



**THE MARKETING SCHOOL**

## RELATÓRIO DE ESTÁGIO

GESTÃO INTERNA DA MARCA DE UMA FINTECH:  
UM ESTUDO SOBRE A EMPLOYEE-BASED BRAND EQUITY

**Autora:** Mariana Lima de Oliveira

**Orientadora:** Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Mafalda Nogueira

Gestão Interna da Marca de uma FinTech:  
Um Estudo Sobre a Employee-Based Brand Equity

***“The most valuable player is the one that makes the most players valuable.”***

(Manning, 2017)

## **AGRADECIMENTOS**

Dado por terminado este relatório de estágio, procurarei agradecer a todos os que, de alguma forma, contribuíram para o seu desenvolvimento, mas acima de tudo, aos que asseguraram a conservação do meu discernimento ao longo deste ano letivo.

Agradeço à minha família. Aos meus pais, em particular à minha mãe, que embora tendo sido avisada, não estaria a contar com o “peculiar” temperamento por mim adotado nos últimos meses. Obrigada mãe.

Aos meus amigos, que sempre me souberam desencaminhar quando mais precisava, já que “o importante é ter saúde”. Aos campeões que, quase diariamente, sofreram danos colaterais desta encantadora etapa, que não deixou de o ser pelo seu apoio.

Ao Paulo, à Gaspar e ao André, por nunca ignorarem uma notificação e me mostrarem o que é ser um grupo (o mais *fixe*), do primeiro ao último dia.

À Prof. Doutora Mafalda Nogueira, a minha professora e orientadora, pela sabedoria, reconforto e acompanhamento, mas acima de tudo por me ensinar a relativizar, a aceitar os contratempos e a ultrapassá-los com afinco.

Ainda, à empresa que me acolheu para a concretização do estágio curricular, nomeadamente aos colaboradores que participaram neste estudo, especialmente a duas colaboradoras que contribuíram e acompanharam mais de perto este projeto.

A todos, o mais sincero obrigada.

## RESUMO

Num mundo em constante progresso e desenvolvimento, para uma grande parte da população, seria já impensável ter de se deslocar a um banco para efetuar as mais simples, e até mesmo complexas, operações bancárias. A cada dia que passa, as instituições bancárias necessitam de se adaptar a esta nova realidade. O caso de estudo que aqui apresentado foca-se na marca de uma empresa que concede ao mercado financeiro a solução para esta transição digital e tecnológica, tratando-se assim de uma FinTech. Integrada num mercado feroz, a demanda pela vantagem competitiva é um requisito para o desenvolvimento sustentável desta marca e, aquilo que nos a propomos investigar, é de que forma o conhecimento e forma de estar dos colaboradores desta empresa pode contribuir para o aumento da notoriedade da marca, através da sua gestão interna.

Nomeado de “Gestão Interna da Marca de uma FinTech: Um Estudo Sobre a Employee-Based Brand Equity”, esta tese de mestrado assume a forma de um caso de estudo no qual foi, por conseguinte, aplicada uma metodologia qualitativa e efetuada uma recolha de dados por meio de um questionário aos colaboradores da empresa, duas entrevistas de tipologia não estruturada e semiestruturada, uma análise documental e, ainda, observação participante. Para a elaboração das ferramentas de análise foi utilizado o modelo da *employee-based brand equity* proposto por King e Grace (2009 e 2010), tendo igualmente servido como base à elaboração da maior parte da contextualização teórica do estudo.

No final deste relatório de estágio, foi possível medir os efeitos do conhecimento da marca nos colaboradores, a sua gestão interna e os benefícios da *employee-based brand equity*, permitindo a elaboração de recomendações práticas a serem implementadas na gestão corporativa da empresa e da própria marca, com vista ao desenvolvimento da sua força (*brand equity*).

**Palavras-chave:** *Brand Equity*; Gestão Interna da Marca; FinTech; Perceção do Colaborador; Benefícios da EBBE

## **ABSTRACT**

In a world in constant progress and development, for a large part of the population, it would be unthinkable to have to go to a bank to carry out the simplest, or even complex, banking operations. As the days pass by, banking institutions need to adapt to this new reality. The case study presented here focuses on the brand of a company that grants to the financial market the solution for this digital and technological transition, and for that so it's called a FinTech. Integrated in a fierce market, the demand for competitive advantage is a requirement for the sustainable development of this brand, and what we propose to investigate is how the knowledge and behavior of the employees of this company is able to contribute in order to increase the brand equity through its internal management.

Named as "Internal Brand Management of a FinTech: A Study on Employee-Based Brand Equity," this master's thesis stands as a case study, in which a qualitative methodology was applied, and the data was collected through a questionnaire to the employees of the company, two interviews of unstructured and semi-structured typology, a documentary analysis and, also, participant observation. The employee-based brand equity model proposed by King and Grace (2009 and 2010) was applied to construct the analysis tools, and also served as the basis for the elaboration of most of the theoretical contextualization of the study.

At the end of this internship report, it was possible to measure the effects of brand awareness on employees, their internal management and the benefits of the employee-based brand equity, allowing the preposition of practical recommendations to be implemented in the corporate management of the company and for the branding itself in order to develop its equity.

**Keywords:** Brand Equity; Internal Brand Management; FinTech; Employee Perception; EBBE Benefits;

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
2.1. Gestão da Marca .....	15
2.1.1. Posicionamento da Marca .....	17
2.1.2. Gestão Interna da Marca.....	19
2.1.3. Employer Branding.....	21
2.2. Brand Equity.....	24
2.2.1. Customer-Based Brand Equity .....	26
2.2.2. Employee-Based Brand Equity.....	28
2.2.2.1. Gestão Interna da Marca, Efeitos do Conhecimento da Marca no Colaborador e Benefícios da EBBE... 31	
<b>3. QUADRO DE REFERÊNCIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>35</b>
3.1. Quadro de Referência da Investigação .....	35
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
4.1. Método de Investigação .....	40
4.2. Técnicas de Recolha e Análise de Dados .....	41

4.3. Caracterização da Amostra .....	43
4.4. Modelo de Análise.....	43
<b>5. O CASO DE UMA FINTECH: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>45</b>
5.1. Contextualização .....	45
5.2. A Indústria FinTech.....	46
5.3. Concorrência .....	47
5.4. Caracterização dos Participantes e da Amostra .....	48
5.5. Análise e Discussão dos Resultados .....	49
5.5.1. Dimensões do Modelo da EBBE .....	50
5.5.1.1. Clareza da Função .....	51
5.5.1.2. Compromisso com a Marca .....	53
5.5.1.3. Atitude do Colaborador .....	54
5.5.1.4. Envolvimento do Colaborador .....	56
5.5.1.5. Fator “H” .....	57
5.5.1.6. Comportamento de Cidadania da Marca .....	58
5.5.1.7. “Passa-a-palavra” Positivo.....	60
5.5.2. Análise Documental .....	61
5.5.3. Discussão e Reflexão Final sobre os Resultados Quantitativos.....	62
<b>6. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
6.1. Resposta aos Objetivos do Estudo .....	67
6.1.1. Efeitos do Conhecimento da Marca por parte dos colaboradores da FinTech.....	67
6.1.2. Esforços de Gestão Interna da Marca da FinTech .....	68

6.1.3. Benefícios da Employee-Based Brand Equity na FinTech .....	69
6.2. Recomendações Práticas do Estudo .....	69
6.3. Limitações e Recomendações Futuras .....	70
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Coordenação de RH e marketing para influenciar a entrega da promessa da marca .....	20
Figura 2 - Modelo holístico para a gestão interna da marca .....	21
Figura 3 - Estrutura do employer branding .....	23
Figura 4- Pirâmide da customer-based brand equity revista para B2B .....	27
Figura 5 - Componentes da brand equity .....	29
Figura 6 - Dimensões da employee-based brand equity .....	30
Figura 7 - Modelo de análise .....	44
Figura 8 - Plataforma omnicanal da FinTech .....	46

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de referência da investigação .....	36
Tabela 2 - Caracterização geral dos participantes nas entrevistas .....	49
Tabela 3 - Resumo dos valores das médias finais de cada dimensão do modelo da EBBE .....	50
Tabela 4 - Pontuações relativas à clareza da função.....	52
Tabela 5 - Pontuações relativas ao compromisso com a marca.....	53
Tabela 6 - Pontuações relativas à atitude do colaborador.....	55
Tabela 7 - Pontuações relativas ao envolvimento do colaborador .....	56
Tabela 8 - Pontuações relativas ao fator "H" .....	57
Tabela 9 - Pontuações relativas ao comportamento de cidadania da marca ....	59
Tabela 10 - Pontuações relativas ao "passa-a-palavra" positivo .....	60
Tabela 11 - Perguntas relativas às pontuações médias mais elevadas das variáveis da EBBE .....	63
Tabela 12 - Perguntas relativas às pontuações intermédias das variáveis da EBBE .....	64
Tabela 13 - Perguntas relativas às pontuações médias mais baixas das variáveis da EBBE .....	65

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo é feita a exposição da problemática a que se prende o relatório de estágio, bem como dos seus objetivos, da subsequente metodologia utilizada e, por isso, a exposição dos principais resultados e da forma como está estruturado o presente documento.

Uma vez ter sido solicitado anonimato por parte da marca sobre a qual este relatório se debruça, o nome da empresa será, no decorrer deste documento, representado por *FinTech*.

Construir uma marca envolve muito mais do que criar *awareness* sobre um nome e sobre a promessa feita aos clientes. Requer o desenvolvimento de uma “alma corporativa” e a sua disseminação dentro e fora da corporação (Kotler & Pfoertsch, 2006).

Como resultado da crise financeira de 2008, os centros financeiros globais (CFGs) e as instituições financeiras procuraram, à medida que as normativas aumentaram o custo das operações, novas oportunidades de desenvolvimento de negócio para sustentar o comércio. Uma das ações implementadas foi o acompanhar sistemático de informação emergente e das tecnologias relacionadas com a internet, de forma a melhorar a entrega dos seus serviços financeiros, indo de encontro aos serviços prestados pelas FinTech (Ng & Kwok, 2017). Assim, os bancos têm procurado transformar os seus modelos de negócio num formato mais digital (Sarris, 2014).

Segundo o relatório apresentado por Bose, Price, e Bastid (2018) as principais vantagens competitivas das FinTech são a sua agilidade no campo da inovação e a capacidade de permitirem concentrar as ações na experiência do consumidor, ao libertar-se do fardo dos sistemas de legado, sendo esta a proposta de valor da *FinTech*. No entanto, também enfrentam desafios ao querer expandir os seus negócios, devido à falta de confiança, ausência de reconhecimento da marca, de infraestruturas de distribuição, de capital e, ainda, juntamente com as incertezas regulamentares, os elevados custos de

manutenção de conformidade, que podem levar uma FinTech a ser excluída do mercado (Ng & Kwok, 2017).

Ao dar resposta às atuais necessidades dos bancos, as FinTech que fornecem plataformas digitais bancárias, têm verificado um crescimento exponencial. Apresentam como clientes os bancos de retalho e bancos corporativos sendo, desta forma, uma indústria que integra um modelo de negócio *business-to-business* (B2B), os processos de venda são mais complexos, dado existir um elevado número de intervenientes, conduzindo a processos, por norma, mais demorados (Gronroos, 1994).

Enquadrado na indústria B2B, um distribuidor que possua uma marca forte, tem a possibilidade de praticar preços mais elevados, uma vez ter mais procura, o que aumenta o poder das redes de distribuição e impacta positivamente a qualidade percebida e satisfação perante o cliente (Glynn, 2012).

Uma vez que o valor da marca é contemplado através do construto da *brand equity*, será analisada a mais recente perspetiva desta dimensão, a *employee-based brand equity* (EBBE), proposta por (King & Grace, 2009) e, assim, assente na literatura referente à gestão interna da marca, procuramos perceber de que forma os colaboradores da organização se sentem e comportam em relação à marca e contribuem para a melhoria do seu posicionamento, através da incorporação dos valores da organização e entrega da promessa da marca.

O objetivo desta investigação, desenvolvida no âmbito de um estágio curricular na *FinTech*, prende-se com o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento da marca da *FinTech*, a partir da gestão interna da marca, ou seja, a partir da EBBE.

O aumento do número de serviços FinTech fornecidos por *startups* recém-chegadas, instituições financeiras tradicionais e companhias tecnológicas de grande dimensão traz novos desafios competitivos ao mercado (Carmona et al., 2018), daqui advém a importância da definição e monitorização do valor da marca e respetivo posicionamento.

Uma vez que a *FinTech* atua em diversas geografias, tendo concorrentes de várias partes do mundo, os seus potenciais clientes recorrem a relatórios que visam avaliar o posicionamento das marcas para considerar a aquisição do seu produto. Desta forma, há a necessidade de se posicionar como líder de mercado, de modo a assumir vantagem competitiva e atrair clientes.

A definição e estabelecimento do posicionamento de uma organização integra as preocupações da gestão da marca, sendo consecutivamente influenciado pela sua dimensão interna (Burmamann & Zeplin, 2005). Desta forma, este estudo pretende contextualizar e medir a *brand equity* percebida pelos colaboradores (*employee-based brand equity*) que, em fim último, influencia a *customer-based brand equity* e a *financial brand equity* (King & Grace, 2009), constituindo a força da marca, uma alavanca fundamental para a sua gestão interna e posicionamento. Em termos específicos, procuramos:

- 1) Medir os *Efeitos do Conhecimento da Marca* por parte dos colaboradores da *FinTech*,
- 2) Avaliar os esforços de *Gestão Interna da Marca* da *FinTech*,
- 3) Avaliar os *Benefícios da Employee-Based Brand Equity* na *FinTech*.

