

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A PERCEÇÃO DO VALOR DE UMA MARCA –
ESTUDO DE CASO: MILLENNIUM BCP

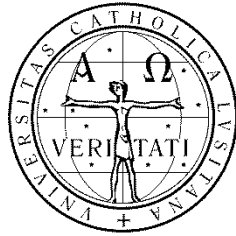
Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da
Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Filipa Patraquim dos Santos Freire

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2019



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A PERCEÇÃO DO VALOR DE UMA MARCA –
ESTUDO DE CASO: MILLENNIUM BCP

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências da
Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Filipa Patraquim dos Santos Freire

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro de 2019

Resumo

Numa Era fortemente marcada pela evolução tecnológica, a par de uma sociedade pautada pelo consumo, assiste-se a um aumento desenfreado de opções de compra para o consumidor. Devido a este leque alargado de produtos e serviços, o consumidor é constantemente abordado pelas diversas marcas existentes no mercado através das suas ações de comunicação. Como consequência, o desenvolvimento de uma atenção seletiva afigura-se compreensível. Cabe às marcas encontrar formas de concentrar a atenção do consumidor e é aqui que surge a diferenciação como fator essencial para o valor da marca.

De acordo com o modelo concetual de Aaker, o *brand equity* engloba um conjunto de características que contribuem para a valorização da marca – lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos. A identidade e imagem da marca são atributos que estão diretamente ligados ao seu valor, pelo que o Prisma da Identidade da Marca de Kapferer se baseia numa coerência entre aquilo que a marca defende ser, através dos seus valores identitários, e aquilo que é percecionado pelos seus *stakeholders*.

Com este estudo, ambicionou-se perceber se a perceção do valor da marca Millennium bcp, junto dos clientes, reflete os seus valores identitários. O Brand Equity Ten de Aaker e o Prisma da Identidade da Marca de Kapferer representam os modelos teóricos nos quais a presente investigação se baseou. Os resultados obtidos permitiram validar quatro das cinco hipóteses postuladas. Assim, foi possível aferir que os clientes do Millennium bcp, estão familiarizados com a marca, reconhecem a qualidade dos seus produtos e serviços, associam-lhe sentimentos positivos à mesma e identificam os seus valores identitários, apesar de não se considerarem totalmente fiéis à marca. Foi ainda verificável uma consonância entre a identidade e a perceção da marca pelos clientes, o que abona a favor do valor da marca Millennium bcp.

Palavras-chave: *Brand equity*; Identidade da marca; Imagem da marca; Perceção; Valores identitários.

Abstract

In an age strongly marked by technological developments and a consumer society, there has been a rampant increase in buying options. Because of the wide range of products and services available, consumers are in constant contact with innumerable brands in the market through communication actions. As a consequence, the development of selective attention is understandable. It is up to brands to find ways to focus consumer attention, and this is where differentiation emerges as an essential factor for brand value.

According to Aaker's conceptual model, brand equity encompasses a set of characteristics that contribute to brand valuation: brand loyalty, brand awareness, perceived quality, brand associations, and other assets. Brand identity and image are attributes that are directly linked to value, so Kapferer's Brand Identity Prism is based on the coherence between what a brand claims to be, through its identity values, and what is perceived by stakeholders.

This study aims to understand whether the perception of the value of the Millennium bcp brand among customers reflects the bank's identity values. Aaker's Brand Equity Ten and Kapferer's Brand Identity Prism are the theoretical models on which this research was based. The results obtained validate four of the five hypotheses postulated. It was possible to infer that Millennium bcp's customers are familiar with the brand, recognize the quality of its products and services, associate positive feelings with it, and are aware of its identity values, although do not consider themselves completely loyal to the brand. A match between the identity and the perception of the brand by the customers was also verified, which supports the brand valuation of Millennium bcp.

Keywords: Brand equity; Brand identity; Brand image; Perception; Identity values.

Agradecimentos

A realização desta Dissertação de Mestrado só foi possível com a ajuda e apoio incondicional de várias pessoas.

Aos meus colegas da Direção de Comunicação por me terem orientado no primeiro passo da minha carreira e, em especial, à Ana Cidra e ao Paulo Santos Silva por terem contribuído para o desenvolvimento deste projeto.

Ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Brandão, por toda a amabilidade, disponibilidade, aconselhamento e motivação. Por todas as diretrizes, que foram absolutamente fulcrais, o meu agradecimento sincero.

Ao Bernardo por toda a paciência, compreensão e força que me deu para concluir este projeto.

Ao meu irmão, cunhada e sobrinho por acreditarem no meu trabalho e na minha capacidade de o levar até ao fim.

Aos meus Pais,
que acreditam em mim e me fazem ver que tudo é possível.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - CONTEXTOS IDENTITÁRIOS E CULTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES	4
1. IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL	4
1.1. A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	4
1.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL	8
1.2.1. A perspetiva funcionalista	9
1.2.2. A perspetiva social-constructivista.....	10
1.2.3. Determinantes da cultura organizacional	11
2. A VISÃO SISTÉMICA E OS COMPORTAMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.1. A GESTÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	12
3. A IMPORTÂNCIA DA REPUTAÇÃO E NÍVEIS DE CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	17
3.1. A IMAGEM ORGANIZACIONAL	17
3.2. A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL	19
CAPÍTULO II – A DIMENSÃO DO CONSUMIDOR	25
1. O NOVO CONSUMIDOR – <i>PROSUMER</i>	25
1.1. A ERA DIGITAL.....	26
1.2. A SOCIEDADE E O CONSUMO	28
1.3. A COCRIAÇÃO DE VALOR	29
2. O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	31
2.1. AS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS INDIVIDUAIS.....	32
2.2. AS VARIÁVEIS DAS CARACTERÍSTICAS PERMANENTES DO INDIVÍDUO	36
2.3. AS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS SOCIOLÓGICAS E PSICOSSOCIOLÓGICAS	37
CAPÍTULO III – GESTÃO DAS MARCAS	39
1. MARCA – CONCEITOS, IDENTIDADE E IMAGEM	39
1.1. A IDENTIDADE DA MARCA.....	41
1.2. A IMAGEM DA MARCA.....	45
2. VALOR E ESTRATÉGIAS DAS MARCAS	47
3. MODELOS DE AVALIAÇÃO DAS MARCAS	53
4. CORPORATE BRANDING EM ENTIDADES BANCÁRIAS.....	59
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	66
1. ENQUADRAMENTO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	66
2. PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	70
3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	71
3.1. DADOS EXPLORATÓRIOS	72

3.2. DADOS PRIMÁRIOS	76
4. UNIVERSO E AMOSTRA DA INVESTIGAÇÃO	77
5. LIMITAÇÕES AO ESTUDO	79
6. MODELO DE AVALIAÇÃO METODOLÓGICA	79
CAPÍTULO V – ANÁLISE DE DADOS.....	82
1. DADOS EXPLORATÓRIOS.....	82
1.1. ANÁLISE DOCUMENTAL.....	82
1.2. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	83
1.3. ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS	83
2. DADOS PRIMÁRIOS	87
2.1. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	87
3. CRUZAMENTO DE DADOS DE CARACTERIZAÇÃO COM OS DADOS DO ESTUDO	98
4. VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES EM INVESTIGAÇÃO	110
5. PISTAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO	116
CONCLUSÃO.....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXOS	129
ANEXO A: ENTREVISTA EXPLORATÓRIA A ANA CIDRA – RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO COMERCIAL DO MILLENNIUM BCP	
ANEXO B: ENTREVISTA EXPLORATÓRIA A PAULO SANTOS SILVA – RESPONSÁVEL DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DO MILLENNIUM BCP	
ANEXO C: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores da Identidade Organizacional	7
Figura 2 – Modelo <i>Input-Output</i>	14
Figura 3 – Modelo da Estratégia e Gestão dos <i>stakeholders</i>	15
Figura 4 – Empresa com Visão Comercial vs Empresa com Visão de Marketing	27
Figura 5 – Variáveis que Influenciam o Comportamento do Consumidor	31
Figura 6 – Pirâmide de Maslow.....	32
Figura 7 – Hierarquia dos Efeitos	35
Figura 8 – Prisma da Identidade da marca.....	44
Figura 9 – As Fontes da Imagem de Marca.....	46
Figura 10 – Brand Equity Ten.....	54
Figura 11 – Dimensões do Brand Equity Ten.....	55
Figura 12 – Pirâmide do <i>Customer Based Brand Equity</i>	58
Figura 13 - As Variáveis Determinantes da Lealdade do Consumidor no Sector Bancário.....	63
Figura 14 – Modelo de Administração e Fiscalização Monista do Millennium bcp	67
Figura 15 – Estrutura do Grupo.....	68
Figura 16 – Dimensões em análise na entrevista.....	75
Figura 17 – Dimensão da Amostra.....	78
Figura 18 – Brand Equity Ten.....	80
Figura 19 – Variáveis em Análise no Inquérito.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade	87
Gráfico 2 – Género.....	88
Gráfico 3 – Habilitações Académicas.....	88
Gráfico 4 – É Cliente de outras entidades bancárias?	89
Gráfico 5 – Se sim, qual(quais) o(s) seu(s) outro(s) Banco(s)?	89
Gráfico 6 – Com que frequência recorre aos serviços do Millennium bcp?	90
Gráfico 7 – Grau de Concordância com as afirmações: Notoriedade.....	91
Gráfico 8 – Grau de Concordância com as afirmações: Lealdade.....	92
Gráfico 9 – Grau de Concordância com as afirmações: Qualidade Percebida.....	94
Gráfico 10 – Grau de Concordância com as afirmações: Associações.....	95
Gráfico 11 – Grau de Concordância com as afirmações: Associações.....	96
Gráfico 12 – Assinale, no conjunto de valores abaixo referidos, os cinco que associa ao Millennium bcp.....	98
Gráfico 13 - Idade vs. 7.4. “Quando penso em Bancos, o Millennium bcp é o primeiro que me vem à cabeça.”	99
Gráfico 14 - Idade vs. 8.2. “Sou fiel à marca Millennium bcp.”.....	99
Gráfico 15 - Idade vs. 8.6. “Recomendaria o Millennium bcp a outras pessoas.”.....	100
Gráfico 16 - Idade vs. 9.2. “Os produtos do Millennium bcp adequam-se às minhas expectativas.”.....	101
Gráfico 17 - Idade vs. 9.6. “Confio no Millennium bcp.”.....	101
Gráfico 18 - Idade vs. 10.1. “A marca Millennium bcp desperta sentimentos positivos.”.....	102
Gráfico 19 - Idade vs. 11.7. “A marca Millennium bcp é respeitável.”.....	103
Gráfico 20 – Habilitações Académicas vs. 7.4. “Quando penso em Bancos, o Millennium bcp é o primeiro que me vem à cabeça.”.....	104
Gráfico 21 – Habilitações Académicas vs. 8.2. “Sou fiel à marca Millennium bcp.”.....	105
Gráfico 22 – Habilitações Académicas vs. 8.6. “Recomendaria o Millennium bcp a outras pessoas.”.....	106
Gráfico 23 – Habilitações Académicas vs. 9.2. “Os produtos do Millennium bcp adequam-se às minhas expectativas.”.....	107
Gráfico 24 – Habilitações Académicas vs. 9.6. “Confio no Millennium bcp.”.....	108
Gráfico 25 – Habilitações Académicas vs. 10.1. “A marca Millennium bcp desperta sentimentos positivos.”.....	109
Gráfico 26 – Habilitações Académicas vs. 11.7. “A marca Millennium bcp é respeitável.”.....	110

Introdução

A sociedade atual é caracterizada por uma profunda crise de atenção. Num mercado com produtos cada vez menos diferenciados, procura-se apostar na diferenciação das marcas. Torna-se cada vez mais difícil conseguir a atenção dos consumidores através dos *media* tradicionais. O consumidor do século XXI opta por ignorar tudo aquilo que não lhe suscita interesse. O ruído é ensurdecedor e as pessoas estão cada vez menos dispostas a prestar atenção às mensagens (Godin, 2009, p. 11-12), o que dificulta o trabalho ao nível do marketing.

A Internet veio alterar a forma como os consumidores se relacionam com as marcas: estes ainda procuram um compromisso da parte da marca e que a mesma lhes traga valor acrescentado. A mudança prende-se com os pontos de contacto entre as pessoas e as marcas, bem como a forma de interagir nesses pontos (Edelman, 2010, p. 1). O poder do consumidor tornou-se cada vez mais saliente devido ao acesso constante a informação, ao vasto número de opções tanto em produtos como em serviços e à criação de oportunidades de partilha de experiências de uma forma mais abrangente. A expectativa dos consumidores tomou um crescimento exponencial, tornando-os mais céticos às promessas das marcas (Deloitte LLP, 2014, p. 2).

O estudo do valor da marca afigura-se essencial, quer do ponto de vista da marca quer do consumidor, para que as organizações possam aprender como tornar as suas marcas mais valiosas. É nesta linha de pensamento que Kapferer (2004) defende a necessidade de mais “*branding*” e menos “*marketing*” para as empresas. O capital da marca, ou *brand equity*, permite que esta se diferencie junto do seu público-alvo.

Esta investigação reflete-se num estudo de caso da marca Millennium bcp. No mesmo, foi considerada a relevância do capital de marca como agente potenciador do sucesso das marcas e, conseqüentemente, das organizações, no contexto do sector financeiro. Tenciona-se avaliar a perceção dos clientes acerca do valor da marca Millennium bcp, bem como verificar se essa perceção corresponde aos valores identitários que projeta. Para tal, serão estudadas a identidade e imagem do Millennium bcp, na ótica da organização e dos clientes, através de dois modelos: a) *Brand Equity Ten* (Aaker, 1991); e b) Prisma da

Identidade da Marca (Kapferer, 2004). Através da revisão da literatura, postulam-se as seguintes hipóteses em investigação:

H1: A percepção dos Clientes do Millennium bcp (Mbc) influi positivamente na sua **lealdade à marca**;

H2: A percepção dos Clientes do Mbc influi positivamente na **notoriedade da marca**;

H3: A percepção dos Clientes do Mbc influi positivamente na **qualidade percebida da marca**;

H4: A percepção dos Clientes do Mbc influi positivamente nas suas **associações à marca**;

H5: A percepção dos Clientes do Mbc influi positivamente nos **outros ativos da marca**.

A presente investigação é estruturada da seguinte forma:

O Capítulo I foca-se nas organizações, nomeadamente nos seus contextos identitários e culturais, explorando temas como a identidade e cultura organizacional; os comportamentos nas organizações e a gestão de *stakeholders*; e os níveis de confiança nas organizações, particularmente os conceitos de imagem e reputação organizacional.

No que diz respeito ao segundo capítulo, este destaca o consumidor e todas as suas dimensões: o novo consumidor (*prosumer*) inserido na conjuntura da Era digital e da sociedade de consumo, a cocriação de valor e o comportamento do consumidor.

O Capítulo III refere-se à gestão das marcas e aos conceitos que a mesma implica, como a identidade e imagem da marca, o seu valor e estratégias e os modelos de avaliação do capital de marca. O capítulo termina com o enfoque no *branding* em entidades bancárias.

O Capítulo IV prende-se com a metodologia da presente investigação. Inicia-se com um enquadramento da empresa em estudo; seguem-se a problemática e objetivos a que a investigação se propõe; a estratégia metodológica a utilizar para responder às questões do estudo; a caracterização do universo e amostra; as limitações à investigação; e os modelos teóricos que a suportaram.

Por último, no Capítulo V são analisados os dados exploratórios e, de seguida, os dados primários, onde são apurados os resultados do cruzamento dos dados de caracterização e os

dados gerais do estudo. Por fim, apresenta-se uma reflexão sobre os dados obtidos, permitindo a validação, ou não, das hipóteses de investigação.

Capítulo I - Contextos Identitários e Culturais das Organizações

1. Identidade e cultura organizacional

O crescimento do interesse no conceito de identidade e cultura organizacional foi impulsionado por alguns fatores, como é o caso do progresso tecnológico, dinamização dos mercados e consequente alteração das atitudes e comportamentos dos consumidores (Melewar, 2003, p. 195). A internacionalização das empresas e a diversidade de produtos e informação nos mercados, que culminaram na criação de um consumidor mais sofisticado, a falta de obstáculos legais e tradicionais, alterações ao nível dos canais de distribuição, descentralização nas organizações e o aumento dos casos de fusão e aquisição de empresas são alguns dos elementos que contribuíram para um maior número de estudos ao nível da identidade organizacional. Igualmente, estes fatores contribuíram para um maior empenho do ponto de vista corporativo (Melewar e Harrold, 2000).

1.1. A identidade organizacional

Ao longo do tempo, tem prevalecido uma discussão acerca da definição do conceito de identidade organizacional devido ao seu carácter multidisciplinar (Melewar, 2003, p. 196), existindo perspetivas diferentes sobre o significado do conceito.

Inicialmente, a identidade organizacional era compreendida como a nomenclatura organizacional, isto é, o logótipo, *design* gráfico e todos os elementos que constituíssem a sua identidade visual (Van Riel & Balmer, 1997, p. 340). O conceito de identidade apenas começou a surgir, enquanto parte integrante do domínio organizacional, nos anos 90 do século XX (Ruão, 2001, p. 3). Na década de 70, Walter e Margulies, *in* Balmer (2008, p. 890), definiram a identidade organizacional como o conjunto de formas como a empresa escolhe identificar-se perante os seus públicos, especialmente através da identidade visual.

Posteriormente, este conceito começa a ser reconhecido com maior profundidade, uma vez que, para além do seu papel na apresentação visual, a identidade organizacional desempenha uma função ao nível da comunicação corporativa, bem como no modelo de negócio da empresa (Van Riel & Balmer, 1997, p. 340). Esta conceção passa a incluir as regras e normas de movimentação da organização, os valores organizacionais, a sua

conduta ética e moral, e também a sua personalidade (Ruão, 2001, p.3). As empresas começam também a aperceber-se da importância de desenvolver e gerir a sua identidade corporativa, reconhecida como uma ferramenta estratégica na diferenciação e essencial para a vantagem competitiva. A gestão competente da identidade corporativa pode levar à motivação dos colaboradores e gerar credibilidade da organização (Melewar & Jenkins, 2002, p. 76).

A identidade organizacional é um conceito multidimensional que engloba vários aspetos da empresa, tais como “a sua estratégia de negócio, a filosofia dos seus executivos, a cultura corporativa, o comportamento e o *design* corporativo, que interagem entre si” (Melewar, 2003, p. 196). Pode ser vista como aquilo que os membros de uma organização percebem, sentem e pensam a respeito da mesma, isto é, representa uma crença comum do entendimento dos valores e características-base da organização (Hatch & Schultz, 1997, p. 357). A identidade organizacional pode igualmente traduzir-se na forma como a organização se apresenta, posiciona e diferencia das suas concorrentes, visual e verbalmente, ao nível corporativo e de produto, face aos seus *stakeholders*. Representa um elemento que torna a organização única, agregando a comunicação, *design*, cultura, comportamento, estrutura, indústria e estratégia da mesma (Melewar & Karaosmanoglu, 2006, p. 864).

A identidade corporativa é, em suma, “o conjunto de todos os fatores que definem e projetam ‘o que a organização é’, ‘o que defende’, ‘o que faz’, ‘como o faz’ e ‘para onde se dirige’”, e engloba a representação visual e verbal, o posicionamento e os aspetos de diferenciação do ponto de vista organizacional e de produto (Melewar, 2003, p. 197). A identidade deve referir-se àquilo que uma organização é na sua essência – filosofia, estratégia, história, produtos, comunicação (Melewar & Jenkins, 2002, p. 77) – o que representa e o que faz, e deve ser fiel à cultura e estratégia empresarial (Melewar e Harrold, 2000, p. 20).

De Chernatony (1999, p. 158) defende que a identidade está, na realidade, mais relacionada com a forma como os gestores e funcionários da empresa contribuem para a criação de uma marca única e diferenciada. Vella e Melewar (2008, p. 6) apoiam esta perspetiva, no sentido em que descrevem que o conceito de identidade pode ser estudado de acordo com duas abordagens complementares: a funcionalista, que percebe a

identidade como um aspeto que pode ser construído e alterado de acordo com os objetivos da estratégia organizacional; e a interpretativa, que entende o caráter subjetivo da identidade, produto da cocriação dos colaboradores, que se comportam em consonância com as suas interpretações da realidade que os rodeia.

De uma perspetiva funcionalista, a identidade organizacional tem alguns traços principais cujos efeitos são observáveis, como a capacidade de alterar aspetos organizacionais, isto é, as políticas de trabalho, atividades e *status* ao nível legal. A identidade está igualmente suscetível de ser gerida e modelada, consoante o que se pretende transmitir. Para além disto, representa o ponto em torno do qual a estratégia de comunicação é desenvolvida, a reputação construída e a imagem e perspetivas ou identificações dos *stakeholders* são formadas (Balmer, 2008, p. 886).

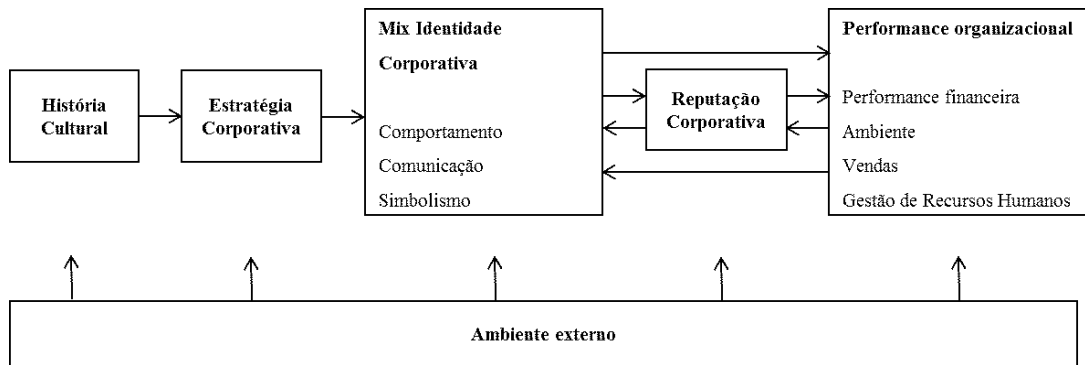
Após implementada, a identidade organizacional serve “como base para a coordenação da empresa (propósito corporativo); integração (sensação de pertença dos colaboradores); direção (orienta ações e decisões de gestão); e comunicação e imagem corporativa (forma a base para comunicações institucionais)” (Balmer, 2008, p. 886).

Com a literatura que tem surgido, ao longo do tempo, no âmbito da identidade organizacional (Hatch & Schultz, 1997; De Chernatony, 1999; Melewar, 2003; Vella & Melewar, 2008), torna-se cada vez mais evidente que a identidade não se resume apenas ao *design* de uma marca; esta inclui os valores da empresa e interiorização dos mesmos pelos seus colaboradores, levando a um tipo de comportamento desejado e promovido pela organização (De Chernatony, 1999, p. 158).

Para além dos elementos visuais (logótipo, cores, entre outros), a identidade organizacional é constituída pela cultura da organização (história e os valores intrínsecos); o comportamento (dos colaboradores e do líder); e a comunicação (Sebastião, 2015, p. 111).

A identidade de uma organização é condicionada por uma panóplia de fatores (consultar Figura 1). Estes resumem-se a: a) história cultural da organização; b) estratégias corporativas; c) *mix* da identidade corporativa; d) reputação; e e) performance organizacional.

Figura 1 - Fatores da Identidade Organizacional



Fonte: Van Riel & Balmer (1997, p. 342)

A história cultural está relacionada com as práticas da organização, que estão incrementadas na cultura organizacional desde a sua fundação até ao presente. As estratégias organizacionais prendem-se com todo o plano estratégico estipulado para o sucesso das suas diferentes áreas de atuação. No que diz respeito ao *mix* da identidade corporativa, Van Riel e Balmer (1997, p. 342) afirmam que este é composto pelo comportamento dos membros da organização, comunicação (interna e externa) e simbolismo – que resulta na projeção da imagem da organização. O *mix* é influenciado pela história, cultura e visão estratégica, e todos os elementos descritos são influenciados pelo ambiente externo à organização. Os fatores externos podem estar relacionados com alterações do comportamento dos consumidores, na estratégia da concorrência, mudanças a nível governamental, entre outros. A reputação será, então, uma consequência dos fatores e da performance organizacional, tendo em conta a performance financeira, o ambiente organizacional, as vendas e a gestão dos recursos humanos.

A identidade corporativa representa uma base sobre a qual as políticas de comunicação são desenvolvidas, a reputação da organização se constrói e a imagem corporativa se forma, em conjunto com as identificações e associações dos *stakeholders*. Quando estabelecida, a identidade pode servir de alicerce para: i) a coordenação organizacional; ii) processos de integração (sentimento de pertença dos colaboradores); iii) ações de gestão e tomada de decisões; iv) a comunicação institucional e imagem organizacional (Balmer, 2008, p. 886). A identidade é ainda um conceito holístico que funciona como um recurso estratégico para a criação de valor para os colaboradores, uma vez que é algo distintivo e impossível de

replicar (De Chernatony, 1999, p. 165).

No entanto, a identidade corporativa é condicionada por variados fatores, como as atividades da empresa, valores e ética, qualidade, posição de mercado, localização geográfica, tipo de organização, estrutura inerente, cultura e procedimentos. Igualmente, o grau de dependência da empresa de outras organizações e a relação que mantém com os seus *stakeholders* igualmente influenciam a identidade organizacional (Balmer, 2008, p. 888).

A identificação de uma empresa, por sua vez, tem por base a ideia de que a comunicação de uma entidade acaba sempre por incorporar os valores, padrões, motivações e especificidades da mesma. No entanto, devido à terciarização da produção e dos serviços, a identificação ocorre cada vez mais ao nível da marca, e não da organização subjacente (Balmer, 2008, p. 891).

1.2. A cultura organizacional

A cultura organizacional não foi um tema recorrente da literatura ligada à identidade e imagem no âmbito do marketing (Hatch & Schultz, 1997, p. 359). Os modelos mais tradicionais ao nível da gestão das marcas não dão relevância suficiente aos colaboradores como agentes construtores da marca, prestando uma maior atenção a fatores externos à organização. Não é dada importância suficiente aos valores interiorizados pelos funcionários da organização, bem como aos seus papéis enquanto atores individuais de disseminação da cultura organizacional. Isto pode resultar em inconsistências entre os valores de uma marca ou organização transmitidos ao nível dos *media* e os valores interiorizados pelos membros da organização (De Chernatony, 1999, p. 158).

Até ao início do interesse pela identidade e reputação organizacional, a cultura era também um conceito de muito pouco foco ao nível dos estudos na área do marketing. Na verdade, o próprio conceito de marketing implica uma cultura organizacional específica, “um conjunto fundamental de crenças e valores partilhados que colocam o consumidor no centro do pensamento de uma empresa sobre a sua estratégia e operações” (Deshpande & Webster, 1989, p. 1).

A cultura organizacional engloba todos os membros da instituição, independentemente dos

níveis hierárquicos que a possam compor, tendo por base características materiais da organização como o nome, produtos, logótipos e outros atributos. Enquanto a investigação debruçada na identidade organizacional procura em perceber como os aspetos materiais explicam a mensagem da organização aos seus públicos externos, os estudos sobre a cultura organizacional focam-se na forma como estes são apreendidos internamente, isto é, pelos colaboradores (Hatch & Schultz, 1997, p. 359-360). Os colaboradores representam um elemento importante, uma vez que as suas crenças, comportamentos e valores vão influenciar a perceção que os clientes formam acerca de determinada organização (De Chernatony, 1999, p. 158).

Após a definição dos valores organizacionais internamente, os gestores devem trabalhar no sentido de certificar a interiorização desses valores pelos colaboradores, e que os comportamentos adotados são consistentes e coerentes. O estabelecimento de valores organizacionais vai muito para além do seu reflexo na imagem da organização, uma vez que esta está constantemente em mudança.

Existem dois pontos de vista diferentes acerca da cultura enquanto parte integrante da identidade organizacional: a abordagem funcionalista – paradigma da interação da cultura organizacional – e a perspetiva social-construtivista (ou simbólica) – paradigma da diferenciação da cultura organizacional

1.2.1. A perspetiva funcionalista

A interpretação positivista ou funcionalista, assente no paradigma da integração da cultura organizacional, conceptualiza que a cultura é algo que dada organização possui. Representa uma variável, podendo traduzir-se na questão “qual o papel da cultura na organização?” (De Chernatony, 1999, p. 160; Melewar, 2003, p. 202). O paradigma da integração afigura-se apelativo, na medida em que postula que os pressupostos e os valores comuns refletem a necessidade dos colaboradores por uma certa estabilidade e coerência, e estes apoiam-se na cultura organizacional para decidir como agir em situações novas (Wilkins e Ouchi, 1983, p. 475).

Deshpand e Webster (1989) adotam a perspetiva positivista, tal como Schein (1984), que definiu a cultura organizacional como:

“Padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1984, p. 3).

A cultura organizacional pode ser estudada tendo em conta diversos fatores, tais como o ambiente organizacional, a arquitetura, a disposição dos escritórios e espaços, o *dress code*, a tecnologia e os padrões de comportamento. A fim de se compreender a cultura enquanto elemento integrante do meio organizacional, é necessário investigar os pressupostos, que se traduzem em formas de pensamento involuntárias e quase instintivas, que determinam a forma como um conjunto de pessoas percebe, raciocina e sente (Schein, 1984, p. 3). Para o autor, existem cinco tipos de pressupostos base que constituem a cultura organizacional: i) a relação com o meio envolvente; ii) a perspectiva sobre a verdade e a tomada de decisões; iii) o ponto de vista da organização sobre a natureza humana; iv) o comportamento suposto e correto dos colaboradores; e v) a forma como estes se relacionam entre si (Schein, 1984, p. 6).

Assim, a cultura pode ser entendida em três níveis. O primeiro, ligado aos elementos visíveis, é mutável e de fácil reconhecimento, sendo a forma mais superficial de transmissão da cultura organizacional. Engloba aspectos como o *design* do escritório, *dress code* da empresa, comportamento e os logótipos. Estes símbolos devem comunicar a mesma mensagem. O segundo nível diz respeito aos valores organizacionais, que ditam o comportamento desejado dos colaboradores. O terceiro nível da cultura organizacional, por sua vez, está ligado às suposições inconscientes, ou seja, os tipos de resposta, com base nos valores adotados que, “através da experiência, são reforçados e tomados como pressupostos assumidos” (De Chernatony, 1999, p. 161).

1.2.2. A perspectiva social-construtivista

No que diz respeito ao paradigma da diferenciação da cultura organizacional este pode ser resumido numa perspectiva simbólica, uma visão social-construtivista, em que a cultura é uma “metáfora para o conhecimento organizacional, ou símbolos e significados partilhados, ou para a mente inconsciente” (De Chernatony, 1999, p. 162). Assim, a cultura representa uma utopia, sendo a questão central “qual é o significado da organização para os seus membros?”. Esta perspectiva é a mais aceite entre os estudiosos do comportamento nas organizações (Melewar, 2003, p. 202). De acordo com este ponto de vista, a cultura

sobrevive através das relações sociais dos colaboradores, que partilham esses mesmos símbolos e significados. Enquanto o paradigma da integração indica a cultura organizacional como algo que a organização possui, a perspectiva da diferenciação postula que a cultura é algo que dado conjunto de pessoas é e representa (De Chernatony, 1999, p.162).

Hatch e Schultz (1997, p. 359-360) adotam esta perspectiva social-construtivista, destacando a relevância da cultura na identidade de uma organização e, conseqüentemente, na interpretação da imagem organizacional pelos *stakeholders*. Inicialmente, a cultura era vista como algo induzido pela alta administração de uma empresa. Ao contrário desta ideia primordial, os autores defendem que a cultura deve ser percebida como um contexto simbólico através do qual a imagem organizacional é construída, contribuindo para a manutenção da identidade. Na verdade, o contexto cultural acaba até por afetar a sua imagem, toda a forma como uma empresa é gerida e também todas as interações estabelecidas com os públicos externos.

1.2.3. Determinantes da cultura organizacional

Melewar (2003) aponta vários fatores determinantes da cultura organizacional, tais como a filosofia, os valores, a missão, os princípios, as diretrizes organizacionais, a história e o fundador da organização, o país de origem, e as subculturas. A filosofia organizacional pode ser definida como a missão e valores subjacentes à estratégia da administração da empresa. No que diz respeito aos valores organizacionais, é reconhecido o seu papel na concepção da identidade e, conseqüentemente, na sua cultura. Estes traduzem-se nas convicções e princípios éticos, pilares da cultura organizacional. A missão, por sua vez, pode ser definida como uma afirmação específica, clara e única da organização, a ser comunicada e interpretada tanto pelos públicos externos como internos (Sebastião, 2015, p. 106). Os princípios organizacionais representam padrões pelos quais a empresa se rege, e as diretrizes representam aceções dos princípios corporativos para as diversas áreas de atividade, regendo o comportamento dos colaboradores. A cultura acaba por ser resultado da história da organização, podendo esta estar também ligada ao fundador da mesma (Melewar, 2003, p. 203-204). O efeito do país de origem é uma teoria relativa à imagem associada aos produtos de acordo com o país de onde provêm, e pode ser descrito como as percepções dos consumidores acerca da qualidade dos produtos de um país específico (Han,

1989). Estas percepções podem basear-se em ideias concebidas sobre a produção desse país e também sobre os esforços de marketing realizados (Roth & Romeo, 1992). No que diz respeito às subculturas, alguns autores defendem, refutando as noções clássicas da cultura no contexto organizacional, a existência de “clãs” que representam a cultura organizacional de forma localizada e distinta (Wilkins & Ouchi, 1983, p. 468). Estas subculturas geralmente partilham vários pressupostos da cultura organizacional, e outros que refletem as suas tarefas na empresa, a sua experiência, percurso académico, entre outros (Schein, 2010, p. 55).

Algumas empresas falham na transmissão da cultura organizacional aos seus funcionários, o que ocorre quando a cultura difundida pelos gestores não se coaduna com a visão dos colaboradores. A gestão de marcas corporativas implica o entendimento das subculturas dentro da organização e a multiplicidade de valores e suposições. Estas incoerências podem ser de ações – destaca-se a importância dos consumidores, no entanto nada se faz para reduzir as reclamações de clientes; de natureza simbólica – quando é difundida uma cultura de alcançar a melhor qualidade mas os escritórios da empresa parecem antigos e datados; e, por fim, a incoerência ideológica – quando uma empresa do sector financeiro difunde a sua visão ética de investimento, enquanto aceita investir numa empresa sem padrões de sustentabilidade (De Chernatony, 1999, p. 163).

Torna-se claro que uma cultura sólida induz a adoção de determinado tipo de comportamentos pelos colaboradores, que os novos membros são também levados a adotar. Esta situação leva a um melhor entendimento acerca dos objetivos da empresa, e os valores partilhados levam a uma maior motivação e lealdade dos funcionários. As empresas de forte cultura organizacional têm uma maior probabilidade de aprender com os erros do passado, integrando mais facilmente novas práticas que, potencialmente, levarão a um maior sucesso (De Chernatony, 1999, p. 164).

2. A visão sistémica e os comportamentos nas organizações

2.1. A gestão dos *stakeholders*

No estudo das organizações deve ter-se em conta a sua envolvência com o meio e com os seus *stakeholders*, conceito que foi ganhando destaque em relação à designação de “públicos” – na realidade, públicos são *stakeholders* com uma relação específica com a

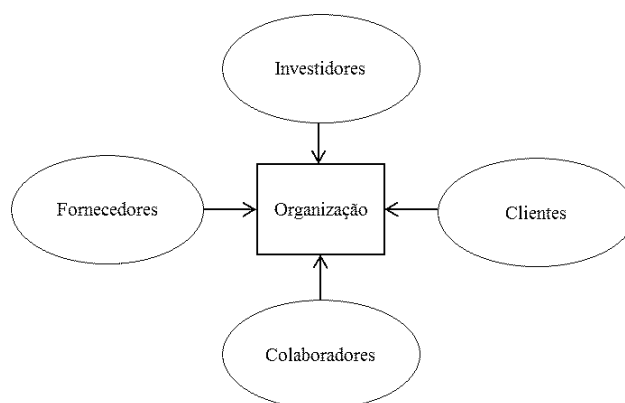
organização (Gregory, 2000, p. 24). Freeman (1984, p. 52) define *stakeholder* como um grupo ou indivíduo que tem a capacidade de influenciar e/ou é influenciado pelo cumprimento do propósito da organização. No entanto, o conceito de *stakeholder* engloba vários grupos de indivíduos, e um conjunto tão vasto implica que esses mesmos grupos tenham valores, crenças e interesses distintos. Por sua vez, “os públicos são grupos de indivíduos com determinadas características comuns que contatam direta ou indiretamente com a organização influenciando a sua atividade” (Sebastião, 2009, p. 91).

Os conceitos de *stakeholder*, identidade e reputação têm sido pontos de foco ao nível teórico e prático na comunicação corporativa. É perceptível que a gestão de *stakeholders* tem vindo a ganhar terreno no meio organizacional, sendo atualmente fundamental para as estratégias e operações corporativas da grande maioria das empresas. A gestão dos *stakeholders* reflete a necessidade da organização de “gerir as relações com os seus grupos específicos de *stakeholders* de uma forma orientada para a ação” (Freeman, 1984, p. 53).

