de diferentes faixas etárias nesta amostra, são generalizáveis à população em geral.

4. A Validação das Hipóteses em Investigação

Os dados apurados através do questionário, da dimensão exploratória e da revisão de literatura permitem a validação, ou não, das hipóteses propostas. O principal objetivo do estudo empírico assentava em compreender se os valores da identidade da marca CTT são interiorizados enquanto imagem de marca pelos seus clientes. A investigação baseou-se em dois modelos teóricos: o *Brand Equity Ten* (Aaker, 1991; 1996), que permite avaliar as cinco dimensões da marca; e o Prisma de Identidade da Marca (Kapferer, 1998; 2000; 2001), que estabelece uma relação de transparência entre a identidade e a imagem da marca.

H1: A imagem da marca CTT influi positivamente na sua lealdade.

Conforme Aaker (1991, p. 39) a lealdade à marca reflete a probabilidade do consumidor optar por uma marca concorrente, ou não, especialmente quando a marca modifica algo no seu produto/serviço. O autor afirma, ainda, que a lealdade do cliente à marca apresenta enormes vantagens, nomeadamente: sustenta uma barreira à entrada de novos concorrentes; reduz custos; aumenta lucros; e facilita a relação de proximidade com o cliente.

Atendendo à análise realizada anteriormente das questões que avaliam o nível de lealdade do cliente CTT, verifica-se que 44% dos inquiridos usufruem dos serviços postais até uma vez por mês; 74% estão satisfeitos com a marca; 66% consideram a marca como a sua primeira opção de escolha para serviços postais; 58% consideram-se fieis à marca; 57% não compram noutra marca, caso os CTT tenham o que procura; apenas 36% optam pela marca, independentemente dos preços que pratica; 56% estão satisfeitos com a relação qualidade/ preços dos serviços postais da marca; e 40% não trocam a marca por outra semelhante.

Deste modo, é possível constatar que 5 das 8 questões realizadas apresentam respostas superiores a 50%, pelo que se considera válida a primeira hipótese.

H2: A imagem da marca CTT influi positivamente na sua notoriedade.

A notoriedade da marca define-se pelo nível de presença da marca na mente do consumidor, sendo distinguida por diferentes estágios referentes ao grau de facilidade com que o consumidor se recorda da própria marca (Lindon et al., 2004; Aaker, 1991). Destacam-se quatro tipos de notoriedade, por ordem crescente: i) o reconhecimento; ii) a recordação; iii) o *top of mind*; e iv) o dominante (Aaker, 1996, p. 10). O valor da marca é considerado positivo quando o consumidor revela um nível elevado de familiaridade com a marca (Keller, 2013).

Através da observação do levantamento dos resultados obtidos, relativos às questões que abordam a temática da notoriedade da marca CTT, conclui-se que: 30% dos respondentes não tiveram conhecimento das alterações efetuadas à imagem da marca; desses mesmos 30%, 73% conseguem identificar corretamente pelo menos uma das alterações do *restyling*; 65% conseguem identificar visualmente, entre duas imagens, a atual; apenas 35% tomaram conhecimento dos prémios com que a marca CTT tem vindo a ser distinguida; 43% afirmam conhecer bem as características visuais da marca; 73% conseguem identificar a marca entre outras marcas concorrentes; 87% concordam que os CTT são a primeira marca em que pensam quando precisam de recorrer a serviços postais; a 64% dos inquiridos, as características da marca vêm rapidamente às suas mentes; 78% não têm dificuldade em imaginar a imagem da marca; e 47% dizem que os CTT são a única marca do setor de serviços postais que preenche totalmente as suas expectativas.

Tendo em conta que, no total de 10 questões, 6 obtiveram respostas superiores a 50%, é possível aferir que a segunda hipótese é válida.

H3: A imagem da marca CTT influi positivamente na sua qualidade percebida.

A qualidade percebida corresponde ao conhecimento que o consumidor possui acerca da qualidade global da marca, definindo o seu posicionamento em relação às marcas concorrentes (Aaker, 1996). Representa uma das dimensões da marca que gera maiores benefícios para o aumento do *brand equity*, tendo um impacto direto na decisão de compra do consumidor e lealdade à marca (Aaker, 1991). Para gerar uma qualidade percebida elevada, é necessário que as marcas conheçam o seu consumidor, bem como as suas necessidades e expectativas (Aaker, 1996).

No que concerne à questão, e suas respetivas alíneas, que avaliam a qualidade percebida da marca CTT, é possível inferir que: 51% dos inquiridos acreditam que os CTT apostam sempre na qualidade na prestação de serviços postais; 59% afirmam que os serviços/produtos da marca correspondem totalmente às suas expectativas; 52% afirmam que vai comprar na marca numa próxima oportunidade; 60% recomendam a marca CTT a amigos e familiares; 65% acreditam que os serviços prestados e produtos vendidos pela marca primam pela qualidade; 69% confiam totalmente na marca; 69% sabem o que esperar da marca; 45% diz nunca se ter dececionado com a marca CTT; e 67% expressam uma satisfação global com a marca.

Uma vez que 9 das 10 questões tiveram resultados positivos, pode-se validar a terceira hipótese.

H4: A imagem da marca CTT influi positivamente nas suas associações.

As associações à marca são perceções desenvolvidas pelo consumidor ao longo do tempo (Hall, 2006, p. 12-13), refletindo as memórias que o mesmo liga à marca, tendo em conta as experiências que tem com ela. As associações tornam-se mais influentes quando são baseadas em experiências repetidas ou mensagens reforçadas pela comunicação da marca (Aaker, 1991, p. 109). Uma vez que as associações moldam a forma como o consumidor percebe a marca, esta é uma dimensão que, ao ser potenciada, pode gerar um ponto de diferenciação em relação à concorrência.