Por meio de uma metodologia qualitativa, por se tratar de um estudo de caso, foram utilizadas várias técnicas de recolha de dados: entrevista não estruturada e semiestruturada, enquanto técnica qualitativa, e uma técnica de recolha quantitativa, através da aplicação um questionário, resultante da revisão bibliográfica previamente efetuada, aos colaboradores, que teve como intuito medir a *employee-based brand equity* da *FinTech*, ou seja, o seu conhecimento e comportamentos perante a marca, bem como os benefícios que daí advêm. Para além destas técnicas, foi realizada observação participante e análise documental. As entrevistas foram realizadas a duas diretoras de departamentos distintos da *FinTech*, Recursos Humanos e Marketing, numa instância pré e pós aplicação do inquérito à amostra composta por 11 inquiridos selecionados pela própria empresa.

Os resultados deste estudo demonstraram que a *FinTech* representa uma marca com potencial pela forma como é perspectivada pelos seus colaboradores. Estando ainda numa fase inicial do desenvolvimento de ações que visem o crescimento da *employee-based brand equity*, pudemos verificar que, de uma forma geral, os colaboradores possuem conhecimento da marca e têm interesse em expandi-lo.

Estes resultados são reflexo de uma eficiente *gestão interna da marca* que, ainda assim, possui margem para progresso. No final, estes fatores convergem num aproveitamento notável dos *benefícios da employee-based brand equity*, o que significa que o capital humano da *FinTech* é bastante suscetível ao aproveitamento das vantagens provenientes do desenvolvimento desta dimensão da força da marca.

Este relatório de estágio encontra-se dividido em cinco grandes capítulos, são eles: a revisão da literatura, com o enquadramento teórico da temática, nomeadamente a gestão da marca, com mais ênfase da *gestão interna da marca* e a *brand equity*, mais aprofundada na *employee-based brand equity*; o quadro de referência da investigação, onde se esclarece cada uma das temáticas envolvidas no estudo; a metodologia, na qual se apresentam os objetivos do estudo, o método de investigação, as técnicas de recolha e análise de dados, o modelo de análise e, ainda, a caracterização da amostra; a apresentação do caso de estudo, na qual se contextualiza a *FinTech*, a indústria na qual está envolvida, a sua concorrência, a caracterização dos participantes no estudo e a respetiva análise e discussão de dados; por fim, as conclusões e reflexões finais, com a resposta a cada um dos objetivos específicos do estudo, a recomendações práticas e as limitações e recomendações futuras.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo está dividido em dois temas principais, que se organizam, posteriormente, em subtópicos. Começamos por abordar a gestão da marca, uma vez que o objetivo último deste estudo se prende com a obtenção de resultados que advêm da gestão interna da marca. Dentro deste tema são retratados, em mais profundidade, o posicionamento da marca, a gestão interna da marca e o *employer branding*. O segundo tópico é a *brand equity*, ou seja, o valor da marca, que se decompõe na *customer-based brand equity* e, ainda, numa perspetiva mais relevante do tópico, a *employee-based brand equity*, aprofundando-se os efeitos do conhecimento da marca no colaborador.

### 2.1. Gestão da Marca

A gestão da marca, propriamente dita, é fortemente influenciada pela mais recente evolução na teoria e prática do marketing, manifestando-se na conversão de uma perspetiva transaccional para uma perspetiva relacional, tendo isto induzido o desenvolvimento de novas ferramentas e métodos (Kapferer, 2004).

Normalmente, quando se fala em gestão da marca, as pessoas associam à condução de pesquisas de mercado, à tomada de decisões sobre a arquitetura e o posicionamento da marca e à gestão da publicidade e coordenação com agências publicitárias, partindo do pressuposto de que, tudo isto, se feito corretamente, irá proporcionar a criação de elevado *awareness*, em torno da marca, por parte dos consumidores, e de uma forte promessa de marca com que estes se identifiquem (Burmann & Zeplin, 2005). No entanto, de acordo com os mesmos autores, a preocupação com estas dimensões não será suficiente para conquistar a confiança do consumidor ou, até mesmo, a sua lealdade à marca, porque o que realmente importa, é a entrega da promessa que feita ao cliente, em toda a sua amplitude.

De acordo com Kapferer (2004), no que concerne à gestão da marca, a identidade surge-se primeiro do que a imagem, sendo que, a última descreve como a marca é

percebida externamente, ou seja, recai no consumidor. Já a identidade é responsabilidade inteira da corporação e pode ser definida como o conjunto de atributos sustentáveis, alocados a um determinado local e tempo, que constroem a essência e caráter de uma marca, formulados internamente (Burmamann & Zeplin, 2005).

Para Kotler e Pfoertsch (2006), gerir uma marca tendo em consideração apenas o nome, a sua imagem e o investimento em publicidade é uma abordagem empobrecida, uma vez ser necessário a construção de processos e estruturas que, de forma contínua, planeiem, desenvolvam e implementem a estratégia previamente definida, em que o gestor da marca coordena a colaboração entre todos os intervenientes internos e externos à marca, como é o caso de agências de *outsourcing*.

Relativamente ao âmbito do mercado, vários investigadores e profissionais consideram que a gestão da marca é menos importante na indústria *business to business* (B2B). No entanto, ao aplicar uma perspetiva de marca *business to consumer* (B2C) em marcas B2B, a especificidade e natureza do marketing empresarial e contexto de aquisição de produto/serviço é, por vezes, ignorada (Glynn, 2012). É necessário ter em consideração que industrialmente, o valor das transações é muito superior, dado envolver matérias primas, recursos de capital, recursos operacionais e recursos de manutenção. Para além disso, a complexidade do processo de compra é maior e é necessário considerar que o cliente, muitas das vezes, não é o consumidor final (Kotler & Pfoertsch, 2006). Os mesmos autores admitem que marcas com forte posicionamento beneficiam de foco e clareza, o que lhes permite serem mais efetivas, eficientes e terem maior vantagem competitiva ao longo das operações.

Não obstante, independentemente do quão forte uma marca seja em determinado momento, é sempre suscetível às ameaças de uma má gestão e Keller (2003) aponta algumas razões pelas quais, hoje em dia, é tão complicado gerir eficientemente uma marca: o poder crescente de literacia e negociação do consumidor, a desaceleração económica, a proliferação das (outras) marcas, a transformação dos *media*, o aumento da competitividade, o aumento dos custos e, por fim, a elevada responsabilidade dos

*marketers* em dar resposta aos ambiciosos objetivos de obtenção de lucro a curto prazo por parte das empresas.

Segundo de Chernatony (2010), é tão importante pensar na gestão da marca do ponto de vista externo, como do ponto de vista interno, defendendo, assim, uma abordagem humanista, em que é necessário as corporações dotarem-se de recursos humanos que tenham não só as competências e suporte organizacional necessário, mas também, um conjunto de valores que estejam em consonância com os da marca, de forma a entregar ao consumidor a promessa dos valores funcionais e emocionais, superando as suas expectativas.

Burmann e Zeplin (2005) apontaram que a experiência que o consumidor tem da marca, é determinada por todos os momentos em que este efetivamente contacta com ela e, uma grande parte destas instâncias, decorrem através dos colaboradores, não só aqueles que são responsáveis pelo marketing, mas todos os recursos humanos, contribuem, direta ou indiretamente para a comunicação formal ou informal dos produtos e serviços de uma marca. Assim, a gestão da marca com vista à criação de valor, requer um determinado posicionamento da marca na mente do consumidor (Keller, 2003).

### **2.1.1. Posicionamento da Marca**

Segundo Serralvo e Furrier (2003), o posicionamento é predominantemente conhecido como um termo recente que evoluiu da discussão da segmentação de mercado, público-alvo e estruturas de marketing, durante os anos 60 e início da década de 70. O posicionamento não é o que se faz ao produto ou serviço mas sim o efeito na mente de um potencial cliente (Kalafatis, Tsogas, & Blankson, 2000), ou seja, a forma como se posiciona o produto na sua mente.

Kotler (2000) disse que “o posicionamento é o ato de desenhar a oferta de valor e a imagem da marca para ocupar um lugar diferenciado na mente do mercado alvo” (p.178). Relativamente ao posicionamento de um líder, a história tem vindo a mostrar

que as marcas com posicionamento *top-of-mind*, tendem, em média, a longo prazo, a ficar com uma maior quota de mercado, o dobro do tempo do que a marca número 2 e número 3 (Ries & Trout, 2001). O processo para atingir esta posição na mente do cliente, pode ser descrito como interativo, uma vez que requer ações proativas e deliberadas, que envolvem decisões a nível concetual, estratégico e operacional, que devem refletir os objetivos da empresa tendo em conta a concorrência e o seu mercado/cliente alvo (Kalafatis et al., 2000). De acordo com Ries e Trout (2001), o objetivo último de um plano de posicionamento deve ser atingir a liderança numa determinada categoria, porque “quando se tenta ser tudo, acabamos por não ser nada”. Já Kotler (2000), afirma que o objetivo final do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no mercado, ou seja, de uma razão convincente pela qual o mercado alvo deve adquirir o produto.

O mesmo autor defende que, a partir do momento em que a marca segmenta o mercado, escolhe os seus grupos de clientes alvo, identifica as suas necessidades e define os objetivos de posicionamento no mercado, está apta para desenvolver e lançar novos produtos. Atualmente, o posicionamento da marca representa uma função vital no que concerne à cativação da atenção e retenção do cliente e quando desenvolvido corretamente, induz os clientes a adquirir determinados produtos de marcas ou serviços (Azmat & Lakhani, 2015).

O posicionamento de uma marca especifica o ângulo usado pelos produtos dessa marca para atacar o mercado de forma a aumentar a sua quota de mercado em detrimento da concorrência (Kapferer, 2004). O autor diz-nos ainda, que o posicionamento é um conceito crucial, na medida em que nos relembra de que todas as decisões do consumidor são tomadas em função de comparações e divide este processo em duas fases: na primeira, a marca define a que “*set competitivo*” deve ser associada e comparada e, na segunda, indica qual a sua principal diferença e “*razão de ser*” em comparação com os produtos de outras marcas desse mesmo *set*.

É importante que o posicionamento seja definido com congruência, porque o cliente sabe facilmente reconhecer de que forma determinada marca se posiciona e na

eminência de uma marca querer reposicionar-se de forma diferente como, por exemplo, passar de ser uma marca que prima pela elevada qualidade, para passar a ser reconhecida como *low-cost*, se esta alteração não for desenvolvida de forma credível e sustentável, poderá levar a que se estabeleça um posicionamento confuso (Kalafatis et al., 2000). Por fim, Fayvishenko (2018) diz-nos que o posicionamento da marca deve ser trabalhado de acordo com metodologias científicas e abordagens sistemáticas baseadas em processos, em que o sucesso deve ser consolidado e desenvolvido não através do enfraquecimento, mas sim do fortalecimento do efeito do posicionamento na mente do consumidor (Ries & Trout, 2001). É mais acessível para uma marca industrial atingir um forte posicionamento, uma vez possuir mais poder, bem como valores e bases mais fortes e sustentáveis (Gomes, Fernandes, & Brandão, 2016).

### **2.1.2. Gestão Interna da Marca**

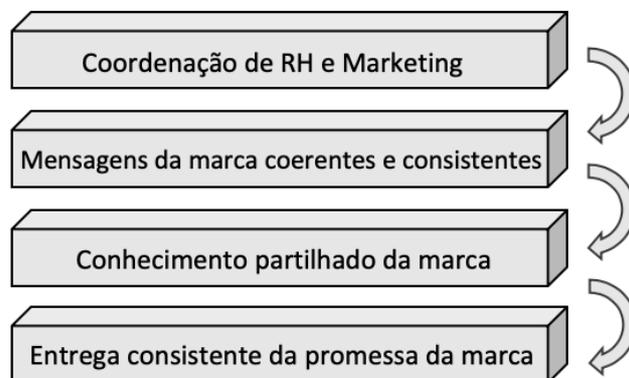
Segundo Coskun e Frohlich (1992), independentemente de o posicionamento de uma corporação ser bem sucedido, continua dependente do comportamento dos seus colaboradores na produção e entrega do serviço. De forma a atingir uma forte identidade da marca, a sua gestão externa, orientada para o mercado, precisa de ser complementada com a institucionalização da gestão interna da marca (Burmamann & Zeplin, 2005). De acordo com Gummesson (1987), os colaboradores de uma corporação que não fazem parte das equipas de marketing ou vendas, são considerados *part-time marketers*, uma vez que exercem, de forma indireta, uma grande influência na experiência de marca do consumidor, devido à responsabilidade que possuem relativamente à qualidade dos produtos ou serviços e, ainda, por serem o fornecedor interno, no caso dos colaboradores que estabelecem contacto direto com o consumidor.

O *branding* corporativo consiste na interação de múltiplos *stakeholders* com os colaboradores da organização, assim, o seu sucesso depende, em grande parte, das atitudes e comportamentos dos colaboradores ao entregar a promessa de marca aos *stakeholders* externos (Schultz & de Chernatony, 2002). Por esta razão, de Chernatony (2001), diz-nos que a gestão interna da marca emergiu como um processo crucial para o

alinhamento dos comportamentos dos colaboradores com os valores da marca. O objetivo do *branding* interno é assegurar-se de que os colaboradores transformam as mensagens defendidas pela marca, numa realidade para os clientes e *stakeholders* (Punjaisri & Wilson, 2007). Os mesmos autores sugerem que para ser feita uma correta aplicação do desenvolvimento interno da marca, é necessário recorrer ao marketing interno como um instrumento, em que o sucesso da sua adoção não deverá recair apenas na comunicação interna, mas sim, através da ampla integração da gestão corporativa, do marketing corporativo e da gestão de recursos humanos.