As organizações acabaram por assimilar que têm de considerar e satisfazer toda uma multiplicidade de grupos de *stakeholders*, bem como a sociedade em que se inserem, em prol da sua boa reputação. Pode-se, deste modo, falar numa estratégia de gestão centrada na gerência de relações com os *stakeholders*. O conceito de *stakeholder* começou o seu desenvolvimento nos primeiros anos da década de 90 do século XX, consequência da reestruturação que o comércio sofreu entre 1980 e 1990. Rapidamente se consolidou o conhecimento de que as empresas estavam sujeitas à influência de um conjunto de participantes da sua atividade – *stakeholders* – e não apenas dos seus investidores e clientes. Para a perspetiva de gestão centralizada na relação com os *stakeholders* contribuíram alguns fatores, tais como o aumento da concorrência, pressões governamentais e da comunidade internacional e o crescendo das reivindicações sociais por uma cidadania e ética corporativa. Várias iniciativas de defesa dos *stakeholders* foram dinamizadas – Green Papers da União Europeia, UK Business and Society Report 2002, UN World Summit for Sustainable Development (2002), UN Global Compact (2004), World Bank’s Business Partners for Development, e OECD Guidelines for Multinational Companies (2003). Todas estas iniciativas ajudaram a reforçar as responsabilidades das organizações para com todos os seus *stakeholders*, incluindo a própria sociedade. A missão e objetivos das organizações devem ir para além da geração de lucro; as organizações

devem ter um papel visível na sociedade. A transição da teoria económica neoclássica para uma perspectiva socioeconómica é marcada pela interiorização da perspectiva com base no *stakeholder*. A abordagem neoclássica postula que a finalidade das organizações é a geração de lucro – para a empresa e para os acionistas – e que é apenas através deste processo que pode contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Em oposição, a teoria socioeconómica implica uma preocupação da organização com outros grupos de *stakeholders*, em prol da sustentabilidade da organização e bem-estar social. A par com a teoria neoclássica pode ser traduzida no modelo de *input-output* (consultar Figura 2), no qual a empresa representa o centro de todo o processo económico, no qual os investidores, fornecedores, consumidores e funcionários cooperam com *inputs*, que a empresa transforma em benefícios para os seus clientes – *outputs*. Este modelo implica a concentração do poder na organização, e os restantes agentes estão dependentes da mesma (Cornelissen, 2004, p. 56-58).

Figura 2 - Modelo *Input-Output*

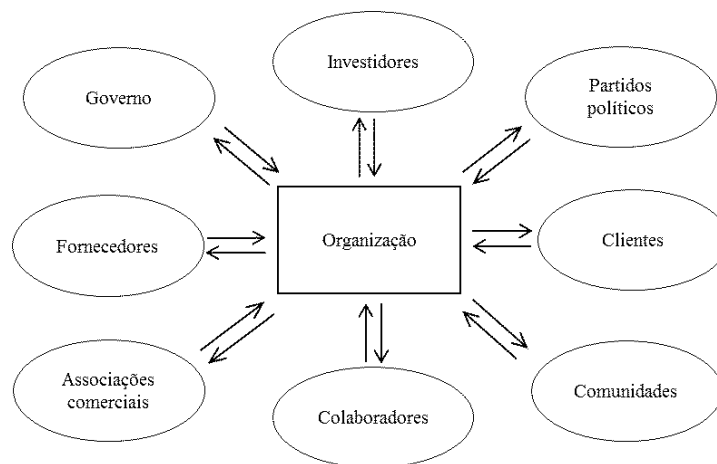


Fonte: Cornelissen (2004, p. 58)

Por outro lado, o modelo da estratégia de gestão de *stakeholders* (consultar Figura 3) defende que todos os ativos que participem na dinâmica da empresa devem obter benefícios, não havendo preferências de interesses ou *stakeholders* mais relevantes que outros. Outra diferença em relação ao modelo de *input-output* está relacionada com a interação entre a empresa e os grupos de partes interessadas, que é feita nos dois sentidos, criando uma interdependência. Esta abordagem legitima as interdependências entre a organização e os seus *stakeholders*, grupos que são afetados pela organização e que, simultaneamente, influenciam a sua performance. Cornelissen (2004, p. 59) afirma ainda

que este modelo realça a importância da opinião dentro e fora do mercado em que a empresa opera, e esta licitude organizacional não se cinge ao panorama financeiro, incluindo vertentes como a responsabilidade social, envolvimento com as comunidades, políticas de relação com os colaboradores, preocupação ambiental (redução da produção de resíduos, produção sustentável, diminuição das emissões de CO2...).

Figura 3 - Modelo da Estratégia e Gestão dos *stakeholders*



Fonte: Cornelissen (2004, p. 59)

Freeman (1984, p. 53) elaborou um mapa de *stakeholders* das organizações, podendo estes ser divididos em vários grupos – clientes, grupos de defesa do cliente, colaboradores, associações comerciais, fornecedores, concorrentes, o governo, partidos políticos e administradores da empresa. Mais indivíduos e grupos interessados e participantes da organização são perfilhados, pelo que devem ser tomados em conta e endereçados a fim de dinamizar a sua performance e resultados. A relação entre a organização e os grupos de *stakeholders* é criada com base no significado institucional e, nesta perspetiva, a organização pode ser percebida como componente dependente de um sistema social alargado, que engloba agentes comerciais e não comerciais. Nesta perspetiva, os objetivos estratégicos da empresa devem ser valorizados por todas as partes do sistema social, “no qual todos os *stakeholders*, comerciais e não comerciais, devem ser tratados como um fim em si, e não como um meio para atingir um outro fim.” (Cornelissen, 2004, p. 60).

No que diz respeito aos públicos, anteriormente distinguidos dos *stakeholders* pela relação específica que estabelecem com a organização, estes podem ser internos – contribuem para a existência da empresa (colaboradores e acionistas) – ou externos, públicos que

“influenciam a existência da organização em termos de encontro no mercado do seu sector de atividade”, resumindo-se nos fornecedores, distribuidores, consumidores e comunidade (Sebastião, 2009, p. 92). Enquanto a organização exerce maior controlo sobre os públicos internos, já tem maior limitação em relação aos externos. Os públicos podem também ser categorizados como ativos ou inativos. A título de exemplo, quando uma empresa opta por encerrar uma fábrica, é gerado um problema para um público (colaboradores, retalho e comunidade local, fornecedores...), que pode formar força de oposição. Este grupo é ativo, e representam um conjunto legítimo cujo objetivo é a resolução de um problema. No entanto, também os públicos inativos são relevantes para a organização, uma vez que estes podem facilmente passar a uma posição ativa num cenário menos benéfico. A gestão de públicos é muito complexa, uma vez que

“Com alguns públicos, uma mudança nas opiniões e no comportamento pode ser desejada, com outros os comportamentos ou opiniões existentes podem precisar ser confirmados, e ainda com outras pessoas pode ser necessário engendrar uma opinião ou padrão de comportamento onde esse público era totalmente neutro”(Gregory, 2000, p. 25).

Existem alguns elementos a ter em conta no que diz respeito à gestão de *stakeholders* e de públicos, que se resumem na extensão dos *stakeholders* e públicos; a sua localização geográfica; o poder da sua influência – por exemplo, existem públicos que, podendo até ter uma reduzida extensão, possuem grande influência ao nível da opinião pública e, conseqüentemente, na estratégia de gestão da organização – e, por fim, a relação com a organização – enquanto alguns públicos têm pouca interação com a organização, outros estão inteiramente conectados (colaboradores), uns podem sentir uma empatia para com a empresa e, por outro lado, outros opõem-se às ideologias da mesma (Gregory, 2000, p. 25-26).

Devido à sua diversidade, os *stakeholders* têm necessidades de comunicação diferentes. Apesar disto, a mensagem passada para uns não deve ser incongruente com a ideia transmitida a outros (Gregory, 2000, p. 25). A relação entre a organização e os seus *stakeholders* deve ser estabelecida numa base de confiança, honestidade e boa-fé (Sebastião, 2009, p. 92).

É consensual entre os estudos no âmbito dos sistemas organizacionais que a identidade organizacional é moldada através da compatibilidade entre a organização e os seus

membros, que se reflete no ambiente de trabalho, motivação com que desempenham as suas tarefas e o modo como se envolvem no desenvolvimento da organização. O comportamento organizacional pode ser considerado uma maneira particular de agir, no âmbito da organização, representando um fator bastante relevante da identidade corporativa. Pode-se afirmar, assim, que o comportamento ao nível corporativo representa as ações tomadas, no contexto organizacional, de acordo com as atitudes inerentes à própria instituição. Estas atitudes, por sua vez, estão alinhadas com a cultura organizacional (Melewar, 2003, p. 205).

3. A importância da reputação e níveis de confiança nas organizações

3.1. A imagem organizacional

A imagem corporativa faz parte da identidade organizacional, e pode traduzir-se na conjugação de elementos que exprimem a personalidade da organização e a perceção da sua imagem. Esta é construída na mente do consumidor e, por isso, é exterior à organização (Kotler, 1996, p. 258). Pode também ser definida como “a totalidade das perceções dos *stakeholders* da forma como uma organização se apresenta, quer deliberada ou acidentalmente” (Melewar, 2003, p. 214).

É resultado da forma como os vários públicos processam a informação que têm sobre dada empresa, e influencia os indivíduos no processo de decisão, bem como na geração de atitudes para com a organização ou marca (Percy, 2008, p. 61). A imagem é constantemente associada às expectativas da procura, e é influenciada pelas ações de comunicação da instituição. A imagem deve ser diferenciadora face aos concorrentes e também possuir poder emocional, a fim de criar significado na mente e coração dos seus públicos (Kotler, 1996, p. 258). A construção de uma imagem poderosa no mercado envolve grande trabalho, tempo e criatividade, e esta deverá ser comunicada contínua e coerentemente.

Quer seja de uma organização ou marca, a imagem é resultado do processamento de informação. Por sua vez, esta informação é posteriormente sedimentada na mente dos indivíduos pertencentes aos vários públicos. Assim, a imagem pode ser compreendida como o resultado de associações na memória que são atualizadas quando é recebida uma nova informação sobre a organização, o que confere à imagem um carácter mutável – está

sempre sujeita a sofrer alterações (Percy, 2008, p. 61)

A imagem organizacional pode também ser vista como o “resultado da integração, na mente dos públicos com os quais a organização se relaciona, de um conjunto de «imagens», mais ou menos marcantes, que a organização projeta para o exterior” (Sebastião, 2015, p. 112). Esta deve ter uma base verdadeira – a realidade da organização – e deve ser assegurada a atuação congruente de todos os seus recursos e ferramentas. A imagem tem ainda de ser planeada, de modo a evitar perceções aleatórias por parte dos vários *stakeholders*, e também alinhada com a estratégia da organização (Sebastião, 2015, p. 112).

O propósito da identidade corporativa é gerar uma imagem organizacional positiva para os *stakeholders* internos e externos com a finalidade de que, a longo prazo, se construa uma reputação corporativa favorável, o que levará os *stakeholders* estratégicos a que padeçam de uma disposição positiva face à organização. A identidade funciona como um aspeto motivador e que permite a obtenção de maior apoio por parte dos colaboradores, permitindo uma adaptação mais rápida e facilitada à cultura organizacional; impulsiona a integração em caso de fusão ou compra da empresa; maior retenção dos funcionários; e maior produtividade dos mesmos (Vella & Melewar, 2008, p. 11).

Deste ponto de vista, torna-se pertinente distinguir os conceitos de imagem e identidade organizacional. A principal diferença entre estes dois elementos da conjetura organizacional reside na sua origem. A identidade está associada ao emissor das mensagens, enquanto a imagem está mais relacionada com os públicos – recetores das mensagens (Percy, 2008, p. 61).

Tendo em conta que a imagem é concebida na mente dos indivíduos aquando o processamento das mensagens, é natural que a imagem seja fortemente influenciada pelo conteúdo comunicacional das mesmas. Não obstante, a imagem estará sempre sujeita à experiência pessoal de cada um com a organização, bem como a predisposição que têm perante a mesma (Percy, 2008, p. 61).

Balmer (1998) enumera os diferentes problemas associados à imagem corporativa: i) o facto de esta ter vários significados; ii) as associações negativas que se formam; iii) a

dificuldade de controlo; iv) a sua multiplicidade; e v) os efeitos distintos nos vários públicos. Sumarizando todas estas questões, a principal dificuldade resume-se à impossibilidade de controlo total das organizações sobre a sua imagem. É nesta perspetiva que a comunicação corporativa tem um papel fulcral, uma vez que possibilita à organização algum domínio (ainda que limitado) no que diz respeito à sua imagem. Este é um conceito complexo, uma vez que existem várias formas de interpretar a imagem, pelo que uma das principais funções da comunicação corporativa é minimizar estas interpretações múltiplas. Quando a comunicação organizacional “é coordenada e endereça uma estratégia viável e consistente, a perceção da empresa e a imagem corporativa vai refletir essa comunicação” (Percy, 2008, p. 62). Desta forma, o processamento da informação terá maior probabilidade de resultar na imagem organizacional desejada.

Como visto anteriormente, a finalidade da identidade corporativa é projetar uma imagem coerente e diferenciadora da organização. Como consequência, tenciona-se que a reputação e imagem sejam favoráveis à instituição. De acordo com Dowling (2001) a reputação organizacional pode ser definida como o conjunto de valores que uma pessoa associa a dada organização. Nesta perspetiva, é importante ter em conta que existem valores duradouros e estáveis, que são de improvável mudança a curto prazo. Dentro deste grupo inserem-se a integridade, sinceridade e responsabilidade, por exemplo (Percy, 2008, p. 63).

3.2. A reputação organizacional

O termo “reputação” pode ser definido, de uma forma geral, como a estima que o público tem face a determinado objeto (American Heritage Dictionary, 2019, p. 600). Já Melewar (2003, p. 214), define reputação como “um reflexo dos impactos acumulados de sugestões de identidade previamente observadas e de possíveis experiências transacionais”. Ou seja, este conceito engloba os significados criados na mente do consumidor através das comunicações acerca da organização e das emoções que este retira da sua experiência com a mesma.

Fombrun e Van Riel (1997) distinguem seis abordagens ao conceito de reputação no panorama empresarial: i) a visão económica; ii) a visão estratégica; iii) a visão do marketing; iv) a visão organizacional; v) a visão sociológica; e vi) a visão contabilística.

i) Visão económica

A reputação é vista, pelos economistas, como um conjunto de traços ou símbolos percecionados por observadores externos à organização. Estes traços, por sua vez, permitem a distinção das empresas e explicam, igualmente, a sua conduta e procedimentos estratégicos. A reputação tem um forte papel ao nível da atração dos investidores, já que estes se encontram menos informados sobre as futuras ações da empresa que os gestores da mesma. A reputação aumenta os níveis de confiança na organização por parte dos investidores e outros *stakeholders* externos. Assim, a reputação pode ser percecionada de um ponto de vista funcional, na medida em que “gera perceções entre colaboradores, clientes, investidores, concorrentes e o público em geral sobre o que a empresa é, o que faz e o que representa” (Fombrun & Van Riel, 1997, p. 6), criando confiança por parte dos públicos nos produtos e serviços que comercializa.

ii) Visão estratégica

De acordo com esta abordagem, uma reputação sólida conduz à vantagem competitiva e ao retorno para as empresas, uma vez que a reputação é um ativo difícil de replicar. Esta provém de características internas refletem aquilo que a organização representa – a sua história, a interação com os *stakeholders*, a cultura organizacional, entre outros aspetos. A reputação é um ativo de investimento a longo prazo, uma vez que o processo de criação desta associação na mente dos públicos é demorado.

iii) Visão do marketing

No âmbito do marketing, a reputação refere-se ao processamento de significados que geram imagens e associações na mente do indivíduo, “atribuindo significado cognitivo e afetivo a pistas recebidas sobre um objeto com o qual foram direta ou indiretamente confrontados” (Fombrun & Van Riel, 1997, p. 7). Desta forma, o processamento de informação pode ser feito em três níveis: alto, médio e baixo. Quando existe um elevado grau de processamento de informação sobre determinado produto ou serviço, isto significa uma ampla rede de significados e associações na mente do indivíduo, o que leva a que este o descreva com maior precisão. O nível médio de elaboração conduz à conceção de um leque de atributos que permitem uma descrição do objeto baseada em crenças e

experiências. O baixo grau de elaboração ocorre quando as descrições são simples, como “bom/mau”. O grau de elaboração é diretamente influenciado pelo nível de conhecimento que um indivíduo tem acerca de determinado objeto e do seu grau de envolvimento com o mesmo. Este conhecimento da marca pode ser gerado através de elementos visuais – como o nome, logótipo, cores – e da implementação de uma identidade da marca, fundamentada através de um planeamento estratégico de marketing de forma a conduzir os consumidores à compra do produto (Fombrun & Van Riel, 1997, p. 7).

iv) Visão organizacional

De acordo com a perspectiva organizacional, a reputação depende das experiências dos colaboradores. A relação da organização com os *stakeholders* depende da sua identidade, da sua cultura e das suas práticas. A cultura organizacional tem um papel fulcral na difusão de ideias acerca da empresa e, conseqüentemente, na sua reputação para os públicos externos. Deste modo, é expectável que as culturas sólidas promovam a consistência da reputação da organização junto dos seus *stakeholders* (Camerer & Vepsäläinen, 1988).

v) Visão sociológica

Esta visão reconhece o papel do processo sociocognitivo na geração de uma reputação positiva. É importante atender a que existem vários públicos que avaliam a reputação organizacional e cada um possui diferentes critérios para este efeito. Apesar disso, “esses avaliadores interagem dentro de um campo organizacional comum e trocam informações” (Fombrun & Van Riel, 1997, p. 8). Na falta de informação sobre a organização, os públicos externos interpretam as mensagens difundidas pela empresa e as avaliações de intermediários do campo organizacional.

vi) Visão contabilística

Os ativos intangíveis têm vindo, cada vez mais, a ser reconhecidos enquanto influenciadores da performance financeira da organização. Muitas vezes, os dados factuais sobre o desempenho financeiro das empresas não coincidem com a sua avaliação ao nível do mercado. Estes ativos são gerados através do investimento em *branding*, atividade construtora da reputação, sendo que a “capitalização adequada desses gastos descreveria melhor o valor dos investimentos de uma empresa em atividades que são

fundamentalmente construtoras de reputação” (Fombrun & Van Riel, 1997, p. 10).

Uma reputação organizacional positiva é gerada se a organização é vista como agente promotor de valores relevantes para os seus públicos. Consequentemente, devido à consciência destes valores partilhados, gera-se confiança na empresa por parte dos seus *stakeholders* (Percy, 2008, p. 63). Quando uma empresa tem a reputação de ser financeiramente bem-sucedida, com produtos de qualidade e com uma estratégia sustentável do ponto de vista social e económico, torna-se legítima para um considerável número de *stakeholders*. As organizações mais “bem vistas” representarão a escolha dos investidores, consumidores, colaboradores, entre outros públicos. Assim, uma reputação positiva é, do ponto de vista estratégico, muito importante para uma organização, na medida em que promove a aceitação pelos grupos de *stakeholders*, gera retorno e pode ainda permitir uma vantagem competitiva face à concorrência. A reputação é um elemento intangível da organização devido ao potencial que apresenta na criação de valor. A reputação é considerada, pelos profissionais de gestão, o elemento intangível mais relevante no contexto empresarial (Cornelissen, 2004, p. 79).

Fombrun & Van Riel (1997, p. 10) propõem uma abordagem integrativa, com base nas seis visões da reputação apresentadas, que defendem que a reputação é algo de carácter subjetivo e coletivo, e reflete os níveis de confiança nas organizações. Para tal, os autores tiveram em conta algumas ilações tiradas das seis visões apresentadas: i) a reputação é uma característica da organização que espelha o seu *status* no mercado; ii) a reputação é uma reflexão no meio externo da identidade interna da organização; iii) a reputação deriva da história e cultura organizacional, podendo representar uma barreira para as ações da empresa e dos seus concorrentes; iv) a reputação concentra diversas avaliações da organização, com diferentes critérios; v) a reputação resulta de um conjunto de imagens interligadas da organização na mente dos vários *stakeholders*; iv) a reputação engloba dois aspetos cruciais da eficácia da organização: a performance financeira e o cumprimento das suas responsabilidades ao nível social. Estas premissas resultam na seguinte definição do conceito de reputação organizacional: “é uma representação coletiva de ações e resultados passados de uma empresa que descreve a capacidade da empresa de fornecer resultados valiosos para várias partes interessadas” (Fombrun & Van Riel, 1997, p. 10).

No que diz respeito à relação entre a identidade e a reputação organizacional, os estudos

realizados corroboram a ideia de que as organizações que padecem de uma identidade mais consolidada e forte têm uma reputação mais favorável. Quando existe uma desigualdade acentuada entre a identidade e a sua reputação entre os públicos isto significa, geralmente, que esta não tem uma reputação forte junto dos *stakeholders*. A transparência da organização é fundamental e esta traduz-se num estado onde a identidade organizacional projeta de forma positiva as expectativas dos *stakeholders*, e as suas ideias sobre a organização estão em linha com a identidade interna (Cornelissen, 2004, p. 79).

Existem elementos que, independentemente do contexto situacional, devem ser enquadrados na identidade de uma organização, para que esta seja percecionada como organização responsável, tais como: gestão e liderança competente, responsabilidade social, preocupação com a comunidade, performance no mercado, qualidade dos produtos, conjuntura dos trabalhadores, entre outros. Estas características possibilitam a classificação das empresas de acordo com os índices de reputação (por exemplo, *Fortune "Most Admired Corporations"*, *Financial Times "Most Respected Companies"* e *Reputation Quocient*) (Cornelissen, 2004, p. 79).

Existe alguma confusão, em termos de significado, dos conceitos de imagem e reputação organizacional, pelo que se torna importante distingui-los (Melewar, 2003, p. 214; Percy, 2008, p. 63). A principal diferença entre estes dois elementos reside na sua durabilidade. Enquanto a imagem pode ser alterada de forma relativamente célere, como consequência de modificações no plano de comunicação, por exemplo, a reputação organizacional é mais estável, no sentido em que requer alguma consolidação a longo prazo e solidez de imagem. Assim, a reputação perdura mais que a imagem (Melewar, 2003, p. 214).

Dowling (2001) sugere que uma boa imagem conduz a uma reputação forte, com base nas emoções e certezas positivas sobre a organização. Uma vez consolidada a imagem corporativa, esta deve enquadrar valores que têm relevância para os públicos. Desta forma, a organização é retida na memória dos indivíduos com associações a determinadas emoções, estando as mesmas presentes sempre que ocorrer um processamento de informação acerca da empresa, ou seja, sempre que o indivíduo pensar na mesma. Esta associação constante de uma organização com ideias positivas irá levar a uma reputação positiva. Em suma, pode-se sugerir que a reputação, uma vez que está assente numa base de valores, possui uma supremacia face à imagem corporativa, isto por duas razões:

primeiro, uma imagem não é tão estável e duradoura, porque é baseada em sentimentos e crenças, enquanto a reputação tem origem nos valores, sendo menos provável a sua mudança; em segundo lugar, no caso de haver uma informação negativa sobre a organização (ao nível dos *media*, por exemplo), uma vez que a reputação tem por base os valores organizacionais, será mais difícil que esse *input* negativo influencie a forma como um indivíduo percebe a empresa (Percy, 2008, p. 63).

Capítulo II – A Dimensão do Consumidor

1. O novo consumidor – *prosumer*

Anteriormente, o papel do consumidor era percebido como passivo ao nível do mercado e das marcas. No entanto, é atualmente reconhecido que os consumidores fazem parte de comunidades (reais ou virtuais) que contribuem ativamente para a formação e desenvolvimento das marcas. Os *producers* não são mais que utilizadores da Internet que identificaram uma forma de participarem de um modo mais ativo no contexto das marcas e organizações. Esta voz mais ativa dos utilizadores e consumidores ao nível da Web 2.0 e 3.0 culmina nas várias alterações da conjuntura empresarial, incluindo até no papel dos responsáveis de comunicação (Monteiro, 2014, p. 6).

O termo *prosumer* advém da combinação das palavras “*producer*” e “*consumer*”, acabando por englobar grande parte dos utilizadores da Web 2.0. Na realidade, é esta plataforma e a revolução tecnológica inerente que permitem os “*consumers*” passarem a “*prosumers*” (Giurgiu & Bârsan, 2008, p. 1). Graças ao avanço das tecnologias de informação e dos meios e ferramentas digitais, os clientes têm, hoje em dia, a possibilidade de contribuírem para os processos organizacionais (Humphreys & Grayson, 2008, p. 1).

Por estes motivos, as empresas precisam de compreender melhor o comportamento do consumidor, de forma a tomarem decisões estratégicas acertadas ao nível do posicionamento da marca, segmentação de públicos e outros aspetos inerentes ao marketing-mix de uma marca. Os consumidores partem agora do princípio de que o produto e marca que adquirem é credível e digno da sua confiança, que oferece a melhor qualidade, que é algo que satisfaz melhor as suas necessidades que qualquer outro produto/marca e que é formulado a pensar em si enquanto cliente (Keller, 1993, p. 1-2).

Na realidade, isto não era o que ocorria pela década de 80 do século XX, na qual os consumidores possuíam mais tempo e menos opções de produtos e marcas por onde escolher. Se uma marca lançasse um produto verdadeiramente inovador e único no mercado, as pessoas acabariam por adquiri-lo. Com o evoluir do panorama económico, as marcas e empresas descobriram como satisfazer as necessidades dos consumidores. Posteriormente, passaram a saber saciar também os desejos dos mesmos. Como

consequência, é possível afirmar que estes fatores, em combinação com as ações de marketing levadas a cabo pelas marcas – que envolviam muitos anúncios publicitários na televisão – conduziram os consumidores a criarem maiores expectativas no que diz respeito às marcas e aos produtos (Godin, 2009, p. 11).

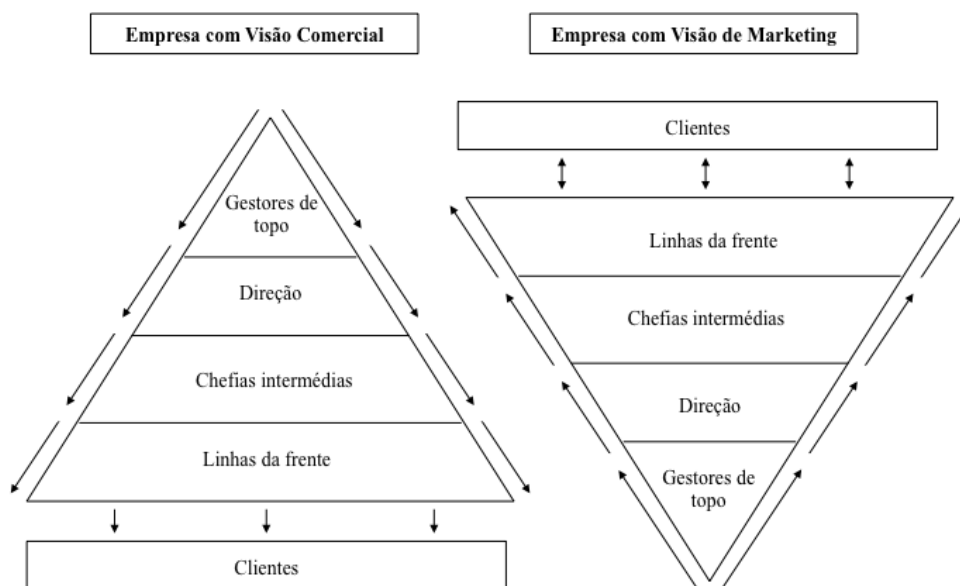
É possível resumir a conjectura atual dos consumidores numa crise de atenção. Isto é, muitas pessoas nunca irão ouvir falar de determinados produtos ou marcas, uma vez que os consumidores não são facilmente alcançados através dos *media* tradicionais – televisão, rádio, imprensa, publicidade exterior. Os consumidores são pessoas ocupadas, e por isso optam por ignorar aquilo que não lhes interessa. Este cenário complica-se com as políticas de privacidade estabelecidas ao nível da Internet. Uma marca pode possuir o contacto do cliente para realizar ações de marketing direto, no entanto este pode não estar interessado em receber estas comunicações. Para além disto, os consumidores tendem a ignorar as ações de marketing direto porque, geralmente, estas não solucionam as suas dificuldades. Existe muito ruído e os consumidores estão cada vez menos dispostos a prestar atenção às mensagens (Godin, 2009, p. 11-12), o que dificulta o trabalho das marcas.

1.1. A Era digital

As últimas décadas trouxeram uma enorme revolução tecnológica, especialmente ao nível das telecomunicações e da informática. A Internet tornou-se um meio de comunicação massificado, possibilitando maior acesso a informação, tanto escrita como em formato de vídeo ou imagem. As redes sociais, mensagens instantâneas e *e-commerce* tiveram impacto tanto ao nível social como profissional dos indivíduos, afetando a forma como estabelecem relações e como trabalham (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 22).

Com o desenvolvimento tecnológico no final do século XX deu-se uma dinamização do papel do marketing na gestão empresarial. A implementação dos estudos de mercado, profissionalização dos colaboradores e da gestão estratégica de produtos originou a inversão do modelo de administração das organizações, transitando de uma visão comercial para uma visão de marketing (consultar Figura 4) (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 54).

Figura 4 - Empresa com Visão Comercial vs Empresa com Visão de Marketing



Fonte: Lendrevie *et al.* (2018, p. 54).

A economia tem-se desenvolvido numa ótica dominada pelo capitalismo. Primeiramente, a produção era o principal foco, no entanto este foi transferido para o consumo. O *prosumer* implica a presença do processo de produção e consumo, concentrados num único indivíduo. As mudanças sociais, associadas à Internet e às plataformas 2.0 (conteúdo gerado pelo utilizador – redes sociais, por exemplo) têm vindo a acentuar essa transição (Ritzer & Jurgenson, 2010, p. 13-14).

A Web 2.0 caracteriza-se pelo aparecimento de novas plataformas nas quais os conteúdos são produzidos pelos próprios utilizadores (Pereira, 2015, p. 178). A comunicação passa, assim, de um sentido unidirecional, no qual a audiência tem um papel passivo enquanto recetor das mensagens, para um cenário bidirecional, em que os públicos assistem e colaboram para a produção e partilha de conteúdo (Pinheiro & Brandão, 2014, p. 629; Pereira, 2015, p. 178). Os utilizadores da Web 2.0, “desde comentar a sugerir, partilhar e promover, construir e participar, converteram-se rapidamente em cocriadores efetivos” (Monteiro, 2014, p. 154), o que corrobora a ideia subjacente ao conceito de *prosumer*.

A expansão da Web 2.0 e 3.0, conjugada com uma necessidade de incorporar as novas ferramentas digitais nos modelos de negócio, despoletou alterações nos processos de inovação das marcas e dos bens e serviços que comercializam, na gestão de recursos e nas estratégias de comunicação (Monteiro, 2014, p. 5).

As plataformas 2.0 fomentam um diálogo e interação em tempo real entre os consumidores e as marcas. As organizações têm agora a oportunidade de obter, rapidamente, feedback acerca dos produtos que comercializam, da qualidade percebida do serviço, das necessidades e comportamentos do consumidor, entre outros dados fulcrais para a sua constante melhoria (Monteiro, 2014, p. 155).

Anteriormente, o foco era corresponder aos requisitos do mercado e da alta direção. No entanto, do final da década de 90 do século XX até ao período atual, o cliente tem representado a prioridade da organização. Pode dizer-se que se vive uma era em que as empresas concentram os seus esforços na satisfação do cliente, aproximando-as do mesmo, o que gera níveis de confiança positivos. A responsabilidade da administração da empresa é o planeamento estratégico e a comunicação, tanto interna – com os colaboradores – como externa – com os clientes – é decisiva. As direções de marketing e comunicação têm cada vez mais expressão nas empresas, tendo os gestores destas áreas, conseqüentemente, uma maior presença em cargos de direção e administração das organizações, não só nas empresas de bens de consumo como também nas áreas de serviços, indústria e tecnologia (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 54).

1.2. A sociedade e o consumo

O consumo é o processo que caracteriza a era pós-moderna. No consumo massificado identificam-se três fases distintas. A primeira resume-se à produção em massa na qual se almeja uma maior quantidade de volume de vendas, a baixo preço, na qual emergem a publicidade, enquanto ferramenta principal de comunicação, e as marcas. Seguidamente, na segunda fase, existe uma maturação da sociedade de consumo massificado, incentivando às estratégias de segmentação e investigação dos mercados. A terceira fase, a sociedade “híper-consumista”, é caracterizada pela abundância de produtos, na qual o consumo visa uma busca pela felicidade. Nesta fase, o que um indivíduo consome reflete a sua personalidade (Lipovetsky, 2007). O ato de comprar converte-se em entretenimento, e a publicidade incentiva a essa compra. O consumo permite reduzir as diferenças sociais entre os indivíduos das diferentes classes, na medida em que todos consomem, apesar de não consumirem da mesma forma. Assim, a publicidade terá que se reger pelos princípios desta hipermodernidade, na medida em que deve ser capaz de gerar emoções a fim de levar à compra (Lipovetsky, 2007).

No leque de escolhas que a sociedade possui e que caracterizam a economia contemporânea, existem vários fatores a ter em conta, desde a hierarquia social, ao nível cultural, económico e hábitos dos indivíduos. A variação dos comportamentos de consumo tem uma relação de dependência direta relativamente a estes fatores (Soares, 2007).

Devido a esta possibilidade de escolher entre marcas diferentes com qualidades idênticas, afigura-se imperativo que as mesmas se diferenciem e se superem a nível publicitário. A criatividade é, hoje em dia, um fator decisivo para o ciclo de vida de uma marca, e a criação de conteúdos originais, emotivos e apelativos é o caminho a seguir para desenvolver uma marca bem-sucedida.

O hiperconsumo interliga várias dimensões da vida social, onde a lógica do consumo hedonista e emotivo se liga ao prazer. O hiper-consumidor procura experiências emocionais e de bem-estar. Todavia, devido às constantes promessas de felicidade, o hiper-consumidor sente um aumento da ansiedade, das suas deceções e da sua insegurança social face à maior dependência do dinheiro para consumo, criando assim uma felicidade paradoxal. O hiperconsumo, na nossa análise ligado ao consumo de informação – o qual, com as TIC (tecnologias e informação e comunicação), se tornou mais rápido e fez com que esta seja uma era de velocidade – está relacionado com a classe alta, em oposição à lentidão que se encontra associada à classe pobre (Lipovetsky, 2004).

1.3. A cocriação de valor

A mudança no equilíbrio entre o poder das marcas e dos consumidores provocou a alteração do processo de decisão de compra. Atualmente, quando confrontados com uma compra, os consumidores optam por aceder a toda a informação sobre o produto ou serviço, principalmente através dos meios digitais, em vez de esperarem ser influenciados pela publicidade da marca nos *media* tradicionais. Como consequência, os consumidores tornaram-se simultaneamente críticos e criadores, contrariando o seu anterior papel de meros compradores (Deloitte, 2014, p. 2).

Com um público cada vez mais recetivo à participação na comunicação com as marcas, estas devem aproveitar esta oportunidade para obterem informações que as conduzam a reformular e adaptar estratégias. Deste ponto de vista, os consumidores padecem de um papel central na cocriação das marcas. As organizações devem ser flexíveis, aceitando as

possíveis vantagens e desvantagens que possam derivar dos progressos tecnológicos (Monteiro, 2014, p. 157).

As organizações têm sido bastante lentas a dar resposta ao estímulo da cocriação, mantendo a comunicação e os pontos de contacto do passado (Deloitte, 2014, p. 2). De acordo com Farhangmehr, *in* Lendrevie *et al.* (2018, p. 136), “a satisfação do consumidor, concorrencial com consumidores cada vez mais e melhor informados e exigentes, requer o desenho de uma oferta que vá ao encontro das necessidades e expectativas dos consumidores”. É, por este motivo, imperativo que as empresas concentrem esforços para entenderem os atributos valorizados pelo consumidor, de forma a poderem antecipar os seus desejos e necessidades. Neste contexto, a cocriação representa um cenário de aproximação das organizações e dos consumidores, sedimentando esta relação (Flint *et al.*, 2011, p. 219). A relação entre os consumidores e as empresas sofreu uma transformação drástica – mudança que põe em perspetiva a barreira anteriormente estabelecida entre consumidores e produtores, clientes e colaboradores da organização (Humphreys & Grayson, 2008, p. 1).

O conceito de cocriação está intimamente relacionado com o termo *prosumer*, referindo-se a “situações nas quais os consumidores colaboram com as empresas ou com outros consumidores para produzir valor” (Humphreys & Grayson, 2008, p. 1).

Atualmente podem distinguir-se três capacidades do consumidor: i) a voz ativa; ii) a influência; iii) a cocriação (Diogo, 2008). Os *prosumers* são cocriadores das marcas e dos seus públicos, transformação na qual a Internet teve um papel dinamizador fundamental. A Internet permitiu aos consumidores possuir o comando da situação e uma voz ativa no meio das marcas. Isto leva a que, atualmente, as marcas procurem satisfazer da melhor forma as necessidades e desejos dos consumidores (De Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, p. 15).

As empresas inovadoras começaram a tentar ganhar novamente o controlo do comportamento do consumidor através de três diretrizes: i) ouvindo – implementar pontos de escuta social para identificar tendências, opiniões e críticas dos consumidores sobre os produtos e serviços já desenvolvidos e que se podem vir a desenvolver; ii) inspirando – desenvolver estratégias que visem a utilização das redes sociais para encorajar os clientes a

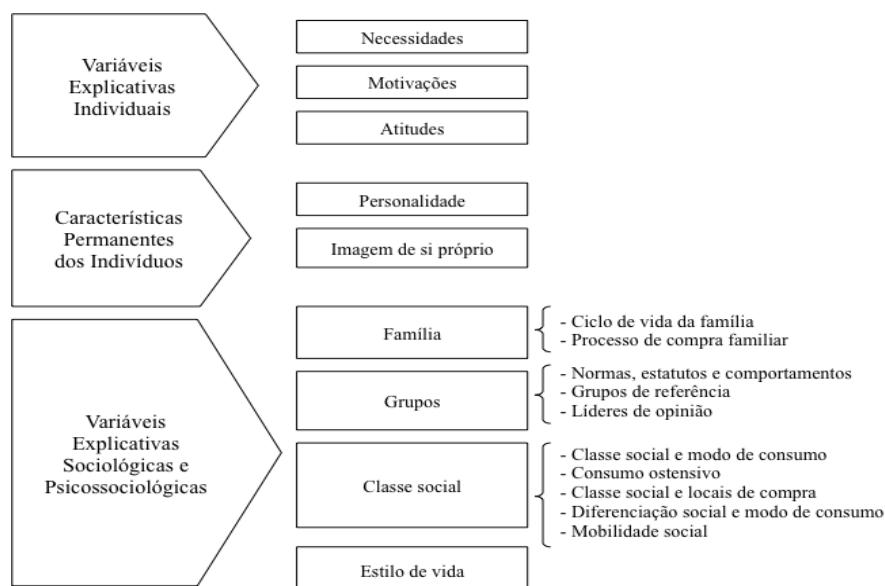
promover a marca e o que esta comercializa; iii) cocriando – otimizando as ideias dos consumidores e participando em diálogos com os seguidores mais ativos (Deloitte, 2014, p. 2).