Na questão em que se abrangem diversas métricas para apurar as associações à marca CTT: 76% dos respondentes afirmam que nas Lojas CTT encontra sempre serviços postais adequados às suas necessidades; 69% consideram que a marca se dirige a um público diversificado; 47% acham que a marca se dirige a um público que procura inovação; 66% percebem a marca como moderna e atualizada; e 70% sentem que a marca CTT é próxima dos seus clientes.

Relativamente aos resultados observados nesta questão, em que 4 das 5 alíneas obtiveram mais de 50% de respostas favoráveis, conclui-se que a quarta hipótese é válida.

H5: A imagem da marca CTT influi positivamente nos seus outros ativos.

Segundo a opinião de Aaker (1991), a última dimensão da marca, os outros ativos, corresponde aos elementos tangíveis e intangíveis da marca que contribuem para o seu *brand equity*.

No que diz respeito à questão que apura os outros ativos da marca CTT, constata-se que: 82% dos inquiridos optam preferencialmente pelo consumo de marcas nacionais; 85% valorizam a sustentabilidade e responsabilidade social das marcas que compra; 87% valorizam marcas com produtos inovadores e exclusivos; e 86% valorizam a variedade na oferta de produtos/serviços das marcas.

Sendo que o total das alíneas da questão, apresentadas anteriormente, refletem respostas favoráveis, observa-se que a quinta hipótese é válida.

H6: A imagem da marca CTT, exteriorizada através do seu reflexo, mentalização e relação, é percebida de acordo com os valores identitários dos CTT.

Kapferer (1998; 2000; 2001) sustenta que a construção de uma identidade estratégica da marca compõe um fator decisivo para o aumento do seu *brand equity*. O autor acredita que deve existir uma relação de transparência entre a identidade e imagem da marca, pelo que define três facetas de exteriorização da marca (o físico; a relação; e o reflexo), que se devem relacionar com as restantes três facetas de interiorização (a personalidade; a cultura; e a mentalização).

Relativamente às facetas de exteriorização, verificadas na última pergunta do questionário: o físico refere-se ao conjunto de características visuais com que o consumidor identifica a marca; a relação realça o facto da marca proporcionar uma troca entre pessoas; e o reflexo é a caracterização que a organização faz do *target* da marca. Os resultados do questionário permitem aferir que: 89% dos respondentes associam a cor vermelha à marca CTT, como também quando vê o símbolo de um cavalo com um mensageiro pensa na marca; 86% acreditam que os serviços postais da marca proporcionam trocas entre pessoas; 77% acham que todos os portugueses usufruem dos serviços postais dos CTT; e 86% afirmam que os serviços postais CTT dirigem-se, tanto a clientes particulares, como a clientes empresariais.

Para validar a presente hipótese, é também necessário analisar os dados exploratórios obtidos através da entrevista, na qual se identificaram as facetas de interiorização: a personalidade, que são as características de personificação da marca; a cultura, ou o sistema de valores pelos quais a marca se guia; e a mentalização, ou a imagem que o consumidor cria de si próprio ao consumir a marca. Quanto à personalidade, refletida no físico, averiguou-se na entrevista exploratória que o *restyling* à marca surgiu transmitir uma personalidade renovada da marca: mais dinâmica, com maior poder e com uma orientação para o futuro. No que diz respeito à cultura, foi possível perceber que os valores pelos quais a marca se guia, bem como a forma como estes são transmitidos aos clientes, encontram-se alinhados com a faceta da relação. Um dos valores da marca CTT é a orientação para o cliente, concretizada diariamente, tendo em conta o tipo de serviços que a marca presta. Sendo que a marca tem um contacto direto com o cliente, nomeadamente nas Lojas CTT e na distribuição de cartas porta-a-porta, fomenta constantemente uma relação de troca de valores de confiança e proximidade. Por último, avaliando a faceta da mentalização, que se interliga com o reflexo, em que se apurou que o *target* da marca são todos os portugueses, tanto particulares, como empresariais.

Desta forma, as quatro alíneas da pergunta do questionário são favoráveis, conjuntamente com a análise da entrevista exploratória, conclui-se que a sexta hipótese é válida.

5. As Pistas Futuras de Investigação

Todos os objetivos propostos para o presente trabalho foram cumpridos. Contudo, consideramos que a investigação e os resultados levantados representam pontos de partida para futuros estudos.

Uma vez que as hipóteses foram todas validadas para a amostra obtida, sugere-se que se aplique a estratégia metodológica a outras zonas de Portugal. A cidade do Porto, sendo a segunda mais habitada de Portugal, seria uma opção viável para a concretização deste estudo. No entanto, revela-se, também, como interessante para a marca CTT perceber a forma como os seus clientes a percebem ao longo do país, não só nas zonas onde reside a maior taxa de habitantes em Portugal. A expansão da amostra do estudo permitiria, ainda, averiguar se os dados obtidos para os clientes CTT da área de Grande Lisboa são equivalentes aos dos clientes portugueses no global, ou de uma região em específico.

Para além disso, propõe-se a aplicação da estratégia metodológica a outras marcas, independentemente de serem, ou não, concorrentes. A compreensão da identidade da marca enquanto imagem pelos seus clientes é relevante para o aumento do *brand equity*, pelo que será vantajoso para qualquer marca aplicar o presente estudo. É, também, notória a junção de dois modelos teóricos na componente empírica, que fornece um maior apoio aos resultados e conclusões obtidos.