De acordo com Burmann e Zeplin (2005), se a gestão corporativa tiver em consideração as teorias de marketing e de Recursos Humanos (RH), é garantido do que os colaboradores irão melhor aceitar e interiorizar os valores da marca, ajustando, em consonância as suas atitudes e comportamentos. Isto irá reverter-se na entrega da promessa de marca aos clientes, proporcionando a sua satisfação, preferência e lealdade (Gapp & Merrilees, 2006). Por conseguinte, os RH devem ser guiados pelo marketing e incorporar o conceito da marca em todos os programas de desenvolvimento dos colaboradores (Aurand, Gorchels, & Bishop, 2005). Da mesma forma que, segundo Punjaisri e Wilson (2007), através da incorporação do conhecimento dos especialistas em RH na comunicação interna, esta passará de ser apenas distribuição de informação sobre a marca, para se tornar em criação de conhecimento partilhado sobre a marca.

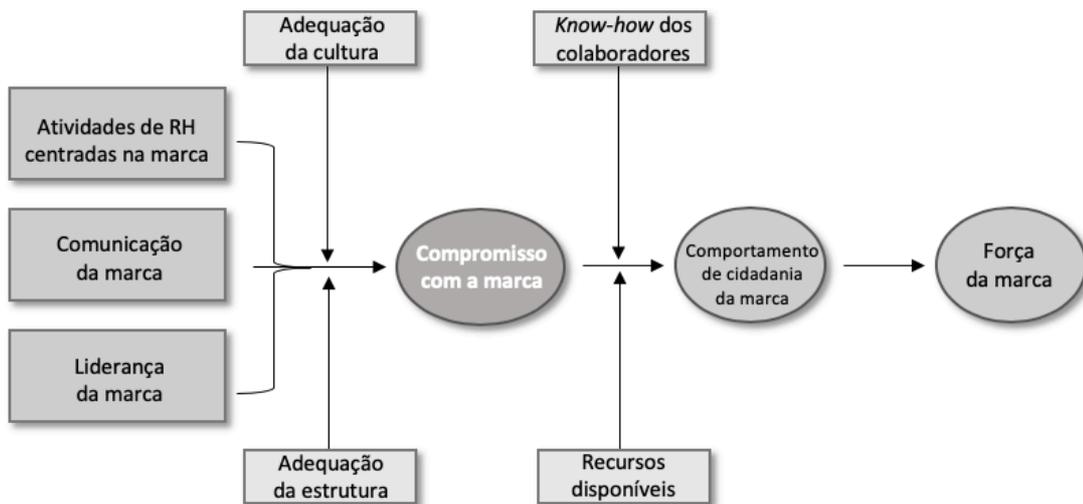
**Figura 1 - Coordenação de RH e marketing para influenciar a entrega da promessa da marca**



Fonte: Punjaisri e Wilson (2007)

Num estudo desenvolvido por Burmann e Zeplin (2005), os autores apontam como alavancas fulcrais para gerar compromisso com a marca: as atividades de RH centradas na marca, a comunicação da marca e a liderança da marca. Realçam, ainda, quatro fatores contextuais, que são a adequação da cultura, a adequação da estrutura, o conhecimento dos colaboradores e os recursos disponíveis.

**Figura 2 - Modelo holístico para a gestão interna da marca**



*Fonte: Burmann e Zeplin (2005)*

Assim, constataram neste modelo que, o alinhamento dos fatores contextuais não irá gerar identificação ou interiorização da marca, mas vai proporcionar conformidade e que, enquanto que o compromisso baseado na identificação decorre apenas da liderança da marca, a interiorização da identidade da marca é gerada através das atividades de RH e da comunicação. Para gerar compromisso interno com a marca, para além das racionais diretrizes de comportamento, o conceito de identidade da marca, necessita de ser emocionalmente apelativo (Thomson, de Chernatony, Arganbright, & Khan, 1999).

### 2.1.3. Employer Branding

Entre os ativos mais importantes de uma corporação, encontra-se a marca e, por essa razão, a gestão da marca é uma das atividades desenvolvidas com maior importância (Backhaus & Tikoo, 2004). De acordo com os mesmos autores, a gestão da marca é

transversal à área de gestão dos recursos humanos, em que perante a aplicação de conceitos de *branding*, a ação é denominada de “*employer branding*”. Sullivan (2004), define *employer branding* como a projeção, a longo prazo, de uma estratégia que tem como objetivo gerir postura e forma de pensar assumida pelos colaboradores, potenciais colaboradores e outros intervenientes, em relação a uma corporação. Cada vez mais as empresas usam o *employer branding* para atrair talentos e fazer a manutenção dos seus atuais colaboradores, de modo a que estabeleçam um compromisso com a cultura e estratégia corporativa (Backhaus & Tikoo, 2004). Embora normalmente pensemos no planeamento, equipamentos e capital como sendo os recursos que criam vantagem competitiva, o capital humano tem demonstrado operar como um recurso importante na criação de vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001).

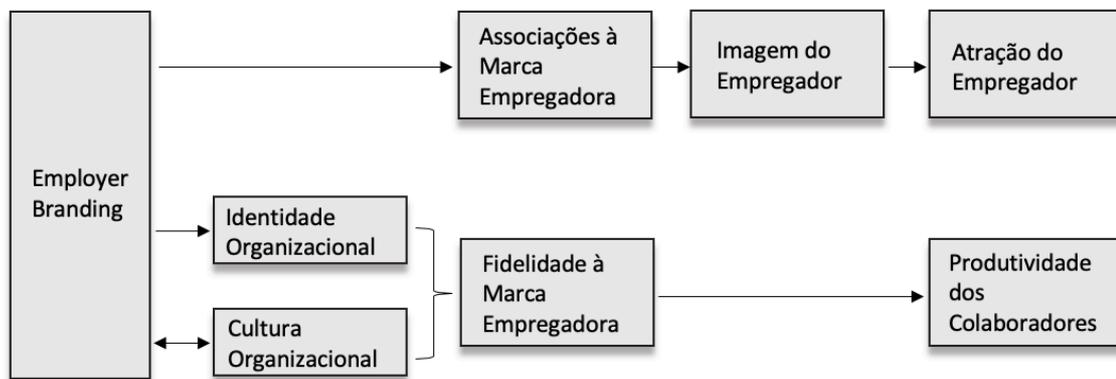
As alterações demográficas e o desenvolvimento das condições económicas têm vindo a resultar no aumento da competitividade no mercado laboral, dando origem a uma forte competição por aqueles que são os melhores colaboradores. Daqui adveio a necessidade de investir, estrategicamente, na atração de colaboradores qualificados e competentes, ou seja, no *employer branding*, que consiste no conjunto de benefícios psicológicos, económicos e funcionais que os potenciais colaboradores associam à empregabilidade numa determinada empresa (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010).

Assim, o *employer branding* envolve a promoção dentro e fora da corporação e Lievens e Slaughter (2016), definem a *employer brand* externa, que é mapeada na imagem que o colaborador tem da organização, como uma representação mental externa dos atributos associados à organização enquanto entidade empregadora, e a *employer brand* interna, que consiste na identidade da organização, como a representação mental interna dos atributos relacionados com a organização enquanto empregadora. A proposta de valor é, de acordo com a literatura dos especialistas em recursos humanos, a primeira fase de desenvolvimento do *employer branding* e consiste no uso da informação sobre a cultura organizacional, estilo de gestão, qualidades dos atuais colaboradores, atual imagem de empregabilidade e impressão dos gerentes de produtos ou qualidade de

serviço, tudo isto para elaborar o valor que a corporação oferece aos colaboradores (Sullivan, 2002).

Ser empregue por uma determinada empresa tem implicações a longo prazo, tanto para os colaboradores como para os empregadores e são estas consequências que motivam os potenciais colaboradores a investir na recolha de informação sobre os possíveis empregadores. Assim, de acordo com Wilden et al. (2010), o *employer branding* funciona como um meio para enviar sinais apropriados que visam a redução do custo da informação, associada à procura dos possíveis empregadores pelos potenciais colaboradores. Uma organização possui acesso a determinadas medidas concretas através das quais pode contemplar a eficiência do *employer branding*, tal como a satisfação dos colaboradores, o *turnover*, a resposta às campanhas de recrutamento e o tempo de permanência dos colaboradores na empresa. A auscultação destes indicadores permite saber se a organização está a ser bem sucedida na comunicação e empresa da sua promessa enquanto sento um ótimo local para trabalhar (King, Grace, & Funk, 2011).

Figura 3 - Estrutura do employer branding



Fonte: Backhaus e Tikoo (2004)

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), e conforme se vê na Figura 3, os potenciais funcionários desenvolvem uma imagem da marca empregadora através das associações que lhe fazem, que por sua vez advêm do *employer branding* da empresa. Ainda, a identidade da organização e a sua cultura são impactadas pelo *employer branding* e contribuem para a fidelidade dos colaboradores à entidade empregadora que, em última instância, se converte no aumento da sua produtividade.

Por fim, o *employer branding* pressupõe a criação de uma marca de empregador (Lievens & Slaughter, 2016), e a incorporação destas ações num modelo de gestão interna da marca, irá contribuir para o desenvolvimento da força da marca (Burmann & Zeplin, 2005).

## 2.2. Brand Equity

O aumento crescente da importância dos atributos intangíveis forçou os gestores de marketing a investigar novas formas de diferenciar os bens oferecidos e os serviços dando, conseqüentemente, origem à *brand equity* (Aaker, 1996b). Outro aspeto que impulsionou o estudo desta área, proveio da motivação para, através de estratégias, melhorar a produtividade no mercado (Keller, 1993). Este conceito já foi definido de várias formas, tais como impressões favoráveis, disposições atitudinais e predileções comportamentais (Rangaswamy, Burke, & Oliva, 1993), ou lealdade e imagem (Shocker & Weitz, 1988), valor acrescentado pelo nome da marca (Farquhar et al., 1991) ou, ainda, utilidade incremental (Kamakura & Russell, 1993). Comumente é dado maior destaque a duas perspetivas principais para avaliar a *brand equity*: uma financeira, em que se calcula o valor monetário da marca para propósitos contabilísticos de fusão, aquisição ou investimentos, ou através da perspetiva do consumidor (Costa & Almeida, 2008).

Aaker (1991) define *brand equity* como o valor atribuído a um determinado serviço ou produto, sendo uma variável dependente do consumidor, da sua maneira de pensar, agir e sentir em relação à marca e, ainda, do preço e rentabilidade que a marca proporciona à empresa. Assim, de acordo com o autor, esta dimensão é mensurável através da lealdade à marca, *brand awareness*, qualidade percebida, das associações à marca e outras propriedades associadas como, por exemplo, a vantagem competitiva. Keller (2003) especificou a *brand equity* como o feito diferencial que o conhecimento da marca induz perante as ações de marketing. Os dois autores anteriormente referenciados, sustentam que: o *brand awareness* se traduz na capacidade do consumidor de reconhecer a marca; as associações à marca congregam as dimensões imagéticas que são positivas, favoráveis e únicas para a marca; a qualidade percebida reflete sobre a capacidade de

percepção do consumidor da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço, relativamente ao seu propósito e às suas alternativas e, por fim, a lealdade indica a ligação do consumidor relativamente a uma determinada marca, ou seja, a capacidade de atração e retenção de clientes.

Segundo Shimp (2010), é o reconhecimento ou estatuto *top-of-mind* que proporciona a uma marca, numa determinada categoria de produto, ser a primeira a recorrer à mente dos consumidores. Marcas que são mais facilmente reconhecidas, possuem maior probabilidade de se inserirem nas opções que os consumidores têm em consideração (Ballantyne, Warren, & Nobbs, 2006). Ainda assim, a consciencialização perante a marca não é suficiente para converter em experimentação e aquisição de um produto por parte do consumidor (Konecnik & Gartner, 2007).

Relativamente às variáveis que os vários autores associam à *brand equity*, Aaker (1991) considera que a lealdade à marca representa uma dimensão *core*, enquanto que, Keller (1993) aponta a imagem como central, do ponto de vista do consumidor. Investigações conduzidas por Yoo e Donthu (2001), vieram a confirmar a importância da lealdade. Os mesmos autores constataram que elevados níveis de *brand awareness* e uma imagem positiva da marca levam a um aumento da probabilidade de a marca ser escolhida, juntamente com o desenvolvimento da lealdade do consumidor e a minimização da vulnerabilidade às ações de concorrência do mercado.

Por fim, quanto à tipologia do mercado, o primeiro estudo exploratório sobre a *brand equity* em B2B, não só atesta a sua existência, como também veio a demonstrar a sua natureza evolutiva na formação das várias dimensões. Na indústria, as principais dimensões são a qualidade percebida e a lealdade à marca, expressas através da predisposição do comprador para a recomendar (Gordon, Calantone, & di Benedetto, 1993). O *brand awareness* e as associações à marca são consideradas relevantes em alguns mercados industriais específicos, tendo sido as associações à marca, por vezes, consideradas como insignificante para o desenvolvimento da *brand equity* em B2B (van Riel, de Mortanges, & Streukens, 2005).

De acordo com Hoeffler e Keller (2003) a *brand equity* pode ser abordada do ponto de vista financeiro, ou seja, com foco na empresa, ou de uma perspetiva centrada no cliente. No capítulo seguinte focamo-nos no cliente, para que depois possamos melhor compreender uma terceira perspetiva que, por ser mais recente, não é mencionada pelos autores até então referidos.