2. O comportamento do consumidor

No que diz respeito ao comportamento do consumidor, existem várias perspectivas e teorias sobre os modelos do comportamento. Pela década de 60 do século XX começou a popularizar-se a pesquisa ao nível das motivações, que alavancou os estudos sobre as variáveis descritivas das atitudes do consumidor. Passou-se pelo estudo dos estilos de vida, nos anos 70 e 80 e, nos anos 90 do século XX investigou-se particularmente o ato da compra, como resultado do aparecimento de novos meios de pagamento. Atualmente, a informação acerca das atitudes e comportamentos dos consumidores são ponto fulcral para assegurar a fidelização e satisfação dos clientes (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 135).

As variáveis que afetam o comportamento do consumidor podem ser divididas em três categorias (consultar Figura 5): i) variáveis explicativas individuais – necessidades, motivações e atitudes; ii) características permanentes dos indivíduos – personalidade e imagem de si próprio; iii) variáveis explicativas sociológicas e psicossociológicas – família, grupo, classe social e estilo de vida (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 138).

Figura 5 - Variáveis que Influenciam o Comportamento do Consumidor



Fonte: Adaptado de Lendrevie *et al.* (2018, p. 138).

2.1. As Variáveis Explicativas Individuais

O comportamento de compra pode ser estudado, no âmbito das suas variáveis individuais, em três perspectivas complementares: i) as percepções, necessidades e motivações; ii) as atitudes; iii) os traços psicológicos do consumidor. O consumidor é suscetível a uma panóplia de percepções que se formam face ao que o rodeia. Estas podem ser inconscientes ou conscientes, e traduzem-se no “processo através do qual as sensações são selecionadas, organizadas e interpretadas” (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 138), sendo que são influenciadas pela atenção e interpretação do indivíduo. No entanto, neste caso a atenção é seletiva, pelo que existe uma filtragem, tendo em conta o número de mensagens comerciais a que um indivíduo está exposto diariamente.

i) Necessidades

Para se dar a ação (ato da compra) é necessário que o consumidor direcione a sua energia nesse sentido. As necessidades físicas ou psicológicas do indivíduo determinam a origem da ação, pelo que têm um papel determinante no processo de decisão e consequente compra. A Pirâmide de Maslow (1954) justifica as necessidades do consumidor e consiste na distinção de cinco grupos: a) as necessidades fisiológicas; b) as de segurança; c) as de pertença e afeição; d) as de autoestima; e) as de realização. Maslow (1954) hierarquiza estas necessidades de acordo com a primazia que pensa que o ser humano imputa a cada grupo de necessidades (consultar Figura 6).

Figura 6 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Lendrevie *et al.* (2018, p. 140).

As necessidades fisiológicas prendem-se com a sobrevivência do ser, e referem-se às necessidades primárias, como a alimentação ou hidratação. No que diz respeito à necessidade de segurança, estas estão ligadas à proteção contra possíveis ameaças e produtos como seguros e medicamentos, respondem a este tipo de carências. A necessidade de pertença e afeição refletem o caráter social do ser humano, que tem a necessidade de se sentir parte de um grupo, de ser amado e aceite socialmente. Para colmatar estas carências, o indivíduo pode inscrever-se numa associação, clube ou partido político. A autoestima está ligada à necessidade de estima: o indivíduo necessita de ser estimado, por si próprio e pelos que estão à sua volta. Por fim, a necessidade de realização, como último grupo de necessidades, representa “o cume das aspirações humanas” (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 139).

De acordo com Maslow, o consumidor avança na direção do cume da pirâmide, começando por satisfazer as necessidades que se encontram na sua base. No entanto, existem algumas inconsistências na sua teoria, uma vez que, por exemplo, em sociedades economicamente pouco desenvolvidas, as necessidades de pertença ou estima se sobrepõem as necessidades fisiológicas, que não estão satisfeitas. As necessidades não saciadas são as que originam o comportamento das pessoas, e conduzem-nas para aquilo que as pode satisfazer (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 139).

ii) Motivações

A motivação define-se como uma força que leva os indivíduos a tomar uma determinada ação. Esta força surge de um estado de tensão, consequente de uma necessidade não satisfeita que leva a um desequilíbrio psicológico. No entanto, as necessidades de que se fala não são apenas as mais básicas, como comer ou dormir, mas sim todo um leque de motivações, como é o exemplo do *status* social (Lipovetsky, 2007).

De acordo com a Pirâmide das Necessidades de Maslow (1954), existem outras motivações que guiam o comportamento do consumidor, como é o caso da integração social, reconhecimento pessoal, apreciação dos outros ou satisfação espiritual, por exemplo. Estas motivações, por sua vez, variam consoante o ambiente sociocultural em que estão inseridas. Assim, torna-se tarefa das marcas identificar as necessidades ou desejos do consumidor.

Afigura-se também importante compreender a teoria de Sigmund Freud acerca da motivação. Freud diferenciava três níveis na estrutura da mente: Superego, Ego e Id. O Superego representa a moralidade e valores pelos quais os indivíduos se regem a fim de viverem em sociedade. Por outro lado, o Id remete para a motivação interna, instintiva e inconsciente, isto é, está relacionado com o desejo e satisfação individual. O Ego, por sua vez, funciona como mediador entre o Superego e o Id, controlando as nossas motivações instintivas, arranjando forma de satisfazer estas necessidades dentro do que é visto como socialmente aceitável (Evans, Jamal & Foxall, 2006). Torna-se, assim, importante para as organizações encontrarem um equilíbrio nas suas mensagens entre estas três componentes da mente, a fim de não causarem disrupção.

Acontece que os produtos, para além do seu aspeto tangível e funcional, possuem também um valor simbólico a estes associados. De acordo com Marx, os objetos possuem um valor utilitário, na medida em que servem para algo e, sob a asa do capitalismo, o seu valor é resumido ao seu preço no mercado. Baudrillard contribui para esta teoria com a inserção do conceito de valor simbólico dos objetos, ligado ao *status* e diferenciação social (Mann, 2008, p. 1). Se existe esta dimensão simbólica ligada aos produtos, torna-se natural que a comunicação dos mesmos contribua para esta criação de valor simbólico. Torna-se, assim, importante para as marcas compreender as motivações dos consumidores, de modo a poderem conceber mensagens, formatos e meios publicitários que se adequem às mesmas (Evans, Jamal & Foxall, 2006).

As motivações podem ser de carácter positivo, quando o consumidor busca situações harmoniosas e positivas, sentimentos como o prazer, o conforto, entre outras. Já as motivações negativas, as pessoas vêem-se incentivadas a fugir de situações menos boas ou que lhes causem desconforto (Evans, Jamal & Foxall, 2006). Como exemplo, existe a compra de seguros, que se destina a prevenir ou minimizar certas situações problemáticas.

As motivações podem também categorizar-se como internas e externas. A motivação interna está ligada às emoções e instintos do indivíduo. A motivação externa diz respeito à atratividade do ambiente inerente ao estímulo. Aquando o processo de compra, o consumidor pode ser motivado por um leque de razões pessoais ou sociais. Os motivos da esfera pessoal incluem o entretenimento, diversão, gratificação pessoal, acompanhamento das novas tendências ou estimulação sensorial. Por sua vez, as razões sociais envolvem a

necessidade pela socialização, interação com os outros, *status*, entre outros aspetos (Tauber, 1972).

iii) Atitudes

As atitudes são uma ferramenta de adaptação às conjunturas a que os indivíduos são expostos. A atitude evoca três categorias de elementos: a) as crenças – factos em que o indivíduo acredita; b) os sentimentos – gostos pessoais de cada um; e c) o elemento comportamental – a título de exemplo, uma pessoa pode ter uma atitude racista, mas que não se traduz no seu comportamento, pelo que este elemento pode nem sempre estar presente. Este último elemento orienta o indivíduo, podendo traduzir-se no ato da compra.

A atitude pode também ser percecionada como um intermédio entre a motivação e o comportamento (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 141), isto é, a motivação leva à atitude, que por sua vez conduz o comportamento – ação propriamente dita. Esta implica a hipótese de haver uma relação entre a vertente cognitiva e a vertente comportamental, que se traduz na hierarquia dos efeitos (consultar Figura 7).

Figura 7 - Hierarquia dos Efeitos

Componentes da Atitude	Hierarquia dos Efeitos
<u>1) Estádio Cognitivo</u> Percepção dos atributos dos produtos	Atenção ↓ Conhecimento
<u>2) Estádio Afetivo</u> Sentimentos	Avaliação ↓ Preferência
<u>3) Estádio Comportamental</u> Intenção de agir	Convicção ↓ Compra

Fonte: Adaptado de Lendrevie *et al.* (2018, p. 142).

As atitudes são de difícil alteração, principalmente quando estas se prendem com valores, experiências ou até com crenças sobre determinados produtos ou marcas. Ainda assim, é mais fácil modificar as crenças do que os sentimentos face a determinado objeto.

2.2. As Variáveis das Características Permanentes do Indivíduo

A identificação de características que podem ser consideradas permanentes representa a terceira etapa da análise do comportamento do consumidor. As variáveis desta fase são constituídas por dois elementos: a personalidade e a imagem de si próprio (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 143).

i) Personalidade

A personalidade pode ser definida como aquilo que distingue os indivíduos no que diz respeito à sua reação a dado cenário, e pode ser relevante na previsão do seu comportamento. Ao estudar os traços de personalidade ligados às preferências pelas marcas, tornou-se verificável uma influência da personalidade no comportamento do consumidor (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 144).

Karen Horney (1937), *in* Lendrevie *et al.* (2018, p. 144) postula uma teoria baseada em diferentes tipos de personalidade que tem a finalidade de estudar a relação entre a personalidade e o comportamento do consumidor. Como tal, e face às atitudes do indivíduo para com os outros, distinguem-se três categorias de personalidades: a) indivíduos de orientação positiva relativamente aos outros; b) de orientação agressiva face aos outros; e c) indivíduos desligados dos que os rodeiam. Verificou-se, então, uma preferência dos indivíduos inseridos no primeiro grupo por produtos cuja comunicação postula a importância das relações sociais; por outro lado, as pessoas que apresentam uma orientação agressiva optaram mais por produtos com uma linha de comunicação mais agressiva e irreverente (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 144).

ii) A imagem de si próprio

O consumidor pode optar por adquirir determinados produtos pelo estatuto social que estes projetam, funcionando estes objetos como uma forma de expressão da sua personalidade (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 145).

2.3. As Variáveis Explicativas Sociológicas e Psicossociológicas

O comportamento do consumidor não pode ser explicado unicamente pelas suas variáveis pessoais. Desta forma, afigura-se igualmente importante o estudo das variáveis explicativas do foro social e psicológico, nas quais se distinguem quatro dimensões: i) a família, sexo e idade; ii) efeito dos grupos sobre o comportamento; iii) as classes sociais; iv) estilo de vida (Lendrevie *et al.*, p. 146-152).

i) Família, sexo e idade

A conjectura familiar influencia bastante os hábitos de consumo. Neste contexto, o ciclo de vida e processo de compra da família são dois aspetos que determinam o consumo ao nível familiar. O ciclo de vida traduz-se no desenvolvimento da família no que diz respeito às idades, casamento e número de descendentes, variáveis que influenciam o modo de consumo familiar. Por sua vez, o processo de compra refere-se à repartição do poder dentro da família, tornando-se evidente que o indivíduo responsável pela gestão financeira da família será o mais influente nas decisões de compra. O sexo e idade representam também elementos preponderantes no comportamento do consumidor, na medida em que, consoante estas variáveis, são preferidos determinados tipos de produtos ou marcas (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 146).

ii) Efeito dos grupos sobre o comportamento

O grupo pode ser definido como o conjunto de “diversas pessoas tendo objetivos e necessidades comuns, que podem satisfazer, se cooperarem” (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 147). Para tal, os membros do grupo devem partilhar crenças e valores, e podem ser de diversos âmbitos: colegas de trabalho, vizinhos...

Os grupos funcionam pressionando os indivíduos para que estes adotem determinados tipos de comportamento, que estão de acordo com as regras inerentes. A pertença de um indivíduo a um grupo pode ser vista de duas formas: primeiro, as pessoas têm tendência a relacionar-se com outras cujo comportamento aprovam; por outro lado, o indivíduo pode tirar benefícios de pertencer ao grupo e, para tal, tentará adaptar-se às normas. Os líderes de opinião têm um importante papel na implementação de regras nos grupos aos quais pertencem. Nesta linha de pensamento, o líder tem uma grande influência nos hábitos de

consumo do grupo, na medida em que nos grupos onde existe um elevado nível de coesão, as decisões de compra do líder refletem-se nos restantes membros. O estatuto social é outro dos fatores que afeta o consumo, e relaciona-se com a adaptação do estilo de vida consoante os níveis de rendimento e obrigações profissionais da pessoa.

iii) A classe social

A classe social, ou as categorias nas quais se pode dividir a sociedade, pode ser relacionada com a pertença a uma determinada posição. Esta pode traduzir-se na posse de determinados bens ou na forma como os membros de um grupo se consideram mutuamente. A classe social pode ser identificada consoante algumas variáveis, como o rendimento, nível de formação ou carreira profissional. Lendrevie *et al.* (2018, p. 150-151) distinguem cinco modos do comportamento do consumidor com base na classe social: a) a classe social expressa pelo modo de consumo; b) O consumo ostensivo, com a finalidade de demonstração de riqueza e *status*; c) A classe social segregadora no que diz respeito aos pontos de venda; d) O consumo enquanto aspeto diferenciador da classe social a que o consumidor pertence; e e) A mobilidade social de acordo com os padrões de consumo do indivíduo, que não transparecem a sua classe social.

iv) Estilo de Vida

O estilo de vida do consumidor tem um peso imperativo no seu comportamento e consequentes decisões de compra. Existem três dimensões que permitem definir um estilo de vida: a) as atividades; b) os valores pessoais; c) as opiniões. As atividades traduzem-se na carreira profissional, lazer, *hobbies*, exposição aos meios de comunicação (mais tempo gasto a navegar na Internet, redes sociais, a ver televisão...) e hábitos de consumo. Os valores prendem-se com as características pessoais e personalidade que influenciam as ações do consumidor, bem como o seu papel social. Por fim, as opiniões são “representações que os indivíduos fazem do seu ambiente social” – por exemplo, a consciência ecológica afeta os hábitos de consumo.

Capítulo III – Gestão das Marcas

1. Marca – conceitos, identidade e imagem

Com o desenvolvimento económico, as marcas passaram a ter funções para além do seu papel primordial de mera identificação e distinção. As marcas surgem com as primeiras trocas comerciais e, etimologicamente, a nomenclatura “marca” surge do conceito de “marcar” algo. A formação dos mercados de massas e desenvolvimento do marketing foram dois fatores que fomentaram a importância das marcas (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 236; Ruão, 2003, p. 4). Começou por consolidar-se o conhecimento de que as marcas têm influência no valor das ações de uma empresa em Bolsa e que podiam ser compradas por outras organizações a preços elevados. Resultado disto é a crescente preocupação das organizações com o valor das suas marcas, que passam assim a ser “consideradas como um dos seus principais ativos, ultrapassando a materialidade dos produtos em negociação nas instalações físicas” (Ruão, 2003, p. 4).

A par do desenvolvimento do marketing, deu-se a evolução do conceito de marca, com o propósito de melhor compreender o comportamento dos consumidores. As marcas foram desenvolvidas, primordialmente, com os propósitos de diferenciação e geração de confiança. No entanto, atualmente, as organizações percecionam a marca na perspetiva de que é com base nesta que é construída a relação com o cliente. A marca implica também a presença de atributos intangíveis, como emoções, sentimentos ou valores associados à mesma, o que impacta na relação com o cliente e no seu comportamento. Isto é, são as marcas que permitem a criação de relações (Ruão & Farhangmer, 2000, p. 2; Ruão, 2003, p. 7; De Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, p. 3). Os consumidores tomam as suas decisões com base na marca, vendo-a como uma promessa de valor. No entanto, continua a existir uma dificuldade na definição do conceito de marca, em avaliar o seu valor e em perceber a sua relação com o consumidor (Aaker, 1991, 1996b; Kapferer, 1991; Schultz, 1999).

As organizações investem bastante nas marcas uma vez que lhes reconhecem grande valor. Na verdade, grande percentagem dos produtos lançados falha devido a más decisões ao nível do marketing, enquanto apenas uma pequena porção se transformam em marcas bem-sucedidas (De Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, p. 3). A marca vem primeiro em

relação ao produto, e isto é comprovado pela dificuldade de diferenciação da concorrência nos dias vigentes. É já muito difícil a distinção através do lançamento de produtos. Os progressos a nível tecnológico conduziram à comercialização de produtos semelhantes, o que reforçou o papel das marcas, evoluindo-se, assim, de “um mercado de produtos para um mercado de marcas” (Ruão & Farhangmer, 2000, p. 2). Na indústria automóvel, por exemplo, os progressos tecnológicos e ao nível do *design* resultaram em produtos equiparáveis do ponto de vista da sua mecânica, condução, segurança, conforto, entre outros. É por este motivo que se tornou tão importante a criação de uma relação entre a marca e o consumidor (Godson, 2009, p. 128-129).

Nos dias de hoje, faz parte da estratégia das empresas atingir a memória dos consumidores através de sinais de distinção que procuram emitir. Deste ponto de vista, as marcas são consideradas um elemento gerador de valor para a organização e para os seus *stakeholders*, já que permitem a diferenciação da concorrência, a vantagem competitiva e o incentivo ao consumo. Um dos aspetos que potencia esse valor de marca é a perceção positiva que a marca é capaz de projetar para a sua audiência (Ruão, 2003, p. 2).

De acordo com Kotler (1991, p. 442) a marca pode ser definida como “um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou uma combinação deles, a qual pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores, de forma a diferenciá-los dos seus concorrentes”. A definição da American Marketing Association (2016) segue a mesma linha, traduzindo-a no “nome, termo, *design* ou símbolo ou qualquer outro aspeto do produto ou serviço do vendedor como distinto dos oferecidos pela ocorrência”. Em relação às suas funções, a marca tem o papel de geração de valor para o consumidor e para a organização (Ribeiro, 2013, p. 163).

A marca afigura-se um elemento indissociável das ações de marketing praticadas pela organização. Algumas componentes do marketing que podem ser vistas como universalmente aceites são: i) a compreensão detalhada do mercado; ii) segmentação e prioridades baseadas nas necessidades dos consumidores; iii) propostas específicas para cada segmento; iv) diferenciação, posicionamento e *branding*; v) planeamento estratégico de marketing; vi) estratégias de marketing integradas e a longo prazo; vii) compreensão detalhada das necessidades dos consumidores; viii) estruturas organizacionais orientadas para o mercado e para o consumidor; ix) profissionais de marketing qualificados; x) a

criatividade e inovação como valores base da organização (Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 4).

A organização deve investir em várias vertentes da marca, de modo a que o produto seja adequado às necessidades dos clientes, mas também deve difundir uma imagem que se adapte às necessidades emocionais dos públicos. Deve igualmente proporcionar benefícios que sejam compatíveis e credíveis tendo em conta as estratégias de marketing utilizadas (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 20). A importância das marcas ditas “fortes” prende-se com a garantia de receitas. As empresas reconhecem, atualmente, que a lealdade dos clientes conduz a uma compra repetida da marca, a uma confiança na marca que poderá inclusivamente levar ao apoio das mesmas em períodos de crise (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 29). Uma marca de sucesso acarreta uma vantagem competitiva sustentável e a longo prazo, o que por sua vez resulta numa melhor performance a nível do mercado e na geração de lucro (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 24).

1.1. A Identidade da Marca

A marca traduz-se num conjunto congruente de símbolos, cores, formas e sons (Ribeiro, 2013, p. 164). Deste modo, a identidade tem origem no aspeto visual, personalidade e valores da marca (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 239). Esta possui a finalidade de conferir rumo, objetivos e significado à marca, e pretende dar resposta às questões: “Quais são os valores (da marca)?”; “Como pretende ser vista?”; “Quais as relações importantes para a mesma?”. A identidade representa um aspeto central no que diz respeito à estratégia da marca e leva à formação de associações na mente do consumidor. As associações não são mais do que aquilo que é ligado na memória a essa marca (Boachie-Mensah & Owusu, 2015, p. 163). Nesta linha de pensamento, a identidade pode ser definida como um conjunto de associações que a marca pretende criar ou manter, e que estão em linha com a sua estratégia. Por sua vez, a identidade permite a criação de uma relação entre a marca e o consumidor através do estabelecimento de uma promessa de valor (Aaker, 1996a, p. 26-27).

A identidade da marca, segundo Aaker (1996a, p. 36-42) é composta por quatro perspetivas: i) a marca como produto; ii) como organização; iii) como pessoa; e iv) como símbolo.

i) A marca como produto

As associações relacionadas com o produto são relevantes e estarão sempre presentes na mente do consumidor, uma vez que estão ligadas à decisão de compra e experiências com a marca. Uma sólida relação a uma categoria de produto implica a recordação dessa mesma marca no contexto dessa categoria.

ii) A marca como organização

No que diz respeito à marca como organização, esta visão valoriza os atributos de uma organização em detrimento de outros atributos. Estes têm maior resistência e durabilidade que as propriedades dos produtos.

iii) A marca como pessoa

A terceira perspectiva, relativa à marca enquanto pessoa, defende uma identidade enriquecida, com base na personalidade da própria marca. Esta permite um paralelismo entre as características da marca e do consumidor. A marca pode também ser um meio para o consumidor expressar a sua personalidade. Assim, a personalidade da marca funciona como um elo de ligação entre a marca e o consumidor, e auxilia igualmente na comunicação dos atributos da marca e dos seus produtos. Ou seja, os atributos associados a uma marca podem igualmente ser percebidos em relação a um dos seus produtos.

iv) A marca como símbolo

Finalmente, a abordagem da marca como um símbolo. Existem vários tipos de símbolos, e estes podem conferir estrutura e coerência à identidade, o que torna mais fácil o reconhecimento e memorização da marca. Tudo o que, de alguma forma, representa a marca, pode ser considerado um símbolo. Estes podem estar ligados à componente visual da marca, por exemplo (cores, logótipos, imagens, formas,...) (Aaker, 1996a, p. 36-42).

Existem duas formas de identidade da marca: a) identidade física; e b) identidade psicológica.

a) Identidade Física

No que diz respeito à identidade física, esta é composta pelo nome, produto, *design* e *packaging*, grafismo (códigos, fonte, cores) e emblemas (logótipo, assinatura, *jingle*). A identidade física acaba por tentar estimular todos os sentidos do consumidor para que este repare na marca e a reconheça, de modo a facilitar a sua identificação (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 244; Ribeiro, 2013, p. 165).

Fisicamente, uma marca é dotada de: i) nome; ii) produto (bem ou serviço) que oferece; iii) símbolos da marca – logótipos, *jingle*, *slogan*, assinatura, entre outros; e iv) grafismo (cor associada, por exemplo).

b) Identidade Psicológica

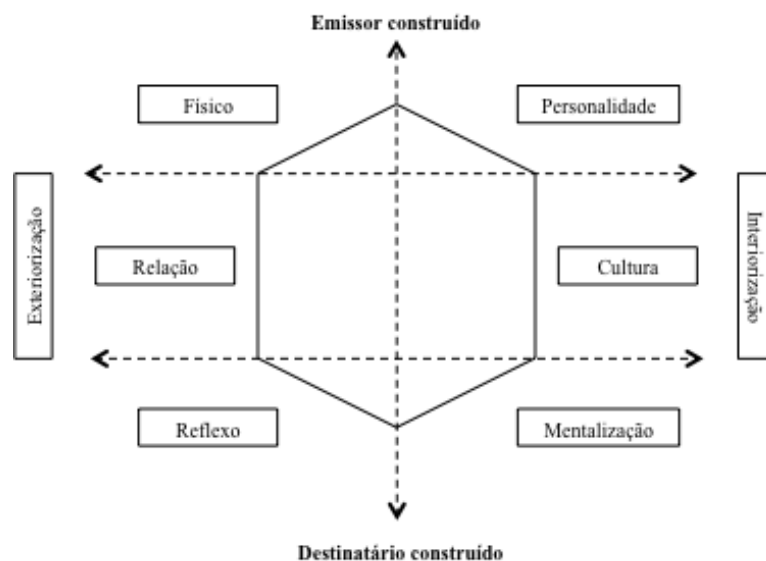
Por outro lado, a identidade psicológica pode ser traduzida na personalidade da marca, formada através da perceção que esta gera e dos seus valores base. O carácter representa o traço mais evidente da psicologia da marca, e todas as ações desenvolvidas tendem a influenciar esta característica (lançamento de produtos, campanhas e comunicação, notícias nos meios de comunicação, por exemplo). A identidade psicológica da marca, por sua vez, consiste no seguinte (Ribeiro, 2013, p. 165; Lendrevie *et al.*, 2018, p. 242):

- i. Atributos e qualidades da marca (preço, segurança, prestígio...);
- ii. Personalidade e traços psicológicos da marca, concretamente as emoções que desperta;
- iii. Território da marca, que remete para a categoria de produtos onde a marca é legítima e ao espaço de mercado no qual a marca tem credibilidade para operar;
- iv. Valores organizacionais, referentes à imagem corporativa, sendo mais relevantes ainda nas marcas institucionais em detrimento às marcas de produto. Estes podem potenciar o apoio a determinadas causas sociais, que podem ser estudadas na ótica da responsabilidade social organizacional;
- v. Público-alvo e utilizador percecionado (indivíduo que se imagina como consumidor de dada marca);

- vi. Notoriedade e imagem (referem-se à forma como a marca é percebida pelos consumidores);
- vii. A notoriedade – o modo como é identificada pelo público e as características da imagem de marca – que pode ser espontânea, quando o consumidor se recorda da marca de forma voluntária, assistida quando este reconhece a marca quando mencionada por outros, e *top-of-mind*, quando é a primeira marca que o consumidor refere numa determinada categoria de produtos;
- viii. Juízos de valor e significados na mente dos clientes, aspetos particulares da imagem da marca.

O Prisma da Identidade de Kapferer (2004) (consultar Figura 8) é um instrumento útil na compreensão da identidade de uma marca e da forma como esta a diferencia das suas concorrentes (De Chernatony, 1999, p. 165). Este assenta na premissa de que a criação e estabelecimento de uma identidade estratégica é o fator crucial que conduz ao aumento do valor da marca. Este consiste num plano hexagonal que reflete sobre a forma como as características da marca são transmitidas aos públicos, sendo estas: a) o físico; b) a personalidade; c) a relação; d) a cultura; e) o reflexo; e f) a mentalização.

Figura 8 - Prisma da Identidade da Marca



Fonte: Kapferer (2004, p. 91)

A componente física e personalidade da marca correspondem a aspetos que dependem inteiramente do seu emissor. Na outra extremidade do plano têm-se o reflexo e a mentalização que são, por sua vez, controlados pelo destinatário. As facetas da relação e da cultura são mediadoras entre o emissor e o recetor. Cada uma das facetas vai pertencer a uma das vertentes do eixo vertical do modelo – interiorização ou exteriorização.

No que diz respeito à interiorização, esta é composta pela: i) personalidade, conjunto de traços de carácter da marca, transmitidos através da comunicação da mesma; ii) a cultura, que se traduz nos valores e visão da marca, fomentando um conjunto de comportamentos característicos da marca e da organização; e iii) a mentalização, que permite ao indivíduo exteriorizar uma imagem de si com base na aquisição de produtos de determinada marca.

A exteriorização, por sua vez, engloba: iv) o físico, conjunto de características visuais que o consumidor associa à marca, nomeadamente as cores, logótipo, embalagem, entre outros; v) a relação, aspeto particularmente importante na comercialização de serviços, que expressa o laço que pode surgir entre a organização e os consumidores; vi) o reflexo, o público que a marca se propõe alcançar – o seu *target*.

O esquema de Kapferer (2004) acaba por explicar a estrutura da identidade de uma marca em termos da sua visão e cultura. Estes atributos, por sua vez, ditam o posicionamento, personalidade e, conseqüentemente, as relações que a marca vai estabelecer com os seus *stakeholders*. Estas irão refletir-se na imagem que os públicos têm da marca ou organização.

1.2. A Imagem da Marca

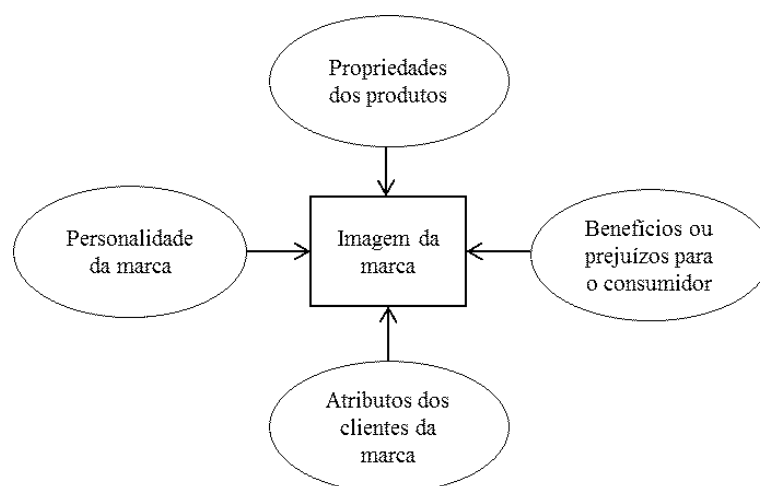
À perceção da marca na mente das pessoas, como um conjunto de representações mentais, dá-se o nome de imagem de marca. Esta pode também ser definida como o leque de características com as quais o consumidor relaciona o nome de uma marca, e que o levam a tomar a decisão de compra (Ruão & Farhangmer, 2000, p. 2). Traduz-se nas crenças dos consumidores acerca de determinada marca ou organização bem como os sentimentos, pensamentos e expectativas que despertam (American Marketing Association, 2017).

Existem duas perspectiva a serem consideradas no que diz respeito à criação da imagem de uma marca. A imagem pode resumir-se num conjunto de perceções que estão de acordo

com a mensagem da marca, no qual o consumidor representa um agente passivo. Nesta ótica, a imagem pode ser entendida com base na perspectiva comunicativa da marca, representando “o resultado da interação entre o recetor e o estímulo desenvolvido pelo produto/marca” (Ruão, 2003, p. 16).

Por outro lado, pode também ser considerado que a imagem é gerada na mente do consumidor. Devido à sujeição das mensagens emitidas pela marca ao carácter subjetivo e experiências do próprio consumidor, a definição de imagem de marca predominante tem por base a mesma ideia que a de imagem organizacional. A imagem de marca pode, então, ser vista como “uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos” (Ruão, 2003, p. 17). De acordo com esta última percepção, o consumidor irá conceber a sua impressão de uma marca com base nos traços da mesma (consultar Figura 9) – categoria de produtos, domínio de atividades, a sua origem, preço, entre outros; os juízos de valor; propriedades do produto; personalidade física e psicológica; benefícios ou prejuízos do consumidor; características dos clientes dessa marca (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 245-246).

Figura 9 - As Fontes da Imagem de Marca



Fonte: Lendrevie *et al.* (2018, p. 246).

Para Kapferer (2004, p. 86), a identidade precede a imagem, no sentido em que esta é um resultado da identidade. A imagem não poderá existir sem haver uma intenção anterior de certo tipo de projeção. Nem sempre o que uma marca pretende emitir é aquilo que é apreendido pelos consumidores. Assim, a identidade, independentemente de ser compreendida da forma correta pelos seus públicos, projetará aquilo que a retrata, e esta

percepção traduz-se na imagem dessa identidade. Neste sentido, para Kapferer (2004) a identidade e a imagem de determinada marca ou organização distinguem-se por aquilo que é e aquilo que representa, respetivamente. A gestão da marca implica a construção de uma identidade sólida e coerente, com o objetivo de potenciar o desenvolvimento da imagem de marca. Para tal, torna-se imperativa a implementação de uma forte estratégia de gestão de marca, cujo primeiro passo será a criação de uma identidade, seguida da definição de objetivos e ações comunicacionais para os atingir, de forma a “criar uma imagem de marca forte, facilmente lembrada pelos consumidores e consistente no tempo (...)” (Ruão, 2003, p. 18). A imagem não é obrigatoriamente um espelho da identidade; esta relação depende do processo subjetivo de interiorização de significado pelos indivíduos, podendo conduzir a que a imagem e a identidade divirjam entre si. A identidade é um conceito ligado à emissão, enquanto a imagem depende claramente da receção de determinada mensagem (Kapferer, 2004).

A imagem é consequente das associações na mente do cliente e da multiplicidade de ações de comunicação desenvolvidas, com o propósito de gerar valor de marca.

2. Valor e estratégias das marcas

Nos anos 80 do século XX foram os financeiros que alertaram para a relevância do valor de marca e frisaram a necessidade do estabelecimento de estratégias de gestão de marca a longo prazo (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 236; De Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, p. 29). Pela década de 90, a crença era a de que o valor de determinada marca dependia de grandes campanhas publicitárias nos *media* tradicionais – comunicação *above-the-line* – o que levou à afirmação da publicidade enquanto ferramenta de dinamização da marca. O aparecimento de novas tendências no meio socioeconómico, bem como propagação das políticas de defesa do consumidor, levaram a uma alteração ao nível da gestão de marcas. Como resultado, a publicidade passou a ser insuficiente na construção da relação com os consumidores, que evoluíram e se tornaram mais sofisticados e seletivos (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 236). O valor de marca é visto como um conceito fundamental ao nível da gestão do negócio e também na pesquisa académica, uma vez que as organizações ganham uma vantagem competitiva através do sucesso das suas marcas. O valor de marca representa uma matéria de interesse devido à sua relação positiva e direta com o conceito de lealdade para com a marca (Lassar, Mittal & Sharma, 1995, p. 11-12).

O mercado competitivo no qual se inserem atualmente as marcas foi resultado de uma mudança nas tendências ao nível do marketing. Há uma luta pela escolha do consumidor e a maior tarefa é assegurar o valor de marca – o *brand equity*. Este valor potencia o sucesso da marca, da organização e do negócio. Para obter o tão ambicionado *brand equity*, as empresas servem-se das estratégias de marketing (Boachie-Mensah & Owusu, 2015, p. 153).

Existem dois motivos principais pelos quais interessa estudar o *brand equity* – primeiro, enquanto forma de estimar o valor da marca de um modo mais preciso em termos de avaliação de ativos ou em cenários de fusões e aquisições de empresas; o segundo motivo deriva de uma necessidade estratégica de otimizar a produtividade das ações de marketing. Devido ao aumento dos custos, da competição e da procura ao nível de vários mercados, as empresas necessitam de alcançar um nível de eficácia e eficiência das suas estratégias de marketing (Keller, 1993, p. 1).

As associações às marcas conduzem ao *brand equity* e, desta forma, este conceito não poderia ser estudado sem as considerar (Aaker, 1991; Keller, 1993). De acordo com Aaker (1996a), o *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que podem adicionar ou subtrair o valor que um produto ou serviço proporciona a determinada organização e aos seus consumidores.

O *brand equity* é medido através de quatro ativos, que se traduzem em: i) associações à marca; ii) notoriedade da marca; iii) qualidade percebida; e iv) lealdade para com a marca. Tendo em conta a definição de Aaker (1996a), a gestão do *brand equity* implica a criação e destaque dos ativos da marca. Por sua vez, cada ativo pode gerar valor para a marca em diversas formas e para os vários *stakeholders*. O capital da marca é influenciado diretamente pela aceitação, preferência e fidelidade para com a marca, e também pelo seu reconhecimento, qualidade percebida e associações mentais e emocionais (Ribeiro, 2013, p. 167).

Já Keller (2013, p. 69) defende uma definição de *brand equity* baseada na psicologia e afirma que este conceito se refere às experiências que o consumidor tem com a marca ao longo do tempo e que resultam em sentimentos e perceções. Atualmente, construir uma marca sólida e forte afigura-se como um objetivo fundamental. As marcas fortes, com um capital de marca expressivo, possibilitam que a empresa em questão usufrua de grandes

benefícios, como a lealdade do consumidor, a possibilidade de competir com os seus concorrentes no mercado, maiores margens de lucro, a prática de uma comunicação eficaz e o aumento das oportunidades de expansão e crescimento (Keller, 2001, p. 3).

Apesar das diferentes perspectivas de definições – Aaker mais focado no capital da marca, Keller voltado para o significado que a mesma gera mente do consumidor – ambos defendem que o *brand equity* assume valor em duas perspectivas diferentes: a da organização e a do cliente (Aaker, 1991; 1996a; Keller, 2013). Torna-se assim possível verificar que a marca tem duas funções base: gerar valor para o consumidor e gerar valor para a organização (Aaker, 1991, 1996a; Lendrevie *et al.*, 2018; Keller, 2013; Ribeiro, 2013).

Assim, e de acordo com Lendrevie *et al.* (2018, p. 236), a marca “cria valor para o consumidor e para a empresa”. É através desta premissa que se distinguem várias formas de valor de marca. Quando se fala em valor para o consumidor, este reside na identificação de diferenciação de um produto face à concorrência; à diminuição do risco no processo de decisão de compra; ao compromisso de determinados padrões de desempenho para com o consumidor; e legitimação, isto é, faculta ao consumidor uma justificação ou motivo para a sua compra com base em pressupostos e associações à marca (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 237; Ribeiro, 2013, p. 163).

O valor para a organização pode gerar-se a nível comercial ou institucional. O valor comercial traduz-se na vantagem competitiva que as marcas conferem às organizações, uma vez que os consumidores tendem a criar maior relação com as marcas do que com as empresas (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 237). O valor patrimonial e comercial, proteção em questões legais do produto ou serviço em questão, o impacto que uma marca forte tem sobre a eficiência dos esforços e marketing, permite aumentar preços e ainda “tem um valor institucional para além do valor de marketing: pertença e orgulho dos colaboradores e valor na comunicação financeira” (Ribeiro, 2013, p. 163).

No que se refere ao valor institucional, este é promovido através do sentimento de pertença dos funcionários, atração no recrutamento e da valorização da organização ao nível da sua reputação (Lendrevie *et al.*, 2018, p. 237). A marca representa um ativo negociável devido ao seu valor patrimonial e comercial, sendo um “argumento de vendas, pela importância

que tem para o consumidor” (Ribeiro, 2013, p. 163).