Sugere-se que seja realizado uma investigação equivalente, efetuada à marca Banco CTT. Na fase do seu pós-lançamento, seria relevante compreender a forma como as pessoas percebem a sua imagem, evidenciando quais os pontos fortes da marca, bem como os pontos a melhorar no âmbito de um crescimento positivo e sustentado a longo prazo. Neste caso, poderiam ser inquiridos atuais clientes do Banco CTT e indivíduos que não são clientes.

Em último, avançando a sugestão anterior, propõe-se que se realize um estudo que permita identificar a correlação entre a identidade da marca Banco CTT e CTT.

Assim, considera-se que a presente investigação deve ser encarada como o início de um caminho, no qual se espera desencadear novos estudos num futuro próximo.

Conclusão

No mercado saturado e cada vez mais competitivo, é inegável que as marcas representam o ativo mais importante de qualquer organização. Assim, as empresas devem reconhecer a importância de potenciar as suas marcas, acrescentando-lhes valor e distanciando-as da concorrência.

O *brand equity*, ou capital da marca, reflete o valor global da marca, sendo resultante da capacidade da organização em acrescentar valor, através do conjunto de atributos que influencia a escolha do consumidor. Um *brand equity* elevado confere uma enorme vantagem competitiva à marca, que garante a sua relevância e sustentabilidade a longo prazo no mercado.

No entanto, é essencial reforçar que a existência das marcas se justifica apenas para satisfazer as necessidades e suplantar as expectativas do consumidor. Assim, é fulcral que o consumidor reconheça e valorize os atributos do valor da marca.

O presente Relatório de Estágio incidiu sobre um estudo à marca CTT que tem como principal objetivo apurar a perceção da identidade enquanto imagem de marca, na perspectiva dos clientes. Para este efeito, exploraram-se os valores identitários da marca junto da organização, bem como, a perceção de imagem consoante a opinião dos clientes. As facetas da identidade da marca são sustentadas pelo modelo teórico de Kapferer, enquanto que os atributos da marca, que constituem a sua imagem, são avaliados pela combinação do modelo de Kapferer com o de Aaker.

As hipóteses do estudo foram, na sua totalidade, validadas, o que significa que o cliente CTT reconhece o posicionamento da marca, identificando as suas vantagens competitivas. Os clientes consideram-se fieis à marca CTT, em especial os que têm pouca formação académica, conferindo-lhe um índice elevado de lealdade. Por sua vez, reconhecem facilmente as características visuais da marca, nomeadamente os respondentes das faixas etárias mais avançadas, que são os que acompanham a marca há mais tempo e a encaram como um símbolo nacional. Este dado indica uma notoriedade acrescida dos CTT. Grande parte dos inquiridos, do sexo feminino e masculino, recomendam frequentemente a marca, refletindo a sua qualidade percebida. A vasta maioria dos inquiridos associa à marca uma enorme proximidade com o cliente, valorizando, ainda, ao longo de todas as faixas etárias, a sustentabilidade e responsabilidade social.

Deste modo, conclui-se que, não só os atributos da marca contribuem para o seu *brand equity* positivo, como existe uma coerência entre a identidade e imagem da marca CTT. Verifica-se, então, que a marca CTT reúne as condições necessárias para se manter competitiva e atingir o sucesso no mercado.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press;

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Nova Iorque: The Free Press;

Aaker, D. (2004). *Estratégia de Portfólio de Marcas*. Porto Alegre: Editora Bookmann;

Aaker, D. (2009). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press;

Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press;

Aaker, D., Keller, K. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1), 27-41;

Aaker, D., McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management*. New Jersey: John Wiley & Sons;

Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 347-356;

Abbing, E. (2010). *Brand-Driven Innovation: strategies for development and design*. Switzerland: AVA Publishing;

Adolpho, C. (2012). *Os 8 Ps do Marketing Digital – O Guia Estratégico do Marketing Digital* (2ª ed.). Alfragide: Novatec;

Adomaviciute, K. (2013). Relationship Between Utilitarian and Hedonic Consumer Behavior and Socially Responsible Consumption. *Economics and Management*, 18(4), 754-760;

Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295;

Armstrong, G., Kotler, P. (2005). *Marketing: an introduction* (7^a ed.). New Jersey: Pearson Education;

Balmer, J. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 22-46;

Balmer, J. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996;

Balmer, J. (2001). *Corporate Identity and Corporate Marketing*. MCB Journals;

Balmer, J., Mukherjee, A., Greyser, S., Jenster, P. (2006). Consumer Empowerment. *European Journal of Marketing*, 40(7/8);

Balmer, J., Soenen, G. (1997). *Operationalising the concept of corporate identity: Articulating the corporate identity mix and the corporate identity management mix*. Department of Marketing, University of Strathclyde;

Balmer, J., Soenen, G. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*, 15(1/3), 69-92;

Barlow, J., Stewart, P. (2006). *Branded Customer Value: the new competitive edge*. California: Berrett-Koehler Publishers;

Batat, W. (2011). An Overview of Postmodern Research in the Consumer Behaviour Field: Towards the "New Consumer" Paradigm. *AP-Asia-Pacific Advances in Consumer Research*, 9, 331-339;

Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar;

Bazanini, R., Zanuto, R. (2010, Agosto). Características do Marketing Moderno e Pós-Moderno Relativas ao Comportamento do Consumidor. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 9(2), 59-84;

- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas* (6ª ed.). Lisboa: ISCSP;
- Boone, L., Kurtz, D. (1995). *Marketing Contemporâneo* (8ª ed.). Rio de Janeiro: LTC;
- Boyd, B., Bergh D., Ketchen D. (2010). Reconsidering the reputation- performance relationship: A resource-based view, *Journal of Management*, 36(3), 588- 609;
- Brace, I. (2008). *Questionnaire Design* (2ª ed.). London: Kogan Page;
- Brandão, N. G. (2013). A Ética, a Socialização e a Responsabilidade Social dos Media. in Brochado, A., Caetano, J., Fonseca, J. Portugal, M., Varela, M., Brandão, N. G., Fontan, O., Cruz, R., Miranda, S.. *Marketing e Comunicação: desafios da globalização* (p. 277-300). Lisboa: Escolar Editora;
- Brito, C., Lencastre, P. (2014). *Novos Horizontes de Marketing*. Alfragide: Dom Quixote;
- Brown, T. (1998). Corporate Associations in Marketing: Antecedents and Consequences. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 215-233;
- Bucuta, A. (2015). A Review of the Specific Characteristics of the Generation Y Consumer. *Marketing From Information to Decision*, (8), 38-47;
- Burmann, C., Arnhold, U. (2008). *User-Generated Branding: State of the Art Research*. New Jersey: Transaction Publishers;
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management* (2ª ed.). Massachusetts: Elsevier Ltd;
- Chasser, A., Wolfe, J. (2010). *Brand Rewired*. New Jersey: John Wiley & Sons;
- Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation* (2ª ed.). Oxford: Elsevier;
- Chernatony, L., McDonald, M., (2003). *Creating Powerful Brands* (3ª ed.). Oxford: Elsevier;

Chernatony, L., McDonald, M., Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4^a ed.). Oxford: Elsevier;

Court, D., French, T., Knudsen, T. (2007). Confronting proliferation: A conversation with four marketers. *The McKinsey Quarterly: Marketing in Transition*, (3), 19-27;

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática* (2^a ed.). Coimbra: Almedina;

Cruceanu, R. (2016). Post-modern purchase decisions: between real needs and social pressure. *Economics Management and Financial Markets*, 11(1), 80-85;

Deshaies, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget;

DeWalt, K., DeWalt, B. (2011). *Participant Observation: a guide for fieldworkers* (2^a ed.). Plymouth: AltaMira Press;

Diefenbach, J. (1992). *The Corporate Identity as the Brand*. in Murphy, J. *Branding: A Key Marketing Tool* (2^a ed.). Basingstoke: The MacMillan Press;

Diogo, J. (2008). *Marcating: gestão estratégica da marca*. Lisboa: PAULO S;

Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., Nunes, R. (2009). *b-Mercator – Blended Marketing*. Alfragide: Dom Quixote;

Djik, J., Antonides, G., Schillewaert, N. (2014). Effects of co-creation claim on consumer brand perceptions and behavioural intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 38(1), 110-118;

Farquhar, P. (1990). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*, 30(4), RC-7-RC-12;

Flint, D., Blocker, C., Boutin, P. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 219-230;

Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*. 33(2), 233-258;

Gilmore, J., Pine, B. (2007). *What Consumers Really Want – Authenticity*. Boston: Harvard Business School Press;

Gioia, D., Schultz, M., Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81;

Godin, S. (2002). *Purple Cow*. London: Penguin Books;

Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora;

Grant, R., Clarke, R., Kyriazis, E. (2013). Modelling real-time online information needs: A new research approach for complex consumer behaviour. *Journal of marketing management*, 29(7-8), 950-972;

Gregory, J., Wiechmann, J. (1991). *Marketing Corporate Image: the company as your #1 product*. Chicago: NTC;

Grunig, J. (1993). Image and Substance: From Symbolic to Behavioural Relationships. *Public Relations Review*, 19(2), 121-139;

Hajli, N. (2014). A Study of the Impact of Social Media on Consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404;

Hall, S. (2006). *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade* (11ª ed.). Rio de Janeiro: DP&A Editora;

- Heath, R. (2010). *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications;
- Herr, M., Farquhar, P., Fazio, R. (1996). Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extensions. *Journal of Consumer Psychology*, 5(2). 135-159;
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley;
- Hill, M., Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo;
- Holt, D. (2004). *How Brands Become Icons*. Boston: Harvard School Publishing Corporation;
- Horney, K. (1937). *The Neurotic Personality of Our Time*. New York: WW Norton & Company;
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget;
- Joannis, H. (1965). *De l'étude de motivation à l' a création publicitaire et à la création des ventes*. Dunod: CETOP;
- Jorgensen, D. (1989). *Participant Observation: a methodology for human studies*. California: Sage Publications;
- Kapferer, J. (1992). *Strategic Brand Management: new approaches do creating and evaluating brand equity*. New York: The Free Press;
- Kapferer, J. (2000). *A Gestão de Marcas Capital da Empresa* (2ª ed.). Sintra: CETOP;
- Kapferer, J. (2001). *Les Marques Capital de l'Entreprise: créer et développer des marques fortes* (3ª ed.). Paris: Éditions d'Organisation;
- Kapferer, J. (2012). *The New Strategic Brand Management: advanced insights and strategic thinking* (5ª ed.). London: Kogan Page;

Kazakeviciute, A., Banyte, J. (2012). The Relationship of Consumers Perceived Hedonic Value and Behavior. *Engineering Economics*, 23(5), 532-540;

Keller, K. (2002). *Branding and Brand Equity*. Massachusetts: Marketing Science Institute;

Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity* (4^a ed.). Hampshire: Pearson;

Khan, J. (2008). *Research Methodology*. New Delhi: A P H Publishing;

Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora;

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14^a ed.). New Jersey. Pearson Education;

Kotler, P., Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14^a ed.). New Jersey: Pearson - Prentice Hall;

Kunsch, M. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2^a ed.). São Paulo: Summus Editorial;