### 2.2.1. Customer-Based Brand Equity

A *customer-based brand equity* é o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do cliente às ações de marketing da marca (Keller, 2003). Da compreensão de existirem duas principais perspetivas relativamente à *brand equity*, uma financeira (centrada na empresa) e outra que tem por base o cliente, Keller (1993) definiu, no modelo por si proposto, duas abordagens base para medir a *brand equity* centrada no cliente: Indiretamente, através da análise do conhecimento da marca (*brand awareness* e imagem da marca) e diretamente, medindo o impacto do conhecimento da marca na resposta do cliente a diferentes elementos do programa de marketing da empresa. As abordagens são complementares e devem ser usadas em conjunto.

Tal como o nome indica, este modelo é centrado no cliente, pressupondo-se que é ele o maior responsável pela força da marca (Silva, 2018). O *brand awareness* e a imagem da marca constituem o conhecimento da marca (*brand knowledge*) e o impacto deste conhecimento por parte do cliente, revê-se no seu comportamento em função da atividade do *marketing-mix* (Keller, 1993).

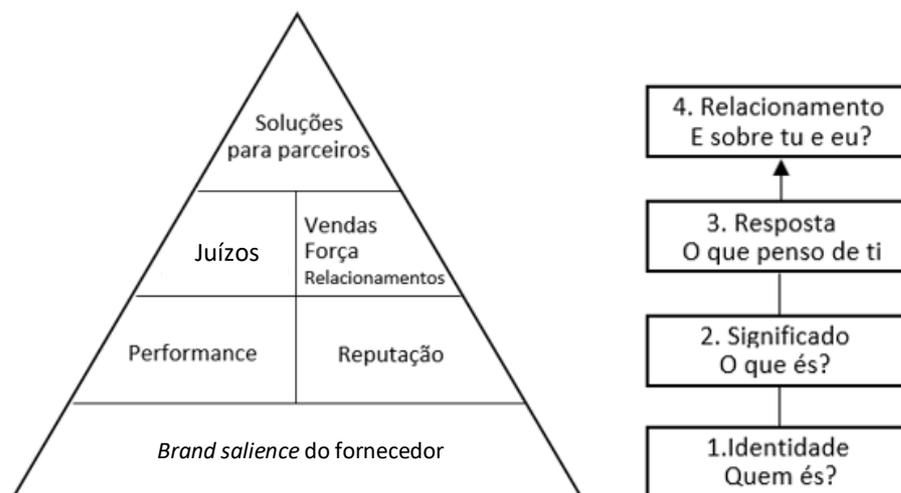
O modelo da *customer-based brand equity* surge da necessidade dos marketers terem uma ferramenta perceptível e coesa, que permita compreender o papel dos vários tipos de comunicação para a construção da marca (Keller, 2009). O autor diz-nos que este modelo é fundamentalmente determinado pelo conhecimento da marca criado na mente dos clientes pelas atividades e programas de marketing. O conhecimento da marca não se reduz aos factos sobre a marca, mas sim a todos os pensamentos, sentimentos,

percepções, imagens e experiências que, de alguma forma, se relacionam com a marca na mente dos clientes, sejam indivíduos ou organizações.

A atitude do cliente relativamente a uma marca pode variar em cinco níveis, apresentados por Aaker (1996a). No primeiro, denota-se o cliente que pode mudar facilmente de marca, principalmente por razões de preço, não lhe sendo fiel. No segundo, encontra-se o cliente que está satisfeito, não tendo razões para mudar de marca. No terceiro, surge o cliente que está satisfeito e teria de incorrer a custos para mudar de marca. No quarto, está o cliente que valoriza a marca e a vê como um amigo. Por fim, no quinto e último nível, situa-se o cliente que é devoto à marca.

Kuhn, Alpert, & Pope (2008), desenvolveram um estudo que teve como objetivo a adaptação da pirâmide da *customer-based brand equity* de Keller (2003) ao mercado *business-to-business*. Os autores puderam perceber que a *brand salience*, a performance, a imagem e o juízo da marca, propostos na pirâmide original, constituem blocos que são aplicáveis no contexto organizacional, no entanto foram identificadas diferenças nas subdimensões destes blocos.

**Figura 4- Pirâmide da *customer-based brand equity* revista para B2B**



Fonte: Kuhn et al. (2008, p.50)

No mesmo estudo, compreendeu-se que o perfil dos utilizadores, os momentos de compra e de utilização e a credibilidade são ainda mais relevantes do que Keller havia

sugerido; os representantes das empresas desempenham um papel fulcral na construção da *brand equity*, sendo um indicador de que o elemento humano é reconhecido neste modelo adaptado para B2B; melhorias físicas no produto e a tangibilidade, bem como os benefícios objetivos e quantificáveis são importantes, do ponto de vista dos inquiridos; por fim, foi ainda atribuída elevada importância à estruturação, reputação e flexibilidade dos fornecedores, a par da elevada qualidade dos produtos físicos e serviços associados.

Keller (2003), aponta três variáveis chave para a definição da *customer-based brand equity*, são elas: o efeito diferencial, o conhecimento da marca e a resposta do cliente ao marketing. A *brand equity* surge das diferenças entre as respostas dos clientes, diferenças essas que, por sua vez, derivam do conhecimento do cliente sobre a marca e se refletem nas percepções, preferências e comportamentos relativamente às ações de marketing. A premissa deste modelo é que o poder de uma marca está assente na mente dos clientes e no que o seu significado atinge no sentido mais abrangente (van Osselaer & Janiszewski, 2001).

### **2.2.2. Employee-Based Brand Equity**

Os esforços aplicados na construção de uma marca são orientados pelo desejo de erguer e manter uma marca forte, de modo a conquistar a vantagem competitiva (Pappu, Cooksey, & Quester, 2005), por isso, a *brand equity*, como medida representativa desses esforços, tem despertado o interesse dos investigadores e especialistas ao longo dos anos (King & Grace, 2009).

Segundo de Chernatony e Cottam (2006), o sucesso de uma marca não deve ser avaliado apenas pela compreensão de uma determinada metodologia, mas sim através das medidas financeiras e não-financeiras que, em conjunto, fornecem os dados e informações necessárias. No entanto, e considerando que um dos aspetos centrais da gestão da marca são os colaboradores, a literatura relacionada com a *brand equity* revela-se, neste aspeto, insuficiente (King & Grace, 2009). Embora haja uma grande quantidade de investigação desenvolvida em torno do *branding* da perspectiva do cliente e associado

à *customer-based brand equity*, verificam-se ainda poucos estudos que examinem o papel do *branding* na retenção e atração de colaboradores, que constituem o capital humano da corporação e que, em fim último, contribuem para a entrega efetiva e eficiente dos seus produtos e serviços (Wilden, Gudergan, & Lings, 2006). Assim, de acordo com King e Grace (2009), o conceito de *brand equity* precisa de se estender internamente, alinhado com a adoção de uma abordagem equilibrada da gestão da marca, interna e externamente. De acordo com as mesmas autoras, tendo em conta que a *customer-based brand equity*, é comumente considerada a fundação sobre a qual a *brand equity* financeira é obtida, é apropriado considerá-la primeiramente, para que *a posteriori* se compreenda a *employee-based brand equity*, tendo-lhe sido, por isso, concedida uma abordagem no capítulo anterior.

Tem-se verificado um aumento do reconhecimento da importância dos colaboradores e das funções por si desempenhadas enquanto embaixadores da marca, devido ao papel determinante que assumem no seu processo de construção (De Chernatony, Cottam, & Segal-Horn, 2006), por isso tornou-se determinante a validação de uma terceira perspetiva da *brand equity*, a perspetiva do colaborador (King & Grace, 2009), como se verifica na Figura 5.

**Figura 5 - Componentes da *brand equity***



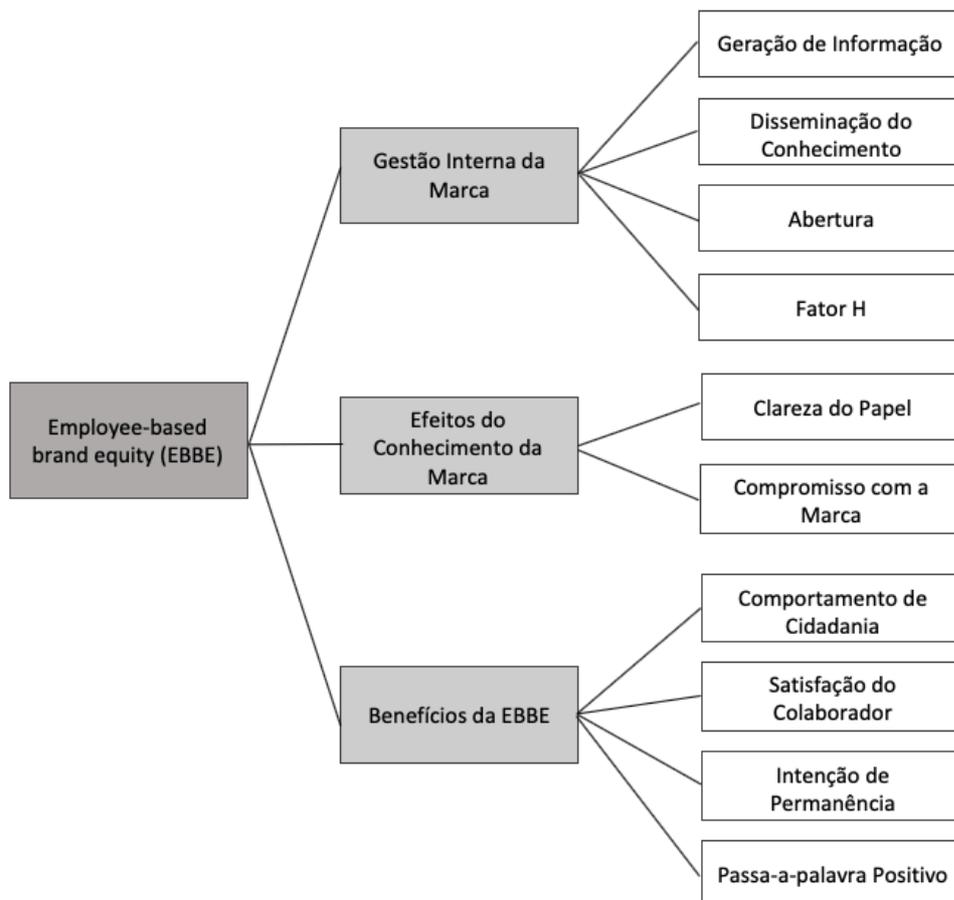
*Fonte: King e Grace (2009)*

A *employee-based brand equity* pode então ser definida como o potencial do valor de uma marca, através do efeito nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores (Tavassoli, Sorescu, & Chandy, 2014) ou, ainda, como o efeito diferenciador que o conhecimento da marca exerce na resposta dos colaboradores ao seu ambiente laboral

sendo, para isso, necessário a transmissão da identidade da marca de uma forma significativa para o contexto e responsabilidades dos colaboradores (King & Grace, 2009).

Conforme Bhardwaj e Monin (2006), a necessidade de desenvolvimento desta perspectiva revê-se no facto de as organizações precisarem de ter confiança de que mediante as variadas situações, a performance dos colaboradores opera como um contributo para a entrega da promessa da marca, tal como é avaliada pelo consumidor, ao invés de a depreciar. Por isso, a gestão do conhecimento dos colaboradores a respeito da organização é considerada um importante recurso na obtenção de vantagem competitiva.

**Figura 6 - Dimensões da *employee-based brand equity***



Fonte: King e Grace (2009)

Para que seja estabelecida uma gestão interna da marca efetiva é considerado como requisito que seja dado reconhecimento à geração de informação e disseminação

de conhecimento que, sendo ambas de natureza transacional, necessitam de ser complementadas por componentes adicionais que realçam a performance dos colaboradores (King & Grace, 2009).

Desta forma, e com base em princípios da *brand equity* estabelecidos por Keller (1998), as autoras elaboraram um modelo da *employee-based brand equity*, em que, como se observa na Figura 6, é possível dividir esta dimensão em três categorias principais, a gestão interna da marca, os efeitos do conhecimento da marca e os benefícios da *employee-based brand equity*, contendo cada uma delas diferentes parâmetros, mediante a análise dos quais é possível avaliar esta dimensão. A partir deste modelo é possível dar resposta à mensuração de benefícios necessária, tais como o comportamento de cidadania da marca, a satisfação dos colaboradores, a sua intenção de permanência e o passa-a-palavra positivo, e assim justificar o investimento no desenvolvimento da gestão interna da marca.

Para que a *employee-based brand equity* possa ser avaliada, surgiu a necessidade de criar uma ferramenta que efetivamente medisse aquilo que os colaboradores fazem atualmente, aquilo que dizem e aquilo que tencionam fazer no futuro em relação à marca (King et al., 2011). Assim, King e Grace (2010) construíram um modelo empiricamente testado para avaliação da *employee-based brand equity* (EBBE), que consiste num questionário composto por 83 questões que agrupadamente remetem para 13 dimensões do construto da EBBE (geração de informação, disseminação de conhecimento, clareza da função, compromisso com a marca, comportamento de cidadania da marca, satisfação do colaborador, passa-a-palavra positivo do colaborador, apoio da gestão, socialização organizacional, atitude do colaborador face o seu trabalho, envolvimento do colaborador e o fator “H”).

#### **2.2.2.1. Gestão Interna da Marca, Efeitos do Conhecimento da Marca no Colaborador e Benefícios da EBBE**

No modelo proposto por King e Grace (2010), há três áreas-chave através das quais se compreende o processo de estabelecimento da EBBE: a gestão interna da marca, os efeitos do conhecimento da marca e os benefícios da EBBE.