O *brand equity* tem sido estudado através de duas abordagens: a financeira e a do cliente. No que diz respeito à perspectiva financeira, desenvolveram-se métodos a fim de se medir o valor do nome da marca a nível financeiro (Simon & Sullivan, 1993). A perspectiva do cliente, por outro lado, afigura-se mais relevante por dois principais motivos: o *customer-based brand equity*, que é uma força que conduz ao aumento do lucro da organização; e a falta de instrumentos de medição do *brand equity* com base no cliente (Lassar, Mittal & Sharma, 1995, p. 12). Este cenário acontece quando o grau de familiarização com a marca é elevado e reflete associações positivas, fortes e diferenciadoras na sua mente. O *customer-based brand equity* traduz-se no “efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor” que “envolve as reações dos consumidores a um elemento do marketing-mix da marca em comparação com as reações com o mesmo elemento atribuído a uma versão fictícia ou não nomeada do produto ou serviço” (Keller, 1993, p. 2). Esta perspectiva com base no cliente afigura-se mais interessante na medida em que conduz à implementação de regras e diretrizes nas estratégias de marketing, conduzindo a decisões de marketing fundamentadas e menos arriscadas. Assim, e com base nesta abordagem, deve-se conseguir uma visualização ampliada da marca em termos da sua atividade de marketing de modo a compreender de que forma as ações desenvolvidas contribuem para o conhecimento da marca, e também como esse conhecimento pode influenciar as decisões dos consumidores (Keller, 1993, p. 2).

Em relação ao seu valor, as marcas variam conforme são percebidas pelos seus públicos. Existem marcas que não são reconhecidas, outras com bom nível de conhecimento, algumas com alto grau de satisfação, de primazia ou mesmo de fidelidade à marca. No que diz respeito ao capital da marca ou *brand equity*, o mesmo prende-se com estes graus de relação com a marca, mas também com a sua qualidade percebida, as associações mentais e sentimentos que esta despoleta e entre outras características, como a relação com os canais de distribuição (Ribeiro, 2013, p. 166). A qualidade percebida é um resultado de uma marca bem construída, que se revela como um dos maiores determinantes do lucro - o consumidor que confia na marca terá uma noção dos padrões de qualidade da mesma, pelo que, mais certamente, repetirá a sua escolha. As marcas bem-sucedidas geram maior lucro através da adição de valores que conduzem os consumidores a comprar. Estes valores

providenciam também uma base para a inovação e melhorias ao nível de produtos e serviços, expansão para outros países, entre outros aspetos que dinamizam o sucesso das marcas. Inclusivamente, de uma perspetiva organizacional, transformam empresas em locais atrativos para os *stakeholders*, quer para os colaboradores, quer para os investidores (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 19).

Podem ser distinguidas duas componentes do *brand equity*: a força da marca – que se traduz nas associações criadas pelos consumidores – e o valor da marca – os benefícios que se acumulam quando a força da marca é utilizada para obtenção de lucros mais elevados. O *brand equity* implica um maior nível de confiança dos consumidores numa marca face às suas concorrentes. A confiança e lealdade do consumidor leva-o a estar disposto a pagar um preço *premium* pela marca (Lassar, Mittal & Sharma, 1995, p. 11).

O valor da marca surge quando, do ponto de vista do consumidor, existe uma grande familiaridade com a marca e as suas associações à mesma são positivas, sólidas e distintivas. De acordo com Lassar, Mittal e Sharma (1995, p. 11-12) existem cinco considerações a ter em conta na definição deste conceito: i) o *brand equity* não se refere a indicadores objetivos, mas sim às perspetivas de carácter subjetivo dos consumidores; ii) este conceito traduz-se num valor global associado à marca; iii) o valor global da marca deriva do seu nome e não apenas dos seus aspetos físicos; iv) o valor de marca não é absoluto, é antes relativo à concorrência da marca; v) o *brand equity* afeta de forma positiva a performance financeira e conseqüente lucro da marca. Desta forma, e em consonância com as dimensões do *brand equity* apontadas, este pode ser definido como “o aprimoramento da utilidade percebida e conveniência que uma marca oferece nos seus produtos” (Lassar, Mittal e Sharma, 1995, p 12). Por outras palavras, o *brand equity* representa a perceção dos consumidores acerca da superioridade dos produtos associados a determinado nome quando comparados aos produtos da concorrência.

Estima-se que cerca de 80% do valor das marcas reside nos seus ativos intangíveis. A importância da marca prende-se não só com o produto físico que disponibiliza, mas igualmente com a relação com o consumidor. Na aquisição e fusão de empresas torna-se claro que, para além da importância destes ativos tangíveis - como fábricas, edifícios, veículos, todo o tipo de património físico da organização - o nome da marca e os seus ativos intangíveis pesam na decisão de compra. Isto ocorre porque não é através dos ativos

tangíveis que um negócio gera lucro, mas sim através das relações que a marca estabelece com os seus clientes, e àquilo que estes associam ao nome da marca (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 18).

As características físicas dos produtos são cada vez mais semelhantes, pelo que se torna difícil de diferenciar as marcas apenas com base neste aspeto. Sem os ativos intangíveis, a marca passa a ser uma *commodity* (ou mercadoria), na qual a decisão de compra se baseará exclusivamente no preço. Assim, o consumidor nunca estará disposto a pagar um preço *premium* por uma *commodity*. A diferença entre uma marca e uma *commodity* reside no facto de uma marca possuir um valor acrescentado, isto é, a marca padece um conjunto de atributos intangíveis que geram uma relação com o consumidor, criando uma predisposição para a compra dos produtos da marca (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 18). O valor acrescentado das marcas, no domínio emocional, não é fácil de compreender; mas quando percebido, e desenvolvido estrategicamente, pode levar a uma posição de primazia no mapa mental do consumidor. Para além disto, quanto maior for a distinção dos atributos e o apeço à marca, menos probabilidade existe de haver uma marca que a substitua (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 20).

É essencial ter uma boa base de valores de gestão de marca e uma utilização cuidada dos recursos de forma a aumentar o seu valor. Cada vez mais as organizações avaliam e monitorizam o valor de marca e tentam compreender a influência das estratégias neste aspeto (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 15). O valor de marca pode ser medido através de várias escalas, sendo estas: o custo histórico – o que foi gasto na criação e sedimentação da marca, critério que peca devido à desatualização dos preços; custo de substituição – o que custaria criar uma nova marca com o mesmo valor; valor de mercado – remete para a importância, a preço de mercado, de venda da marca; grau de elasticidade da procura face ao preço; lucro de royalties; cálculo estimativo de *cash-flows* futuros através de análises de marca, de mercado e de finanças (Ribeiro, 2013, p. 167). As escalas de avaliação do *brand equity* permitem o reconhecimento de que os gastos no desenvolvimento da marca e da sua posição no mercado é um investimento que gera lucro a longo prazo (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 21).

Algumas organizações pecam pela pressão a que sujeitam as marcas na obtenção de retorno a curto prazo. A maior dificuldade em abandonar esta ideia de sucesso instantâneo

é a dificuldade de medição da influência dos investimentos em *branding* na performance da marca a longo prazo. Quando o *brand equity* é avaliado de forma correta, representa uma métrica ideal para auditar o impacto a longo prazo das estratégias de marketing (Simon & Sullivan, 1993, p. 28).

Quanto à notoriedade da marca, esta é um fator relevante quando se fala em valor de marca. Deste modo, permite a memorização e reconhecimento da marca, por parte do consumidor, dentro de uma categoria de bens ou serviços. A notoriedade está diretamente relacionada com a força e solidez da marca e é importante ao nível da previsão, uma vez que possui a capacidade de modificar as escolhas e comportamento do consumidor. Esta é construída, de um ponto de vista estratégico, através da publicidade e de ações de marketing e tende a contribuir para o crescimento do *brand equity* (Boachie-Mensah & Owusu, 2015, p. 156).

De outro ponto de vista, a qualidade percebida é também um elemento essencial no que diz respeito ao *brand equity*. Na verdade, a notoriedade e as associações à mesma conduzem a um nível de qualidade percebida que, num contexto favorável, leva à lealdade para com a marca (Keller, 1993, p. 8). A qualidade traduz-se nas impressões que o consumidor tem sobre uma marca, passando pela sua utilidade, credibilidade, serviço, qualidade e aspeto (*design*) (Aaker, 1991). No entanto, a qualidade percebida, uma vez que é de carácter subjetivo, nem sempre traduz a verdadeira qualidade da marca. Uma elevada qualidade percebida conduz a um valor percebido acrescido, o que significa que o consumidor terá maior disponibilidade para pagar um preço mais elevado. Tendo em conta a importância da qualidade percebida enquanto fator determinante da decisão e comportamento do consumidor e, conseqüentemente, na percepção do valor de marca, devem ser implementadas estratégias que ajudem a aumentar a qualidade percebida. Por sua vez, a lealdade é uma dimensão do valor de marca que traduz a predileção regular por uma marca, refletindo a probabilidade de, face a uma experiência negativa com uma marca, o cliente optar por outra (Boachie-Mensah & Owusu, 2015, p. 156).

3. Modelos de avaliação das marcas

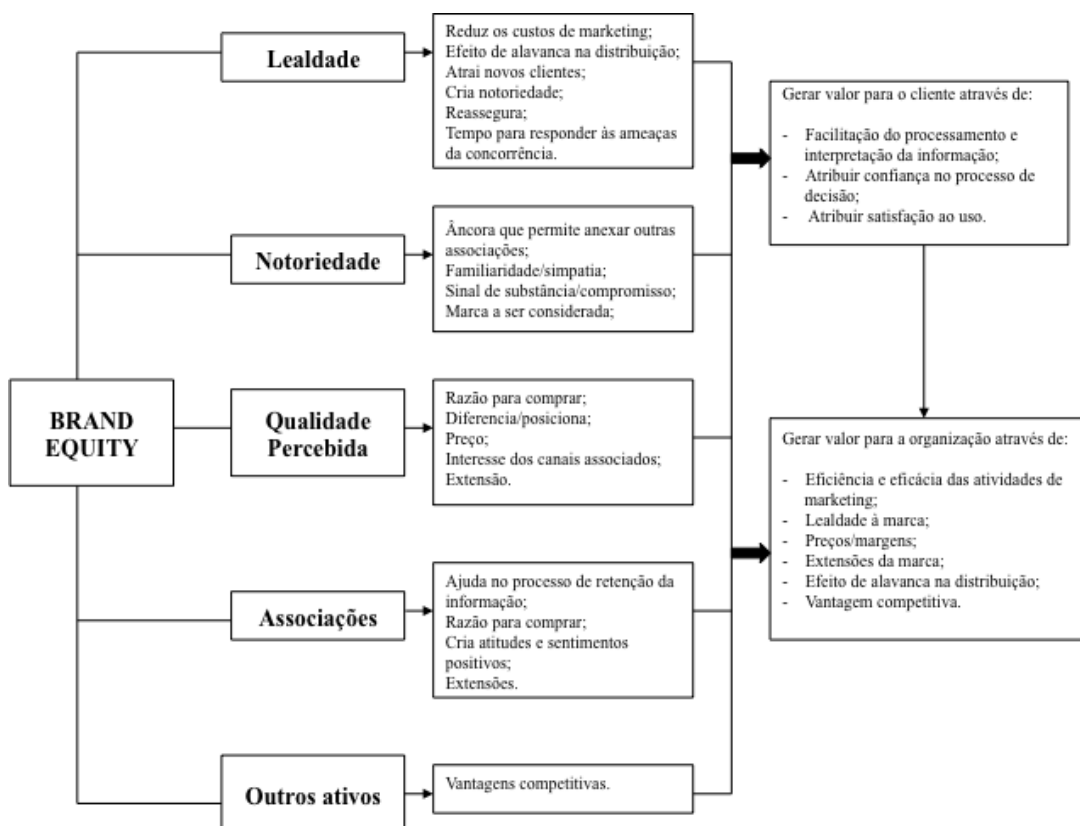
Foram sugeridas algumas formas para a medição do *brand equity*: baseado na performance da marca em várias dimensões (liderança de mercado, estabilidade da marca e do mercado,

internacionalização, tendências, sustentabilidade e proteção); com base nos ativos das empresas que possuem as marcas e do preço de compra da empresa (Keller, 1993, p. 1). No entanto, a avaliação financeira torna-se pouco relevante quando se fala em marcas sem qualquer valor subjacente ou se os gestores não souberem como desenvolver estratégias de marca que a valorizem aos olhos dos públicos (Keller, 1993, p. 2).

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

Aaker (1991; 1996a) desenvolveu um modelo de avaliação do valor das marcas, o Brand Equity Ten, que nomeia as cinco dimensões do capital da marca – lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações e outros ativos – bem como as respectivas vantagens que cada uma gera, na perspectiva do consumidor e da organização (consultar Figura 10).

Figura 10 - Brand Equity Ten



Fonte: Aaker (1996a, p. 9).

Existem quatro medidas que guiam a avaliação do *brand equity*, sendo estas: i) refletir o capital da marca do objeto de estudo como um todo, englobando a lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações à marca; ii) obter resultados reais, que possam

impulsionar com o lucro da empresa; iii) ser sensíveis, reagindo às alterações do *brand equity*; e por fim, iv) estas medidas devem ser possíveis de aplicar em qualquer marca, produto e mercado (Aaker, 1996b, p. 104). O Brand Equity Ten engloba dez métricas divididas em cinco dimensões visíveis na Figura 11.

Figura 11 - Dimensões do Brand Equity Ten

Dimensões do Brand Equity	Métricas
Lealdade	<ul style="list-style-type: none"> • Preço <i>premium</i> • Satisfação/Lealdade
Notoriedade	<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedade da Marca
Qualidade percebida	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade percebida • Liderança
Associações	<ul style="list-style-type: none"> • Valor percebido • Personalidade da Marca • Associações à organização
Comportamento do Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Quota de mercado • Preço de mercado e distribuição

Fonte: Aaker (1996b, p. 105).

i) Lealdade

A lealdade representa a dimensão *core* do capital de marca, sendo uma barreira para as outras marcas e implica uma maior predisposição do cliente para pagar um preço *premium* pelo produto/serviço (Aaker, 1996b, p. 105). Esta traduz a escolha regular por uma marca, que reflete a probabilidade do cliente optar por outra, em caso de ocorrer experiência negativa (Boachie-Mensah & Owusu, 2015, p. 156). A lealdade é um fator que impacta diretamente no lucro da empresa e sucesso da marca, e é dinamizada maioritariamente pela satisfação do cliente com o produto/serviço da marca. Inclusivamente, a lealdade afigura-se mais rentável que a captação de novos clientes, uma vez que esta última custa cinco vezes mais que reter os clientes atuais (Slater & Narver, 2000, p. 121). Aaker (1991)

aponta cinco vantagens essenciais da lealdade dos consumidores: i) os clientes para os quais a marca é indiferente têm um comportamento de compra focado em variáveis como o preço, e não a qualidade ou sensações que a marca desperta; ii) se os consumidores estão satisfeitos não têm motivo para mudar, sendo mais difíceis de captar por outras marcas; iii) os clientes satisfeitos tendem a não arriscar, temendo que as suas mudanças lhes tragam más experiências; iv) a identificação com a marca, pelos sentimentos que ela transmite ou experiências que associam, pode gerar uma relação duradoura com a mesma; v) existem ainda os *committed costumers*, isto é, aqueles para os quais a marca é uma expressão da sua essência – demonstram aos outros a sua personalidade através do uso de determinadas marcas. Para além disto, a existência de clientes fiéis permite reduzir os custos de marketing, atrair novos clientes com maior facilidade e ganhar tempo para responder à concorrência.

ii) Notoriedade

A notoriedade é um ativo que determina a atitude das pessoas face à marca. Em algumas situações, pode conduzir à escolha e posterior lealdade. Esta “reflete a saliência de uma marca na mente do consumidor” (Aaker, 1996b, p. 114). Existem vários níveis de notoriedade: a) reconhecimento – o cliente já ouviu falar da marca; b) recordação – o cliente lembra-se da marca quando pensa num tipo de produto/serviço; c) *top-of-mind* – é a primeira marca na qual o consumidor pensa; e d) dominante – é a única da qual o cliente se lembra (Aaker, 1996b, p. 115).

iii) Qualidade percebida

Esta dimensão é uma das que gera maiores benefícios para o valor de marca e pode ser entendida como as impressões que um cliente tem sobre a marca – a sua utilidade, credibilidade, serviço e estética (Aaker, 1991). É considerada um dos melhores indicadores de lucro, na medida em que a qualidade percebida influencia o comportamento do consumidor, levando-o a optar por determinada marca dentro um leque de opções (De Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, p. 19). Esta tem uma influência direta na escolha do consumidor e conseqüente lealdade à marca, serve de base para o estabelecimento do preço *premium* e pode servir de alicerce para a extensão da marca (Aaker, 1991, p. 19).

iv) Associações

As associações refletem as componentes da imagem da marca que são únicas (Aaker, 1991, p. 111). É tudo aquilo que os consumidores relacionam, através da sua memória, a uma marca. As associações são sedimentadas através da comunicação da marca e contribuem para o valor de uma marca através de cinco formas: a) recuperação de informação – as associações ajudam o consumidor a obter informações que seriam difíceis de compreender, sendo que estas podem influenciar o seu processo de decisão de compra; b) diferenciação da marca; c) motivação – dão credibilidade e confiança à marca, dando razões para o consumidor optar pela mesma; d) geração de atitudes e sentimentos positivos; e) servem de base para extensões da marca (Aaker, 1991).

v) Outros ativos

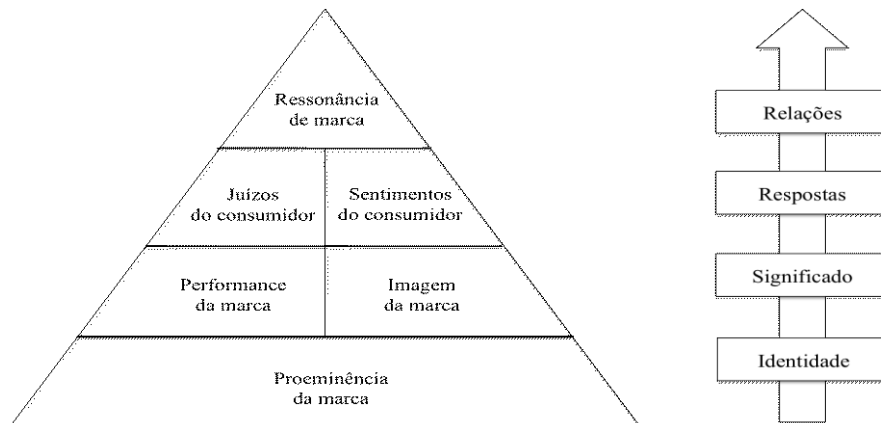
De acordo com Aaker (1991), os outros ativos representam os elementos tangíveis e intangíveis da marca que contribuem para o seu *brand equity*. Esses ativos devem ser, claramente, ser considerados aquando a avaliação do capital de marca, uma vez que lhe conferem diferenciação face às suas concorrentes.

b) *Customer Based Brand Equity* (CBBE) – Keller (2001)

Keller (2001) desenvolveu o modelo *Customer Based Brand Equity* (CBBE) (consultar Figura 12), cuja premissa postula que o poder de uma marca depende do que “os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre a marca, ao longo do tempo” (Keller, 2001, p. 3). Assim, é necessário que os consumidores tenham experiências positivas com os produtos ou serviços de determinada marca, para que os seus pensamentos, emoções, percepções, crenças e opiniões sejam associados à mesma (Keller, 2001, p. 3). O modelo CBBE de Keller traduz-se numa pirâmide que funciona como uma sequência de passos necessários para a criação de uma marca valiosa. O primeiro passo está relacionado com a identificação do consumidor com a marca e com as associações que este estabelece com a mesma – identidade da marca. Segue-se o segundo passo, que diz respeito ao significado da marca na mente do consumidor através das associações estabelecidas – significado da marca. Posteriormente, é necessária a obtenção de respostas a esta identidade e significado da marca, o que constitui a terceira etapa - resposta à marca. Por fim, o quarto passo prevê

a criação de uma lealdade entre o consumidor e a marca – relação com a marca (Keller, 2001, p. 5).

Figura 12 - Pirâmide do *Customer Based Brand Equity*



Fonte: Adaptado de Keller (2001, p. 7).

Keller distingue ainda seis blocos para a construção de uma marca: i) proeminência; ii) imagem; iii) performance; iv) juízos do consumidor; v) sentimentos do consumidor; e vi) ressonância de marca. Para alcançar a identidade da marca desejada, está subjacente a questão da proeminência da marca. Para tal, os consumidores devem reconhecer a marca e relacionar o seu nome, logótipo, ou outros aspetos com as associações na sua memória. No entanto, apesar da proeminência ser um aspeto importante, não é suficiente por si. Para a criação de significado na mente no consumidor, é necessária a consolidação de uma imagem de marca. Esta associação poderá formar-se diretamente, através das experiências do próprio consumidor, ou indiretamente, através do *word-of-mouth*, por exemplo. Enquanto a imagem se relaciona com as necessidades psicossociais do consumidor, a performance da marca diz respeito à experiência que o consumidor tem com a mesma, que influenciarão os juízos e sentimentos em relação à mesma. Por fim, a ressonância de marca, como etapa final do modelo, traduz-se na relação mais profunda e num nível de identificação que o consumidor tem para com a marca. É um laço emocional que se cria entre o cliente e a marca, que padece de ter repercussões na lealdade através da repetição da compra, da necessidade de estar a par das novidades da marca, entre outros (Keller, 2001, p. 8-15).

Lassar, Mittal e Sharma (1995, p. 14) optaram por adotar um modelo que resume as cinco

componentes do *customer based brand equity* em: i) performance; ii) imagem social; iii) valor; iv) credibilidade; v) compromisso. A performance é fundamental, uma vez que se uma marca não tem uma performance adequada às suas funções – a que se destina e motivo pelo qual é comprada – os consumidores não irão adquirir os seus produtos e o valor de marca será muito reduzido; A imagem social acrescenta valor devido à reputação ao nível social que a posse de determinada marca implica; O valor, definido como a utilidade percebida da marca relativamente aos custos inerentes, é abrangido porque a escolha por uma determinada marca está diretamente relacionada com o equilíbrio de preço-qualidade que a mesma oferece – algumas marcas possuem um valor de marca mais elevado devido ao fator do preço; A credibilidade é incluída, uma vez que os consumidores tendem a considerar mais valiosas as marcas em que confiam; O compromisso implica uma identificação com a marca, que pode levar ao envolvimento emocional do consumidor com a marca. Em suma, esta escala de medição do valor de marca baseada no consumidor assente nas cinco dimensões – “performance”, “valor”, “imagem social”, “credibilidade” e “compromisso” – tem a vantagem de permitir apreciar as dimensões individualmente. Esta escala irá possibilitar avaliar as estratégias de marketing operacionalizadas pela organização. Todo o *feedback* fornecido pelos consumidores permite identificar problemas ao nível da performance dos produtos; reconhecer incongruências de posicionamento da marca; destacar qualquer questão que precise de ser melhorada ao nível da organização e da marca. Para além disto, de acordo com o estudo conduzido por Lassar, Mittal e Sharma (1995, p. 15-17), as dimensões não são independentes entre si: os consumidores, ao avaliarem positivamente uma marca ao nível da sua performance, por exemplo, tendem a classificá-la bem nas outras dimensões, como o valor e a credibilidade. O mesmo acontece no cenário oposto, se o cliente possuir uma experiência negativa ao nível de uma dimensão, dificilmente verá a marca de uma forma positiva nas outras dimensões. Para as marcas, torna-se importante medir o *brand equity* de uma forma regular, sendo que a gestão cuidada das suas cinco dimensões são determinantes para aumentar o valor de marca.

4. Corporate branding em entidades bancárias

Existem várias razões que levam a uma competição desenfreada entre as marcas dos serviços financeiros, entre elas a globalização, desregulamentação, a informação difundida

através da Internet e a falta de diferenciação na oferta (Howcroft & Durkin, 2003).

Para combater estas dificuldades do sector, incrementar o valor das marcas afigura-se imperativo, e é neste sentido que o *branding* toma um papel fundamental, tornando-se uma vantagem competitiva. Conforme exposto anteriormente, o valor de marca está relacionado com a lealdade e níveis de confiança do consumidor em determinada marca (Lassar, Mittal & Sharma, 1995, p. 11-12).

O *branding* é um processo indissociável do contexto organizacional em que se desenvolve, uma vez que todas as atividades da organização convergem na promessa de valor que é feita ao cliente. Este compromisso é igualmente indissociável do nome da marca, que representa tudo o que a organização realiza ou tenciona realizar. É um elemento importante do marketing, que se traduz num conjunto de atividades transversais ao espectro do marketing-mix, com a finalidade de levar o consumidor a reconhecer o valor acrescentado, que se afigura distintivo quando comparado com a concorrência. O *branding* identifica a visão da marca e equaciona a forma de a atingir com o maior retorno sobre o investimento, através da implementação de uma estratégia que prioriza a satisfação dos consumidores. Um dos objetivos do *branding* é facilitar a manutenção da lealdade dos consumidores. Isto é, este não deve ser encarado como uma ferramenta direcionada apenas a um aspeto do marketing-mix, mas sim como o fruto do pensamento estratégico. Acrescenta-se ainda que o *branding* não se cinge a algum mercado ou forma de negócio específico. Este representa valor tanto no marketing B2C (*Business to Consumer*) como no B2B (*Business to Business*), em sectores de comercialização de bens ou de serviços (De Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, p. 29).

Foram desenvolvidos estudos que visam de compreender os elementos que conduzem ao sucesso das marcas de serviços no sector financeiro – nomeadamente, os bancos (De Chernatony & Cottam, 2006). Desta forma, os maiores erros das marcas do sector financeiro apontados foram (De Chernatony & Cottam, 2006, p. 89):

- i. Tendência conservadora e adversa ao risco das empresas: apesar de autores como Aaker (2004) defenderem a importância da história e património das marcas, e de os consumidores associarem muitas vezes a antiguidade da marca ao sentimento de segurança e confiança, as organizações que optam por abordagens convencionais e

pouco evolutivas tendem a não prosperar no sector financeiro.

- ii. Privilegiar a performance financeira e descurar outros indicadores do valor da marca: a falta de diversificação de produtos neste sector é prova de que a performance financeira nem sempre é o meio mais adequado para obter o sucesso. De facto, para alcançar o sucesso financeiro sustentável, devem ser trabalhados fatores que funcionem no longo-prazo – notoriedade, confiança, lealdade, valor – que ajudam a fortalecer a marca (Berthon *et al.*, 1999, p. 58).
- iii. Liderança inadequada da marca e/ou da organização: é importante que a atitude dos líderes de uma organização seja coerente com os valores e cultura da marca.
- iv. Falta de diferenciação face aos concorrentes.
- v. Escassez de conhecimento ao nível do *branding* e outras competências ligadas ao marketing: é necessário considerar a marca na sua plenitude, optando por uma visão sofisticada e não meramente assente nos seus elementos visuais – logótipo.
- vi. Problemas ligados à qualidade do serviço providenciado: devido ao seu carácter intangível, os serviços implicam uma interação do consumidor com os colaboradores, pelo que esta influencia a sua perceção face à marca.
- vii. Políticas de Recursos Humanos que consolidam a marca: desenvolvimento de atividades que permitem a consolidação dos valores da marca, influenciando positivamente no comportamento dos colaboradores e até na qualidade do serviço.
- viii. A cultura e valores da marca não consolidados ou pouco claros: as culturas organizacionais fortes são frequentemente associadas a marcas de sucesso.

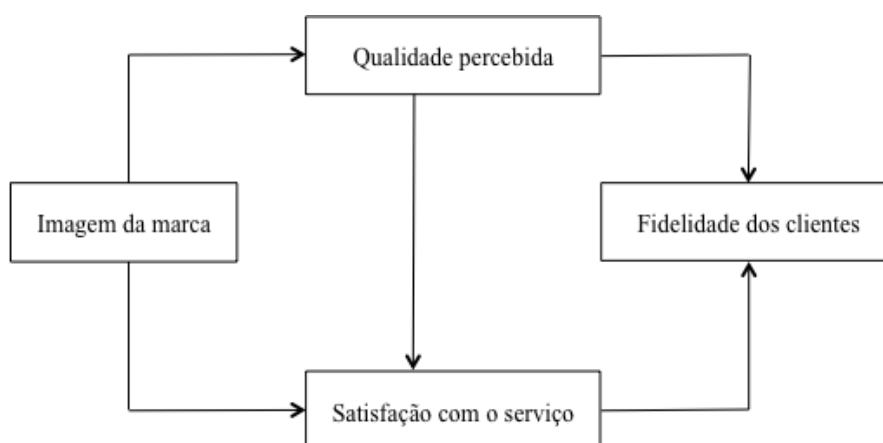
Na conjectura atual do sector dos serviços financeiros, os produtos oferecidos pelas diferentes entidades são bastante semelhantes e os novos serviços são facilmente replicáveis pela concorrência, pelo que a diferenciação das marcas deste sector é um desafio constante. Com o objetivo de ultrapassar esta dificuldade, os bancos começaram a apostar numa diferenciação através de aspetos intangíveis da sua marca e que conduzem à fidelidade dos clientes, como é o caso da qualidade percebida, satisfação e o serviço (atendimento, competência dos gestores, entre outros aspetos). Para além de estes fatores

potenciarem a lealdade do consumidor, podem gerar até um compromisso do mesmo para com o banco (Veloutsou, Daskou & Daskou, 2004, p. 116).

A fidelização de clientes afigura-se um elemento de máxima relevância e de grande influência nos lucros do banco, pelo que este deve desenvolver esforços que potenciem a lealdade dos clientes. A lealdade é uma dimensão do valor de marca que traduz a predileção regular por uma marca, que reflete a probabilidade do cliente optar por outra, em caso de experiência negativa (Boachie-Mensah & Owusu, 2015, p. 156). No sector bancário, foram realizados alguns estudos com a finalidade de identificar os determinantes da lealdade dos consumidores (Bloemer, Ruyter & Peeters, 1998; Daskou, Veloutsou e Daskou, 2003), no entanto, estes não tinham em consideração as características das marcas dos bancos. Surge então a questão da possibilidade de criação de um modelo que antecipe a fidelidade dos consumidores a marcas de bancos específicas, uma vez que cada marca tem características distintas que podem, ou não, influenciar a lealdade dos clientes (Veloutsou, Daskou & Daskou, 2004, p. 114).

Foram identificadas algumas variáveis que ajudam a prever a lealdade dos consumidores, sendo estas: i) satisfação do cliente; ii) qualidade percebida; iii) imagem da marca. Os estudos nesta área têm conseguido relacionar a satisfação com a lealdade do consumidor no sector bancário. No entanto, é mais difícil avaliar a qualidade de um serviço do que de um bem, pelo que, no sector bancário, a qualidade percebida é um fator difícil de medir. A qualidade percebida afeta o comportamento do consumidor, na medida em que o leva a optar por uma marca ou produto específico do leque de opções que lhe são apresentadas. Desta forma, pode verificar-se que a qualidade do serviço no sector bancário potencia a fidelidade à marca e ao banco. Por sua vez, a imagem representa um fator fulcral na criação de percepções de qualidade e nível de satisfação com a marca. Alguns estudos (Lehtinen, & Lehtinen, 1991; Asubonteng, McCleary & Swan, 1996) comprovam a relação da imagem da marca ou da organização com a qualidade percebida dos seus serviços e produtos: quanto melhor forem as percepções dos clientes, melhor será a qualidade percebida. Conclui-se que “a imagem do banco tem uma influência direta na lealdade ao mesmo, através da qualidade percebida e satisfação” (Veloutsou, Daskou & Daskou, 2004, p. 115). As relações entre as três variáveis – satisfação do cliente, qualidade percebida e imagem da marca – são ilustradas na Figura 13.

Figura 13 - As Variáveis Determinantes da Lealdade do Consumidor no Sector Bancário



Fonte: Adaptado de Veloutsou, Daskou & Daskou (2004, p. 115).

Na realização de estudos que averiguam a influência dos agentes intangíveis no comportamento do consumidor é necessário ter vários fatores em atenção, como o sector da empresa, categoria de produtos ou serviços e públicos-alvo do negócio. Assim sendo, é natural que os bancos se dirijam a diferentes *targets*, pelo que “as instituições financeiras necessitam de posicionar os seus serviços de uma forma a diferenciar-se dos seus concorrentes”, através de ativos tangíveis e intangíveis, “com base nos traços reais e imaginários associados ao serviço, seja pela comunicação ou pela oferta de serviços” (Veloutsou, Daskou & Daskou, 2004, p. 116). Cada banco é associado a atributos e valores particulares e, uma vez que os consumidores têm motivações específicas que os levam a adquirir os produtos financeiros de determinado banco, os aspetos que influenciam a sua lealdade à marca podem igualmente diferir. Isto é, uma vez que os bancos têm características e *targets* diferentes uns dos outros, as variáveis que condicionam a fidelidade podem não ser as mesmas em todo o caso. No entanto, decorrente da literatura deste tema, foram realizados estudos de modo a averiguar se as mesmas variáveis são apropriadas, em bancos distintos, para prever a fidelidade dos consumidores ao banco. É verificável que, quando os bancos apresentam diferenças ao nível da sua imagem, qualidade percebida, satisfação e níveis de lealdade dos consumidores, conseqüentemente a relação entre estas dimensões varia no que respeita à existência da firmeza da relação. Desta forma, constata-se que os fatores dinamizadores da fidelidade variam de acordo com a entidade bancária em estudo.

Alguns autores, como Winstanley (1996) e Veloutsou, Daskou and Daskou (2004) salientam a satisfação do cliente como elemento fulcral da lealdade e criação de relação positiva entre o consumidor e as entidades bancárias. A satisfação do cliente influencia as atitudes e comportamentos do consumidor. Um elevado grau de satisfação é uma enorme vantagem para as empresas, tanto a longo como a curto prazo. A satisfação potencia vários cenários positivos para a marca: i) boas referências por parte dos clientes; ii) disposição dos consumidores para pagar um preço *premium*; iii) diminui os custos para prestação de serviços; iv) conduz os clientes a transferirem mais serviços para o banco; v) origina uma perceção do banco como um banco de relação; vi) potencia o sucesso do *cross-selling* – venda de um produto que complementa aquele que o cliente comprou (Winstanley, 1996, p. 36).

O elevado nível de satisfação dos clientes implica que existe uma maior probabilidade destes recomendarem o banco a outros consumidores. Este *word-of-mouth* que se gera é normalmente acompanhado de experiências e histórias acerca do serviço de excelência e da relação com o banco. Os clientes satisfeitos estão também dispostos a pagar mais pelos serviços do banco, uma vez que reconhecem valor nesta relação. A redução de custos da prestação de serviços está relacionada com o acréscimo de custos devido às queixas dos consumidores. As quantias despendidas a resolver estes problemas e a criação de uma perceção negativa em relação à marca implica um aumento de custos. Por outro lado, os clientes satisfeitos têm uma maior tendência a serem mais condescendentes e a desvalorizarem pequenas questões. A transferência de mais serviços para o banco é também característica destes clientes, uma vez que a sua satisfação potencia uma maior confiança e proximidade, levando-os até a concentrar todos os seus negócios no mesmo banco, quando o nível de satisfação é muito elevado. Os consumidores satisfeitos compram mais produtos e soluções do que os clientes descontentes. São também mais recetivos ao *cross-selling*, uma vez que o veem como uma proposta de valor. Os consumidores satisfeitos contribuem também para a sensação de satisfação dos colaboradores (nomeadamente as primeiras linhas – balcões), potenciando a sensação de pertença, brio profissional e relações positivas com as chefias, que conduzem a um melhor ambiente de trabalho (Winstanley, 1996, p. 37).

Existem quatro aspetos que ditam a satisfação do cliente: i) satisfação ao nível dos empréstimos; ii) satisfação com o relacionamento com o gestor; iii) satisfação com o serviço diário; iv) satisfação ao nível de preço/qualidade (Winstanley, 1996, p. 38). Os níveis de satisfação são geralmente mais elevados no que diz respeito à relação com o cliente, e mais baixos em relação ao preço/qualidade. Relativamente aos créditos, a variável com maior impacto na perceção dos consumidores, a satisfação altera-se consoante a fase do ciclo de negócio. A maior dificuldade dos bancos reside na relação preço/qualidade, uma vez que cada vez há mais variedade de produtos bancários (Winstanley, 1996, p. 39).

De um ponto de vista estratégico e com a finalidade de aumentar a fidelização de clientes, os bancos não se devem cingir a criar produtos financeiros competitivos ou aumentar o número de sucursais, uma vez que os ativos tangíveis não se apresentam os únicos preditores da lealdade do consumidor; os bancos devem, igualmente, explorar os ativos intangíveis da marca, promovendo a sua identidade e concebendo associações positivas na mente do consumidor através do marketing e da comunicação. Esta estratégia deve, no entanto, encontrar-se alinhada com os valores do banco e com os seus públicos-alvo (Veloutsou, Daskou & Daskou, 2004, p. 122).

Capítulo IV – Metodologia

1. Enquadramento da empresa objeto de estudo

De forma a compreender melhor a conjuntura na qual o Millennium bcp opera, é necessário explorarmos os seguintes aspetos: i) a sua história e marcas detidas; ii) a sua missão, visão e valores; iii) os prémios recebidos.

i) História e marcas detidas

O Millennium bcp (ou BCP – Banco Comercial Português) é qualificado como o maior Banco privado português, assumindo uma posição determinante no mercado financeiro em Portugal: é o segundo maior Banco e a primeira instituição bancária privada em termos de quota de mercado, contando com uma vasta rede de distribuição no país.