Labrecque, L., Esche, J., Mathwick, C., Novak, T., Hofacker, C. (2013). Consumer Power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269;

Lavidge, R., Steiner, G. (1961). A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing*. 25(6), 59-62;

Lencastre, P. (2007). *O Livro da Marca*. Alfragide: Dom Quixote;

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa* (16^a ed.). Alfragide: Dom Quixote;

- Levine, M. (2003). *A Branded World: adventures in public relations and the creation of superbrands*. New Jersey: John Wiley & Sons;
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: teoria e prática do Marketing* (10ª ed.). Lisboa: Dom Quixote;
- Lindstrom, M. (2009). *Buyology: a ciência do neuromarketing*. Lisboa: GestãoPlus;
- Lopes, J. (2006). *O Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas*. Recife: UFPE;
- Marcuta, L., Marcuta, A., Marza, B. (2014). Modern Tendencies in Changing the Consumers' Preferences. *Procedia Economics and Finance*, 16, 535-539;
- Martins, G. (2006). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas;
- Martins, J. (2006). *Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas* (3ª ed.). São Paulo: Global Brands;
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row;
- Melo, L. (2012). *Comunicação Empresarial*. Curitiba: IESDE Brasil;
- Mendes, A. (2014). *Branding: A Gestão da Marca* (2ª ed.). Lisboa: IADE Edições;
- Moltó, C. (2002). *Introducción a los Métodos de Investigación en Educación*. Madrid Editorial EOS;
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas;
- Morgan, G. (2002). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas;
- Murphy, J. (1990). *Brand Strategy*. New Jersey: Prentice Hall;

- Myers, C. (2003). Managing brand equity: A look at the impact of attributes. *Journal of Product & Brand Management*, 12(1), 39-51;
- Naik, C., Reddy, V. (1999). *Consumer Behaviour*. New Delhi: Discovery Publishing House;
- Olins, W. (1978). *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*. London: Thames and Hudson;
- Olins, W. (1990). *The Wolff Olins Guide to Corporate Identity*. London: The Design Council;
- Olins, W. (2003). *On Brand*. London: Thames & Hudson;
- Olins, W. (2006). *The New Guide to Identity* (3^a ed.). Hampshire: Gower Publishing;
- Oliveira, R. (2009). *Gestão Estratégica de Marcas Próprias* (2^a ed.). Rio de Janeiro: Brasport;
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208;
- Pérez, A., Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos De Gestión*, 14(1), 97-126;
- Pinho, J. (1996). *O Poder das Marcas*. São Paulo: Summus Editorial;
- Podnar, L. (2014). *Corporate Communication: a marketing viewpoint*. New York: Routledge;
- Podnar, K., Balmer, J. (2010). *Contemplating Corporate Marketing, Identity and Communication*. New York: Routledge;

Prodanov, C., Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Científico* (2ª ed.). Novo Hamburgo: Editora Feevale;

Quivy, R., Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva;

Rao, A. (2008). *Research Methodology for Management and Social Sciences*. New Delhi: Excel Books;

Raposo, D. (2008). *Design de Identidade e Imagem Corporativa: branding, história da marca, gestão de marca, identidade visual corporativa*. Castelo Branco: Edições IPCB;

Reis, F., Silva, J. (2014). *Princípios de Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo;

Ricci, C., Marinelli, N., Puliti, L. (2016). The consumer as citizen: the role of ethics for a sustainable consumption. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 395-401;

Riel, C., Balmer, J. (1995). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355;

Riel, C., Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. New York: Routledge;

Ries, A., Ries, L. (2004). *A Origem das Marcas: as leis de Darwin aplicadas à inovação de produtos e à sobrevivência do seu negócio* (2ª ed.). Alfragide: Casa das Letras;

Ries, A., Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw Hill;

Riesenbeck, H., Perrey, J. (2009). *Power Brands: Measuring, Making, and Managing Brand Success*. Weinheim: Wiley-VCH;

Rindova, V., Williamson, I., Petkova, A., Sever, J. (2005). Being Good or Being Known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049;

Rodrigues, M., Dionísio, P., Esperança, J. (1993). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa*. Lisboa: Dom Quixote;

Ruão, T. (2006). *Marcas e Identidade – Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras;

Rust, R., Lemon, K., Narayandas, D. (2005). *Customer Equity Management*. New Jersey: Pearson Education;

Santos, C., Brasil, V. (2010). Envolvimento do Consumidor em Processo de Desenvolvimento de Produtos: um estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 300-311;

Santos, V., Candeloro, R. (2006). *Trabalhos Acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE Editora;

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ª ed.). San Francisco: John Wiley & Sons;

Schiffman, L., O’Cass, A., Paladino, A., Carlson, J. (2010). *Consumer Behaviour*. Australia: Pearson Australia;

Schivinski, B., Christodoulides, G., Dabrowski, D. (2016). Measuring Customers' Engagement With Brand-Related Social-Media Content. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 64-80;

Schmitt, B., Simonson, A. (1998). *A estética do Marketing: Como criar e administrar sua marca, imagem e identidade*. São Paulo: AMPUB Comercial;

Serralvo, F. (2009). *Gestão de Marcas e Produto*. Curitiba: IESDE Brasil;

Seruya, (2009). *Gestão da Identidade Organizacional: èPT!, a marca interna da Portugal Telecom*. Cascais: Príncípia Editora;

Shobeiri, S., Rajaobelina; L., Durif, F., Bolvin, C. (2016). Experiential motivations of socially responsible consumption. *International Journal of Market Research*, 58(1), 119-139;