No que concerne à *gestão interna da marca*, sabe-se que, para influenciar os colaboradores de forma a que as suas atitudes e comportamentos possam ser o reflexo dos requisitos da organização, é necessário mostrar-lhes a direção a seguir, uma que garanta que os colaboradores sejam capazes de desempenhar com sucesso as suas funções e responsabilidades (King & Grace, 2005). Desta dimensão fazem parte a *geração de informação*, contemplável pelo aumento da compreensão induzida pela organização nos colaboradores relativamente às suas atitudes e capacidades em concretizar a entrega da promessa da marca (King & Grace, 2010), e a *disseminação do conhecimento*, que diz respeito à comunicação da informação em relação ao serviço oferecido, às necessidades do cliente, as características e benefícios do produto e serviço, bem como os objetivos da organização, o que contribui para clarificar o papel dos colaboradores no seu ambiente de trabalho (Lings & Greenley, 2005). Das mudanças decorridas na relação colaborador/empregador surgem mais duas variáveis, a *abertura* e o *fator "H"*, em que a primeira é referente à responsividade do ambiente perante a receção de informação e a segunda é o "fator humano", que visa o conjugar de uma relação social e económica positiva, de forma a assegurar o desenvolvimento apropriado do conhecimento da marca pelo colaborador (King & Grace, 2010). Através destas práticas, os colaboradores sentir-se-ão satisfeitos relativamente ao requisito "*what's in it for me*", o que justifica o seu esforço dedicado ao trabalho e motiva a aquisição de conhecimento sobre a marca (Corace, 2007).

Os *efeitos do conhecimento da marca no colaborador* constituem a segunda dimensão da EBBE. Quando é providenciado aos colaboradores conhecimento relevante para o sucesso na execução das suas funções, a crescente certeza das expectativas organizacionais sobre eles reverte-se no aumento do seu próprio compromisso com a organização (Jones, Busch, & Dacin, 2003). Por isso, o conhecimento da marca, pela perspectiva do colaborador, desdobra-se em duas dimensões que, em fim último, afetam

a forma como os colaboradores respondem à marca: a *clareza da função* e o *compromisso com a marca* (King & Grace, 2010). De acordo com as mesmas autoras, a clareza da função do colaborador, ou seja, das funções a desempenhar é definido como “o nível de clareza que um colaborador tem do seu papel como resultado do conhecimento da marca” (p.12). Se, em contrapartida, tal não se verificar e a informação que o colaborador considera importante para o eficaz desempenho das suas funções não for corretamente distribuída, iremos estar perante um aumento da ambiguidade do seu papel (Babin & Boles, 1996). O compromisso com a marca surge com a necessidade de assegurar que os colaboradores possuam um desejo genuíno de entregar a promessa da marca. Ou seja, é desejável que o colaborador perceba a sua relação com a organização como sendo positiva e que valha a pena manter, para que atinja um nível de elevado compromisso com a marca (King & Grace, 2009). Desta forma, de acordo com Castro, Armario, e Del Río (2005), o colaborador, manifestará um sentimento de pertença, estando predisposto a ir mais além para alcançar os seus objetivos e metas da organização.

Decorrentes destas condições proporcionadas pela transmissão de conhecimento da marca, de um ambiente favorável e do compromisso estabelecido com a marca, surgem os *benefícios da EBBE* (King & Grace, 2010). A importância de identificar estes benefícios recai no facto de serem fundamento para aquilo que suporta a satisfação do cliente e o desenvolvimento da performance financeira (Loveman, 1998). São assim quatro os benefícios apontados por King e Grace (2009), que surtem da aplicação do modelo da EBBE: o *comportamento de cidadania da marca*, a *satisfação do colaborador*, a *intenção de permanência do colaborador* e o *passa-a-palavra positivo*. Burmann e Zeplin (2005), definiram o comportamento de cidadania como sendo, não só os comportamentos manifestados pelos colaboradores em coerência com a marca, como também a adoção de valores resultantes do seu próprio interesse e ilações, sem necessidade de serem impostos pela marca. A satisfação do colaborador, para além de ser uma consequência da anterior dimensão, é considerada o estado último da aplicação de iniciativas internas de qualidade do serviço, como a comunicação, o trabalho de equipa, a alocação de recursos e a qualidade percebida da gestão interna da marca

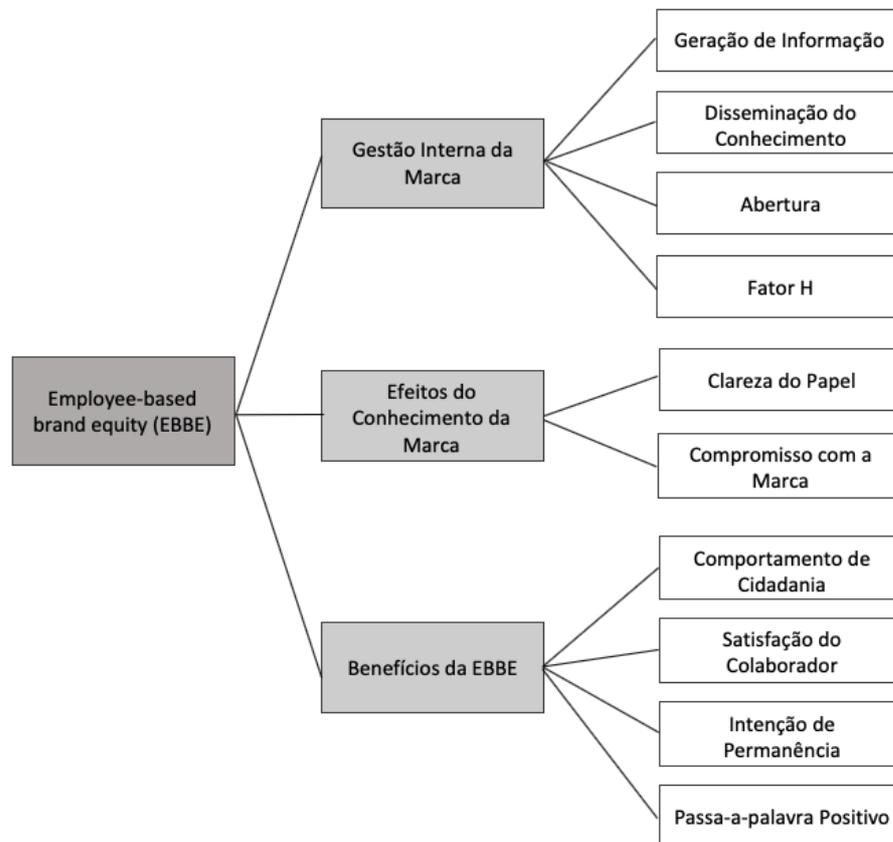
(Loveman, 1998). Desta satisfação advém a retenção de colaboradores ou intenção de permanência e, ainda, uma ação positiva de passa-a-palavra, em que a primeira se evidencia na intenção futura de o colaborador permanecer na organização que ocupa atualmente (Good, Page, & Young, 1996) e a última consiste na intenção que o colaborador demonstra em falar positivamente e, por conseguinte, recomendar a organização à qual pertence (King & Grace, 2010).

Terminada a recolha bibliográfica, avançamos para os restantes capítulos, nos quais recorreremos, principalmente, ao suporte teórico relacionado com a *gestão interna da marca*, *employee-based brand equity* e as respetivas dimensões e variáveis adaptadas ao estudo em questão.

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA DA INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo fazemos a apresentação do enquadramento empírico proveniente da revisão da literatura. Como também se pode ver representado no capítulo anterior, na figura 6, consta o modelo conceitual onde se observam dimensões da *employee-based brand equity*.

Figura 7 - Dimensões da *employee-based brand equity*



Fonte: King e Grace (2009)

#### 3.1. Quadro de Referência da Investigação

Apresentamos no quadro de referência da investigação (tabela 1) as variáveis constituintes do modelo de análise, bem como os respetivos conceitos, de forma a proporcionar uma melhor compreensão do modelo utilizado.

**Tabela 1 - Quadro de referência da investigação**

Conceito	Definição	Autores
Brand Equity	A <i>brand equity</i> (valor da marca), proveio da necessidade de valorização dos atributos intangíveis das marcas. Inicialmente medida através da <i>financial-based brand equity</i> (atributos financeiros) e da <i>customer-based brand equity</i> (forma como o cliente percebe a marca), conta agora também com a <i>employee-based brand equity</i> . Correntemente, está-lhe associada a <i>brand awareness</i> , a qualidade percebida e a lealdade, mas é mais facilmente resumida no impacto que a forma como o cliente ou consumidor percebe a marca atua na eficiência das ações de marketing.	Aaker (1991); Aaker (1996b); Costa e Almeida (2008); Hoeffler e Keller (2003); King e Grace (2009); Yoo e Donthu (2001);
Employee-Based Brand Equity (EBBE)	Decorrente da crescente valorização do contributo que os colaboradores fornecem à construção da marca surgiu a EBBE, uma terceira abordagem ao valor da marca, que permite perceber de que forma é que o conhecimento e percepção que os colaboradores têm da marca afeta a sua forma de pensar e de agir no contexto laboral e na corporação.	de Chernatony et al. (2006); King e Grace (2009); Wilden et al. (2006);
Gestão Interna da Marca	Uma eficiente gestão interna da marca tem como objetivo assegurar que os colaboradores se comportem de acordo com os requisitos da empresa e para isso é preciso guiá-los nesse sentido. Faz parte desta dimensão da EBBE a geração de informação, a disseminação do conhecimento, a abertura e o fator “H”.	King e Grace (2005); King e Grace (2010); Lings e Greenley (2005);
Efeitos do Conhecimento da Marca	Esta é outra dimensão da EBBE que pressupõe que quando o conhecimento da marca é cultivado nos colaboradores é expectável que isso se converta num melhor desempenho das	Babin e Boles (1996); Jones, Busch, e Dacin (2003); King e Grace (2010);

	suas funções e no compromisso que estabelecem com a empresa. Em termos teóricos e práticos, estes efeitos manifestam-se na clareza do papel e no compromisso com a marca.	
Benefícios da EBBE	Os benefícios decorrentes da EBBE permitem, em última instância, assegurar não só a satisfação dos clientes como o desenvolvimento da performance financeira. De forma mais direta, verifica-se através do comportamento de cidadania da marca, da satisfação do colaborador, da intenção de permanência e do “passa-a-palavra” positivo.	Loveman (1998); King e Grace (2009);
Clareza da Função	O nível de clareza que um colaborador tem do seu papel como resultado do conhecimento da marca.	King e Grace (2010)
Compromisso com a Marca	O colaborador, manifestará um sentimento de pertença, estando predisposto a ir mais além para alcançar os seus objetivos e metas da organização.	King e Grace (2009)
Comportamento de Cidadania da Marca	Comportamentos manifestados pelos colaboradores em coerência com a marca e a adoção de valores resultantes do seu próprio interesse e ilações, sem necessidade de serem impostos pela marca.	Burmann e Zeplin (2005)
“Passa-a-palavra” Positivo	Intenção que o colaborador demonstra em falar positivamente e, por conseguinte, recomendar a organização à qual pertence.	King e Grace (2010)
Atitude do Colaborador	Forma como os colaboradores se relacionam com a organização e com o trabalho que realizam.	King e Grace (2010)
Envolvimento do Colaborador	Participação ativa dos colaboradores nas atividades desenvolvidas.	King e Grace (2010)

Gestão Interna da Marca de uma FinTech:  
Um Estudo Sobre a Employee-Based Brand Equity

Fator "H"	O conjugar positivo da relação social e económica, de forma a assegurar o desenvolvimento do conhecimento da marca.	King e Grace (2010)
-----------	---	---------------------

*Fonte: Elaboração própria*

## 4. METODOLOGIA

Ao longo do capítulo anterior foi feita uma contextualização das áreas que nos permitem melhor compreender e estudar a problemática inicialmente estabelecida. Nesta secção serão explanados os objetivos gerais e específicos deste trabalho, o método de investigação aplicado, bem como as técnicas de recolha de dados e a caracterização da amostra.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de estudar a forma como os colaboradores da *FinTech* conhecem e percebem a marca, o modo como, em função desse conhecimento, atuam e com ela interagem, inferindo os benefícios que isso acrescenta à marca.

Para isso recorreremos à aplicação de um questionário, resultante da revisão bibliográfica e da adaptação e validação que surtiu de entrevistas conduzidas a especialistas de Recursos Humanos e Marketing da *FinTech*. Esta recolha de informação fez-se acompanhar de uma entrevista *post-survey*, e ainda, de análise documental e observação participante.

Com base nos dados resultantes do questionário e com o cruzamento dessas informações com aquelas recolhidas pelas restantes técnicas utilizadas, obtiveram-se conclusões para os objetivos estimados.

Com isto, o nosso objetivo geral é avaliar o conhecimento, atitudes e comportamentos dos colaboradores, através da medição da *employee-based brand equity* (EBBE).

Assim, enquanto objetivos específicos, procuramos:

- 1) Medir os Efeitos do Conhecimento da Marca por parte dos colaboradores da *FinTech*,
- 2) Avaliar os esforços de Gestão Interna da Marca da *FinTech*,
- 3) Avaliar os Benefícios da Employee-Based Brand Equity na *FinTech*.

A metodologia de investigação consiste num conjunto de procedimentos que têm como fim último a obtenção de conhecimento (Vilelas, 2017), e visam o encaminhamento e resolução de problemas e questões da investigação (Prodanov & Freitas, 2013).

#### **4.1. Método de Investigação**

Após identificarmos o problema do estudo e dos subjacentes objetivos gerais e específicos, tomando em consideração a revisão bibliográfica efetuada, interessa-nos agora definir os melhores métodos e técnicas de investigação a serem utilizadas.