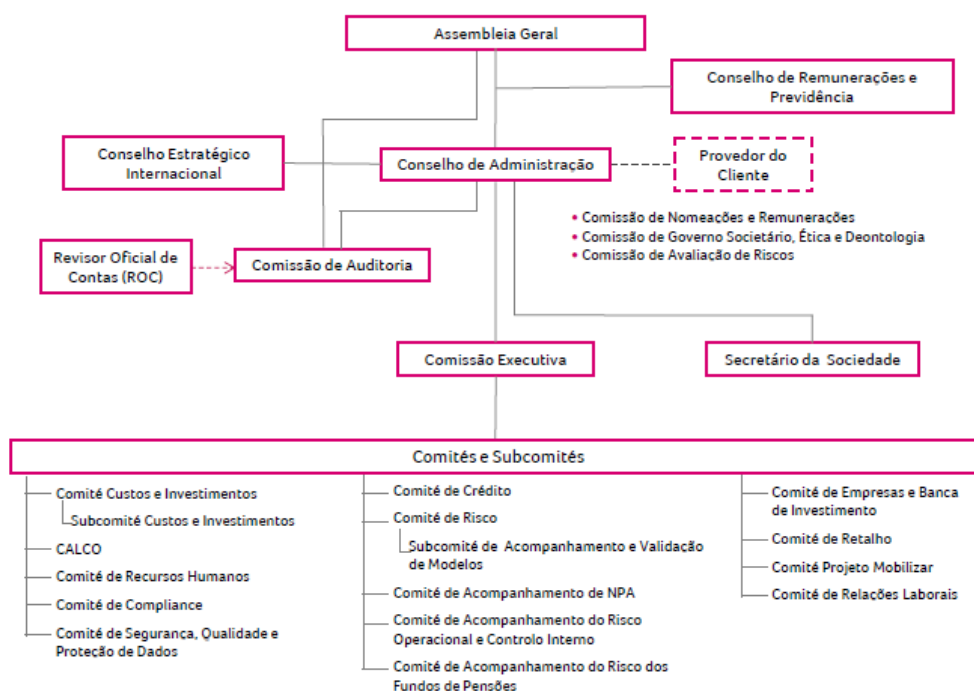
O Banco Comercial Português foi fundado em 1985 por um grupo de 200 acionistas de uma equipa de bancários, com o intuito de ser uma organização independente e que ajudasse a dinamizar o adormecido mercado financeiro em Portugal. Em 1995, o BCP adquiriu o maior banco privado em Portugal à época, o Banco Português do Atlântico e, passados cinco anos, o Banco Mello e o Banco Pinto & Sotto Mayor e também a seguradora Império. Ao nível das companhias de seguros, o BCP celebrou ainda um acordo com a Ageas Seguros e atualmente comercializa os produtos do Grupo Ocidental (Millennium bcp, 2018a, p. 8).

Além da evidente relevância no panorama nacional, o Banco Comercial Português (BCP) é também uma instituição de referência na Europa e em África. O Banco está implementado na Polónia, sob o nome de Bank Millennium, em Moçambique, como Millennium bim e, por fim, na Suíça, como Banque Privée. Todas as áreas operam sob a marca Millennium e, atualmente, o BCP conta com mais de 1.000 Sucursais, dando resposta a 5,4 milhões de Clientes, em todo o mundo.

O BCP tem um modelo de administração e fiscalização monista (consultar Figura 14) constituído por um Conselho de Administração, que engloba uma Comissão Executiva e Comissão de Auditoria. Padece também de um Conselho de Remunerações e Previdência e um Conselho Estratégico Internacional, que são eleitos pelo órgão máximo da Sociedade, a

Assembleia Geral. Fazem ainda parte da constituição deste modelo o Revisor Oficial de Contas e uma empresa externa de auditores, cuja nomeação cabe também à Assembleia Geral.

Figura 14 - Modelo de Administração e Fiscalização Monista do Millennium bcp

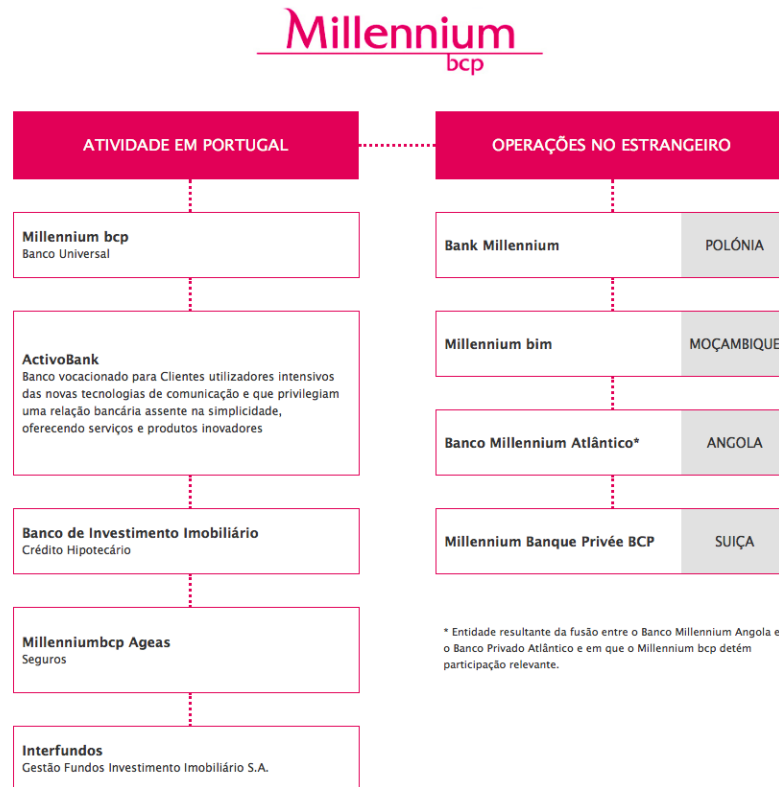


Fonte: Millennium bcp (2018a, p. 10).

A atividade do BCP centra-se no desenvolvimento de um vasto leque de serviços bancários e ações financeiras. É um Grupo líder em várias áreas de negócio do sector financeiro em Portugal. No território nacional, o Millennium bcp foca-se no mercado de retalho e empresas, sendo que o serviço se concretiza de uma forma segmentada, servindo mais de 2,4 milhões de clientes. Através das suas redes comerciais, o Banco disponibiliza um conjunto alargado de produtos e serviços, estando cimentado numa rede de sucursais moderna e com uma vasta cobertura, com 578 sucursais em Portugal. Outro tipo de pontos de distribuição dos produtos do Grupo são os canais de banca à distância – por telefone, Mobile Banking e Internet (Millennium bcp, 2018c).

No que diz respeito à estrutura do grupo, representada na Figura 15, pode inferir-se que o Millennium bcp engloba o Activo Bank, o Banco de Investimento Imobiliário, Millennium bcp Ageas e Interfundos, em Portugal.

Figura 15 - Estrutura do Grupo



Fonte: Millennium bcp (2019).

ii) Visão, missão e valores

Relativamente à visão da marca, o BCP direciona os seus esforços para ser o banco de referência no serviço ao cliente, através da conjugação de plataformas de distribuição vanguardistas e tecnológicas. Compromete-se, assim, com eficiência do serviço e com um intensificado respeito e ordem na gestão de capital, liquidez e de custos. O banco tem como missão a criação de valor para os seus *stakeholders* através da disponibilização dos melhores produtos bancários e financeiros. Acompanhada de uma política de gestão sustentável e de responsabilidade corporativa, a estratégia do Millennium bcp visa igualmente a geração de um retorno atrativo aos acionistas, através de um crescimento rentável e sustentável do grupo. O plano estratégico do Grupo consiste em três alicerces: fixar as bases para o desenvolvimento sustentável; gerar condições para expansão e rentabilidade do negócio; e promover um crescimento sustentado (Millennium bcp, 2018d).

A Marca Millennium caracteriza-se através de cinco valores base – Ágil, Moderno, Próximo, Simples e Sustentável (Millennium bcp, 2018c). O banco é Ágil devido à sua atenção e perspicácia face ao contexto global e objetivos que almeja executar. O seu carácter Moderno prende-se com a sua capacidade de acompanhar a mudança, desenvolvendo projetos inovadores, como a abertura de conta *online* e as plataformas digitais melhoradas. É Próximo uma vez que, apesar do investimento no meio digital, pretende estar cada vez mais perto e sempre presente para os seus clientes, investidores, acionistas e colaboradores. Simples e orgânico nas suas respostas, de forma a descomplicar os processos e a interação com os seus clientes. Por fim, o Millennium bcp é uma marca Sustentável, revelando uma preocupação com as gerações futuras e com o meio local e global em que se insere.

No que diz respeito à comunicação com o cliente, o Millennium bcp visa continuar a consolidar o posicionamento e valores implementados em 2016, assentes na assinatura “Aqui Consigo”. No ano de 2018 a marca optou por desenvolver uma comunicação mais próxima dos clientes, através da difusão do valor “Moderno” do banco, de forma a refletir uma imagem ainda mais inovadora e a retratar o Millennium como um banco do futuro. Pretendeu-se passar esta mensagem através da campanha institucional de 2018 – “Num Millennium à frente”, que segue um discurso enraizado na importância do digital e das novas tecnologias.

Em 2019, a vertente digital foi ainda mais enfatizada com a campanha institucional do lançamento da Nova App do Banco. Com um grafismo mais moderno e imagens de cores garridas, o Millennium bcp reafirmou o seu posicionamento como banco inovador, digital e atual. Em conjunto com uma forte comunicação publicitária segmentada – segmentos Mass Market, Prestige, Private e Empresas – o BCP continuou a patrocinar grandes eventos no âmbito do desporto, como é o caso do Millennium Estoril Open, e na cultura, com a Online Dance Company powered by Millennium e o Festival ao Largo. Ao nível do segmento Empresas destacou-se a 2ª edição dos Prémios Millennium Horizontes e, no que diz respeito à comunicação interna, salienta-se a Reunião de Quadros. Com a visão de potenciar a proximidade com os clientes, é ainda importante referir os Arraiais Millennium, evento realizado para os Clientes Residentes no Exterior, com vista a aproximar a marca a este segmento de clientes (Millennium bcp, 2018a, p. 25).

iii) Prémios recebidos

No decorrer dos últimos anos, têm sido atribuídos prémios ao Millennium bcp nas suas variadas áreas de atuação:

- “Banco Escolha do Consumidor” – Escolha do Consumidor (2018 e 2019);
- “Best Consumer Digital Bank”, “Best Online Deposit, Credit and Investment Product Offerings”, “Best Information Security and Fraud Management” e “Best Foreign Exchange Bank” – Global Finance (2018);
- “Best Private Banking” – The Banker (2017 e 2018);
- “Best Capital Market Promotion Initiative” e “Most Active Trading House in Warrants & Certificates” – Euronext Lisbon Awards (2018);
- “Superbrand” – Superbrands (2015 a 2017);
- “Model Bank 2017” – Celent (2017);
- “Melhor Marca” na categoria de Banca – Marketeer (2017);
- “Ethibel Excellence Europe” e “Ethibel Excellence Investment Register” – VigeoEiris
- European Banks Index – Standar Ethics.

2. Problemática e objetivos de investigação

É do interesse da presente investigação apurar a perceção do valor marca Millennium bcp por parte dos seus Clientes, bem como se a mesma espelha os seus valores base. A pergunta de partida “A perceção do valor da marca Millennium bcp, junto dos clientes, reflete os seus valores identitários?”, visa uma compreensão da relação anteriormente referida. Para tal, será necessário avaliar algumas variáveis, nomeadamente o valor da marca Millennium e a imagem que os consumidores têm presente sobre a marca.

Os **objetivos de investigação** prendem-se com o seguinte: i) avaliar a perceção do valor da marca Millennium bcp dos seus clientes; e ii) verificar se a perceção dos clientes do valor da marca reflete os seus valores identitários.

Neste estudo optou-se pela adoção das ideias de Aaker (1991). Visa-se, deste modo, avaliar o reflexo destes valores organizacionais na perceção de valor dos clientes, tentando perceber se estes geram valor para o consumidor (*brand equity*).

3. Estratégia metodológica

Para assegurar o sucesso de uma investigação, é imperativa a implementação de uma estratégia metodológica. Esta traduz-se na seleção dos métodos mais adequados para a recolha de dados (Khan, 2008, p. 69). Para esta investigação, propõe-se uma abordagem mista, com a utilização de métodos qualitativos e quantitativos.

A revisão da literatura é o primeiro passo deste estudo, enquadrando-se assim na estratégia metodológica adotada. Foi dada grande atenção, primeiramente, à organização e seus aspetos identitários, imagem e reputação. Visando contextualizar a situação social e económica em que a organização se insere, afigura-se relevante também pesquisar acerca de temáticas como o comportamento do consumidor e a sociedade de consumo. A marca foi uma das temáticas centrais da investigação, nomeadamente os modelos relativos ao valor de marca (*brand equity*). Foi também efetuada pesquisa ao nível do *branding* no contexto do sector financeiro, nomeadamente em entidades bancárias. A teoria é fulcral para a presente investigação, uma vez que, de acordo com Freixo (2010, p. 84), esta permite estabelecer “uma orientação para se restringir a amplitude dos factos a serem estudados”.

O estudo de caso afigura-se muito apelativo no meio académico, e pode ser definido como “um estudo intensivo de uma unidade única, com o objetivo de generalizar para um conjunto maior de unidades” (Gerring, 2004, p. 314). Este foca-se na análise de um exemplo particular de um determinado fenómeno, quando o estudo se debruça sobre uma dada organização ou comunidade. O estudo de caso permite ao investigador: i) analisar fenómenos reais cujos limites não estejam bem definidos; ii) contextualizar a situação em que é realizada a investigação; iii) identificar as relações causais entre esse contexto e a

organização/comunidade (objeto de estudo). O principal propósito da realização de uma investigação como estudo de caso é a aplicação de conhecimentos numa determinada realidade e contexto situacional (Prodanov & Freitas, 2013, p. 62).

A triangulação de dados traduz-se num “processo de comparação entre dados oriundos de diferentes fontes no intuito de tornar mais convincentes e precisas as informações obtidas” utilizando diferentes métodos de recolha de dados sobre um dado objeto de estudo (Prodanov & Freitas, 2013, p. 129). Isto é, a triangulação representa uma estratégia com a finalidade de obter diferentes ângulos – de investigadores, ideias e métodos – sobre o mesmo fenómeno (Jensen, 2002, p. 272). A fiabilidade do estudo de caso é assegurada através da utilização de diferentes fontes de dados, pelo que a triangulação se afigura um procedimento indicado para a presente investigação (Martins, 2006, p. 80).

3.1. Dados Exploratórios

A pesquisa exploratória advém da necessidade de estudar, de forma minuciosa, as características e atributos da marca. Os dados exploratórios permitem a abordagem do tema da investigação sob várias perspetivas, bem como conhecer melhor o tema em estudo e formular as questões condutoras da investigação (Raupp & Beuren, 2006, p. 80).

De uma forma geral, nos estudos de caso, existe uma tendência para combinar métodos de recolha de dados, tais como documentos organizacionais e arquivos, observação, entrevistas ou questionários (Eisenhardt, 1989, p. 534). Para este estudo recorreu-se aos seguintes procedimentos: i) análise documental; ii) observação participante; e iii) entrevistas exploratórias (Prodanov & Freitas, 2013, p. 52).

i) Análise documental

A análise documental é fundamental em qualquer estratégia metodológica nos estudos da área das ciências sociais e humanas, uma vez que fomenta a descoberta de novas ideias, teorias e perspetivas sobre o tema e posterior reflexão sobre as mesmas (Sousa & Batista, 2011, p. 304).

a) Revisão da literatura

A revisão da literatura permite a contextualização da temática do estudo e resulta da necessidade de fundamentar teoricamente a investigação. Para a revisão da literatura, consideram-se as seguintes fontes como as mais apropriadas: a) revistas científicas; b) dissertações e estudos académicos; c) obras literárias; d) documentos e arquivos, fotografias, vídeo, entre outros; e) revistas, jornais, artigos e notícias (Prodanov & Freitas, 2013, p. 80).

Neste estudo, a revisão da literatura corresponde aos primeiros três capítulos, referindo-se cada um a uma temática diferente: o Capítulo I reflete sobre a identidade e cultura das organizações; o segundo Capítulo refere-se à dimensão do consumidor – o seu comportamento contextualizado na Era digital – conceito de *prosumer*; o Capítulo III está relacionado com a identidade, imagem e estratégias de gestão das marcas. Para redigir estes capítulos, foram consultadas as seguintes fontes: i) artigos de jornais e revistas científicas; ii) teses de mestrado e doutoramento; iii) obras literárias publicadas.

b) Documentos organizacionais

Os documentos da organização permitem a aquisição de conhecimentos relativos ao contexto organizacional específico do Millennium bcp e às atividades desenvolvidas em várias áreas. Permite ainda um maior conhecimento da estratégia de gestão da marca.

Procedeu-se assim à análise dos documentos organizacionais:

- 1) *Website* institucional e comercial do Millennium bcp;
- 2) Relatório e Contas 1º Semestre de 2018;
- 3) Relatório de Sustentabilidade 1º Semestre 2018;

ii) Observação participante

A observação, enquanto método de recolha de dados, é bastante útil, na medida em que permite verificar empiricamente os fenómenos e comportamentos que se visa estudar. Esta

pode ser definida como a utilização “dos sentidos para a obtenção de dados de determinados aspetos da realidade” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 103). Esta técnica permite a extração dos dados necessários, examinando-os em primeira mão (Khan, 2008, p. 8). Existem, no entanto, algumas limitações na utilização desta técnica, nomeadamente o seu carácter subjetivo, já que o investigador pode influenciar e ser influenciado pelo grupo, adotando preferências, crenças e ideias consoante a sua relação com mesmo (Prodanov & Freitas, 2013, p. 103).

No presente estudo, um dos instrumentos de recolha de dados selecionados foi a observação participante, que se resume na participação verdadeira em determinado grupo ou fenómeno, desempenhando um papel dentro dessa comunidade (Prodanov & Freitas, 2013, p. 104).

O estágio profissional no Millennium bcp foi a situação que permitiu a observação participante no local, e este teve a duração de um ano, com início em novembro de 2017. As funções foram desempenhadas na Direção de Comunicação do Banco, passando por duas equipas distintas: a) a Comunicação Comercial, cujo enfoque reside na comunicação publicitária de produtos e serviços do Banco, bem como toda a comunicação da marca com os seus clientes através dos *media* – campanhas institucionais, por exemplo; b) a Comunicação Institucional – responsável pela comunicação com os públicos internos e externos ao nível dos eventos e patrocínios do Banco.

iii) Entrevistas exploratórias

De um modo geral, nos estudos na área da comunicação e do marketing, a pesquisa qualitativa é associada ao método da entrevista. As entrevistas são um método fulcral da pesquisa qualitativa, uma vez que permitem ao investigador recolher uma vasta quantidade de dados, uma vez que a entrevista “envolve participantes e entrevistadores na forma de interação social através da qual colaboram para produzir relatos com significado das experiências dos participantes” (Daymon & Holloway, 2011, p. 220). Isto é, a entrevista permite obter ideias, perspetivas e atitudes do entrevistado.

A entrevista adequa-se quando o objetivo é compreender o fundamento das opiniões dos entrevistados sobre determinada situação, organização ou produto (Daymon & Holloway,

2011, p. 222). Podem distinguir-se três tipos de entrevistas: 1) entrevistas não estruturadas; 2) entrevistas semiestruturadas; 3) entrevistas estruturadas. A entrevista não estruturada ocorre quando é através de uma lista de tópicos que o investigador conduz a entrevista. Na entrevista semiestruturada existe um guião de entrevista flexível com as principais questões e ideias a serem abordadas (Daymon & Holloway, 2011, p. 222). As entrevistas semiestruturadas estão centradas num roteiro com algumas questões base, complementadas com outras que surgem aquando o processo de entrevista (Manzini, 2004). Por sua vez, as entrevistas estruturadas baseiam-se num questionário planeado e de sequência rígida. Tem a finalidade de obter respostas diretas por parte dos entrevistados (Daymon & Holloway, 2011, p. 226).

Realizaram-se entrevistas individuais semiestruturadas aos seguintes profissionais da área de Comunicação do Millennium bcp: Responsável da Comunicação Comercial e Responsável da Comunicação Institucional. A finalidade das entrevistas será analisar o ponto de vista da própria organização acerca da identidade do Millennium bcp e crenças sobre as perceções dos seus consumidores. As questões foram formuladas de acordo com o modelo do Prisma da Identidade da Marca de Kapferer (2004). Tenciona-se então compreender as três facetas do modelo da dimensão da interiorização, isto é, aquela que a organização pode controlar, bem como avaliar a perceção que os diretores têm das três facetas da exteriorização da marca (aquilo em que a organização não tem controlo), isto é, a imagem da marca que a organização crê que os clientes têm.

A Figura 16 abaixo relaciona as questões efetuadas nas entrevistas com as facetas da Interiorização do modelo de Kapferer (2004):

Figura 16 - Dimensões em análise na entrevista

Interiorização	
Questão	Faceta do Prisma
1, 2, 3	Personalidade
4, 5	Cultura
6, 7, 8, 9	Mentalização

Fonte: Elaboração própria.

3.2. Dados Primários

Aos dados baseados na realidade, isto é, recolhidos através do trabalho do investigador, dá-se o nome de dados primários (Daymon & Holloway, 2011, p. 103). Estes procuram responder à pergunta de partida da investigação e aos objetivos do estudo.

Com a finalidade de compreender a perceção dos clientes do Millennium bcp face ao valor da marca foi utilizado o inquérito por questionário. Os inquéritos são um instrumento da metodologia quantitativa extremamente utilizado para obter dados acerca de perceções, crenças, atitudes, valores e comportamentos adotados pelos inquiridos. Este instrumento tem o propósito de investigar os graus de associação entre as variáveis para testar hipóteses (Gunter, 2002, p. 214) e estabelecer uma relação de causa-efeito entre os fenómenos (Prodanov & Freitas, 2013, p. 69). A metodologia quantitativa resume as opiniões e crenças dos inquiridos em números, para posteriormente os analisar e comparar.

i) Inquérito por questionário

O inquérito é uma ferramenta que permite a obtenção de dados que ajudam a compreender uma realidade junto de uma população (Ketele & Roegiers, 1993, p. 36). No presente estudo, a finalidade deste instrumento da pesquisa quantitativa é verificar a validade das hipóteses estabelecidas. O inquérito será de cariz analítico, uma vez que o seu propósito é, através da recolha de dados, analisar as relações entre as variáveis de modo a testar hipóteses (Gunter, 2002, p. 215).

Com a aplicação do inquérito, o objetivo é, não só, poder avaliar a validação, ou não, das hipóteses em estudo, mas também encontrar relações entre as mesmas. O questionário será do tipo fechado, com perguntas em formato de escolha múltipla, de forma a simplificar a análise dos dados.

Na formulação do guião (ver Anexo C), foram incluídas questões de dois tipos de escalas: a) nominal; e b) de atitudes. Os dados de carácter nominal dizem respeito a categorias como o género e respostas de “sim” e “não” (Brace, 2008, p. 59-62). No que diz respeito às escalas de atitudes, optou-se pela escala de Likert, na qual são diferenciados cinco níveis de atitude, através dos quais os inquiridos devem referir o seu nível de concordância (Brace, 2008, p. 73).

A base para a formulação das perguntas deste questionário foi o modelo Brand Equity Ten, de Aaker (1991). Primeiramente, foram colocadas as questões para apurar o perfil do cliente. Uma vez que a comunicação do Millennium bcp é bastante diversificada consoante o segmento a que se dirige, optou-se por cingir a investigação a um segmento único de clientes – o segmento Mass Market (que engloba a maioria dos clientes do banco). Seguiu-se a constatação das hipóteses, na qual se pretendeu responder aos objetivos de investigação.

Os questionários foram aplicados via *online*, permitindo este meio uma amostra mais representativa da população de clientes da categoria Mass Market do Millennium bcp.

4. Universo e Amostra da Investigação

O universo, também denominado população, representa a totalidade dos elementos que possuem as características definidas no âmbito de determinada investigação. No presente estudo, o universo é representado pelos clientes do Millennium bcp em Portugal. A amostra, por sua vez, define-se como parte do universo que é nomeada conforme as características que apresenta. Como tal, distinguem-se dois tipos de amostragem: a) a probabilística; b) a não-probabilística (Prodanov & Freitas, 2013, p. 98).

Para a presente investigação a amostra selecionada é a não-probabilística por conveniência (ou por acessibilidade). Neste tipo de amostras são selecionados os participantes disponíveis e aos quais o investigador tem acesso (Gunter, 2002, p. 2016; Prodanov & Freitas, 2013, p. 98). De forma a assegurar a representatividade do estudo, a dimensão da amostra deve ser adequada tendo em conta o universo. Huot (1999, p. 98) desenvolveu a Tabela da Dimensão da Amostra (consultar Figura 17), que refere o número mínimo de indivíduos de uma amostra, consoante a dimensão do universo.

Em 2018, o Millennium bcp contava com uma base de 2,2 milhões de clientes ativos em Portugal (Millennium bcp, 2018a, p. 6).

Figura 17 - 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

Fonte: Huot (1999, p. 38)

Legenda:

N – dimensão do universo

n – dimensão da amostra

Uma vez que o universo de clientes – considerando 2,2 milhões de clientes do Millennium bcp, referentes a 2018 – é superior a 100.000 indivíduos, deverão ser recolhidos, no mínimo, 384 questionários para obter uma amostra significativa.

No entanto, devido às limitações expressas no ponto 5, optou-se, neste estudo, por analisar apenas um segmento de clientes do Millennium bcp – o Mass Market – e alcançou-se uma amostra representativa deste segmento. Por motivos profissionais, não é possível revelar as características da categoria Mass Market dos clientes do Millennium bcp, nem o número de clientes deste universo. Responderam a este inquérito por questionário 156 indivíduos representativos deste perfil de Cliente via *e-mail*, Whatsapp e Facebook.

Atendendo a que a amostra não espelha a totalidade do universo, pode haver imprecisão nos resultados do estudo (Sousa & Baptista, 2011, p. 72).

5. Limitações ao estudo

A maior limitação a este estudo prende-se com a impossibilidade de chegar aos clientes do Millennium bcp através dos meios do banco, pelo que o estudo padece de uma limitação ao nível da representatividade da amostra apurada, bem como da explicação dos indicadores alusivos ao perfil e número do universo de clientes do segmento Mass Market.

Primeiramente, foi colocada a hipótese de realizar o inquérito presencialmente, aplicando-o aos clientes no Millennium Estoril Open, evento patrocinado pelo banco. No entanto, esta ideia foi descartada, uma vez que a amostra seria muito redutora no que diz respeito à classe social dos clientes inquiridos.

Afigurou-se mais eficiente aplicar o inquérito *online*, divulgando-o através da página do Facebook do Banco, para que fosse respondido pelos fãs da página Mais Millennium. No entanto, por motivos que se prendem com a estratégia e plano de comunicação nas redes sociais do Millennium bcp, tal não foi possível.

Por este motivo, optou-se pela aplicação do inquérito por questionário a um grupo específico e restrito de pessoas que se integram no perfil de cliente Mass Market do Banco. O inquérito foi enviado a esta amostra via *e-mail*, Whatsapp e Facebook.

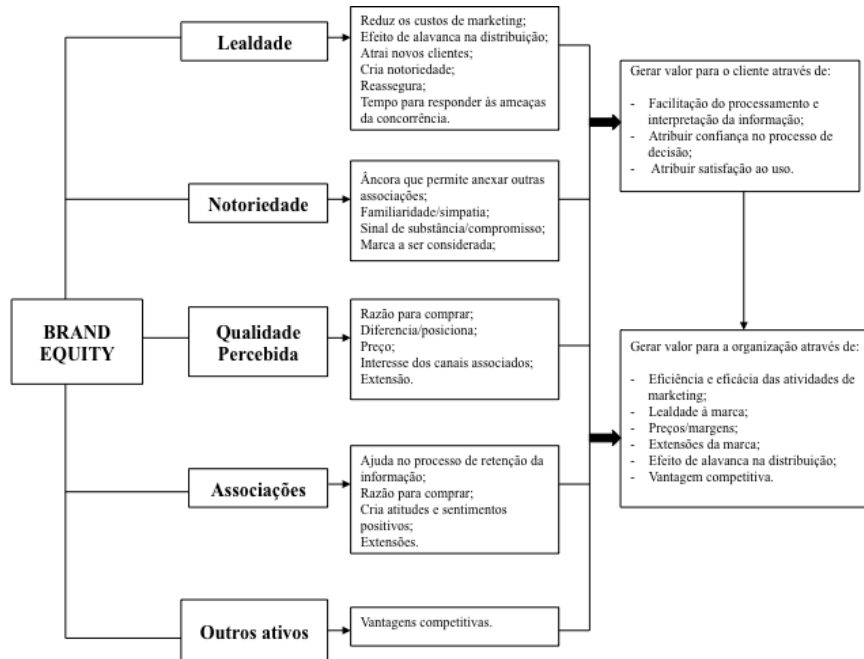
Devido a ser um estudo de caso, esta investigação cinge-se a um único objeto de estudo, bem como a um fenómeno em particular, o que representa uma limitação, já que os resultados não poderão ser generalizados para outras situações, contextos, objetos de estudo e fenómenos (Raupp & Beuren, 2006, p. 85).

6. Modelo de Avaliação Metodológica

a) Brand Equity Ten

O modelo a utilizar para avaliar o valor da marca será o modelo Brand Equity Ten, de Aaker (1991; 1996a), na expectativa de que fundamente e confira validade ao estudo (consultar Figura 18). O Brand Equity Ten distingue cinco dimensões da marca que ajudam a quantificar o seu valor: a) lealdade; b) notoriedade; c) qualidade percebida; d) associações; e e) outros ativos. É com base neste modelo que serão formuladas as perguntas do questionário a ser submetido aos clientes do Millennium bcp.

Figura 18 - Brand Equity Ten



Fonte: Aaker (1996a, p. 9).

Tendo em conta a pergunta de partida da presente investigação – “A percepção dos clientes do valor da marca Millennium bcp reflete os seus valores identitários organizacionais?” – postulam-se, assim, as seguintes hipóteses, que irão complementar a inicial e ajudar igualmente a responder aos objetivos de pesquisa:

H1: A percepção dos Clientes do Millennium bcp (Mbc) influi positivamente na sua **lealdade à marca**;

H2: A percepção dos Clientes do Mbc influi positivamente na **notoriedade da marca**;

H3: A percepção dos Clientes do Mbc influi positivamente na **qualidade percebida da marca**;

H4: A percepção dos Clientes do Mbc influi positivamente nas suas **associações à marca**;

H5: A percepção dos Clientes do Mbc influi positivamente nos **outros ativos da marca**.

A validação das hipóteses enumeradas será feita através do inquérito por questionário, de acordo com a Figura 19, que estabelece a relação entre as hipóteses e as variáveis do modelo Brand Equity Ten de Aaker (1991; 1996a):

Figura 19 - Variáveis em Análise no Inquérito

Hipótese	Questão	Variáveis Brand Equity Ten (Aaker, 1991)
H1	1, 2, 3 e 5	Lealdade
H2	4	Notoriedade
H3	6	Qualidade percebida
H4	7 e 8	Associações
H5	9	Outros Ativos

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo V – Análise de Dados

1. Dados Exploratórios

1.1. Análise Documental

i) Revisão de Literatura

A revisão da literatura afigura-se relevante porque permite identificar correntes teóricas que fundamentem a investigação em curso e que permitam construir os instrumentos de recolha de dados. A mesma permitiu fazer um levantamento dos modelos de avaliação do valor da marca, que alicerçam a estratégia metodológica. Neste estudo, tanto o guião de entrevista como o de inquérito foram formulados com base em modelos que emergiram da revisão de literatura. O Prisma da Identidade da Marca, de Kapferer (2004) sustentou as questões da entrevista, que foram baseadas em cada uma das facetas do Prisma, nas dimensões da interiorização – personalidade, cultura e mentalização – e da exteriorização – físico, reflexo e relação. Neste caso, com a realização das entrevistas pretendeu-se examinar a identidade da marca na perspetiva da organização – dimensão da interiorização – e, em simultâneo, analisar a forma como os diretores consideram que esta é apreendida pelos clientes – dimensão da exteriorização.

Por sua vez, o guião do inquérito por questionário foi elaborado tendo em conta o modelo Brand Equity Ten (Aaker, 1991, 1996b). Com a aplicação do inquérito serão analisadas as variáveis do referido modelo, nomeadamente a lealdade, notoriedade, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos.

ii) Documentos organizacionais

Foram recolhidos dados através do *website* do Millennium bcp, que se divide em duas componentes: comercial e institucional. Na área institucional encontram-se disponíveis diversas informações úteis e relevantes para o enquadramento da organização objeto de estudo, tais como: a história e estrutura organizacional; marcas detidas; visão, missão e valores; e também as distinções recebidas pela organização.

No *website* estão também disponíveis para consulta os Relatórios e Contas e Relatórios de Sustentabilidade da empresa, documentos que permitem também a recolha de informações

que fundamentem o enquadramento da mesma. Neste estudo, foram analisados estes documentos referentes ao 1º Semestre de 2018.

1.2. Observação participante

Esta técnica foi fundamental para a compreensão do contexto organizacional do Millennium bcp, bem como das práticas de comunicação e marketing dentro da Direção. O estágio profissional que permitiu a observação foi realizado na Direção de Comunicação, em duas áreas distintas: a) Comunicação Comercial e b) Comunicação Institucional. Este teve a duração de um ano, tendo sido iniciado a 2 de novembro de 2017, com término a 2 de novembro de 2018.

Na área da Comunicação Comercial, a participação passou pelas seguintes etapas: a) planeamento e elaboração de campanhas de comunicação; b) contacto com outras áreas do Banco e também com agências de comunicação, que permitiram compreender a estratégia que sustenta as campanhas. Posteriormente, ao nível da Comunicação Institucional, foi possível observar: i) ativações de patrocínios, nomeadamente no Millennium Estoril Open; ii) organização e presença em reuniões internas do Banco – Reunião de Quadros e outras Reuniões Gerais; iii) organização e presença em eventos com clientes. Todas estas atividades possibilitaram uma observação mais próxima e detalhada de todos os processos que decorrem na Direção de Comunicação, bem como uma consolidação e apreensão da identidade de valores da marca.

1.3. Entrevistas Exploratórias

A realização das entrevistas exploratórias visa a análise das variáveis que compõem as dimensões de interiorização (personalidade, cultura e mentalização) do Prisma da Identidade da Marca de Kapferer (2004).

Com a utilização do mesmo guião, foram entrevistados os responsáveis da área de Comunicação Comercial e da área de Comunicação Institucional – Ana Cidra e Paulo Santos Silva, respetivamente. Os entrevistados foram selecionados com base na sua experiência de vários anos na Direção de Comunicação e no Millennium bcp.

Cada questão do guião está relacionada com uma das três variáveis da dimensão da interiorização do Prisma da Identidade da Marca de Kapferer (2004).

As questões 1, 2 e 3 referem-se à personalidade da marca. As entrevistas são introduzidas

com uma pergunta sobre os atributos que diferenciam a marca Millennium bcp das suas concorrentes, à qual Ana Cidra (ver Anexo A) responde “A marca Millennium bcp expressa inovação, proximidade, credibilidade e qualidade”, apontando que estas características advêm das marcas “do antigo universo BCP” que se fundiram sob a marca Millennium. Na mesma linha, Paulo Santos Silva (ver Anexo B) caracteriza a marca como “jovem, moderna e inovadora”.

A segunda pergunta prende-se com o modo como a marca projeta esses traços de personalidade na sua comunicação. A responsável da Comunicação Comercial aponta que “a marca necessita, atualmente, de um *boost* de modernidade”, de modo a “(re)alcançar a aura de inovação que o Banco teve durante muito tempo”. Com este objetivo, “a estratégia de comunicação assenta no reforço do posicionamento do Banco como tecnologicamente inovador e moderno, algo só possível com a concretização da prática do discurso empreendido”. Ana Cidra reforça também que um dos *targets* estratégicos do Banco são a geração mais jovem e, para tal, a marca aposta em territórios como a música, desporto e cultura, de modo a “reforçar e comprovar o posicionamento e proximidade junto de um público cada vez mais estratégico – o jovem”. Com a finalidade de “estar onde os clientes estão (principalmente os mais jovens)”, a presença nas redes sociais e canais digitais adota uma componente estratégica fundamental.

O responsável de Comunicação Institucional aponta a constante procura do Banco por “novos territórios de comunicação que aportem à Marca as principais características, como por exemplo patrocínios (Festival ao Largo, Millennium Estoril Open)”. Em consonância, Paulo Santos Silva reforça a importância da aposta nas redes sociais.

Analisando a resposta dos responsáveis, é possível verificar uma necessidade de modernização da marca, bem como dos seus serviços, tendo em conta a conjuntura social e económica em que esta opera. Para tal, o Millennium bcp opta pela inovação em duas vertentes: i) através da disponibilização de serviços cada vez mais digitais (Moove, Nova App, M Contabilidade, a título de exemplo); e ii) com a presença da marca em territórios de comunicação que refletem um posicionamento mais digital, moderno e inovador.

A terceira questão reflete sobre os atributos físicos da marca, nomeadamente a cor do Millennium bcp. Segundo a responsável da Comunicação Comercial, a cor atual – rubine

red – é uma evolução da cor original, a cereja (cereja), e é um reflexo da personalidade da marca. A opção por esta cor teve como objetivo de “associar as características do fruto às da própria Marca”. Assim, o vermelho luminoso do Millennium bcp revela “saúde e vitalidade; atrai o olhar de quem passa, porque é impactante, diferente e marca a paisagem com a sua predominância; tem carácter porque é diferente de um vermelho normal”. Assim, a marca Millennium bcp, através da cor, emite um dinamismo e inovação característicos do seu ADN. O Responsável de Comunicação Institucional corrobora estas ideias, rematando que este atributo visual “não deixa os públicos indiferentes, transmitindo energia e provocando boas sensações”, sendo o rubine red “a cor da liderança, da qualidade, da inovação, da seriedade e da transparência”.

As questões 4 e 5 visam analisar a cultura da marca. De acordo com Ana Cidra (ver Anexo A), a “ação” é a base da estratégia de comunicação – “Não basta afirmar que o Banco é ágil, próximo, moderno, simples e sustentável. O Millennium tem de o comprovar todos os dias”, através de “produtos e serviços que realmente impactem a vida dos seus Clientes”. Os valores representam assim “a rota orientadora da estratégia comercial e, consequentemente, comunicacional” e “tudo o que o Millennium bcp diz, faz e entrega deve estar assente nesses pilares”.

Em concordância, Paulo Santos Silva (ver Anexo B) afirma “temos de ser próximos do Cliente, Ágeis na apresentação de soluções financeiras, Modernos nas diferentes formas de abordagem ao Cliente, Simples na comunicação de produtos e serviços e Sustentáveis no negócio bancário”. Os valores conduzem toda a comunicação do Banco, pelo que é imperativo assegurar “a coerência entre os valores da Marca, comunicação de produtos e serviços e a relação com o Cliente”.

Analisando as respostas, é possível inferir que os valores são importantes atributos no que diz respeito à cultura da marca, e que toda a estratégia comercial e, consequentemente, de comunicação, se apoia nesses mesmos valores. No entanto, a adequação de produtos e serviços aos clientes continua a ser o principal foco, já que a comunicação não é eficaz se não for verdadeira.