Silva, M., Aguiar, E., Falcão, M., Costa, A. (2012). A perspectiva responsável do Marketing e o consumo consciente. Uma interação necessária entre a empresa e o consumidor. *Revista Organizações em Contexto-online*, 8(16), 61-90;

Simões, C., Dibb, S., Fisk, R. (2005). Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153-168;

Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective* (3ª ed.). New Jersey: Pearson Education;

Solomon, M., Russell-Bennett, R., Previte, J. (2013). *Consumer Behaviour: Buying, Having, Being* (3ª ed.). Australia: Pearson Australia;

Sousa, M., Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatório: segundo Bolonha* (5ª ed.). Lisboa: PACTOR;

Stobart, P. (1994). *Brand Power*. London: The MacMillan Press;

Szmigin, I., Piacentini, M. (2015). *Consumer Behaviour*. New York: Oxford University Press;

Tavares, V. (2016). *Gestão de Marca: uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. Lisboa: Escolar Editora;

Thévenet, M. (1989). *Cultura da Empresa: Auditoria e Mudança*. Lisboa: Monitor;

Vilar, E. (2006). *Imagem da Organização*. Lisboa: Quimera Editores;

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo;

Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputacion: claves del valor intangible de las empresas*, Madrid: Ediciones Pirâmide;

Wartick, S. (2002). Measuring Corporate Reputation: Definition and Data. *Business & Society*, 41(4), 371-392;

Wheeler, A. (2003). *Designing Brand Identity: a complete guide to creating, building and maintaing strong brands*. New Jersey: John Wiley & Sons;

Whetten, D., Godfrey, P. (1998). *Identity in Organizations: building theory through conversations*. California: Sage Publications.

Webgrafia

AMA (2016). Definition of Brand. Disponível em:

<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> (consultado a 10 de Novembro de 2016);

CTT (2017a). A Marca CTT. Disponível em: <https://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/a-empresa/estrategia-empresarial/a-nossa-marca.html> (consultado a 6 de Abril de 2017);

CTT (2017b). Empresas CTT. Disponível em: <https://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/a-empresa/empresas-ctt/index.html> (consultado a 6 de Abril de 2017);

CTT (2017c). Estratégia Empresarial. Disponível em: <https://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/a-empresa/estrategia-empresarial/estrategia.html> (consultado a 6 de Abril de 2017);

CTT (2017d). Homepage. Disponível em: <https://www.ctt.pt/home/index.html> (consultado a 6 de Abril de 2017);

CTT (2017e). Missão, Visão e Valores. Disponível em: <https://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/a-empresa/estrategia-empresarial/missao-visao-valores.html> (consultado a 6 de Abril de 2017);

Dinheiro Vivo (2015). CTT faz restyling da identidade da marca. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/buzz/ctt-faz-restyling-da-identidade-da-marca/> (consultado a 18 de Abril de 2017);

Executive Digest (17 de Março de 2017). A importância da identidade corporativa. Disponível em: <http://executivedigest.pt/2017/03/07/a-importancia-da-identidade-corporativa/> (consultado a 20 de Março de 2017);

Marketeer (4 de Abril de 2017). Quais as marcas mais reputadas em Portugal? Disponível em: <http://marketeer.pt/2017/04/04/quais-as-marcas-mais-reputadas-em-portugal-2/> (consultado a 4 de Abril de 2017);

Jornal de Negócios (5 de Setembro de 2014). A história dos CTT: de 70 mil cruzadas a negócio de muitos milhões. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/a_historia_dos_ctt_de_70_mil_cruzados_a_negocio_de_muitos_milhoes (consultado a 10 de Abril de 2017);

Machado, J. (2009). A Identidade Corporativa em Situação de Fusão: como se juntam nomes e logótipos e como as pessoas os percebem. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2372/5/Tese.pdf> (consultado a 20 de Maio de 2017);

Público (4 de Dezembro de 2013). CTT: uma empresa onde se lê a história do país. Disponível em: <https://www.publico.pt/2013/12/04/economia/noticia/ctt-uma-empresa-onde-se-le-a-historia-do-pais-1614866> (consultado a 10 de Abril de 2017);

Ruão, T. (2002). Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre. Disponível em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2723/1/truao_VISTAALEGRE_2002.pdf (consultado a 10 de Março de 2017);

Santos, G. (2017). Cálculo Amostral. Disponível em: <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/> (consultado a 18 de Abril de 2017);

Seleções Readers' Digest (2017). Confiança Passo a Passo. Disponível em: http://www.selecoes.pt/1/confianca_passo_a_passo_1602156.html (consultado a 30 de Maio de 2017).

Outras Fontes Bibliográficas

Campanha Institucional CTT (2016);

CTT (2016). Livro Superbrands Portugal;

Move-nos (Setembro 2016);

Move-nos (Outubro 2016);

Move-nos (Novembro/Dezembro 2016);

Plano da employer brand CTT (2016);

Relatório de Divulgação de Resultados (2015);

Relatório de Divulgação de Resultados (2016);

Relatório e Contas (2015);

Relatório e Contas (2016);

RepTrak Report CTT (2015);

RepTrak Report CTT (2016).

Anexos

Anexo 1. Entrevista Exploratória

1. A imagem da marca CTT sofreu alterações em 2015. Quais os motivos que conduziram a este restyling?

Depois de um estudo que realizámos relativamente à marca CTT e à perceção junto do mercado e dos nossos clientes entendemos, por várias razões, que era o momento de equacionar a possibilidade de se fazer, ou um *rebranding*, ou um *restyling* à marca. Isto porque a questão do momento que estávamos a viver na altura, com a pós-privatização e também a possibilidade de lançamento do Banco CTT, entendemos que seria uma oportunidade para criar um maior dinamismo e poder, de alguma forma, dar maior movimento à marca.