Uma vez este estudo incidir sobre uma determinada problemática inerente à marca da *FinTech*, concluímos tratar-se de um estudo de caso. Segundo Yin (1994, p.137) “casos de estudo têm vindo a ser realizados sobre decisões, sobre programas, sobre a implementação de processos, e sobre a mudança organizacional”. Para além disso, esta tipologia pode também preceder uma pesquisa, sendo utilizada de forma a identificar problemas-chave que requeiram uma investigação mais aprofundada, embora, na sua maioria sejam desenvolvidos como exercícios individualizados (Bell, 2005).

De forma a procedermos à obtenção de dados, foi utilizada uma metodologia qualitativa. Assim, realizaram-se, por meio de uma técnica qualitativa, dois tipos de entrevistas, uma não padronizada e uma de tipologia semiestruturada. Utilizou-se, ainda, uma técnica quantitativa, exploratória, documental, baseada em fontes primárias de dados, ou seja, um questionário. Segundo Bell (2005), investigadores que conduzem estudos de forma quantitativa, recolhem factos e estudam a relação entre vários conjuntos de factos, através do uso de técnicas que dão origem a conclusões quantificáveis e, se possível, generalizáveis. Esta abordagem permite “analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experienciados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo” (Prodanov & Freitas, 2013, p.70).

Com base na revisão bibliográfica realizada e estudos abordados, verificamos que estes métodos se enquadram no objetivo da investigação do presente relatório.

## 4.2. Técnicas de Recolha e Análise de Dados

Definida a metodologia, apresentamos agora os instrumentos, que alinhados aos objetivos e abordagens desta pesquisa, foram utilizados para a obtenção dos dados e, ainda, a forma como foram analisados.

Com o intuito de adaptar e validar, bem como fazer correções de linguística no questionário posteriormente aplicado ao grupo de colaboradores da *FinTech*, foram realizadas duas entrevistas não padronizadas com as responsáveis de Recursos Humanos e de Marketing da empresa, em que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), não existe rigidez de guião, proporcionando ao investigador uma exploração mais ampla e livre de algumas questões. Daqui proveio um questionário adaptado às necessidades da empresa e às características do corpo de colaboradores que a constitui.

De forma a medir os efeitos do conhecimento da marca nos colaboradores, bem como os benefícios em que se convertem para a marca, utilizamos o Modelo da *Employee-Based Brand Equity* proposto por King e Grace (2010). A ferramenta consistiu num questionário composto por 32 perguntas, às quais um grupo de colaboradores da *FinTech* respondeu de acordo com uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente”. Esta escala é considerada eficiente na mensuração de opiniões, crenças e atitudes (DeVellis, 2003). Embora o questionário original fosse composto por 13 variáveis e 83 questões, aquele que aplicamos ficaria reduzido apenas ao número de questões acima mencionadas devido às adaptações provenientes das entrevistas não padronizadas realizadas com as responsáveis de Marketing e RH antes da aplicação do inquérito

Posteriormente, uma vez mais recorrendo à técnica de entrevista, desta vez semiestruturada, entrevistamos as responsáveis de Recursos Humanos e Marketing da *FinTech*, com vista a compreender o diferencial dos resultados obtidos no questionário e a importância de cada uma das variáveis de EBBE nele representadas. A tipologia de entrevista aqui aplicada é a mais utilizada em estudos qualitativos e distingue-se por ter

os tópicos gerais definidos pelo entrevistador, sendo, no entanto, o entrevistado a determinar a forma como decorre a entrevista (Rise, Pellerud, Rygg, & Steinsbekk, 2013). De acordo com Cohen e Crabtree (2006), as entrevistas semiestruturadas são, normalmente, precedidas de observação e de entrevistas não estruturadas, de forma a permitir ao investigador uma compreensão mais aprofundada dos tópicos necessários para o desenvolvimento de questões semiestruturadas mais relevantes.

As técnicas anteriormente mencionadas fizeram-se acompanhar de observação participante que, de acordo com Correia (2009), é uma técnica de investigação que recorrentemente surge acompanhada da entrevista semiestruturada ou não estruturada, em que, através do contacto direto, frequente e prolongado do investigador com o contextual social estudado é, ele próprio, um instrumento de pesquisa. A observação participante decorreu durante o estágio profissional de 5 meses na empresa aqui estudada. E, ainda, de uma análise documental que, embora possa ser confundida com a análise bibliográfica, difere na medida em que se baseia em materiais que não tenham ainda recebido tratamento analítico, podendo ser reelaborados conforme os objetivos da investigação (Gil, 2008). Assim, através da organização de informações dispersas, podemos transformá-las em importantes fontes de consulta (Prodanov & Freitas, 2013).

Relativamente às técnicas utilizadas na análise de dados, foram constituídos dois guiões para as duas entrevistas semiestruturadas efetuadas. As entrevistas foram gravadas com o auxílio de uma aplicação de áudio, após autorização prévia dos participantes, mediante a garantia de anonimato. Seguidamente procedemos à transcrição integral das entrevistas, de forma a assegurar a retenção de todos os dados que, por fim, foram distribuídos por categorias associadas às variáveis do modelo utilizado no estudo.

Para analisar os dados provenientes da aplicação do questionário sobre a *employee-based brand equity* recorreu-se ao *SPSS Statistics* através do qual foi feita uma análise de estatística descritiva por frequências, com fim a obter a extração da informação pretendida.

Apresentadas as técnicas e ferramentas de análise que serão utilizadas, faz-se agora a caracterização da amostra à qual serão aplicadas.

#### **4.3. Caracterização da Amostra**

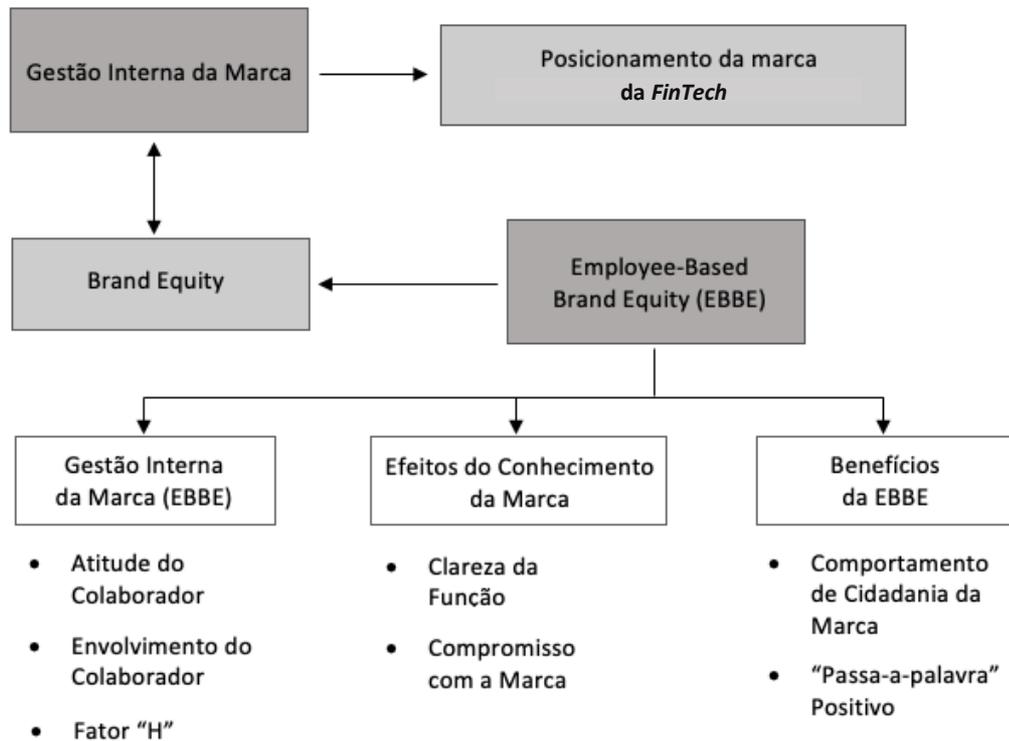
O presente estudo e seleção dos participantes foi realizado com os colaboradores da *FinTech*, constituindo-se assim uma população de 75 trabalhadores. A empresa concedeu acesso a apenas 15% da população (11 colaboradores). Os inquiridos participaram no estudo através da aplicação do questionário da *employee-based brand equity*. A descrição dos participantes no estudo é feita no capítulo seguinte, no subtópico “Descrição dos Participantes”. Para além dos participantes no questionário, realizamos ainda 4 entrevistas, *pre-survey* e *post-survey*, às responsáveis de Recursos Humanos e Marketing, tendo respondido a duas entrevistas cada uma, uma não padronizada e outra semiestruturada. A escolha destas duas colaboradoras prende-se com o facto de serem especialistas e representarem as áreas que cruzam diretamente com o tema estudado, uma vez a *gestão interna da marca* reunir esforços e ações combinadas destes dois departamentos.

#### **4.4. Modelo de Análise**

Após a exposição das técnicas de recolha e da caracterização da amostra, apresentamos o modelo de análise que, como dito anteriormente, difere do modelo conceitual proveniente da revisão da literatura.

Este surge adaptado, mediante a adaptação feita pelas responsáveis de Recursos Humanos e Marketing, nas entrevistas semiestruturadas, ao questionário que viria a ser utilizado. Desta forma, embora seja feito o estudo das 3 dimensões da EBBE propostas por King e Grace (2009), apenas serão analisadas 7 das 10 variáveis do construto, como é possível observar na figura 7.

Figura 8 - Modelo de análise



Fonte: Elaboração própria

Foram, deste modo, excluídas as variáveis *geração de informação, disseminação do conhecimento, satisfação do colaborador, intenção de permanência, apoio da gestão e socialização organizacional*.

Assim, através da contemplação da gestão interna da marca e a partir a análise de uma das dimensões da *brand equity*, abordaremos as 3 dimensões da *employee-based brand equity* e analisamos as variáveis *"atitude do colaborador"*, *"envolvimento do colaborador"* e *"fator H"* no âmbito da gestão interna da marca, a *"clareza da função"* e *"compromisso com a marca"* enquanto efeitos do conhecimento da marca e o *"comportamento de cidadania da marca"* e *"passa-a-palavra positivo"* no que concerne aos benefícios da EBBE. Com estas sete variáveis, será elaborado o construto da *employee-based brand equity* adaptado ao caso da *FinTech*.

## 5. O CASO DE UMA FINTECH: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Terminada a apresentação da abordagem metodológica adotada, neste capítulo começamos por apresentar a empresa na qual este estudo se incide, com a respetiva contextualização da indústria, concorrência e caracterização dos participantes. Segue-se a análise e discussão dos dados, categorizada pelas diferentes variáveis do tema estudado e, ainda, os resultados da análise documental e discussão dos resultados quantitativos obtidos.

### 5.1. Contextualização

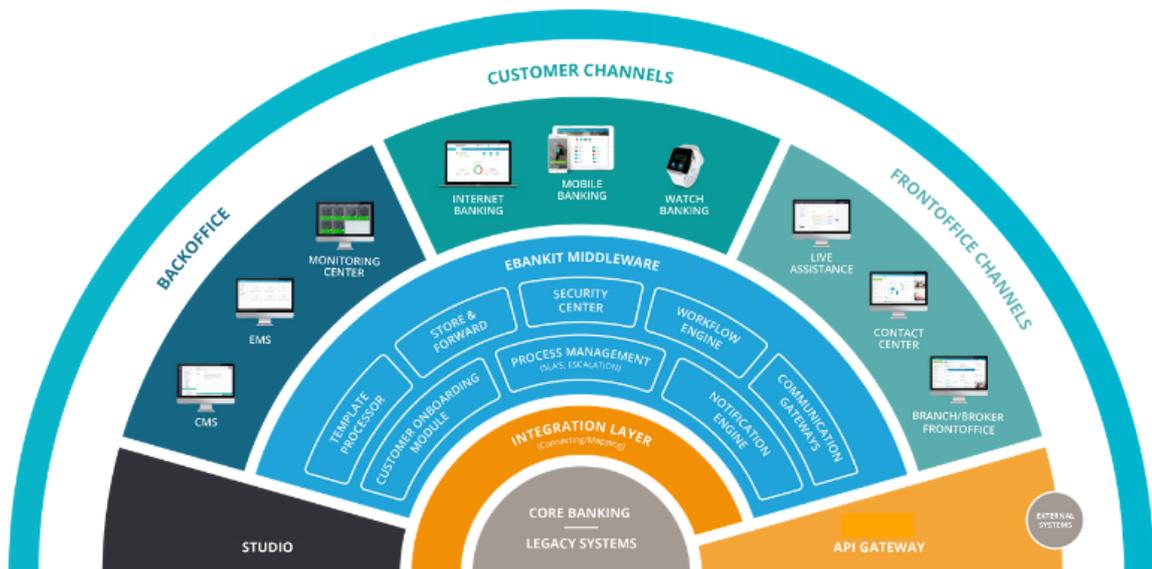
Fundada em 2014, a *FinTech* é uma *spin-off* de uma companhia portuguesa de desenvolvimento de *software*, criada para atuar no mercado das soluções de sistemas informáticos, acrescentando-lhe um enorme valor.

A *FinTech* surge como a resposta a uma nova dimensão tecnológica. Através da criação de produtos focados na disponibilização do *core banking* aos consumidores, de uma forma atrativa, transformando o banco num aliado que responda às suas necessidades com rapidez e eficácia. Detém clientes em mais de 20 países espalhados por 4 continentes.

A visão da *FinTech* consiste em ajudar o negócio da banca a perceber o seu total potencial, em toda a sua extensão. Pretende fortalecer o relacionamento como consumidor, estabelecendo os custos pelo mínimo.