As questões 6, 7, 8 e 9 prendem-se com a mentalização. De forma a perceber de que forma o Millennium bcp se distingue dos seus concorrentes, foi colocada a sexta questão: “O que

leva o cliente a escolher o Millennium bcp em detrimento de outros Bancos?”. A fim de justificar esta escolha, Ana Cidra aponta os atributos que levam a que o Millennium bcp tenha recebido o prêmio da Consumer Choice, “Escolha do Consumidor 2019”, sendo estes: i) segurança; ii) qualidade do serviço; iii) transparência na informação; e iv) rapidez no atendimento. No entanto, a responsável aponta ainda outros fatores que influenciam, de um modo geral, a escolha do Banco: proximidade geográfica, recomendação de familiares e amigos e taxa no crédito habitação. Não descarta, no entanto, a relação emocional com a marca – “a par com esta racionalidade de escolha, entra a parte emocional – a identificação com a Marca; a admiração e respeito pelos seus valores e atuação; o sentimento de pertença; a proximidade da relação”. Para Paulo Santos Silva, esta questão ilustra o verdadeiro desafio: a distinção da Marca. Atualmente, a oferta de produtos é pouco diferenciada de Banco para Banco, pelo que “temos de estar presentes de forma apelativa na vida das pessoas (patrocínios, posicionamento na comunicação, serviços inovadores)”, com a finalidade de que os públicos se lembrem imediatamente do Millennium bcp quando pensarem em serviços financeiros.

Relativamente à sétima questão, relacionada com a perceção dos clientes, Ana Cidra pensa que os clientes vêm a mesma como “uma marca de prestígio, credível mas com necessidade de renovação, de forma a passar uma imagem mais moderna e digitalmente inovadora”. No entanto, Paulo Santos Silva acredita que os clientes já percecionam a marca como “jovem, dinâmica, inovadora e próxima”.

A questão 8 visa compreender qual é público-alvo do Millennium bcp. “O Millennium é um Banco com soluções adequadas a todos os Clientes – transversal a idades, classe social, gostos”, aponta Ana Cidra. No entanto, denota-se um envelhecimento da base de clientes do Banco, pelo que, de um ponto de vista estratégico, se torna fundamental “captar e reter os novos Clientes. Clientes mais jovens, que façam todo o seu percurso de Vida tendo o Banco como parceiro”. No entanto, Paulo Santos Silva especifica que o alvo do Millennium bcp são, na sua maioria, os Clientes afluentes e pré-afluentes.

A nona e última pergunta prende-se com a variável da relação – “Qual o tipo de relação que o Millennium bcp pretende fomentar com os seus clientes?”. Ana Cidra frisa a importância da “relação de proximidade, verdadeira e consequente”, que transparece na própria assinatura do banco – “Aqui Consigo”. Esta assinatura apresenta uma dualidade de

sentido – “o Banco está aqui consigo, que é nosso Cliente. Mas o Cliente, aqui no Millennium, consegue concretizar os seus sonhos e projetos”. O foco do Millennium bcp continua a ser o Cliente, que “será sempre a razão de ser do Banco”, de acordo com a responsável da Comunicação Comercial. Para Paulo Santos Silva (ver Anexo B), a Banca “caracteriza-se por uma relação de grande confiança com os seus Clientes”. Para além da confiança, o Responsável da Comunicação Institucional destaca a transparência como um atributo fulcral para a escolha do Banco.

2. Dados Primários

2.1. Inquérito por questionário

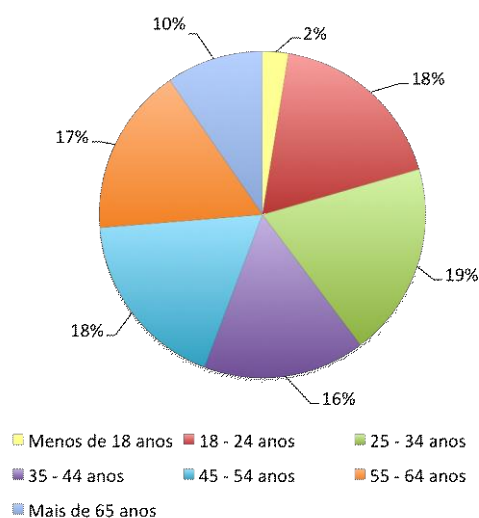
Conforme descrito no Capítulo IV (ponto 4. Universo e Amostra da Investigação), o inquérito por questionário foi aplicado via *online* – através de plataformas como o *e-mail*, Facebook e Whatsapp – a clientes do Millennium bcp que pertencem ao segmento Mass Market, cujas características são definidas pela Direção de Marketing do Banco.

Responderam ao inquérito por questionário 156 clientes do Millennium bcp, com o perfil Mass Market definido pelo Banco, cujas características, por razões que se prendem com o sigilo profissional, não podem ser reveladas.

Na exposição dos resultados nos gráficos abaixo representados, todos os valores foram arredondados à unidade, de forma a simplificar a análise dos dados.

i) Dados de caracterização

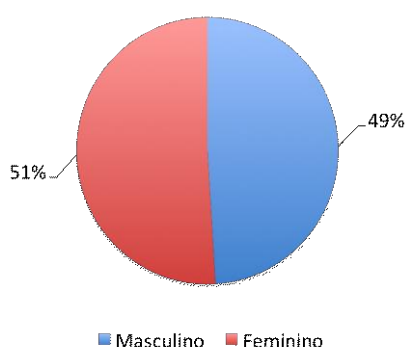
Gráfico 1 – Idade



Fonte: Elaboração própria.

No que se refere à faixa etária dos inquiridos, verificou-se que aproximadamente 19% (30) se situa entre os 25 e os 34 anos, cerca de 18% (28) tem entre os 18 e os 24 anos e outros 18% encontram-se entre os 45 e os 54 anos. Existem 25 (16%) indivíduos que se situam entre os 35 e os 44 anos e 26 (17%) que têm uma idade compreendida no intervalo de 55 a 64 anos. As duas minorias da amostra correspondem a 15 pessoas com mais de 65 anos e 4 menores de idade.

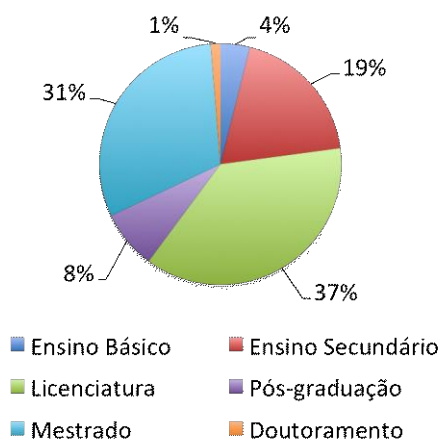
Gráfico 2 – Género



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao género dos inquiridos, apesar de bastante equilibrado, existem mais respondentes do sexo feminino, que corresponde a 51% da amostra – 79 mulheres. Os restantes 49% dos indivíduos correspondem ao sexo masculino – 77 homens.

Gráfico 3 – Habilitações Académicas

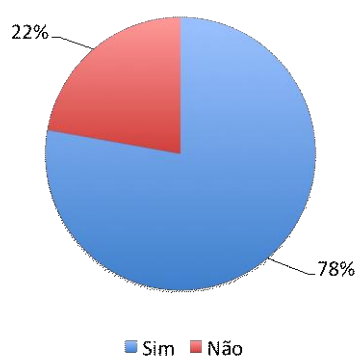


Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à questão 3, que se refere ao nível académico dos inquiridos, a maioria é representada pelos que completaram até à Licenciatura – sensivelmente 37% da amostra (58 pessoas). Seguem-se os que obtiveram o grau de Mestre, com 31% (48 indivíduos), e os que frequentaram apenas o Ensino Secundário, com 19% da amostra, que corresponde a 30 pessoas. Cerca de 8% dos indivíduos são Pós-graduados (12 clientes) e as duas minorias são representadas por 4% (6 respondentes) da amostra que concluíram o Ensino Básico e 1% (2 pessoas) que corresponde ao Doutoramento.

ii) Dados da investigação

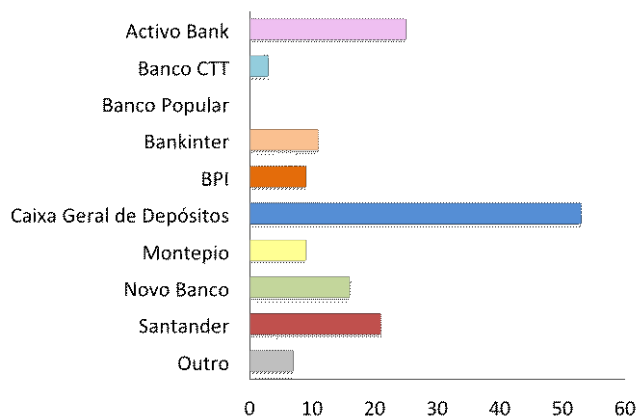
Gráfico 4 – É Cliente de outras entidades bancárias?



Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à questão “É Cliente de outras entidades bancárias?”, a grande maioria respondeu “Sim”, com 78% da amostra (121 inquiridos), sendo que os restantes 35 indivíduos, correspondentes a sensivelmente 22% da amostra, respondeu negativamente.

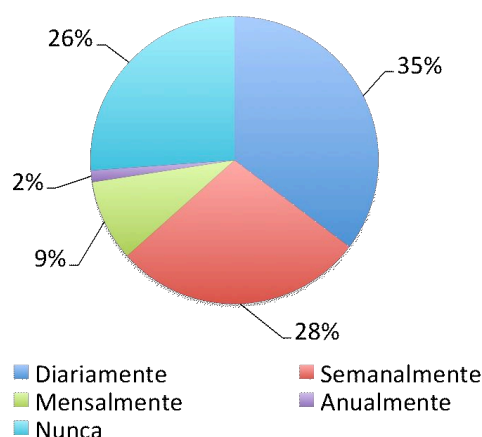
Gráfico 5 – Se sim, qual(uais) o(s) seu(s) outro(s) Banco(s)?



Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à quinta questão, que visa averiguar o nível de lealdade dos consumidores à marca, é perceptível que, dos 121 inquiridos que responderam “Sim” quando questionados sobre a utilização de serviços de outras entidades bancárias, mais de metade – 53 indivíduos, que correspondem a 44% da amostra – constataram ser clientes da Caixa Geral de Depósitos. Segue-se o Activo Bank, marca sob o domínio do Millennium bcp, que conta com 23% da amostra (27 clientes). Verificou-se que cerca de 18% (21 pessoas) são clientes do Santander, que é seguido pelo Novo Banco, sensivelmente com 13% dos inquiridos (16 respondentes) enquanto seus clientes. O Bankinter agarra uma percentagem de 9% dos inquiridos (11 indivíduos), e tanto o BPI como o Montepio contam com 8% dos respondentes (9 inquiridos). Por fim, a minoria de 3% utiliza os serviços do Banco CTT, sendo que não existem, nesta amostra, clientes do Banco Popular. No entanto, cerca de 6% (7 pessoas) afirmaram ser clientes de outras entidades bancárias não listadas.

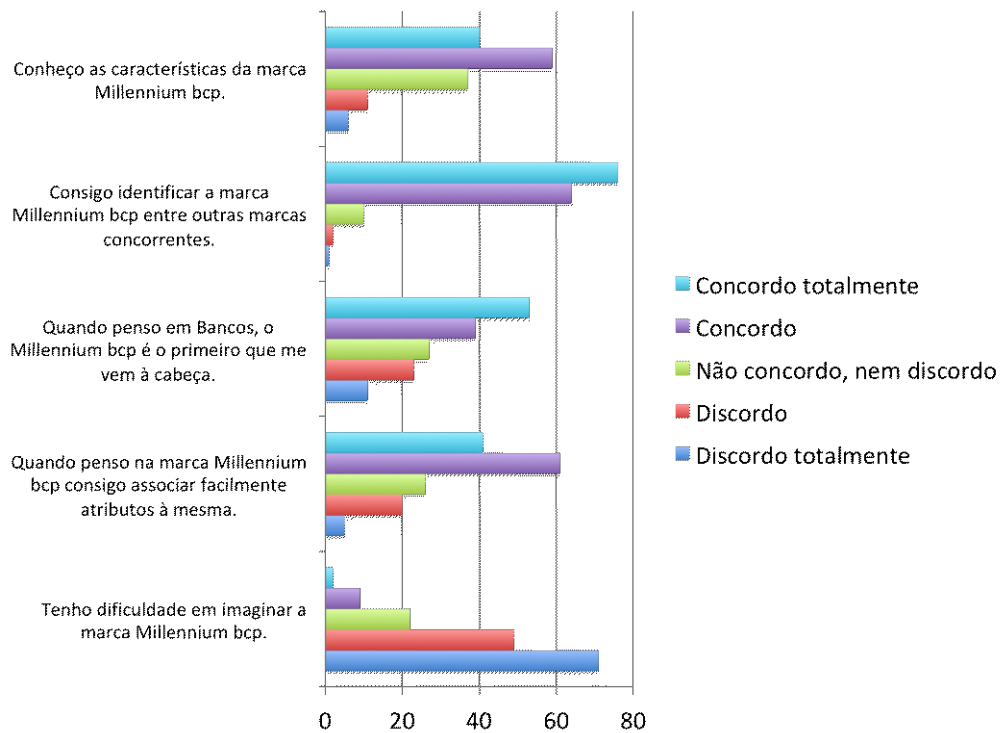
Gráfico 6 – Com que frequência recorre aos serviços do Millennium bcp?



Fonte: Elaboração própria.

As respostas à sexta questão do inquérito, que está relacionada com a frequência de utilização de serviços do Banco, estão traduzidas no Gráfico 6. Após a observação dos resultados, 35% (55 pessoas) responderam que o fazia diariamente. Averiguou-se que 29%, correspondentes a 45 indivíduos, afirmaram que utilizam os serviços do Millennium bcp semanalmente. Uma parcela de cerca de 26% dos inquiridos (40 clientes) respondeu que nunca recorria a estes serviços. As minorias correspondem aos clientes que afirmam que dão uma utilização mensal (14 – 9%) e anual (2 – 1%).

Gráfico 7 – Grau de Concordância com as afirmações: Notoriedade



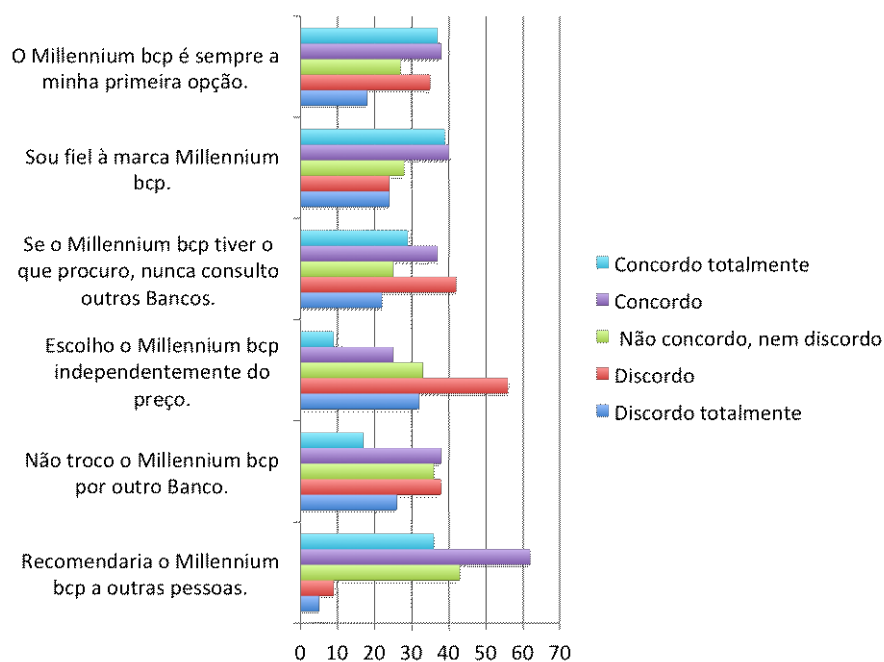
Fonte: Elaboração própria.

Na questão 7 foram elaboradas cinco sub-perguntas com a finalidade de compreender a notoriedade da marca em questão e as respetivas respostas encontram-se ilustradas no Gráfico 7. De um modo geral, as repostas foram positivas, destacando-se as alíneas 7.3. e 7.4..

Confrontados com a afirmação “Conheço as características da marca Millennium bcp”, verificou-se que a maioria – 65% dos inquiridos – mostrou um elevado grau de concordância com esta afirmação (59 concordou e 42 concordou totalmente). Aproximadamente 24% (38 indivíduos) não concorda, nem discorda, 11 respondentes (cerca 7%) não concordam com a afirmação, e a minoria, correspondente a 6 pessoas, discorda totalmente. Quando questionados sobre a capacidade de identificação da marca face aos seus concorrentes, a grande maioria (143 – 92%) afirmou conseguir identificar o Millennium bcp entre os seus concorrentes, sendo que apenas 3 pessoas discordaram da afirmação. Quanto à frase “Quando penso em Bancos, o Millennium bcp é o primeiro que me vem à cabeça”, a maioria (95 – 61%) concordou, 22% (34 pessoas) mostraram

discórdia e 18% não concordou nem discordou da afirmação. No que diz respeito à capacidade de associar facilmente atributos à marca, sensivelmente 67% da amostra (105 indivíduos) voltou a mostrar-se anuente, enquanto cerca de 16% não concordou com a afirmação. Relativamente à afirmação “Tenho dificuldade em imaginar a marca Millennium bcp”, uma maioria considerável da amostra discordou (123 – 79%), e apenas 11 respondentes afirmaram ter alguma dificuldade em imaginar a marca.

Gráfico 8 – Grau de Concordância com as afirmações: Lealdade



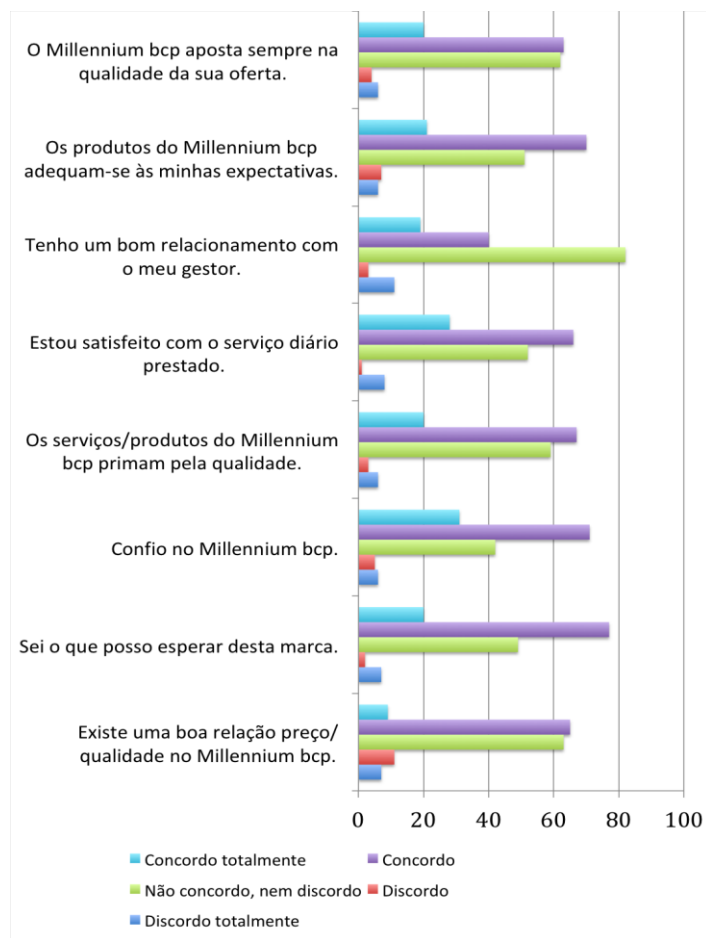
Fonte: Elaboração própria.

A oitava pergunta está ligada à dimensão da lealdade dos clientes e divide-se em seis sub-questões. Analisando o gráfico, destacam-se os resultados positivos da segunda (8.2.) e da última alínea (8.6.), mas também os menos favoráveis das três alíneas anteriores (8.3. – 8.5.).

A primeira frase traduz-se em “O Millennium bcp é sempre a minha primeira opção” e, com a mesma, cerca de 24% (38 respondentes) concordaram e outros 38 clientes concordaram totalmente. No entanto, uma percentagem de 22% (35 inquiridos) discordou e 12% (18 pessoas) discordou totalmente, afirmando que o Millennium bcp nem sempre se apresenta como a sua primeira opção, sendo que 27 indivíduos mostraram-se indiferentes.

Quando questionados sobre a sua lealdade à marca, sensivelmente 51% da amostra (80), afirmaram que eram fiéis ao Millennium bcp (40 pessoas concordaram e 40 concordaram totalmente). Cerca de 31% respondeu que não era fiel a este Banco (24 pessoas discordaram da afirmação e outras 24 discordaram totalmente), e 28 clientes (18%) não concordaram, nem discordaram. Relativamente à afirmação “Se o Millennium bcp tiver o que procuro, nunca consulto outros Bancos” verificou-se que as respostas foram bastante díspares, no sentido em que 42 pessoas (cerca de 27%) discordou e 22 (cerca de 14%) discordaram totalmente. Por outro lado, 24% (37 indivíduos) concordou com a afirmação e 19% (30 clientes) concordou totalmente. Quando confrontados com a escolha do Millennium bcp independentemente do preço, a maioria (56 – 36%) discordou desta premissa, 32 indivíduos discordaram totalmente e 33 indivíduos não concordaram, nem discordaram. As minorias correspondem às pessoas que concordaram com a frase (25 – 16%) e às que concordaram totalmente (10 – 6%). Quanto à afirmação “Não troco o Millennium bcp por outro Banco”, as opiniões dividem-se, uma vez que 38 pessoas (24%) concordaram com a afirmação, e outras 38 discordaram. As pessoas que se mostraram indiferentes correspondem a 23% (36 respondentes), cerca de 17% (26 inquiridos) discordaram totalmente da premissa e aproximadamente 12% concordou totalmente. Quando questionados sobre se aconselhariam o Millennium bcp, a maioria das pessoas anuiu, 62 pessoas (40%) concordaram e 37 indivíduos concordaram totalmente.

Gráfico 9 – Grau de Concordância com as afirmações: Qualidade Percebida



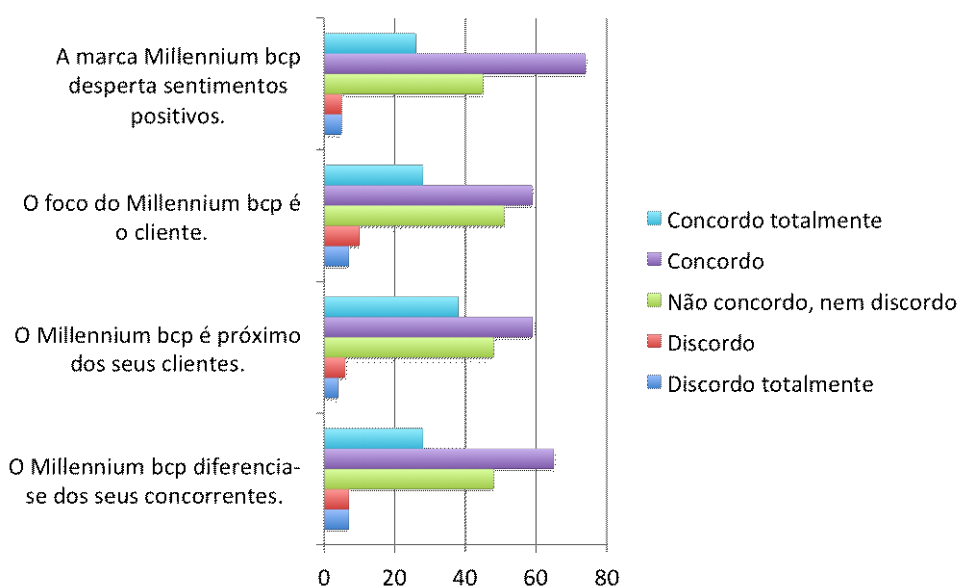
Fonte: Elaboração própria.

A pergunta 9 visa apurar a qualidade percebida pelos clientes em relação aos produtos, serviços e à própria marca Millennium bcp. Esta foi repartida em oito frases para que os clientes indicassem o seu nível de concordância.

Ao observar o gráfico, é perceptível que os resultados desta questão foram positivos, apesar de haver uma grande parte dos indivíduos a mostrarem-se indiferentes. Com a primeira frase, “O Millennium bcp aposta sempre na qualidade da sua oferta”, 63 pessoas concordaram (cerca de 40%) e 62 não concorda, nem discorda (aproximadamente 40%). Cerca de 13% (21 inquiridos) concorda totalmente com a afirmação, e a minoria corresponde às pessoas que discordam totalmente (6 – 4%) e que discordam (4 – 3%). Quando questionados sobre a correspondência dos produtos do Millennium bcp às suas expectativas, a maioria dos clientes anunciou que concordava (70 – 45%), uma parte

mostrou-se indiferente (51 – 33%) e 22 pessoas (14%) concordaram totalmente. Quanto à afirmação “Tenho um bom relacionamento com o meu gestor”, 53% (82 respondentes) não concordou, nem discordou, 40 clientes (26%) concordaram e 20 (13%) concordaram totalmente. A frase “Estou satisfeito com o serviço diário prestado” obteve a concordância de 66 pessoas (42%) e 29 indivíduos (19%) concordaram totalmente. Sensivelmente 33% (52 pessoas) responderam indiferentes. No que diz respeito à alínea “Os serviços/produtos do Millennium bcp primam pela qualidade”, a maioria de 67 inquiridos concordou, 59 pessoas não concordaram, nem discordaram, e outras 21 concordaram totalmente. Quando questionados sobre a sua confiança no Millennium bcp, a grande maioria mostrou que confia (71 – 46%), 42 pessoas mostraram indiferença e 32 pessoas mostrou confiar bastante, ao afirmar a sua concordância total. As respostas à alínea 9.7. Quanto à afirmação “Sei o que posso esperar desta marca” foram, na sua generalidade, concordantes, sendo que 77 pessoas (50%) concordaram com a afirmação, 21 concordaram totalmente, e 49 não concordaram, nem discordaram. Em relação à existência de uma boa relação preço/qualidade neste Banco, 65 indivíduos mostraram-se anuentes, 63 foram indiferentes e 10 concordaram totalmente. Em todas as alíneas as minorias foram representadas pelos clientes que discordaram ou discordaram totalmente das afirmações.

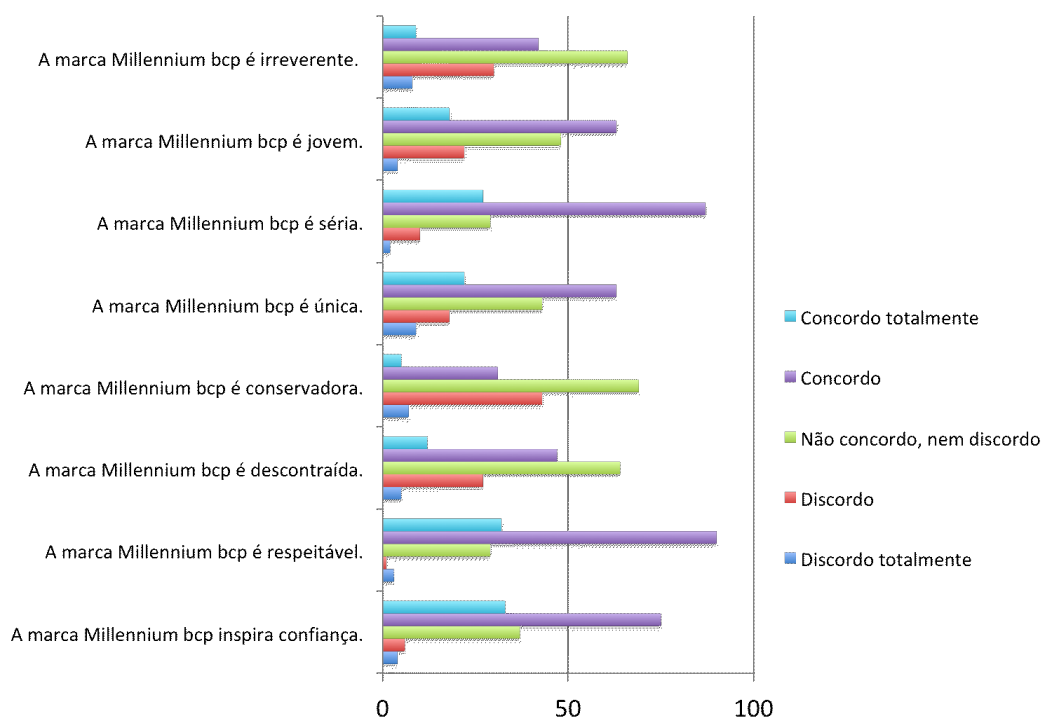
Gráfico 10 – Grau de Concordância com as afirmações: Associações



Fonte: Elaboração própria.

As quatro alíneas da pergunta 10 visam avaliar as associações dos clientes à marca. Os resultados de todas as alíneas foram positivos, sendo que os clientes que não concordaram com as afirmações representam a minoria da amostra. No que diz respeito à primeira frase, “A marca Millennium bcp desperta sentimentos positivos”, as respostas foram, maioritariamente, “concordo” (74 – 47%), seguindo-se de 45 pessoas (29%) que não concordaram, nem discordaram. Uma parcela de 17% (27 clientes) mostrou concordância total. Com a afirmação “O foco do Millennium bcp é o Cliente”, 59 indivíduos (38%) concordaram, 51 (33%) mostraram-se indiferentes e 29 (19%) concordaram totalmente. Para a alínea “O Millennium bcp é próximo dos seus Clientes” as respostas foram congruentes com a anterior questão, na medida em que a mesma percentagem de indivíduos (59 – 38%) concordou, 48 (31%) não concordaram, nem discordaram e 25% (39 pessoas) concordaram totalmente. Para a última alínea, que se refere à frase “O Millennium bcp diferencia-se dos seus concorrentes”, obteve-se uma maioria de 65 respondentes (42%) que concordaram. Quanto aos que não concordam, nem discordam, estes correspondem a 31% (48 respondentes) e os que concordam totalmente resumem-se em 29 clientes (19%).

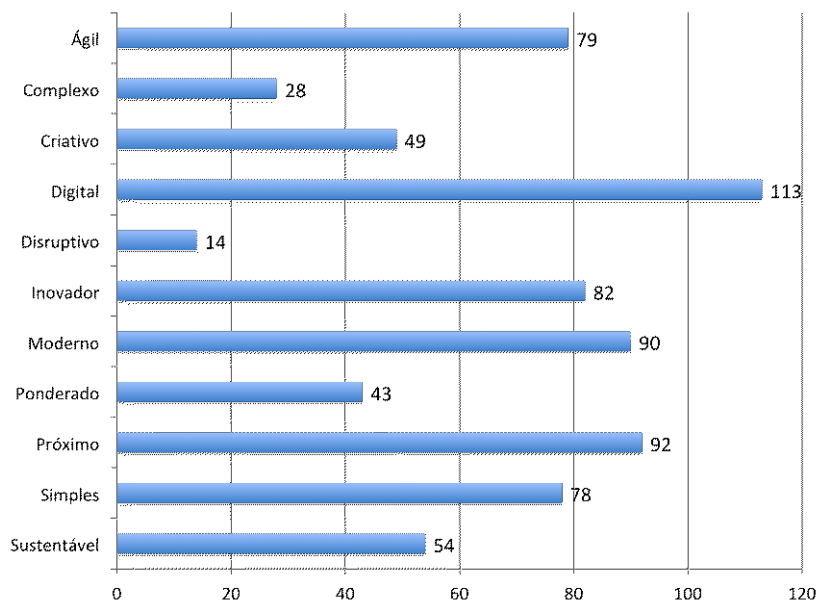
Gráfico 11 – Grau de Concordância com as afirmações: Associações



Fonte: Elaboração própria.

A décima primeira questão prende-se também com o parâmetro das associações. “A marca Millennium bcp é irreverente” obteve uma alta percentagem de respostas indiferentes (67 – 43%), 42 respostas concordantes e 30 discordantes. A minoria corresponde às respostas “concordo totalmente” (9) e “discordo totalmente” (8). Com a afirmação “A marca Millennium bcp é jovem” 63 pessoas (40%) concordaram, 48 não concordaram, nem discordaram, 22 discordaram e 19 concordaram totalmente. A maioria dos inquiridos (87 – 56%) concordou com a frase “A marca Millennium bcp é séria”, 29 pessoas mostraram-se indiferentes e 28 concordaram totalmente. Quanto à alínea 11.4. “A marca Millennium bcp é única”, as respostas foram, maioritariamente, concordantes (63 – 40%), seguidas das respostas indiferentes (43 – 28%) e das totalmente anuentes (23 – 15%). No que diz respeito à frase “A marca Millennium bcp é conservadora”, a maioria das respostas foi indiferente (69 – 44%). Cerca de 28% dos inquiridos (43) discordou da afirmação, face a 20% (31 inquiridos) que concordaram. Em oposição, a alínea “A marca Millennium bcp é descontraída” demonstrou que 64 indivíduos (41%) responderam que não concordavam, nem discordavam, 47 clientes concordaram e 27 discordaram. Das alíneas, a que obteve um maior grau de concordância foi a 8.7. “A marca Millennium bcp é respeitável”, com a qual a maioria de 90 pessoas (58%) concordaram e 33 concordaram totalmente. Por fim, com a premissa “A marca Millennium bcp inspira confiança” concordaram 75 pessoas (48%) e concordaram totalmente 34 (21%), sendo que 37 clientes responderam indiferente.

Gráfico 12 – Assinale, no conjunto de valores abaixo referidos, os cinco que associa ao Millennium bcp.



Fonte: Elaboração própria.

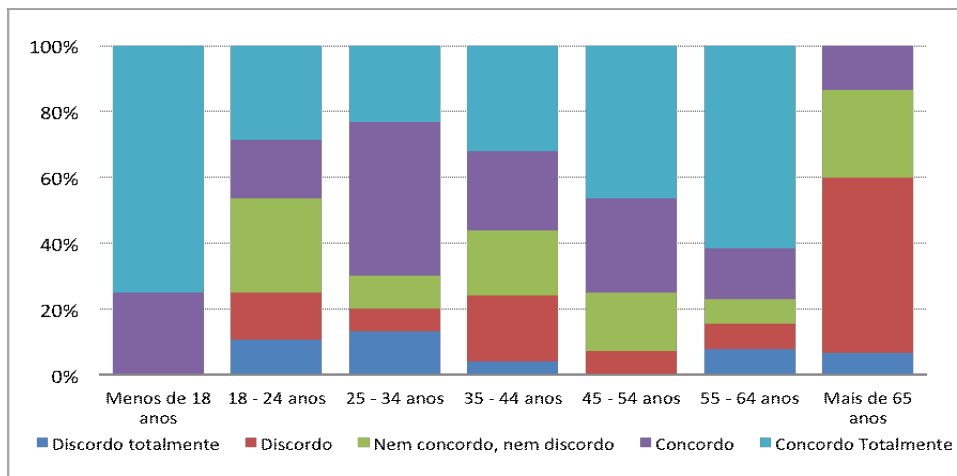
Através da observação do gráfico relativo à última pergunta, ligada aos outros ativos da marca, verificou-se que os cinco valores mais referidos pelos clientes foram: “Digital” (113 respostas), “Próximo” (92), “Moderno” (90), “Inovador” (82) e “Ágil” (79). Por outro lado, os cinco valores menos mencionados foram “Disruptivo” (14), “Complexo” (28), “Ponderado” (43), “Criativo” (49) e “Sustentável” (54).

3. Cruzamento de dados de caracterização com os dados do estudo

De forma a possibilitar uma análise mais aprofundada dos resultados obtidos, decidiu-se cruzar os dados de caracterização “Idade” e “Habilitações Académicas” com os dados da investigação referentes às questões 7 a 12 do questionário. De forma a otimizar estes resultados e sintetizar a análise, optou-se por escolher alíneas de cada uma das perguntas onde se obtiveram os dados mais significativos em função dos dois dados de caracterização mencionados. Os resultados deste cruzamento de dados afiguram-se os mais pertinentes para a validação das hipóteses.

3.1. Idade

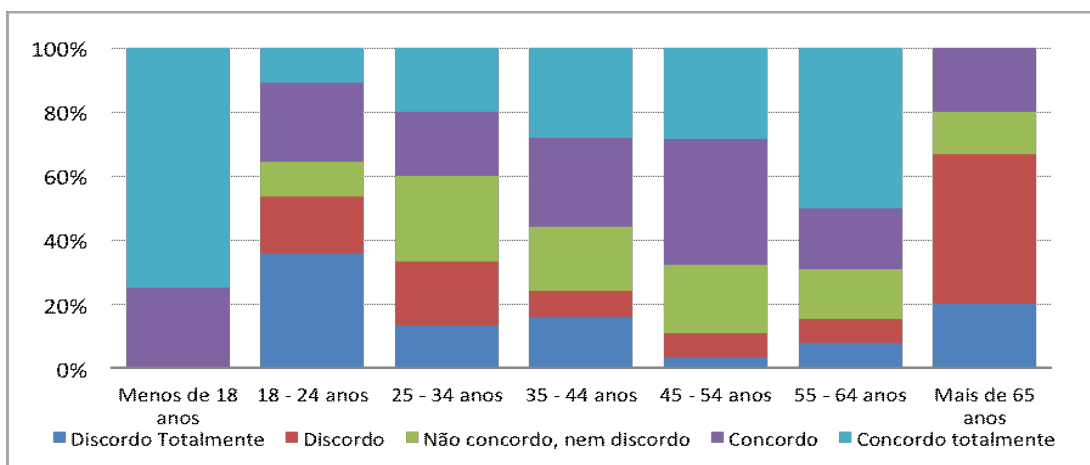
Gráfico 13 - Idade vs. 7.4. “Quando penso em Bancos, o Millennium bcp é o primeiro que me vem à cabeça.”



Fonte: Elaboração própria.