A opção do *restyling* deve-se ao facto de acharmos que deveríamos manter a *corporate identity*, com o cavalo e com o *lettering* porque a perceção junto do mercado é verdadeiramente impressionante. É das marcas em Portugal que tem maior perceção junto do mercado e do próprio consumidor.

2. Quais foram os aspetos físicos que foram alterados? Qual é a mensagem subjacente à “nova” imagem da marca?

No *restyling* o que fizemos foi, por um lado dar um maior dinamismo, quer ao cavalo, quer ao comunicador (o homem que tem a trompeta). O cavalo passou de trote para galope, na sua posição, dando a conhecer uma maior rapidez, velocidade, dinamismo e capacidade de entrega naquilo que é a atividade core dos CTT.

O *lettering* foi também alvo de alterações, tendo sido redesenhado com cortes diagonais. Reflete a modernização da marca e é também alusivo a um maior dinamismo da própria empresa. A tipografia é agora mais robusta, refletindo a identidade renovada da marca.

3. Quais as características que considera diferenciadoras, relativas à personalidade da marca CTT?

Com o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e informação e com a internet, toda a gente pensou que a componente core dos CTT (o correio físico) iria terminar e nós soubemos reinventar. Os CTT são um *player* efetivo, ibérico a surfar a onda do digital. Ao contrário do que se poderia pensar, os CTT viram no digital uma

oportunidade, não uma ameaça. Portanto, aquilo que nós tentámos incutir com os traços de personalidade da marca é essa capacidade de modernização, essa capacidade inovadora que esta empresa tem através da excelência dos seus colaboradores em reinventar a marca, de abraçar novos desafios e, por outro lado, mantendo: uma enorme proximidade às populações; uma enorme capilaridade na sua rede de retalho, nas suas lojas; uma enorme capacidade de presença através dos 5 mil carteiros que todos os dias úteis percorrem todas as ruas do país num contacto direto, porque somos a única empresa que todos os dias vai a casa dos clientes, que é um ativo fundamental.

4. Tendo em conta que os traços de personalidade da marca devem estar presentes na sua própria comunicação, de que forma é que a “nova” imagem dos CTT os projeta?

Primeiro que tudo, isso merece um trabalho profundo: não se faz um *rebranding* ou *restyling* como quem muda de camisa. Fundamentalmente, quando se entra num processo destes tem de se pensar em toda a sua transversalidade e aplicabilidade, que vai do simples estacionário à vinylagem da frota, às fachadas das lojas, aos centros de distribuição, a um momento muito importante que é o da comunicação interna.

Aquilo que se pretendeu com o *restyling* foi, exatamente, passar para fora e para dentro uma nova atitude, numa nova era, numa empresa que acabou de atravessar um processo de privatização. Não podemos esquecer que os CTT avançaram para a privatização num momento em que o país estava sob assistência financeira e a privatização foi um êxito e hoje é reconhecida internacionalmente, inclusivamente como um case study. Isto foi tudo feito após um estudo profundo e muito rigoroso, que acompanhou desde a pré-privatização à privatização, passando pelo *restyling* da marca, o lançamento do *corporate identity* do Banco CTT, e, até depois do próprio lançamento efetivo do banco.

Aquilo que se pretendeu com os traços de personalidade da marca foi projetar a confiança que está colada a esta empresa, que em 2020 vai celebrar 500 anos. Aquilo que se pretendeu passar foi a capacidade que esta empresa tem de se reinventar face aos desafios que o mercado lhe vai apresentando. Queremos transmitir a nossa profunda orientação para o futuro, que é aquilo que garante a nossa competitividade no mercado.

5. O vermelho marca uma forte presença na imagem da marca CTT. Como é que descreve o significado desta cor, nesse mesmo contexto?

É uma cor que sempre acompanhou a história da marca CTT. Não faria sentido alterá-la, uma vez que os portugueses conhecem a marca por esta mesma cor. Para além disso, o encarnado é considerado por muitos especialistas, nomeadamente *marketers*, ser uma cor que capta a atenção das pessoas e transmite um enorme dinamismo. Incentiva, ainda, a confiança, pelo que se enquadra perfeitamente na identidade e valores defendidos pela marca.

6. Quais são os valores distintivos da marca CTT?

Os valores passam pelo entusiasmo com que todos os colaboradores da empresa trabalham diariamente; a confiança no cumprimento de todos os compromissos, especialmente com os nossos clientes; a excelência na prestação de serviços, em todos os pontos de venda e contacto com o cliente; a própria orientação para o cliente, que garante um trabalho proativo dos colaboradores CTT na satisfação das necessidades e desejos do cliente; e a inovação porque procuramos aceitar os desafios do mercado atual e somos especialmente orientados para o futuro, uma vez que pretendemos

7. De que forma é que estes valores são transmitidos aos clientes CTT?

Os valores são transmitidos precisamente na atividade diária dos colaboradores da empresa com o cliente. A rede de colaboradores CTT é enorme e encontra-se espalhada por todas as partes do país. Por esse motivo, temos inúmeros pontos de contacto com o cliente e potenciamos esse mesmo contacto. Cada colaborador, ao cumprir as suas funções, é embaixador da marca e de todos os valores que esta defende.

Os colaboradores CTT são extremamente orientados para o cliente e estão sempre à procura de ir ao encontro das suas variadas necessidades. Primam sempre pela excelência na prestação de serviços, que permite gerar uma relação de total confiança com o cliente. Por sermos um operador de serviços postais, batemos à porta do cliente diariamente: algo que não é muito comum. Esta proximidade com o cliente é, também, um reflexo da confiança que transmitimos ao nosso público.