Acreditam que os seus produtos possuem a interface mais *user-friendly* e soluções de design de topo, proporcionando uma mais ampla interação dos clientes com os seus bancos. Desenvolvem uma arquitetura bancária facilmente implementável, construída a pensar na realidade atual do mercado (*FinTech*, 2018).

Figura 9 - Plataforma omnicanal da FinTech



Fonte: FinTech

A sua plataforma integra soluções para o retalho e para a dimensão corporativa, tais como o *internet banking*, *mobile banking*, *watch banking*, abertura de conta, realidade aumentada, *back-office*, *front-office* e *contact center* (FinTech, 2018).

Relativamente à sua estrutura interna e distribuição dos colaboradores, na FinTech distinguem-se as áreas de Recursos Humanos, Financeiro, Marketing, Vendas, Desenvolvimento de Produto, Processos, IT e Operações. No total, contam com cerca de 75 colaboradores.

## 5.2. A Indústria FinTech

Pressupõe-se por FinTech fornecedores de serviços financeiros através da tecnologia, podendo assumir um de três tipos: estreadores no setor, como *startups* que oferecem novos produtos e serviços, provedores tradicionais de serviços financeiros e, por fim, companhias tecnológicas que desenvolvem ferramentas, serviços e produtos no terreno (Carmona et al., 2018).

O *FinTech Word Report* de 2018 adianta que, pelo mundo todo, 7500 empresas FinTech, faturaram 109.8 bilhões de dólares, mas que ainda assim, a maioria delas irão

fracassar devido a: não encontrarem um produto que se enquadre devidamente no mercado, os elevados custos de crescimento das corporações, a incapacidade de encontrarem o parceiro certo, a dificuldade em criar, lançar e ganhar rapidamente cota de mercado perante um produto diferenciado que não possa ser replicado (Bose et al., 2018).

Bose et al. (2018), afirmam que as firmas da indústria FinTech têm ganho a reputação de se afirmarem como “*customer-centric*”, uma vez atuarem como um elo de ligação entre aquilo que as empresas de serviços financeiros oferecem *versus* aquilo que os clientes procuram. Uma barreira com que as corporações se têm debatido é a falta de agilidade, a conjugação da cultura e disposição para criar parcerias por parte das instituições tradicionais. Daqui advém a importância das FinTech articularem corretamente a sua proposta de valor perante aquilo que conseguirão alcançar conjuntamente com os seus parceiros.

Embora a utilização do termo “FinTech” implique a exclusão dos bancos tradicionais, a maioria das grandes instituições financeiras tornaram-se altamente tecnológicas. Os bancos mais poderosos têm vindo a adquirir *startups* FinTech, têm estabelecido parcerias estratégicas e, até mesmo, constituído equipas internas que trabalham no desenvolvimento de novos produtos (Van Loo, 2018).

### 5.3. Concorrência

De acordo com um dos mais recentes estudos efetuados por uma das entidades de referência em análises de mercado da indústria FinTech, a *FinTech* posiciona-se no panorama global como um dos líderes de mercado, enquadrada entre o quadrante de líderes e de visionários.

Por questões de confidencialidade, não podemos mencionar a proveniência destes dados, nem o nome das marcas que a seguir referenciamos. Não obstante, a *FinTech* partilha este posicionamento com mais 6 marcas. Estados Unidos da América, Suíça e Holanda são os países dos quais estas empresas são originárias e possuem as suas

sedes principais. Podemos assim considerar que estas corporações representam os correntes mais próximos da *FinTech*, ainda que possam diferenciar-se, nomeadamente, no que concerne a algumas especificidades dos produtos que dispõem.

Relativamente a dados mais facilmente quantificáveis, a *FinTech* possui uma presença digital desfavorável, comparativamente com as marcas anteriormente proferidas, referindo-nos ao Facebook (811 seguidores), Twitter (611 seguidores) e LinkedIn (2271 seguidores). Sendo que, considerando a marca com menos seguidores, a seguir à *FinTech*, naquela que consideramos a rede social mais importante o setor, o LinkedIn, a diferença é de cerca de 1000 seguidores.

#### **5.4. Caracterização dos Participantes e da Amostra**

Para caracterizar os participantes que integraram a recolha de dados efetuada fez-se a divisão entre dois grupos. No primeiro, os participantes das entrevistas não estruturadas e semiestruturadas, que tiveram como finalidade adaptar e validar o questionário posteriormente aplicado e compreender o diferencial dos resultados obtidos no questionário, bem como a importância de cada uma das variáveis de EBBE nele representadas, respetivamente. No segundo grupo, caracterizamos os participantes no inquérito sobre a *Employee-Based Brand Equity*.

Na seguinte tabela 2 está exposta a caracterização geral dos participantes nas entrevistas realizadas:

**Tabela 2 - Caracterização geral dos participantes nas entrevistas**

	Tipo de entrevista	Tipologia	Especialização	Duração	Habilitações literárias	Tempo de permanência na empresa
Coordenadora de Recursos Humanos	Presencial	Não padronizada	Recursos Humanos	15 minutos	Licenciatura	1 ano e 6 meses
Diretora de Marketing	Presencial	Não padronizada	Business / Marketing	45 minutos	Mestado / MBA	10 meses
Coordenadora de Recursos Humanos	Presencial	Semiestruturada	Recursos Humanos	30 minutos	Licenciatura	1 ano e 6 meses
Diretora de Marketing	Presencial	Semiestruturada	Business / Marketing	31 minutos	Mestado / MBA	10 meses

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos inquiridos que participaram no inquérito sobre a *employee-based brand equity*, foi uma amostra composta por 11 participantes, selecionados pela *FinTech*, em que 3 são homens (27,3%) e 8 são mulheres (72,7%). Relativamente à permanência na empresa, 6 dos inquiridos (54,7%) estão na *FinTech* há menos de um ano e 5 (45,5%) há mais de um ano.

## 5.5. Análise e Discussão dos Resultados

Ao longo deste capítulo apresentamos a discussão dos resultados obtidos no decorrer no presente estudo. Para isso, fez-se, primeiro, a análise geral dos resultados obtidos em relação às três dimensões da *employee-based brand equity* e, seguidamente, a divisão pelas sete variáveis estudadas da EBBE, sendo que, em cada uma delas será apresentado o resultado do cruzamento das várias técnicas de recolha anteriormente mencionadas.

Nas tabelas que se seguem são apresentados valores que correspondem à escala de Likert utilizada no questionário, em que 1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Discordo parcialmente, 4- Não concordo nem discordo, 5- Concordo parcialmente, 6- Concordo e 7- Concordo totalmente.

### 5.5.1. Dimensões do Modelo da EBBE

Iniciamos a análise dos resultados obtidos, na aplicação da técnica quantitativa, pelos valores referentes à soma das médias das variáveis e das dimensões a que pertencem, como é possível observar na tabela 3.

Tabela 3 - Resumo dos valores das médias finais de cada dimensão do modelo da EBBE

Dimensão	Variáveis	Média das variáveis	Média das dimensões
Efeitos do Conhecimento da Marca	Clareza da Função	5,95	6,08
Efeitos do Conhecimento da Marca	Compromisso com a Marca	6,22	
Gestão Interna da Marca	Atitude do Colaborador	5,18	5,77
Gestão Interna da Marca	Envolvimento do Colaborador	6,09	
Gestão Interna da Marca	Fator "H"	6,03	
Benefícios da EBBE	Comportamento de Cidadania da Marca	6,43	6,44
Benefícios da EBBE	"Passa-a-palavra" Positivo	6,45	

Fonte: Elaboração própria

Assim, constatou-se que a variável que registou os resultados mais baixos foi a *atitude do colaborador*, com a classificação **5,18**, posicionando-se entre o “concordo parcialmente” e o “concordo”. Já a variável *“passa-a-palavra” positivo* assume o resultado mais positivo, com **6,45**, uma pontuação compreendida entre o “concordo” e o “concordo totalmente”. No geral, todas as variáveis registaram valores correspondentes a “concordo parcialmente” ou pontuações superiores. Da menor pontuação para a mais alta obteve-se: *atitude do colaborador (5,18)*, *clareza da função (5,95)*, *fator “H” (6,03)*, *envolvimento do colaborador (6,09)*, *compromisso com a marca (6,22)*, *comportamento de cidadania da marca (6,43)* e *“passa-a-palavra” positivo (6,45)*.

Por conseguinte, no que concerne às dimensões, os valores obtidos, por ordem crescente, foram **5,77** na *gestão interna da marca*, **6,08** nos *efeitos do conhecimento da marca* e **6,44** em relação aos *benefícios da EBBE*.

Desta forma, constata-se que a média geral dos valores da *employee-based brand equity* da *FinTech* é **6,09**, o equivalente a “concordo” na escala utilizada. É um resultado

bastante positivo que corrobora a atenção e preocupação da empresa demonstrada pelas responsáveis de Recursos Humanos e Marketing durante as entrevistas semiestruturadas.

Segundo a coordenadora de Recursos Humanos:

[...a percepção que os colaboradores possuem da marca é relevante no sentido em que neste momento, e tendo em conta como está o mercado IT, a marca é muitas vezes o que leva alguém decidir ir trabalhar para uma determinada empresa ou não. Muitas vezes as pessoas não vão para a empresa A ou B pelo projeto tecnológico ou produto, mas pela percepção que têm da corporação.]

Segundo a coordenadora de Marketing:

[As marcas constroem-se de dentro para fora e nunca vamos conseguir transmitir a nossa missão, visão e valores se os nossos colaboradores não sentirem e percecionarem da mesma forma as características e mensagens que queremos passar.]

Por meio de observação participante foi possível integrar o desenvolvimento de processos e momentos que, embora ainda numa fase inicial, visam a criação de uma mais consistente *employee-based brand equity* da *FinTech*.

Após a análise geral das dimensões e do construto final, passamos para a análise individual de cada uma das variáveis e das respetivas perguntas.

#### **5.5.1.1. Clareza da Função**

Começamos a análise individualizada de cada uma das variáveis com a *clareza da função*. Esta variável foi apresentada aos inquiridos como o “Nível de clareza que o colaborador possui acerca da função a desempenhar como resultado do conhecimento fornecido pela direção/coordenação da *FinTech* acerca da promessa da marca” e integra os efeitos do conhecimento da marca.

**Tabela 4 - Pontuações relativas à clareza da função**

Variável	Pergunta	Média
ECM_1.1	1. Sei como me devo comportar quando estou a trabalhar.	6,82
ECM_1.2	2. Sei como é esperado que lide com problemas e situações invulgares no trabalho.	5,36
ECM_1.3	3. Sei exatamente o resultado que é esperado de mim.	5,55
ECM_1.4	4. As informações sobre a promessa da marca da <i>FinTech</i> melhoram a compreensão sobre o meu trabalho.	5,82
ECM_1.5	5. Compreendo o que é esperado de mim.	6,18

Fonte: Elaboração própria

O que pudemos verificar e está presente na tabela 4 foi que, das 5 questões que compõem a dimensão *clareza da função*, há uma pergunta que registou uma pontuação notavelmente mais elevada que foi pergunta “*Sei como me devo comportar quando estou a trabalhar.*” com a média de **6,82**. Por outro lado, “*Sei como é esperado que lide com problemas e situações invulgares no trabalho.*” destaca-se no sentido oposto, com a pontuação **5,36**.

Quanto às restantes perguntas, “*Sei exatamente o que é esperado de mim.*”, “*As informações sobre a promessa da marca da FinTech melhoram a compreensão sobre o meu trabalho*” e “*Compreendo o que é esperado de mim.*”, registaram valores que se aproximam da “concordância” dos inquiridos, **5,55**, **5,82** e **6,18**, respetivamente.

Assim, os resultados obtidos nesta variável evidenciam uma ligeira incerteza nos colaboradores relativamente a como lidar com situações inesperadas no trabalho. Não obstante, demonstraram saber como devem agir no contexto laboral e, também, estarem cientes das expectativas que a empresa tem para eles.

Foi possível apurar, por meio das entrevistas que está em vista a criação de um ambiente que seja propulsor desta aquisição de conhecimento.

Segundo a coordenadora de Marketing:

[Todos nós conhecemos o produto e o nosso objetivo enquanto produto que oferecemos. Mas ainda não está espelhado totalmente nas equipas qual é que é a nossa estratégia, missão e visão...]

[Estamos a passar por esta fase de formalização e definição dos processos (de transmissão de conhecimento). É preciso escreve-los, standardizá-los e depois passá-los para a “corrente sanguínea” de toda a empresa. Isso irá ocorrer com o passar do tempo e com momentos formais de identificação e cumprimento dos processos.]

Através de observação participante pode-se constatar que a divisão dos colaboradores é feita por equipas, sejam de marketing, financeiro, recursos humanos, vendas, pré-vendas, produto, processos ou operações, esta organização facilita a compreensão do papel de cada colaborador na empresa.

### 5.5.1.2. Compromisso com a Marca

Em relação à variável *compromisso com a marca*, é descrita como a “*Afeição psicológica ou sentimento que o colaborador desenvolve relativamente à marca*” e na tabela 5 pode ver-se a pontuação obtida em cada uma das suas 5 questões.