No que concerne à alínea 7.4., é perceptível que se registaram maior número de respostas positivas nos dois extremos do dado de caracterização em análise. Todas as faixas etárias obtiveram respostas positivas, nomeadamente “concordo” e “concordo totalmente”, destacando-se os clientes dos 45 aos 54, com 75% respostas positivas (8 concordam e 13 concordam totalmente) e os dos 55 aos 65, com 77% (4 concordam e 16 concordam totalmente). Resultados mais negativos foram obtidos na faixa etária mais avançada – mais de 65 anos – sendo que 62% deram respostas negativas (8 discordam e 1 discordou totalmente).

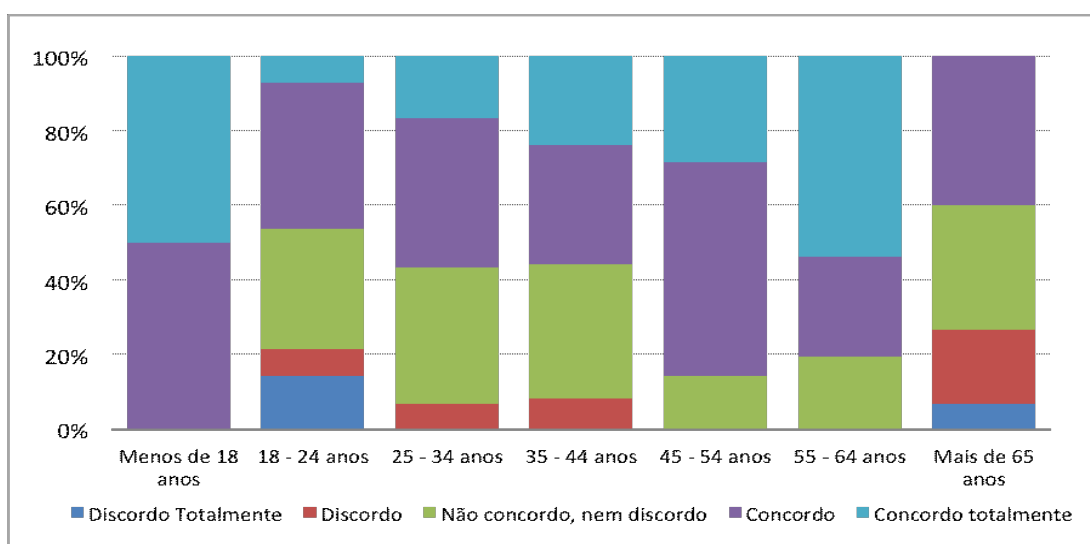
Gráfico 14 - Idade vs. 8.2. “Sou fiel à marca Millennium bcp.”



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao Gráfico 14, que analisa o cruzamento entre as respostas da alínea 8.2. e a idade dos inquiridos, permite salientar as respostas de três grupos: os menores de 18 anos, os clientes entre os 45 e os 54 anos e os dos 55 aos 64 anos. Das idades inferiores a 18 anos, 75% respondeu que concorda totalmente e 25% que concorda; dos indivíduos 45 aos 54 anos, 29% concorda totalmente e 39% concorda; dos clientes com idade compreendida entre os 55 e os 64 anos, 50% concorda totalmente com a afirmação e 19% concorda. Mostraram discordar, na sua maioria, desta afirmação, os indivíduos entre os 18 e os 24 anos (36% discorda totalmente e 18% discorda) e os com idade superior a 65 anos (12% discorda totalmente e 27% discorda).

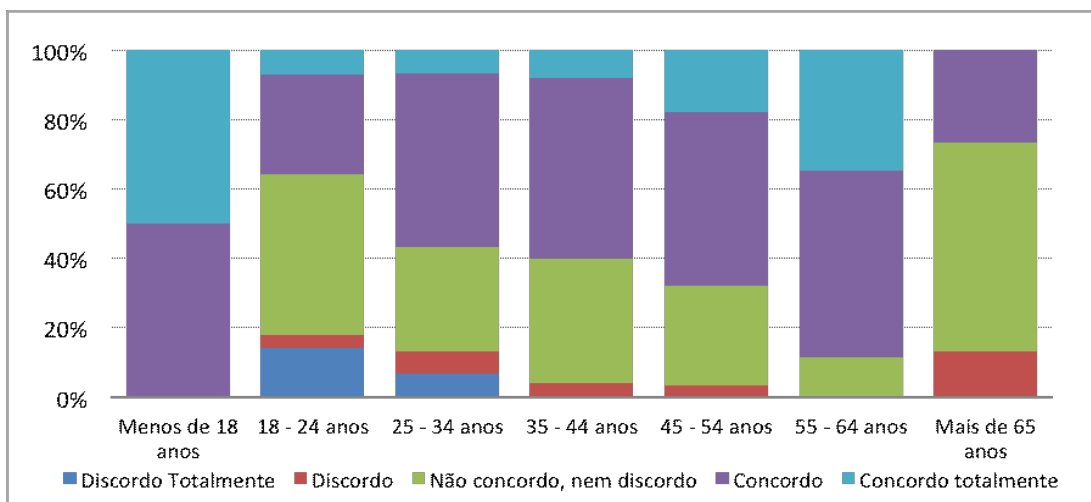
Gráfico 15 - Idade vs. 8.6. “Recomendaria o Millennium bcp a outras pessoas.”



Fonte: Elaboração própria.

Na alínea 8.6. observam-se níveis de concordância especialmente elevados em todas as idades. Desta forma, 50% dos inquiridos com menos de 18 anos concordam e 50% não concordam, 7% dos indivíduos dos 18 aos 24 anos concordam totalmente e 39% concordam, 17% dos respondentes dos 25 aos 34 concordam totalmente e 40% concordam, 24% das pessoas com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos concordam totalmente e 32% concordam, 29% dos clientes entre dos 45 aos 54 anos concordam totalmente e 57% concordam, dos 55 aos 64 anos 54% concordam totalmente e 27% concordam e, por fim, das pessoas com mais de 65 anos 40% mostraram concordância. Verifica-se, assim, uma uniformidade nas respostas.

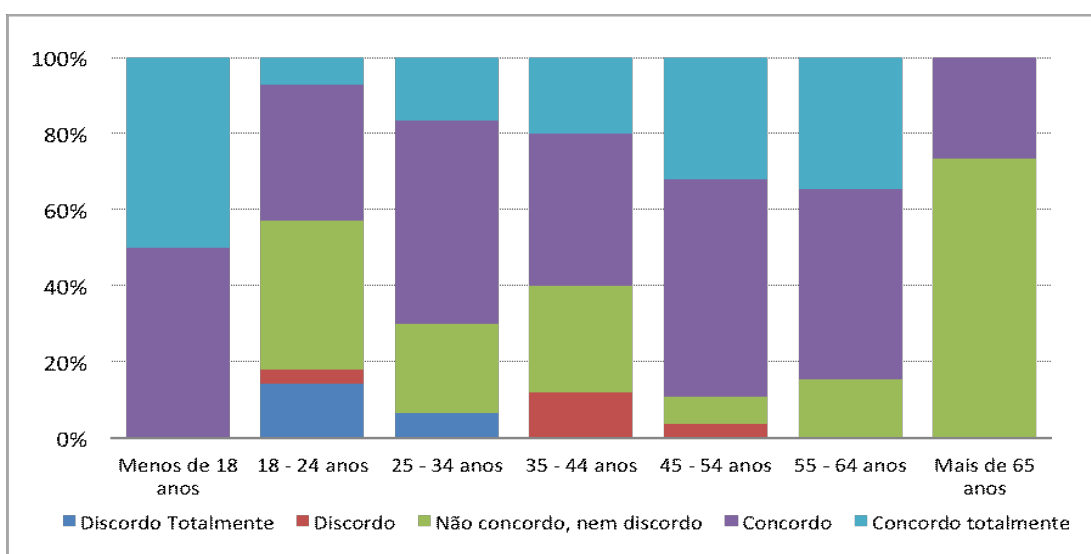
Gráfico 16 - Idade vs. 9.2. “Os produtos do Millennium bcp adequam-se às minhas expectativas.”



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao critério da adequação dos produtos do Millennium bcp às expectativas do cliente, que visa avaliar a qualidade percebida, tornou-se claro que os indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos (7% concordaram totalmente e 29% concordaram) e com mais de 65 anos (27% concordaram) forneceram as respostas com nível de concordância mais baixo. Por outro lado, tem-se os grupos dos 55 aos 64 (35% concordam totalmente e 54% concordam) e dos 45 aos 54 (18% concordam totalmente e 50% concordam).

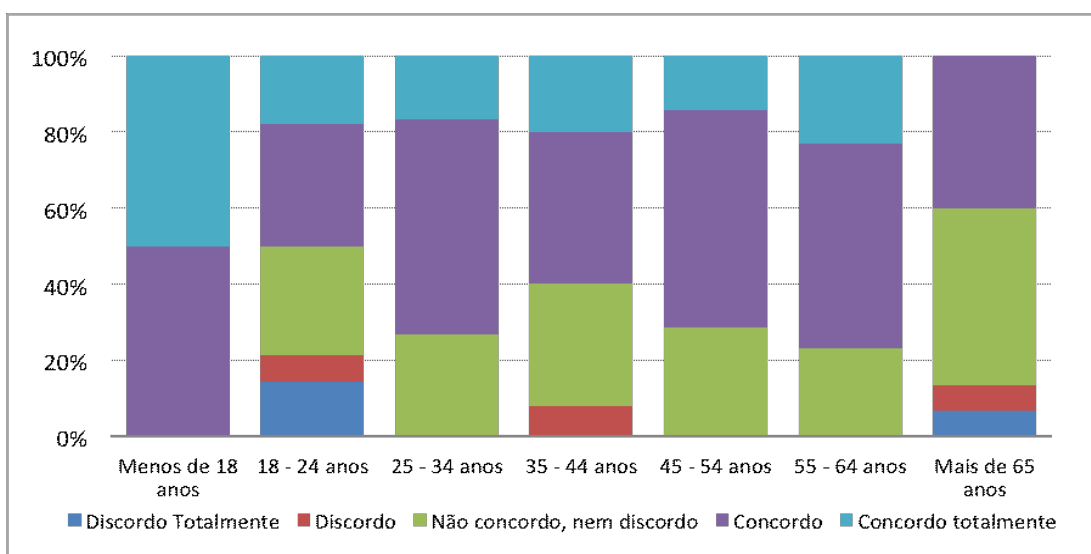
Gráfico 17 - Idade vs. 9.6. “Confio no Millennium bcp.”



Fonte: Elaboração própria.

Face ao gráfico 17, é verificável o mesmo padrão dos dois gráficos anteriores: os indivíduos entre os 45 e os 54 anos, em que apenas uma pessoa discorda e duas se mostram indiferentes, e os clientes pertencentes ao grupo 55 – 64 anos, dos quais nenhum discorda e quatro não concordam, nem discordam, são as faixas etárias que apresentam um maior nível de confiança na marca Millennium bcp.

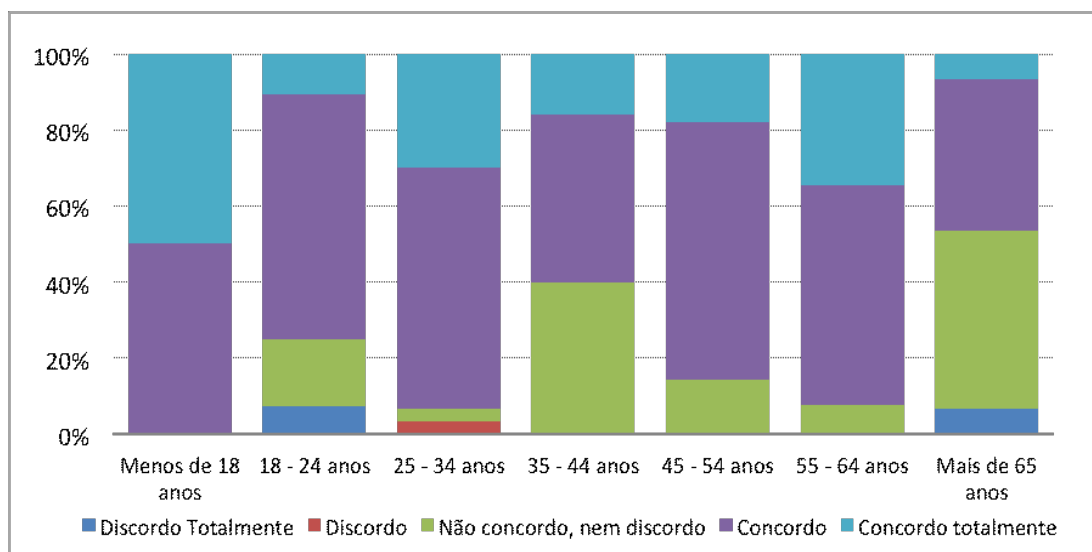
Gráfico 18 - Idade vs. 10.1. “A marca Millennium bcp desperta sentimentos positivos.”



Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à alínea 10.1., é predominante a concordância com a afirmação. Apenas em três grupos houve clientes que discordaram das afirmações: 18 – 24 anos (2 pessoas discordam e 4 discordam totalmente), 35 – 44 anos (2 pessoas discordam) e mais de 65 anos (1 pessoa discorda e 1 pessoa discorda totalmente). Assim, face ao número reduzido de respostas menos favoráveis, estas não se afiguram significativas.

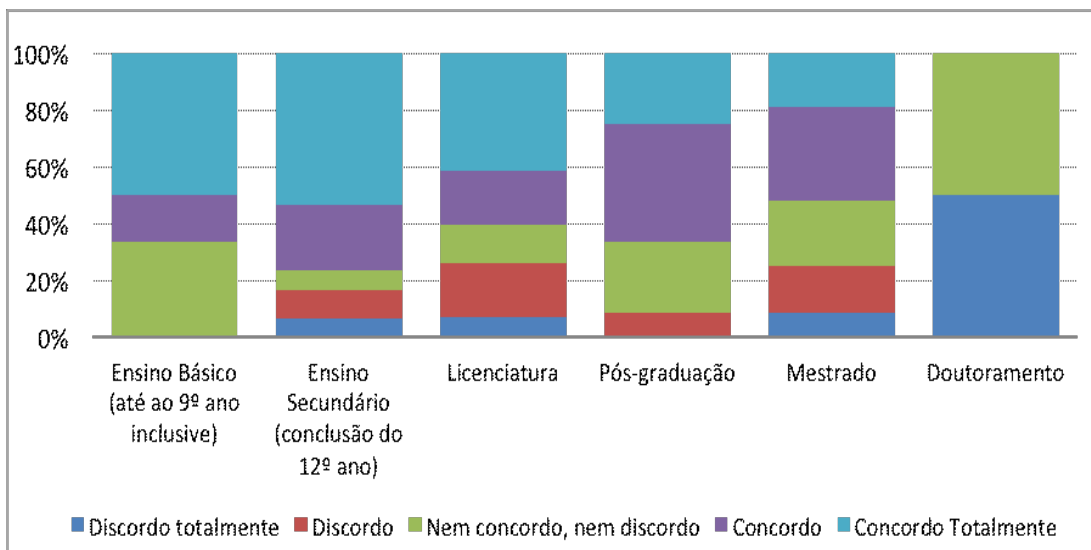
Gráfico 19 - Idade vs. 11.7. “A marca Millennium bcp é respeitável.”



Fonte: Elaboração própria.

A alínea 11.7. foi a em que se verificou um maior número de respostas afirmativas, em todas as idades, mostrando um elevado nível de concordância com a afirmação. Deste modo, 50% dos menores de 18 anos responderam que concordavam totalmente e o restante que concordavam, dos 18 aos 24 anos 11% concordaram totalmente e 64% concordaram, entre os 25 e os 34 anos 30% concordaram totalmente e 63% concordaram, dos clientes dos 35 aos 44 16% concordaram totalmente e 44% concordaram, 18% dos indivíduos dos 45 aos 54 mostraram-se totalmente concordantes e 68% concordantes, da faixa etária dos 55 aos 64 anos 35% concordou totalmente e 58% concordou e, por fim, dos maiores de 65 anos, 7% concordou totalmente e 40% concordou com a afirmação. É possível, assim, fazer um balanço bastante positivo sobre a perceção do Millennium bcp como marca respeitável.

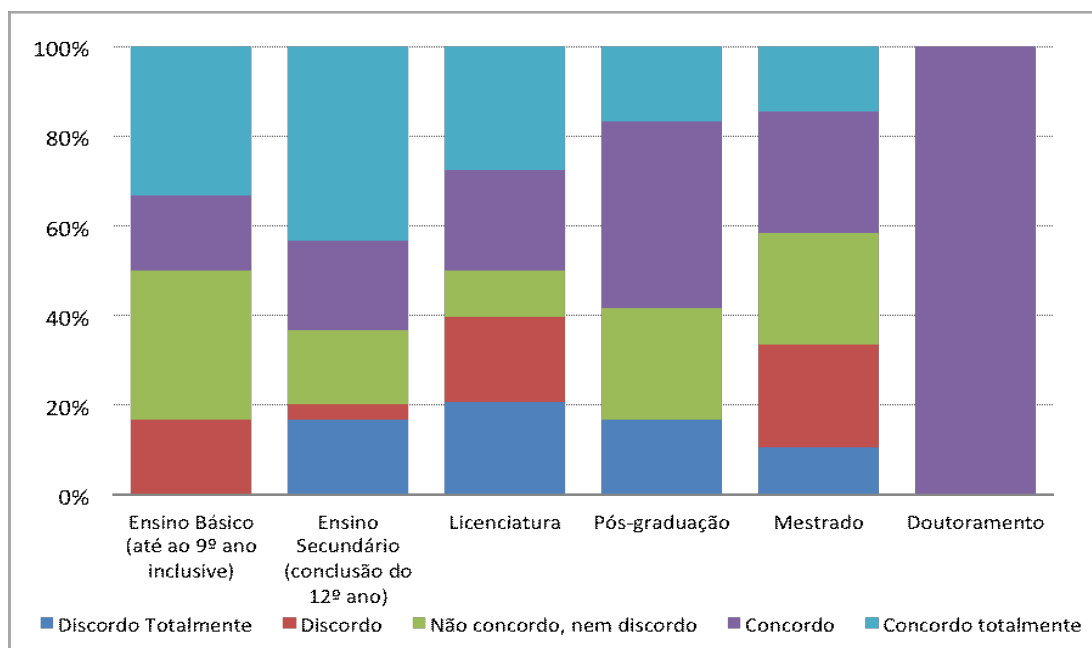
Gráfico 20 – Habilitações Académicas vs. 7.4. “Quando penso em Bancos, o Millennium bcp é o primeiro que me vem à cabeça.”



Fonte: Elaboração própria.

Com a observação do Gráfico 21, é perceptível um elevando grau de concordância com a afirmação em todos os níveis de escolaridade, à exceção do Doutoramento (1 pessoa não concorda nem discorda e 1 pessoa discorda totalmente). No que diz respeito às respostas dos clientes que concluíram o Ensino Básico, 50% (3 pessoas) concordaram totalmente e 17% (1 pessoa) concordou; das pessoas que efetuaram até ao Ensino Secundário, 53% (16 indivíduos) concordaram totalmente e 23% (7 pessoas) concordaram; 41% (24) dos inquiridos Licenciados responderam “concordo totalmente” e 19% (11) afirmaram que concordavam; do grupo dos Pós-graduados, 25% (3) concordou totalmente e 42% (5) mostrou concordância; dos indivíduos que concluíram o Mestrado, uma parcela considerável respondeu que concordavam (16 – 33%) e que concordavam totalmente (9 – 11%).

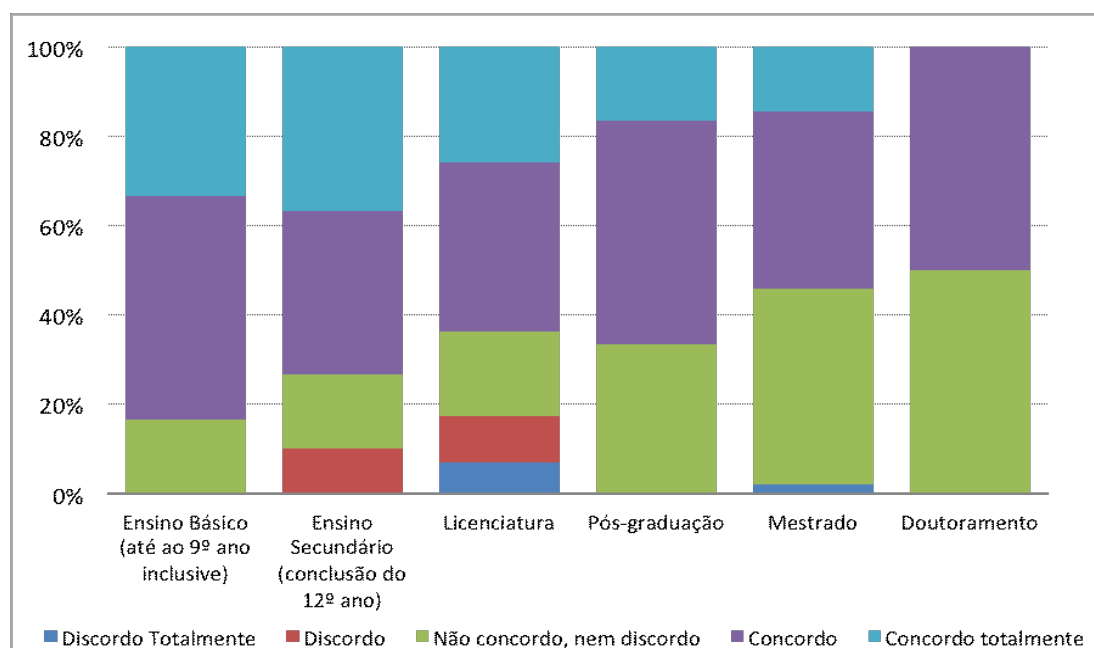
Gráfico 21 – Habilitações Académicas vs. 8.2. “Sou fiel à marca Millennium bcp.”



Fonte: Elaboração própria.

No que se refere às respostas da questão 8.2. “Sou fiel à marca Millennium bcp”, predominou a concordância com a afirmação. O Ensino Básico conta com 33% (6) de respostas totalmente concordantes e 17% (1) concordantes. Os indivíduos que concluíram o Ensino Secundário responderam maioritariamente que concordavam totalmente (13 – 43%) e que concordavam (6 – 20%). Dos clientes que possuem Licenciatura, 28% (16) responderam que concordavam totalmente e 22% (13) que concordavam. Das pessoas que obtiveram a Pós-graduação, 17% (2) concordaram totalmente e 42% (5) concordaram.

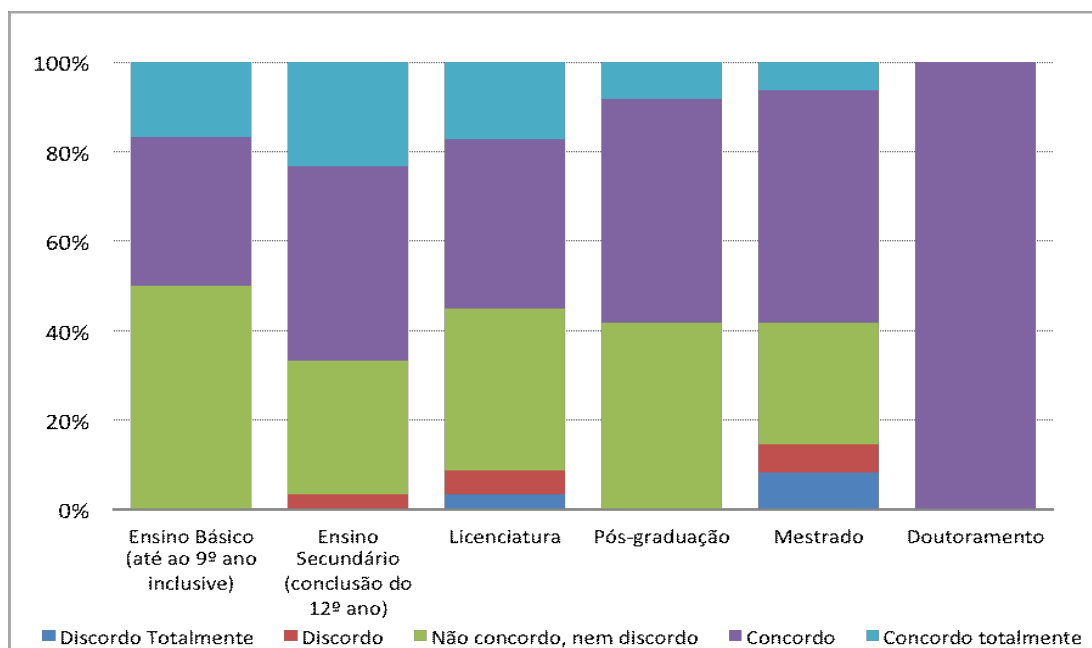
Gráfico 22 – Habilitações Académicas vs. 8.6. “Recomendaria o Millennium bcp a outras pessoas.”



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 22 analisa o cruzamento entre as habilitações académicas e as respostas à questão 8.6. “Recomendaria o Millennium bcp a outras pessoas.”. Na sua maioria, as respostas são concordantes, salientando-se os grupos que completaram o Ensino Básico, os que concluíram o 12º ano de escolaridade e os que realizaram a Pós-graduação. Relativamente ao primeiro grupo referido, que concluiu até ao 9º de escolaridade, 33% (2) concordou totalmente com a afirmação e 50% concordou. Os clientes que completaram o Ensino Secundário responderam, na mesma ponderação, que concordavam totalmente e concordavam (11 – 37%). Dos Pós-graduados, metade respondeu que concordava e 17% que concordava totalmente.

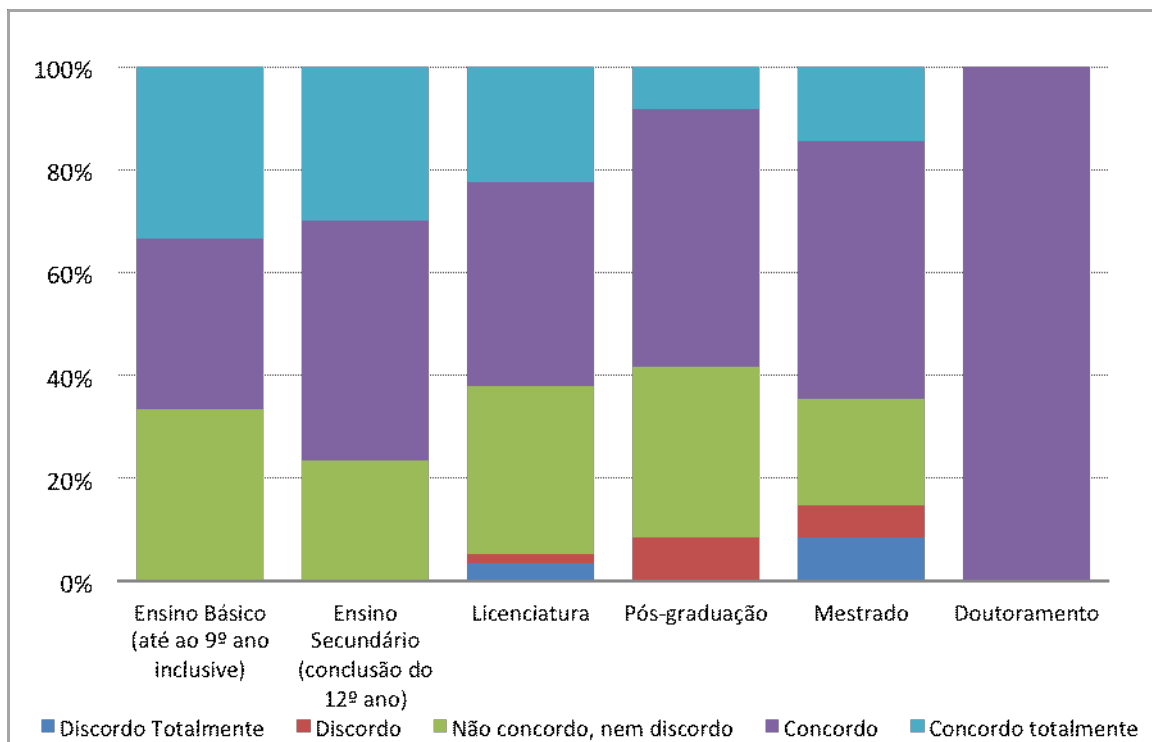
Gráfico 23 – Habilitações Académicas vs. 9.2. “Os produtos do Millennium bcp adequam-se às minhas expectativas.”



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 23 examina o nível académico dos inquiridos face ao seu grau de concordância com a alínea 9.2. “Os produtos do Millennium bcp adequam-se às minhas expectativas.” Novamente, a maioria das respostas é positiva, destacando-se os que concluíram o Ensino Secundário, os Pós-Graduados e os Doutorados. Os respondentes que terminaram o 12º ano de escolaridade afirmaram que concordavam totalmente com a afirmação (7 – 23%) e que concordavam (13 – 43%). Dos clientes detentores da Pós-Graduação, 8% concordaram totalmente e 50% concordaram. No que se refere aos Mestres, 3 pessoas (6%) responderam “concordo totalmente” e 25 indivíduos (52%) “concordo”.

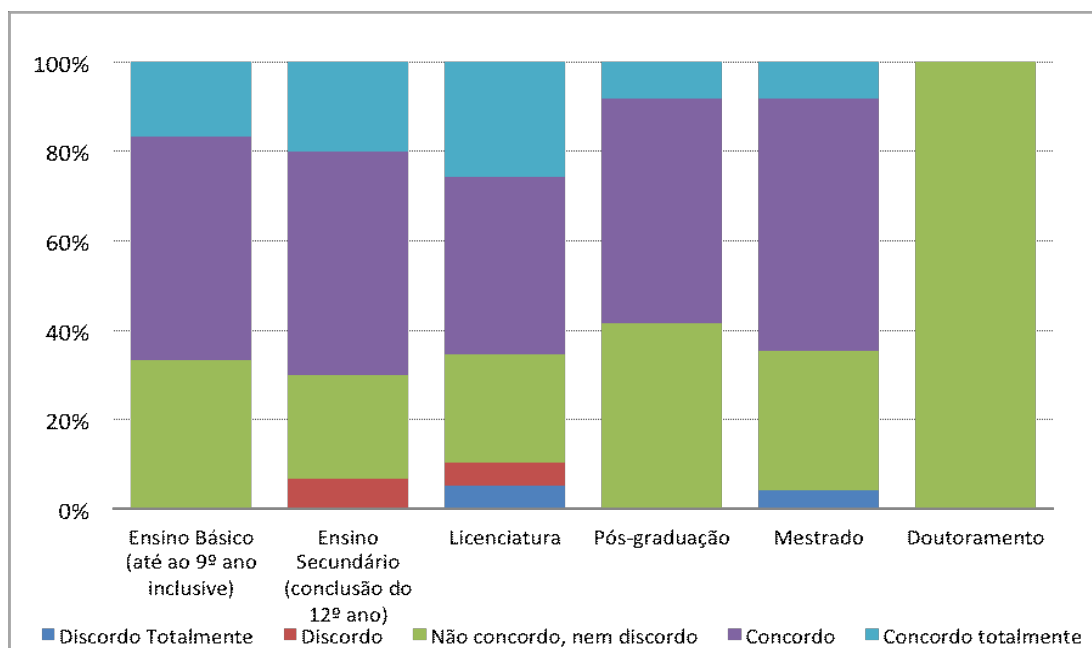
Gráfico 24 – Habilitações Académicas vs. 9.6. “Confio no Millennium bcp.”



Fonte: Elaboração própria.

Grande parte dos respondentes continua a demonstrar um elevado grau de concordância com a afirmação correspondente à alínea 9.6., especialmente os que completaram até ao Ensino Secundário, e os que efetuaram Mestrado e Doutoramento. No que diz respeito aos que completaram até ao 12º ano, 30% (2 pessoas) concordaram totalmente e 30% concordaram. Relativamente aos que completaram o grau de Mestre, 8% (1 pessoa) concordou totalmente e 50% (6 pessoas) concordaram. Para os que obtiveram o Doutoramento, 100% (2 pessoas) concordaram com a premissa.

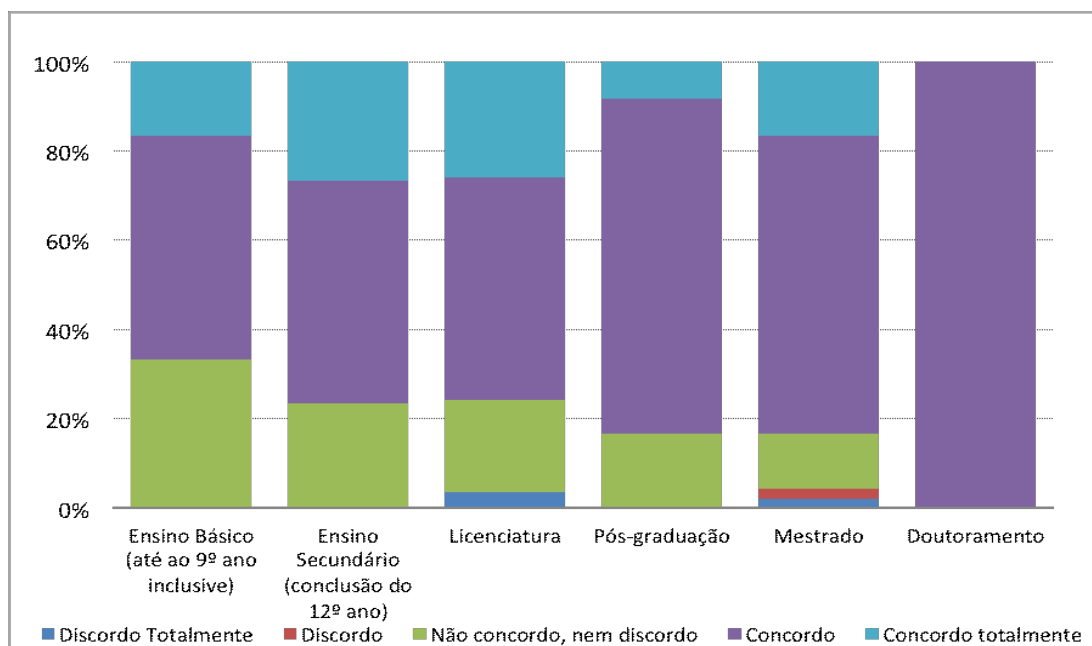
Gráfico 25 – Habilitações Académicas vs. 10.1. “A marca Millennium bcp desperta sentimentos positivos.”



Fonte: Elaboração própria.

Observando o Gráfico 25, referente às respostas à alínea 10.1., salientam-se, pelo seu grau de concordância, os seguintes grupos: Ensino Secundário, Licenciatura e Mestrado. Dos alunos que completaram o Ensino Secundário, 20% (6 inquiridos) responderam “concordo totalmente” e 50% (15 inquiridos) responderam “concordo”. Relativamente aos indivíduos que concluíram a licenciatura, 54% (15 pessoas) concordaram totalmente com a premissa, e 40% (23 pessoas) concordaram. Dos clientes que obtiveram o grau de Mestres, 8% (4 indivíduos) concordaram totalmente e 56% (27 indivíduos) concordaram.

Gráfico 26 – Habilitações Académicas vs. 11.7. “A marca Millennium bcp é respeitável.”



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao cruzamento das respostas da alínea 11.7. com as habilitações académicas dos inquiridos, é observável um grau de concordância muito elevado, sendo que as respostas positivas atingem a maioria em todos os grupos. Destacam-se os níveis de formação mais avançados, isto é, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento. Dos indivíduos que concluíram até à licenciatura, 8% (1) concordou totalmente e 75% (9) concordaram. Os clientes com o nível de Mestre responderam maioritariamente que concordavam totalmente (8 – 17%) e que concordavam (32 – 67%). O Doutoramento obteve uma concordância de 100%.

4. Validação das Hipóteses em Investigação

Os resultados do inquérito por questionário permitem validar, ou não, as hipóteses definidas no capítulo da Metodologia. No presente estudo de caso tinham-se dois objetivos: i) avaliar a perceção do valor da marca Millennium bcp dos seus clientes; e ii) verificar se a perceção dos clientes do valor da marca reflete os seus valores identitários.

Para esta investigação a escolha incidu sobre a adoção do modelo de Aaker (1991),

nomeadamente o modelo Brand Equity Ten. No mesmo distinguem-se cinco dimensões – i) lealdade; ii) notoriedade; iii) qualidade percebida; iv) associações; e v) outros ativos – e tentou-se, desta forma, avaliar o reflexo dos valores da marca na percepção de valor dos clientes, percebendo se estes geram *brand equity*. Através da revisão da literatura, tornou-se perceptível que para alcançar o sucesso financeiro de forma sustentável devem ser trabalhados fatores que funcionem no longo-prazo, como a lealdade, notoriedade, valor, confiança, elementos que fortalecem a marca (Berthon *et al.*, 1999, p. 58).

H1: A percepção dos Clientes do Millennium bcp (Mbcp) influi positivamente na sua **lealdade à marca;**

A fidelização dos clientes é um dos elementos com maior influência no sucesso e lucro dos Bancos, pelo que as marcas deste sector devem desenvolver esforços que a potenciem. A lealdade é uma das dimensões do *brand equity* e resume-se na preferência frequente por uma marca em detrimento de outras concorrentes, e que traduz a probabilidade de o cliente optar por outra, no decorrer de uma má experiência (Boachie-Mensah & Owusu, 2015, p. 156). Desta forma, e de acordo com Keller (2001, p. 8-15), o cliente pode expressar a lealdade de diversas formas, como repetir a compra, mostrar necessidade de estar atualizado em relação às novidades da marca e até pagar um preço *premium* pelos produtos ou serviços da mesma. O valor de marca está ligado à lealdade do consumidor a determinada marca (Lassar, Mittal & Sharma, 1995, p. 11-12).

Analisando os resultados obtidos relativamente às questões 1, 2, 3 e 5, relacionadas com a lealdade dos clientes do Millennium bcp e respetivas alíneas, verificou-se que 78% das pessoas é cliente de outros Bancos; 63% utiliza os serviços do Millennium bcp diariamente (35%) ou todas as semanas (28%); 48% afirma que o Millennium bcp é sempre a sua primeira opção; 51% considera-se que é fiel ao Banco; 43% não consulta outros Bancos se o Millennium bcp tiver o que pretende; apenas 22% escolhe o Millennium bcp independentemente do preço; 36% não o trocava por outro Banco; 64% aconselharia o Millennium bcp a outras pessoas.