8. Como é que caracteriza o target da marca CTT?

O target da marca é bastante abrangente. É composto, essencialmente, por todos os portugueses. Os CTT oferecem uma diversidade enorme de serviços, nomeadamente serviços financeiros, desde certificados de aforro a certificados de tesouro; serviços postais, com os CTT Expresso por exemplo; a Payshop que oferece soluções de pagamentos; o Banco CTT, que vem alargar os serviços financeiros que a marca já oferecia. Temos clientes particulares e temos clientes empresariais, sendo que são principalmente um público português, muito vasto.

Anexo 2. Inquérito por Questionário

O presente questionário tem como objetivo a recolha de dados para a conclusão do Relatório de Estágio, no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Solicito a sua colaboração de forma a analisar o valor de marca CTT, na perspetiva do cliente, no âmbito do serviço postal prestado. O questionário dirige-se, então, a clientes que se dirigem às lojas da marca, com a finalidade de usufruir dos serviços postais dos CTT.

Este questionário é simples, rápido e garante totalmente a sua confidencialidade. Agradeço a sua disponibilidade!

i) Dados de Caracterização

Idade:

- 18 – 24
- 25 – 34
- 35 – 44
- 45 – 54
- 55 – 64
- Mais de 65 anos

Género

- Feminino
- Masculino

Habilitações Académicas

- Ensino Básico (até 9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

i) Perguntas do Questionário

1. De quanto em quanto tempo recorre ao serviço postal da marca CTT?

- 1 ou mais vezes por semana
- 1 vez de duas em duas semanas
- 1 vez por mês
- 1 vez em cada 2 meses
- 1 vez em cada 6 meses
- 1 vez por ano
- Nunca

2. Tem conhecimento das alterações efetuadas recentemente à imagem da marca CTT?

- Sim
- Não (Se for esta a sua resposta, de seguida passe para a questão 4.)

3. Se respondeu que sim, identifique as alterações que considera que foram feitas:

- Cores da marca
- Alteração do símbolo da marca
- Saliência das siglas CTT
- Inclinação do símbolo
- Tamanho do símbolo e das siglas

4. Identifique qual das duas é a nova imagem da marca:



5. Sabia que ao longo dos últimos anos a marca CTT tem sido distinguida com diversos prémios, nomeadamente Superbrands – Marca de Excelência e Marca de Confiança?

- Sim
- Não

Da pergunta 6-11, indique em que medida cada uma das seguintes frases traduz melhor a sua opinião, numa escala compreendida entre 1 a 5 (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – indiferente; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente):

6.

		1	2	3	4	5
6.1.	Estou satisfeito com a marca CTT.					
6.2.	Os CTT são sempre a minha primeira opção de compra.					
6.3.	Considero-me fiel à marca.					
6.4.	Não compro noutra marca, caso os CTT tenham o que procuro.					
6.5.	Opto sempre pela marca CTT independentemente do preço.					
6.6.	Estou satisfeito/a com a relação qualidade/preço dos serviços/produtos da marca.					
6.7.	Não troco a marca CTT por outra semelhante.					

7.

		1	2	3	4	5
7.1.	Conheço bem as características da marca CTT.					
7.2.	Consigo identificar a marca CTT entre outras marcas concorrentes.					
7.3.	Os CTT são a primeira marca em que eu penso quando preciso de recorrer a serviços postais.					
7.4.	As características da marca vêm à minha mente rapidamente.					
7.5.	Tenho dificuldade em imaginar a imagem da marca CTT.					
7.6.	Os CTT são a única marca, do setor dos serviços postais, que preenche totalmente as minhas expectativas.					

8.

		1	2	3	4	5
8.1.	A marca aposta sempre na qualidade da sua oferta de serviços postais.					
8.2.	Os serviços/produtos da marca correspondem totalmente às minhas expectativas.					
8.3.	Vou comprar na marca numa próxima oportunidade.					
8.4.	Recomendo a marca CTT aos meus amigos e familiares.					
8.5.	Os serviços prestados/produtos vendidos pela marca primam pela qualidade.					
8.6.	Confio totalmente na marca.					
8.7.	Sei o que posso esperar da marca.					
8.8.	Nunca me dececiono com a marca.					
8.9.	Estou satisfeito(a) com os serviços postais da marca CTT.					

9.

		1	2	3	4	5
9.1.	Nas lojas CTT, encontro sempre serviços postais adequados às minhas necessidades.					
9.2.	Os CTT direcionam-se a um público que procura inovação.					
9.3.	A marca CTT dirige-se a um público diversificado nas suas características e preferências.					
9.4.	A marca CTT é moderna e atualizada.					
9.5.	Sinto que a marca CTT é próxima dos seus clientes.					

10.

		1	2	3	4	5
10.1.	Opto preferencialmente por marcas nacionais.					
10.2.	Valorizo a sustentabilidade e responsabilidade social das marcas que compro.					
10.3.	Valorizo marcas com produtos inovadores e exclusivos, com características únicas.					
10.4.	Valorizo a variedade na oferta de produtos/serviços das marcas.					

11.

		1	2	3	4	5
11.1.	Associo a cor vermelha à marca CTT.					
11.2.	Quando vejo um símbolo de um cavalo com um mensageiro, penso na marca CTT.					
11.3.	Os serviços postais dos CTT proporcionam trocas entre pessoas ou entidades (cartas ou bens).					
11.4.	Todos os portugueses usufruem dos serviços postais da marca CTT.					
11.5.	Os serviços postais CTT dirigem-se, tanto a clientes particulares, como a clientes empresariais.					

Agradecemos a sua participação neste inquérito.
A sua resposta foi registada.