Desta forma, é verificável que três em oito questões obtiveram um número positivo de respostas superiores a 50%. Deste modo, **pode considerar-se que a primeira hipótese é apenas parcialmente validada.**

H2: A percepção dos Clientes do Mbcp influi positivamente na **notoriedade da marca**;

A notoriedade remete para o grau de presença da marca na mente dos consumidores, refletindo a sua familiaridade com a mesma (Aaker, 1991, p. 19). Existem vários níveis de notoriedade: a) reconhecimento – o cliente já ouviu falar da marca; b) recordação – o cliente lembra-se da marca quando pensa num tipo de produto/serviço; c) *top-of-mind* – é a primeira marca na qual o consumidor pensa; e d) dominante – é a única da qual o cliente se lembra (Aaker, 1996b, p. 115).

Nas entrevistas exploratórias, foi possível apurar que existe uma intenção da parte do Banco ao nível da notoriedade. A presença, de forma atrativa, na vida das pessoas, através do posicionamento na comunicação, patrocínios e serviços inovadores, tem a finalidade de a consolidação do *top-of-mind* da marca – os públicos devem lembrar-se instantaneamente do Millennium bcp quando pensam em serviços financeiros.

Relativamente à quarta questão do inquérito, que tem como objetivo avaliar a percepção dos clientes face à notoriedade da marca, verificou-se que 65% conhece os características do Millennium bcp, 92% consegue identificar a marca entre a concorrência, 61% afirma que o Millennium bcp é *top-of-mind*; 67% consegue associar atributos ao Banco e 79% não apresenta dificuldade em imaginar a marca.

Tendo em conta os resultados positivos obtidos em todas as alíneas da questão 4, pode considerar-se que **a segunda hipótese foi validada.**

H3: A percepção dos Clientes do Mbcp influi positivamente na **qualidade percebida da marca**;

Segundo Aaker (1991), a qualidade pode ser entendida como as impressões que um cliente tem sobre a marca – a sua utilidade, credibilidade, serviço e estética. Esta dimensão é considerada um dos melhores indicadores de lucro, na medida em que a qualidade percebida influencia o comportamento do consumidor, levando-o a optar por determinada marca dentro de um leque de opções (De Chernatony, McDonnald & Wallace, 2011, p. 19).

Um dos erros mais apontados às marcas de serviços financeiros é a fraca qualidade do

serviço providenciado aos clientes: uma vez que tem um carácter intangível, os serviços implicam uma interação do consumidor com os colaboradores, pelo que a qualidade percebida é um elemento muito influente nas perceções que se geram sobre a marca (De Chernatony & Cottam, 2006, p. 89).

No que diz respeito às entrevistas, apurou-se que o Millennium bcp expressa “qualidade” no seu ADN. A marca está focada no seu posicionamento como Banco tecnologicamente inovador e moderno através da disponibilização de produtos e serviços cada vez mais digitais e vanguardistas. Para além da qualidade do serviço, afigura-se relevante a relação de grande confiança com os clientes, imperativa ao nível da Banca.

Face aos dados primários recolhidos no inquérito por questionário ligados à variável qualidade percebida, observou-se que 53% dos inquiridos acredita que o Millennium bcp investe na qualidade da sua oferta, 59% considera que os produtos do Banco vão ao encontro das suas expectativas; apenas 39% afirma ter uma boa relação com o gestor; 61% está satisfeito com o serviço do Banco no dia-a-dia; 56% comprova que os serviços/produtos do Millennium bcp sobressaem pela qualidade; 67% confia na marca; 63% sabe o que pode esperar do Banco; e 47% sugere que existe uma boa relação preço/qualidade no Millennium bcp.

Uma vez que seis das oito alíneas da pergunta 6 obtiveram respostas maioritariamente positivas, **é possível validar a terceira hipótese.**

H4: A perceção dos Clientes do Mbcpc influi positivamente nas suas **associações à marca.**

As associações dizem respeito aos significados na memória dos clientes sobre determinada marca (Boachie-Mensah & Owusu, 2015, p. 163). Estas associações são formadas na mente do consumidor, e refletem a imagem que este tem da marca. As associações positivas reforçam o *brand equity* (Aaker, 1991; Keller, 1993).

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas exploratórias, a marca Millennium bcp expressa inovação, proximidade, credibilidade e qualidade. No entanto, os entrevistados defenderam uma necessidade de modernização do Banco, no sentido em que este se foca agora num público estratégico mais jovem, afigurando-se essencial “estar onde os clientes estão (principalmente os mais jovens)” através da presença nos canais digitais.

Torna-se também imperativo, ao nível das associações, explorar “novos territórios de comunicação que aportem à Marca as principais características”, como é o caso dos patrocínios. Outro dos aspetos que potencia as associações à marca é a cor característica do Millennium bcp. O vermelho luminoso tem como finalidade associar atributos à marca, refletindo vitalidade, predominância e distinção. Relativamente ao foco do Millennium bcp, os Responsáveis da Comunicação Comercial e Institucional (ver Anexos A e B) concordam que o cliente é a razão de ser do Banco, apresentando-se como elemento central de todo o negócio.

No que diz respeito ao inquérito por questionário, na questão 7 foi perceptível que 64% afirmaram que a marca Millennium bcp motiva sentimentos positivos, 57% considera que o foco do Banco é o cliente, 63% pensa que o Millennium bcp é próximo dos clientes, 61% vê diferenciação do Millennium bcp face aos outros Bancos. Seguidamente, na questão 8, e dada a identidade da marca defendida nas entrevistas aos Responsáveis e Comunicação Comercial e Comunicação Institucional – Marca jovem, moderna, séria e única – verificou-se que 33% pensa que a marca é irreverente, 53% considera que a mesma é jovem, 74% vê o Millennium bcp como uma entidade séria, 55% acredita que é a marca única, 38% percebe uma marca descontraída, 79% reconhece um caráter respeitável ao Banco e 70% sugere que o Millennium bcp inspira confiança.

Deste modo, na questão 7 todas as afirmações obtiveram respostas positivas e na pergunta 8 houve uma maioria de respostas concordantes (cinco em sete alíneas) pelo que é **possível validar a quarta hipótese.**

H5: A perceção dos Clientes do Mbcpc influi positivamente nos **outros ativos da marca.**

A hipótese que remete para os outros ativos da marca prende-se com o elemento, tangível ou intangível, que contribui para o *brand equity* da marca. Neste caso, foram considerados elementos intangíveis que permitem um empoderamento do Millennium bcp enquanto marca e organização, o que o valoriza ao nível do seu capital de marca – os cinco valores identitários. Estes valores são difundidos em grande parte da comunicação do Banco, sendo constantemente mencionados, tanto a nível interno como externo. O Millennium bcp caracteriza-se, então, pelos seguintes valores: ágil, próximo, moderno, simples e sustentável. Pretendeu-se avaliar se estes valores se refletem na perceção dos clientes.

Os valores da marca são fundamentais e a sua consolidação depende da interiorização dos mesmos pelos colaboradores da organização, de forma a que estes influam positivamente no seu comportamento e, conseqüentemente, melhorem a qualidade do serviço. Quando a cultura e os valores da marca são pouco claros, diminuem as possibilidades de um desenvolvimento sustentável da marca. As culturas organizacionais com valores bem consolidados e eficazmente comunicados aos públicos são frequentemente associadas a marcas de sucesso (De Chernatony & Cottam, 2006, p. 89).

De acordo com os dados exploratórios obtidos através da entrevista, verificou-se que, para os Responsáveis da Comunicação Comercial e Institucional (ver Anexos A e B), a ação é essencial na preservação dos valores do Millennium bcp. Não é suficiente afirmar, através da comunicação da marca, que o Banco é ágil, moderno, próximo, simples e sustentável. É necessário comprová-lo, através do desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços realmente relevantes na vida dos clientes. Os valores funcionam, assim, como uma “rota orientadora da estratégia comercial e, conseqüentemente, comunicacional”. O Millennium bcp deve ser ágil no seu serviço, moderno e próximo na sua abordagem ao cliente, simples na comunicação dos produtos e serviços e sustentável no seu negócio.

No que diz respeito aos dados primários, verificou-se que o valor mais apontado pelos clientes foi o “Digital” (113 respostas), que não representa um dos valores identitários da marca. Este resultado pode ser justificado pela campanha de comunicação este ano realizada em torno do lançamento da Nova App. Seguidamente, obteve-se um elevado número de respostas para o valor “Próximo”, “Moderno” e “Ágil”, o que traduz a perceção dos clientes que o Millennium bcp é um Banco que é Próximo dos seus clientes, Moderno na sua abordagem ao mercado e Ágil ao nível do seu serviço. Relativamente ao valor “Simples”, apesar de este não ter sido um dos cinco valores mais mencionados, obteve também um número elevado de respostas (78), o que mostra que é também uma crença comum que o Banco prima pela simplicidade na resposta. Por último, o ativo da Sustentabilidade ficou aquém das expectativas, uma vez que obteve um número de menções inferior ao dos restantes valores (54 menções). Isto pode significar que esta vertente deve ser melhor trabalhada pelo Millennium bcp, uma vez que os clientes não a estão a reconhecer de imediato na imagem da marca ou que esta característica do Banco não é comunicada eficazmente junto dos seus *stakeholders*.

Com base no reconhecimento de quatro dos valores como valores-base da identidade do Millennium bcp pela maioria dos clientes, **considera-se a quinta hipótese validada.**

5. Pistas Futuras de Investigação

Neste estudo de caso considera-se que os objetivos propostos foram cumpridos. Acredita-se que esta investigação possa servir de ponto de partida para outras que venham a ser desenvolvidas no futuro, ampliando o espectro de análise.

Sugere-se que a estratégia metodológica seja aplicada a uma amostra de maior dimensão, que represente todos os clientes do Millennium bcp em Portugal e não apenas a um segmento de clientes, como no presente estudo. Seria interessante utilizar esta metodologia para avaliar a perceção dos clientes sobre a marca Millennium noutros países onde a mesma possui presença (Millennium Bank na Polónia ou Millennium bim em Moçambique, a título de exemplo) e comparar os resultados obtidos na conjuntura nacional e internacional.

Propõe-se ainda o transporte deste desenho metodológico para diferentes estudos de caso de outras marcas, independentemente de estas pertencerem ao sector financeiro. O *brand equity* é um conceito transversal a mercados e marcas, pelo que o seu estudo se afigura essencial, independentemente do sector de atividade e do produto ou serviço que estas comercializem.

Por fim, afigura-se pertinente averiguar o *brand equity* da marca Activobank by Millennium, um banco criado sob o domínio do Millennium bcp. Com uma comunicação completamente diferente da “marca-mãe”, o Activobank tem vindo a crescer e a ocupar a sua posição no mercado financeiro português. De igual modo, tem vindo também a sedimentar uma perceção dos clientes a respeito da sua imagem, pelo que se torna pertinente avaliar essa perceção e como a mesma impacta no capital de marca. Seria também interessante perceber se existe alguma correlação na identidade e imagem dos dois Bancos.

É expectável que esta investigação se torne um primeiro passo no caminho de exploração desta temática e que conduza a novos estudos que a explorem, principalmente ao nível das

organizações do setor financeiro, uma vez que são diminutos os estudos que abordem o *brand equity* neste contexto.

Conclusão

Os vários tipos de análise e as diversas ferramentas de obtenção de dados permitiram a aquisição de conhecimentos a vários níveis e culminaram na possibilidade de validação das hipóteses do estudo. As hipóteses, por sua vez, bem como os objetivos e problemática de investigação foram postuladas com base no enquadramento teórico, que permitiu estruturar e fundamentar toda a investigação.

Na revisão da literatura foram abordadas três temáticas principais, que compuseram os três capítulos: i) as organizações e os seus contextos identitários e culturais; ii) a dimensão do consumidor; e iii) a gestão das marcas.

A identidade e a cultura organizacional são dois aspetos que ditam a forma como esta se projeta para os seus públicos internos e externos, impactando diretamente na sua reputação e imagem. É neste sentido que a gestão dos *stakeholders* tem vindo a ganhar relevância no meio organizacional, sendo fundamental de um ponto de vista estratégico. O *stakeholder* representa um indivíduo ou grupo de indivíduos que influencia ou é influenciado pelo cumprimento do propósito da organização.

Neste estudo, os *stakeholders* ganham visibilidade, no sentido em que é através dos mesmos que se consolidam os valores identitários do Millennium bcp. Quer sejam colaboradores, responsáveis por transportar esses valores para o seu comportamento e, conseqüentemente, para a qualidade do serviço prestado, quer sejam acionistas ou clientes, que percecionam os valores e os associam à marca, contribuindo para a construção de relações de confiança e lealdade.

Compreender o papel do novo consumidor (*prosumer*) e o contexto em que este se insere é fulcral para compreendermos e anteciparmos as atitudes e comportamentos do consumidor. Numa Era marcada pela evolução tecnológica, em que a Internet se tornou o principal veículo de informação, os consumidores ganham poder face às marcas. Atualmente não se cingem ao seu papel de compradores; optam por interagir com as marcas e participam no desenvolvimento de produtos, funcionando como críticos e cocriadores. A par de toda a evolução, as empresas transitam de uma visão comercial para uma visão de marketing.

De acordo com os dados obtidos na presente investigação, é intenção do Millennium bcp modernizar-se, na perspetiva de disponibilizar aos seus clientes serviços cada vez mais digitais e inovadores, que realmente impactem na vida das pessoas e contribuam para a simplificar. A presença da marca nos meios digitais revela receptividade relativamente ao *prosumer*, dando espaço aos seguidores para comentar, criticar e sugerir, de forma a que os produtos e serviços desenvolvidos vão ao encontro das expectativas dos consumidores.

A marca tornou-se um fator determinante para a diferenciação e o seu sucesso depende do seu valor. Por este motivo, torna-se imperativo analisar os conceitos que fazem parte da sua esfera – identidade e imagem – bem como o seu *brand equity*. Para compreender os pressupostos da identidade da marca, foi utilizado o Prisma da Identidade da Marca, de Kapferer (2004). Realizaram-se duas entrevistas exploratórias a dois responsáveis da Direção de Comunicação, como base neste modelo.

Para avaliar o valor da marca, optou-se pelo modelo Brand Equity Ten, de Aaker (1991), que avalia cinco dimensões do capital de marca: i) lealdade; ii) notoriedade; iii) qualidade percebida; iv) associações; e v) outros ativos. Com base neste modelo, foi elaborado um inquérito por questionário que foi aplicado a uma amostra de clientes pertencentes ao segmento Mass Market.

Através da triangulação de resultados, foi possível relacionar as teorias dos principais autores no que diz respeito à temática em estudo com os *inputs* sobre a identidade da marca fornecidos por dois Responsáveis da Direção de Comunicação do Millennium bcp, confrontando-os com a perceção dos consumidores face ao Banco, apurada nos inquéritos por questionário.

Relativamente às hipóteses em estudo, apenas uma foi parcialmente validada e esta está relacionada com a lealdade dos clientes à marca Millennium bcp. Averiguou-se que os clientes não se consideram totalmente fiéis ao Banco. As faixas etárias que mostraram menor grau de lealdade resumem-se a uma das camadas mais jovens (dos 18 aos 24 anos) e ao grupo de idade mais avançada (mais de 65 anos). Este resultado é curioso face à distância das duas faixas etárias e pode dever-se ao ceticismo provocado pelo crescimento destes jovens numa crise financeira e de confiança em Portugal, frequentemente relacionada com os Bancos ao nível da comunicação nos *media*.

No entanto, quanto às restantes quatro dimensões do valor da marca em estudo, todas elas foram validadas. Assim, os clientes reconhecem notoriedade à marca, sendo que a faixa etária superior a 65 anos revelou um conhecimento menor da marca que as faixas mais jovens, provavelmente porque a marca Millennium bcp surgiu como uma nova nomenclatura do Banco Comercial Português, fundado em 1985.

No que diz respeito à qualidade percebida da marca, o elevado grau de recomendação é transversal a todos os níveis de escolaridade, e nota-se mais proeminente nas faixas etárias intermédias (dos 45 aos 54 e dos 55 aos 65 anos).

Relativamente às associações, a marca Millennium bcp desperta sentimentos positivos e é considerada respeitável, independentemente da faixa etária e do nível de escolaridade dos inquiridos, o que revela uma perceção positiva face à comunicação e consequente imagem da marca.

No caso da última hipótese, que se refere aos outros ativos da marca, é possível afirmar que a maioria dos clientes inquiridos consegue identificar os valores identitários do Banco. O único valor que não obteve um número de menções suficientemente elevado foi o da Sustentabilidade, o que pode significar que a empresa deve direccionar esforços em duas vertentes: i) desenvolver ações de sustentabilidade a um nível mais abrangente e com maior visibilidade; ii) comunicar as ações de sustentabilidade existentes com maior eficiência.

Conclui-se que os valores identitários da marca contribuem para o crescimento do *brand equity*. É possível ainda afirmar-se que a identidade da marca é coerente com a sua perceção junto dos seus clientes. Deve, no entanto, continuar a comunicar a sua identidade de modo a que a perceção positiva da sua identificação consiga transpor os fatores externos que possam condicionar ativos como a lealdade à marca, por exemplo. Deve ainda considerar os seus valores identitários como um todo, não descurando a ação do Banco e o seu impacto em cada um dos pressupostos – Ágil, Moderno, Próximo, Simples e Sustentável.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Nova Iorque: Free Press.

Aaker, D. A. (1996a). *Building strong brands: Building, measuring, and managing brand equity*.

Aaker, D. A. (1996b). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38 (3).

Aaker, D.A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, Vol. 46 No. 3, pp. 6-18.

American Heritage Dictionary (2019). Consultado a 20 de janeiro de 2019, em

<https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=reputation&submit.x=42&submit.y=19>

American Marketing Association (2016). Definition of Brand. Consultado a 10 de outubro de 2018, em

<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>

American Marketing Association (2017). Dictionary. Consultado a 5 de janeiro de 2017, em <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

Asubonteng, P., McCleary, K. J., & Swan, J. E. (1996). SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services marketing*, 10(6), 62-81.

Balmer, J. M. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.

Balmer, John M.T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Issue: 9/10, pp.879-906, consultado a 20 de maio de 2018, em

[https:// doi.org/10.1108/03090560810891055](https://doi.org/10.1108/03090560810891055)

Berthon, P., Hulbert, J.M. and Pitt, L.F. (1999). Brand management prognostications. *Sloan Management Review*, Winter, pp. 53-65.

Bloemer, J., De Ruyter, K., & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of bank marketing*, 16(7), 276-286.

Boachie-Mensah, F. O., & Owusu, A. Y. (2015). Environmental dimensions of corporate social responsibility and brand equity. *European Journal of Applied Business and Management*, 1(2).

Brace, I. (2008). *Questionnaire Design* (2a ed.). London: Kogan Page.

Camerer, C. & Vepsäläinen, A. (1988) The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9, 115–126.

Cornelissen, J. P. (2004). Corporate communication. *The International Encyclopedia of Communication*.

Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods. Public Relations and Marketing Communications*.

Daskou, S., Veloutsou, C., & Daskou, A. (2003). Retail Banking Image and Customer Loyalty: The Greek Experience. 32nd European Marketing Academy Conference (EMAC), Glasgow, UK, 20-23 May.

De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 157-179.

De Chernatony, L., Cottam, S. (2006). Why are all financial services brands not great? *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15 Issue: 2, pp.88-97, Consultado a 23 de abril de 2019, em <https://doi.org/10.1108/10610420610658929>

De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands* (4^a ed.). Taylor & Francis.

Deloitte LLP (2014). The Deloitte Consumer Review: The growing power of consumers. Consultado a 16 de setembro de 2019, em

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/consumer-review-8-the-growing-power-of-consumers.pdf>

Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The journal of marketing*, 3-15.

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

Dowling, G. (2001) *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.

Edelman, D. (2010). Branding in the digital age: you're spending your money in all the wrong places. *Harvard business review*, 88(12), 62-69.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Evans, M., Jamal, A., & Foxall, G. R. (2006). *Consumer behaviour*. Chichester: John Wiley & Sons.

Flint, D. J., Blocker, C. P., & Boutin Jr, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial marketing management*, 40(2), 219-230.

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(2), 5-13.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Boston: Pitman, 13.

Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for?. *American political science review*, 98(2), 341-354.

- Giurgiu, L., & Barsan, G. (2008). The prosumer–core and consequence of the web 2.0 era. *Journal of Social Informatics*, 9(1), 53-59.
- Godin, S. (2009). *Purple Cow, New Edition: Transform Your Business by Being Remarkable*. Penguin.
- Godson, M. (2009). *Relationship marketing*. OUP Oxford.
- Gregory, A. (2000). *Planning and managing public relations campaigns*. Kogan Page Publishers.
- Gunter, B. (2002). The quantitative research process. A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologies, 209-234.
- Han, C. M. (1989). Country image: halo or summary construct?. *Journal of marketing research*, 26(2), 222.
- Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Howcroft, B. and Durkin, M. (2003). Editorial: effective marketing management in financial services contexts. *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, pp. 911-4.
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). The intersecting roles of consumer and producer: A critical perspective on co - production, co - creation and prosumption. *Sociology Compass*, 2(3), 963-980.
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget;
- Jensen, U. (2002). *Probabilistic risk analysis: foundations and methods*;
- Kapferer, J. N., (1991). *Marcas - capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.
- Kapferer, J. N. (2004). *As marcas, capital da empresa*. São Paulo: Bookman.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.

Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands (pp. 3-27). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Keller, K. L. (2013). Building, measuring, and managing brand equity.

Ketele, J. M., Roegiers, X., (1993). Metodologia da recolha de dados. Lisboa: Instituto Piaget. LAKATOS, EM & MARCONI, MA (2001). Fundamentos da metodologia Científica, 4.

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

Kotler, Philip H. (1991), Marketing Management: Analysis, Planning, and Control (8ª ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Kotler, P. (1996). Marketing. São Paulo, editora Atlas S.A.

Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of consumer marketing*, 12(4), 11-19.

Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, V. e De Baynast, A. (2018). Mercator 25 Anos – O Marketing na Era Digital (18ª ed). Alfragide: Dom Quixote.

Lipovetsky, G. (2004). Les temps hypermodernes. Paris: Gallimard

Lipovetsky, G. (2007). A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. Lisboa: Edições 70.

Mann, D. (2008). Jean Baudrillard: A Very Short Introduction. Np, nd Web, 25.

Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2, 10.

Martins, G. (2006). Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas;

Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper and Row.

Melewar, T. C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European journal of marketing*, 40(7/8), 846-869.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of marketing Communications*, 9(4), 195-220.

Melewar, T. C., & Harrold, J. (2000). The role of corporate identity in merger and acquisition activity. *Journal of General Management*, 26(2), 17-31.

Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate reputation review*, 5(1), 76-90.

Millennium bcp (2017). Relatório e Contas 2017.

Millennium bcp (2018a). Relatório e Contas – 1º Semestre 2018.

Millennium bcp (2018b). Relatório Sustentabilidade – 1º Semestre 2018.

Millennium bcp (2018c). Quem somos. Disponível em:

<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/quem.aspx>

Millennium bcp (2018d). Marca Millennium. Disponível em:

<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/Pages/marca.aspx>

Millennium bcp (2019). Website Millennium bcp. Disponível em:

<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx>

Monteiro, D. (2014). Comunicação 2.0 – Como o poder da web influencia decisões e desafia modelos de negócio. Lisboa: Actual Editora.

Pereira, S. M. (2015). Relações públicas 2.0. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, 177-214.

Pinheiro, L., & Brandão, N. (2014). A perceção e construção do valor da marca através das plataformas de *social media* – Estudo de caso: a marca Dolce Vita.

- Percy, L. (2008). *Strategic integrated marketing communications*. 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;
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências - Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, R. (coord.) (2013). *Marketing Para Estudantes de Comunicação - Pesquisa, Estratégia e Avaliação (2ª ed.)*. Lisboa: Causa das Regras.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer’. *Journal of consumer culture*, 10(1), 13-36.
- Roth, M. S. & Romeo, J. B. (1992). Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects. *Journal of international business studies*, 23(3), 477-497.
- Ruão, T. (2001). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor, Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Ruão, T. (2003). As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas. Universidade Lusófona: *Caleidoscópio* (177-191). Consultado a 2 de setembro de 2018 em <http://hdl.handle.net/1822/2726>
- Ruão, T. & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas – Um estudo de caso. Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.

- Schultz, D. E., (1999). What we dont' know. *Marketing Management*, 8(3), 11-15.
- Sebastião, S. (2015). Fundamentos de Comunicação Integrada Organizacional e de Marketing. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sebastião, S. (2009). Comunicação Estratégica: as relações públicas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing science*, 12(1), 28-52.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 120.
- Soares, E. C. (2007). A publicidade na Gazeta de Lisboa: 1715-1760. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa: Dissertação de Doutoramento.
- Sousa, M., Baptista, C. (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatório: segundo Bolonha (5a ed.). Lisboa: PACTOR;
- Tauber, E. M. (1972). Why do people shop?. *The Journal of Marketing*, 46-49.
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Vella, K., & Melewar, T. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. *Facets of corporate identity, communication and reputation*, 3-33.
- Veloutsou, C., Daskou, S., & Daskou, A. (2004). Are the determinants of bank loyalty brand specific?. *Journal of Financial Services Marketing*, 9(2), 113-125.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468-481.
- Winstanley, M. (1996). What drives customer satisfaction in commercial banking. *Com. Lending Rev.*, 12, 36.

Anexos

Anexo A: Entrevista exploratória a Ana Cidra – Responsável de Comunicação Comercial do Millennium bcp

Este questionário advém da necessidade de conclusão da minha dissertação final do Mestrado em Comunicação, Marketing e Publicidade da Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas. O estudo tem como objetivo compreender a perceção dos consumidores face à identidade e cultura da marca Millennium.

Agradeço a resposta às questões abaixo, sendo que todos os dados recolhidos serão utilizados para fins meramente académicos.

1. Quais são as características diferenciadoras, relativas à personalidade da marca Millennium?

A marca Millennium bcp expressa inovação, proximidade, credibilidade e qualidade, fruto do ADN herdado das marcas anteriores a que deu lugar. À distinção e prestígio do BCP junta-se a inovação, arrojo e forma diferente de fazer banca de uma Nova Rede.

Sendo Millennium uma marca única que congrega todas as marcas do antigo universo BCP, consegue ter em si a força e diferenciação que a tornam distinta.

2. De que forma é que o Millennium bcp projeta esses traços de personalidade, através da sua estratégia de comunicação?

É necessário ter presente que a marca necessita, actualmente, de um boost de modernidade. Está a trabalhar para isso, mas precisa (re)alcançar a aura de inovação que o Banco teve durante muito tempo.

A estratégia de comunicação assenta no reforço do posicionamento do Banco como tecnologicamente inovador e moderno, algo só possível com a concretização prática do discurso empreendido. Mais do que afirmar que é uma marca moderna, tem de comprovar que o é. O lançamento de soluções como o Moove, a nova App, o M Contabilidade são exemplos sintomáticos dessa intenção e entrega.

Por um lado, os territórios de comunicação em que a marca aposta – Música, Desporto, Cultura – ajudam a reforçar e comprovar o posicionamento e proximidade junto de um

público cada vez mais estratégico – o jovem. É com esse intuito – estar onde os Clientes estão (principalmente os mais jovens) – que se torna estratégica, por outro lado, a presença nas Redes Sociais e nos canais Digitais.

3. A cor *rubine red* é um dos traços físicos mais visíveis da marca. Qual é o seu significado, no contexto de comunicação da marca?

A cor *rubine red* é uma evolução da cor original do Millennium – a *cerise*. A escolha da cor *cerise* teve objectivos claros – associar e projectar as características do fruto às da própria marca.

- O *cerise* (cereja) é a cor da fruta suculenta, de um vermelho luminoso e que revela saúde e vitalidade;
- Atrai o olhar de quem passa, porque é impactante, diferente e marca a paisagem com a sua predominância;
- Tem carácter, porque é diferente de um vermelho banal;

A cor é, assim, o reflexo dessa personalidade de marca única e inovadora – agrega em si o pulsar e o dinamismo da acção. Dar origem, envolver, nutrir, cuidar – tudo com paixão.

4. Qual o papel dos valores do Millennium – ágil, moderno, próximo, simples e sustentável – na comunicação da identidade da marca?

São a fase visível do compromisso e o resumo do que o Millennium bcp é e pretende continuar a ser. São a rota orientadora da estratégia comercial e, conseqüentemente, comunicacional. Assumindo esses como os seus valores, tudo o que o Millennium bcp diz, faz e entrega deve estar assente nesses pilares, com a adequação de discurso, tom, mensagem, imagem, canais/meios e territórios de comunicação em que aposta.

5. De que forma é que os valores do Millennium são transmitidos aos clientes?

Através da acção. Não basta afirmar que o Banco é “ágil, próximo, moderno, simples e sustentável”. O Millennium tem de o comprovar todos os dias – com produtos e serviços que realmente impactem na vida dos seus Clientes.

A comunicação é o meio de o transmitir. Mas se a comunicação for vazia de conteúdo e de verdade, de nada serve.

6. O que leva o cliente a escolher o Millennium bcp em detrimento de outros bancos?

A escolha de um Banco é historicamente feita por razões práticas – proximidade casa/trabalho; recomendação dos pais; taxa no Crédito Habitação...

No entanto, e a par com esta racionalidade de escolha, entra a parte emocional – a identificação com a Marca; a admiração e respeito pelos seus valores e actuação; o sentimento de pertença; a proximidade da relação, ...

Somos a Escolha do Consumidor por um vasto conjunto de razões. Os prémios que temos ganho comprovam-no. De acordo com o mais recente prémio “Escolha do Consumidor” atribuído pela Consumer Choice, os Clientes optam pela marca Millennium por atributos como a Segurança, Qualidade do Serviço, Transparência na Informação e Rapidez no Atendimento.

7. Como qualificaria a perceção dos clientes acerca da marca Millennium?

Como uma marca de prestígio, credível mas com necessidade de renovação, de forma a passar uma imagem mais moderna e digitalmente inovadora.

8. Como caracteriza o público-alvo do Millennium bcp?

O Millennium é um Banco com soluções adequadas a todos os Clientes – transversal a idades, classe social, gostos, ...

A base de Clientes do Banco está, infelizmente, envelhecida, sendo esta uma preocupação actual e premente. É necessário saber comunicar com o target mais velho, que sempre esteve com o Banco, mas é preciso saber também captar e reter novos Clientes. Clientes mais jovens, que façam todo o seu percurso de Vida tendo o Banco como parceiro.

9. Qual o tipo de relação que o Millennium bcp pretende fomentar com os seus clientes?

Uma relação de proximidade, verdadeira e consequente. O Banco pretende estar na Vida das pessoas de forma sentida e útil. A assinatura do Banco – “Aqui Consigo” – é a expressão máxima dessa intenção. A sua dualidade de sentido enriquece o compromisso expresso - o Banco está aqui consigo, que é nosso Cliente. Mas o Cliente, aqui no Millennium, consegue concretizar os seus sonhos e projectos.

O Cliente foi, é e será sempre a razão de ser do Banco.

Anexo B: Entrevista exploratória a Paulo Santos Silva – Responsável de Comunicação Institucional do Millennium bcp

Este questionário advém da necessidade de conclusão da minha dissertação final do Mestrado em Comunicação, Marketing e Publicidade da Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Ciências Humanas. O estudo tem como objetivo compreender a perceção dos consumidores face à identidade e cultura da marca Millennium.

Agradeço a reposta às questões abaixo, sendo que todos os dados recolhidos serão utilizados para fins meramente académicos.

1. Quais são as características diferenciadoras, relativas à personalidade da marca Millennium?

As principais características da personalidade da Marca são: Jovem Moderna e Inovadora.

2. De que forma é que o Millennium bcp projeta esses traços de personalidade, através da sua estratégia de comunicação?

O Millennium bcp procura novos territórios de comunicação que aportem à Marca as principais características, como por exemplo patrocínios (FAL, MEO, etc.). No que diz respeito à publicidade procuramos formas simples de comunicação apostando nas redes digitais (Lançamento da nova APP).

3. A cor *rubine red* é um dos traços físicos mais visíveis da marca. Qual é o seu significado, no contexto de comunicação da marca?

É uma cor distintiva, atraente e quente que não deixa os diferentes públicos indiferentes, transmitindo energia e provocando boas sensações. Tem como expressão uma afirmação intensa e arrojada. Somos a cor da liderança, da qualidade, da inovação, da seriedade e da transparência.

4. Qual o papel dos valores do Millennium – ágil, moderno, próximo, simples e sustentável – na comunicação da identidade da marca?

Definem a linha de comunicação do Banco. Temos que procurar a coerência entre os valores da Marca, a comunicação de produtos e serviços e a relação com o Cliente.

5. De que forma é que os valores do Millennium são transmitidos aos clientes?

Através da experiência na relação com o Banco.

Simple: respondemos de uma forma fácil aos Clientes inovando nos modos de relacionamento. Operamos segundo um modelo simples e eficiente. Comunicamos com uma linguagem acessível e adaptada aos mercados onde atuamos.

Ágil: somos eficientes internamente de modo a conseguirmos responder de forma atempada aos nossos Clientes. Somos ágeis a responder às necessidades das economias onde atuamos.

Próximo: elevados níveis de acessibilidade através de várias plataformas, de acordo com o perfil de cada Cliente. Promovemos a gestão baseada no conhecimento das realidades locais de cada geografia.

Moderno: procuramos novas plataformas e interações com os nossos Clientes de forma a estarmos sempre disponíveis. Desenvolvemos sistemas robustos que facilitem a mobilidade e o enfoque no negócio. Partilhamos a inovação com todas as operações Millennium procurando fomentar o desenvolvimento.

Sustentável: estabelecemos um valor justo para os nossos serviços de forma a garantir aos Clientes um Banco sólido. Procuramos formas de garantir que os Colaboradores beneficiam da solidez da instituição e premiamos o mérito. Investimos nas pessoas e cultura de todas as geografias onde estamos presentes.

6. O que leva o cliente a escolher o Millennium bcp em detrimento de outros bancos?

Esse é o verdadeiro desafio, Numa altura em que a oferta de produtos é muito semelhante e que, mesmo os produtos distintivos são facilmente copiáveis, a escolha de uma marca é feita sobre tudo pela parte sensorial. Temos que estar presentes de uma forma apelativa na vida das pessoas (patrocínios, posicionamento na comunicação, serviços inovadores) de

forma a que quando pensarmos em serviços financeiros temos que pensar obrigatoriamente no Millennium bcp.

7. Como qualificaria a perceção dos clientes acerca da marca Millennium?

Os Clientes percecionam a Marca Millennium como uma marca jovem, dinâmica, inovadora e próxima.

8. Como caracteriza o público-alvo do Millennium bcp?

O Millennium bcp é o maior Banco Privado Português e por isso tem que ser um Banco transversal a todos os públicos. Diria que os pré-afluente e afluente são os nossos Clientes alvo.

9. Qual o tipo de relação que o Millennium bcp pretende fomentar com os seus clientes?

Confiança e transparência. A Banca, desde o seu início, caracteriza-se por uma relação de grande confiança com os seus Clientes. Ninguém confia as suas poupanças a uma instituição bancária que não tenha a sua confiança. Mais tarde, a transparência da gestão tornou-se um fator decisivo para a decisão de ser ou não Cliente do Banco.

Anexo C: Inquérito por Questionário

Boa tarde,

O presente questionário tem como finalidade a recolha de informação para a conclusão da Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Marketing e Publicidade, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Agradeço a sua colaboração, enquanto Cliente, no preenchimento deste questionário, que demorará cerca de dez minutos, cuja finalidade é analisar o valor da marca Millennium bcp.

Todos os dados recolhidos serão utilizados meramente para fins académicos, preservando o anonimato. Se necessitar de alguma informação poderá sempre contactar:

filipapfreire@hotmail.com ou 912840026.

Idade:

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

Género:

- Feminino
- Masculino

Habilitações Académicas:

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

1) É Cliente de outras entidades bancárias?

- Sim
- Não

2) Se sim, qual(quais) o(s) seu(s) outro(s) Banco(s)?

- Activo Bank
- Banco CTT
- Banco Popular
- BPI
- Caixa Geral de Depósitos
- Bankinter
- Montepio
- Novo Banco
- Santander
- Outro

3) Com que frequência recorre aos serviços do Millennium bcp?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Anualmente
- Nunca

Nas questões 4 a 6, selecione a opção que melhor expressa a sua concordância relativamente a cada uma das afirmações referentes à marca Millennium bcp, devendo optar por uma das cinco possibilidades de resposta.

4)

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Conheço as características da marca Millennium bcp					
Consigo identificar a marca Millennium bcp entre outras marcas concorrentes					
Quando penso em Bancos, o Millennium bcp é o primeiro que me vem à cabeça					
Quando penso na marca Millennium bcp consigo associar facilmente atributos à mesma					
Tenho dificuldade em imaginar a marca Millennium bcp					

5)

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O Millennium bcp é sempre a minha 1ª opção					
Sou fiel à marca					
Se o Millennium bcp tiver o que procuro, nunca consulto outros Bancos					
Escolho o Millennium bcp independentemente do preço					
Não troco o Millennium bcp por outro Banco					
Recomendaria o Millennium bcp a outras pessoas					

6)

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O Millennium bcp aposta sempre na qualidade da sua oferta					
Os produtos do Millennium bcp adequam-se às minhas expetativas					
Tenho um bom relacionamento com o meu gestor					
Estou satisfeito com o serviço diário prestado					
Os serviços/produtos do Millennium bcp primam pela qualidade					
Confio no Millennium bcp					
Sei o que posso esperar da marca					
Existe uma boa relação preço/qualidade no Millennium bcp					

7)

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A marca Millennium bcp desperta sentimentos positivos					
O foco do Millennium bcp é o Cliente					
O Millennium bcp é próximo dos seus Clientes					
O Millennium bcp diferencia-se dos seus concorrentes					

8)

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A marca Millennium bcp é irreverente					
A marca Millennium bcp é jovem					
A marca Millennium bcp é séria					
A marca Millennium bcp é única					
A marca Millennium bcp é conservadora					
A marca Millennium bcp é descontráida					
A marca Millennium bcp é respeitável					
A marca Millennium bcp inspira confiança					

9) Assinale, no conjunto de valores abaixo referidos, os cinco que associa ao Millennium bcp.

- Ágil
- Complexo
- Criativo
- Digital
- Disruptivo
- Inovador
- Moderno
- Ponderado
- Próximo
- Simples
- Sustentável