Tabela 5 - Pontuações relativas ao compromisso com a marca

Variável	Pergunta	Média
ECM_2.1	6. Sinto-me orgulhoso(a) em fazer parte da <i>FinTech</i> .	6,45
ECM_2.2	7. Preocupo-me realmente com o futuro da <i>FinTech</i> .	6,73
ECM_2.3	8. Os meus valores são semelhantes aos da <i>FinTech</i> .	5,82
ECM_2.4	9. Estou disposto(a) a fazer um esforço extra (além do que é esperado) para fazer com que a <i>FinTech</i> seja bem-sucedida.	6,36
ECM_2.5	10. Sinto que o meu perfil realmente corresponde à <i>FinTech</i> .	5,73

Fonte: Elaboração própria

No geral obtiveram-se melhores resultados no que em relação à variável anterior. Verificou-se, na pergunta “*Preocupo-me realmente com o futuro da FinTech.*” a melhor classificação **(6,73)** e, a classificação mais baixa **(5,73)** na questão “*Sinto que o meu perfil realmente corresponde à FinTech.*”.

Verificam-se, ainda, valores próximos da total concordância nas perguntas “*Estou disposto(a) a fazer um esforço extra (além do que é esperado) para fazer com a FinTech seja bem-sucedida* **(6,36)** e “*Sinto-me orgulhoso(a) em fazer parte da FinTech.*” **(6,45)**.

Ligeiramente abaixo destas pontuações, surge a pergunta “*Os meus valores são semelhantes aos da FinTech*” (5,82).

O *compromisso com a marca* é a variável que registou a segunda pontuação média mais elevada e, de facto, isso revê-se nos dados apurados durante as entrevistas efetuadas.

De acordo com a coordenadora de Recursos Humanos:

[Este ano, na *FinTech*, o *turnover* foi baixo. Ainda que seja alto no mercado, temos conseguido travar algum *turnover* involuntário.]

Por meio de observação participante pôde-se integrar o ambiente corporativo na *FinTech* e reconhecer que, embora possa não ser dominante a identificação com o perfil da empresa por parte dos colaboradores, são tomadas ações com vista a fomentar a criação de empatia e compromisso com a marca, o que, em fim último, se manifesta na entrega e empenho dos colaboradores. O facto de a *FinTech* ser, ainda, recente e estar em processos de estruturação e definição de uma identidade consolidada, é um fator que pode contribuir para o distanciamento que ainda se verifica entre o perfil e valores dos colaboradores e aqueles que a marca define como identitários.

### 5.5.1.3. Atitude do Colaborador

A *atitude do colaborador* é referente à “*Postura que o colaborador adota em resposta à forma como sente que é tratado pela FinTech*” e no questionário aplicado englobou 7 questões, cujas pontuações apresentamos na tabela 6.

Para fazer a análise desta variável foi feita a inversão dos valores obtidos nas questões número 22 e 23, sinalizadas na tabela 6, uma vez apresentarem um cariz negativo. Desta forma, a média das perguntas obtidas e a, conseqüente, média da variável *atitude do colaborador* corresponderá à realidade.

**Tabela 6 - Pontuações relativas à atitude do colaborador**

Variável	Pergunta	Média
GIM_5.1	20. Considero que, no geral, o meu trabalho é interessante e estimulante.	5,64
GIM_5.2	21. Sinto que que dou um importante contributo para a <i>FinTech</i> .	6,27
GIM_5.2	22. Sinto-me incomodado(a) no meu trabalho.*	5,27
GIM_5.3	23. Tenho demasiado para fazer no meu trabalho.*	3,82
GIM_5.4	24. Gosto de desempenhar o trabalho que faço.	5,64
GIM_5.5	25. Este é o meu trabalho ideal.	4,55
GIM_5.6	26. Sinto-me muito bem em relação ao meu trabalho.	5,09

Fonte: Elaboração própria

Em relação a esta variável, excepcionalmente, a pergunta com a pontuação mais baixa não deve ter sido em conta como um aspeto negativo, uma vez tratar-se da questão *“Tenho demasiado para fazer no meu trabalho.” (3,82)*. Chamamos, no entanto, a atenção para a pergunta *“Este é o meu trabalho ideal.”* com uma pontuação de apenas **4,55**. Por outro lado, verificou-se a classificação mais elevada para *“Sinto que dou um importante contributo para a FinTech.” (6,27)*.

Ainda assim, esta foi a variável que registou os valores mais baixos. Seguem-se, por ordem decrescente, *“Considero que, no geral, o meu trabalho é interessante e estimulante.”* e *“Gosto de desempenhar o trabalho que faço.”* com **5,64**, *“Sinto-me incomodado(a) no meu trabalho.” (5,27)* e *“Sinto-me muito bem em relação ao meu trabalho” (5,09)*.

Ter-se registado nesta variável as pontuações mais baixas, revela uma necessidade de desenvolvimento contínuo da gestão interna da marca. No entanto, é reconhecido pela *FinTech* a importância desta dimensão e têm sido aplicados esforços neste sentido, como se pôde verificar durante a observação participante e pelos testemunhos fornecidos nas entrevistas decorridas.

Segundo a coordenadora de Recursos Humanos:

[Até ano passado, até à criação do departamento de Marketing, ainda não tínhamos propriamente uma identidade bem trabalhada ou fundamentada. As coisas iam surgindo, mas sem uma linha orientadora. Ainda não chegamos ao nível onde queremos estar.]

[...foi algo que também começou recentemente, embora já tenhamos um plano anual com abordagens quer para fora quer para os nossos colaboradores atuais, foi algo que começou a ser dinamizado no final do ano passado, mas mais formalmente este ano. Neste momento, faz parte dos pressupostos e requisitos de uma empresa de IT desenvolver estes princípios junto dos seus colaboradores.]

#### 5.5.1.4. Envolvimento do Colaborador

Seguimos com o *envolvimento do colaborador*, visível na tabela 7, que se “Desenvolve através da criação de oportunidades para uma participação ativa por parte do colaborador”. Composto por 3 perguntas, o valor mais alto **(6,55)** corresponde à questão “A contribuição dos colaboradores é bem-vinda na FinTech.” e o mais baixo **(5,82)** a “Tenho oportunidade de dar feedback sobre as atividades organizacionais (por exemplo: sessões de formação).”. Entre estas surge “Tenho oportunidade de ser envolvido(a) numa serie de iniciativas organizacionais.” com a pontuação **5,91**.

Tabela 7 - Pontuações relativas ao envolvimento do colaborador

Variável	Pergunta	Média
GIM_6.4	27. Tenho a oportunidade de ser envolvido(a) numa série de iniciativas organizacionais.	5,91
GIM_6.5	28. Tenho a oportunidade de dar feedback sobre as atividades organizacionais (por exemplo: sessões de formação).	5,82
GIM_6.6	29. A contribuição dos colaboradores é bem-vinda na FinTech .	6,55

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao *envolvimento do colaborador*, mais concretamente em relação à pergunta na qual foi registada a pontuação mais baixa nesta variável, este resultado não

é corroborado pela informação reunida por meio de participação participante, uma vez terem sido experienciadas ações do departamento de Marketing, em conjugação com Recursos Humanos, que visaram precisamente a obtenção de feedback, por parte dos colaboradores, em todas as atividades organizacionais realizadas. Não obstante, é reconhecido que este é ainda um “*work in progress*”.

Segundo a coordenadora de Recursos Humanos:

[...a questão de ainda estarmos a construir a nossa identidade, vai permitir que estas pessoas, que estão a fazer parte deste processo, depois se sintam ainda mais envolvidas com a marca.]

Ressalvamos que a pergunta na qual foi registada a pontuação mais baixa, se situa, ainda assim, muito próxima da “concordância”, não sendo um fator de alarme.

#### 5.5.1.5. Fator “H”

Mais uma vez composta por 3 perguntas, a variável *fator “H”*, diz respeito à “*Medida em que o colaborador sente que a FinTech o trata como um ser humano*”.

Contempla-se, na tabela 8, que a pergunta com a pontuação mais elevada foi “*Sinto que a FinTech me trata da forma correta, com respeito.*” (6,45) e que a menos elevada (5,73) a questão “*No geral, considero que existe uma excelente comunicação dentro da FinTech.*”. Muito próximo da concordância, está a questão “*Sinto que sou um membro respeitado e valorizado na FinTech.*” com 5,91.

Tabela 8 - Pontuações relativas ao fator "H"

Variável	Pergunta	Média
GIM_7.1	30. No geral, considero que existe uma excelente comunicação dentro da <i>FinTech</i> .	5,73
GIM_7.2	31. Sinto que sou um membro respeitado e valorizado na <i>FinTech</i> .	5,91
GIM_7.3	32. Sinto que a <i>FinTech</i> me trata da forma correta, com respeito.	6,45

Fonte: Elaboração própria

Através das entrevistas semiestruturadas realizadas compreendemos que a *FinTech* reconhece que a forma como tratam os seus colaboradores é imperativa para o sucesso da empresa e, mais concretamente, para o estabelecimento de uma posição vantajosa no mercado.

Segundo a coordenadora de Recursos Humanos:

[Nós precisamos de concorrer contra empresas que não são concorrentes diretos do nosso produto, mas porque eles utilizam colaboradores com as mesmas competências que os nossos, precisamos de nos assegurar que fazemos a sua retenção para depois termos os melhores a trabalhar connosco e, consecutivamente, desenvolvermos um produto cada vez melhor, para que possamos, assim, competir com os nossos concorrentes diretos a nível internacional.]

Para além disso, são demonstrados esforços no que concerne ao desenvolvimento da comunicação dentro da *FinTech*, como refere a coordenadora de Marketing:

[Comunicação interna e externa têm de ter um fio condutor e estar sincronizadas. Exemplo das newsletters que produzimos, da transmissão da promessa da marca, dos objetivos que queremos alcançar e que já alcançamos. Faz parte do papel do Marketing incentivar que esta comunicação chegue às equipas.]

As ações descritas pelo departamento de Marketing estão em conformidade com a informação recolhida durante a observação participante.

#### **5.5.1.6. Comportamento de Cidadania da Marca**

A sexta variável que analisamos é um dos *benefícios da EBBE*, é o *comportamento de cidadania da marca* e descreve-se como os *“Comportamentos do colaborador coerentes com os valores da marca e que não se encontram prescritos pela FinTech, resultando da sua própria iniciativa e interesse.”*

Na tabela 9 vê-se que ela é composta por 7 questões, em que se registou a pontuação mais elevada na pergunta *“Estou sempre interessado(a) em aprender sobre a*

marca da FinTech e o que isso significa para as minhas funções.” (6,82) e a mais baixa em “Recomendo frequentemente a FinTech à minha família e amigos.” (5,55).

Tabela 9 - Pontuações relativas ao comportamento de cidadania da marca

Variável	Pergunta	Média
BE_3.1	11. Se necessário, assumo a responsabilidade de tarefas que estão fora da minha área.	6,55
BE_3.2	12. Demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da FinTech .	6,55
BE_3.3	13. Considero o impacto sobre a marca FinTech antes de comunicar ou agir em qualquer situação.	6,55
BE_3.4	14. Mostro iniciativa extra para garantir que o meu comportamento é coerente com a promessa de marca da FinTech .	6,36
BE_3.5	15. Recomendo frequentemente a FinTech à minha família e amigos.	5,55
BE_3.6	16. Se tiver oportunidade, passo o meu conhecimento sobre a promessa de marca da FinTech para novos colaboradores.	6,64
BE_3.7	17. Estou sempre interessado(a) em aprender sobre a marca da FinTech e o que isso significa para as minhas funções.	6,82

Fonte: Elaboração própria

Perante as restantes perguntas, os inquiridos estiveram em concordância, sendo que, por ordem decrescente se verifica a pontuação de **6,64** em “Se tiver oportunidade, passo o meu conhecimento sobre a promessa da marca FinTech para novos colaboradores.”, com **6,55** seguem-se 3 questões “Se necessário, assumo a responsabilidade de tarefas que estão fora da minha área.”, “Demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da FinTech.” e “Considero o impacto sobre a marca FinTech antes de comunicar ou agir em qualquer situação.”, por fim, e com a pontuação **6,36**, está a questão “Mostro iniciativa extra para garantir que o comportamento é coerente com a promessa de marca da FinTech.”.

Atentando na pontuação mais alta obtida nesta variável, contata-se que não obstante dados provenientes de variáveis anteriores, ainda que possam haver colaboradores que não se identificam totalmente com a FinTech, é generalizado o interesse em desenvolver o conhecimento próprio da marca e a preocupação com o seu

sucesso, o que significa que os colaboradores sentem empatia pela marca e pelo seu ambiente laboral. Para além disso, esta foi a variável na qual se verificaram as pontuações mais elevadas de todas. Será um motivo de satisfação e concretização para a *FinTech*, uma vez reconhecerem a importância desta dinâmica relativa à ação dos colaboradores.

Segundo a coordenadora de Recursos Humanos:

[Principalmente nesta indústria, há imensas empresas que cada vez mais trabalham o recrutamento com o conceito “refer a friend” ou “refer a friend to”. Ou seja, queremos que os colaboradores gostem de estar cá e queiram trazer outras pessoas para cá.]

#### 5.5.1.7. “Passa-a-palavra” Positivo

Na última variável estudada, também pertencente aos *benefícios da EBBE*, apresentamos o “passa-a-palavra” positivo, ou seja, a “Disposição e interesse do colaborador em falar positivamente acerca da *FinTech* e de a recomendar.”.

Como se verifica na tabela 10, a amostra respondeu apenas a 2 questões nesta categoria, sendo que se registou o mesmo valor em ambas as questões “Digo coisas boas aos outros sobre a *FinTech*.” e “Gosto de falar aos outros sobre a *FinTech*.” (6,45).

Tabela 10 - Pontuações relativas ao "passa-a-palavra" positivo

Variável	Pergunta	Média
BE_4.1	18. Digo coisas boas aos outros sobre a <i>FinTech</i> .	6,45
BE_4.2	19. Gosto de falar aos outros sobre a <i>FinTech</i> .	6,45

Fonte: Elaboração própria

Nesta variável verificaram-se médias iguais em ambas as perguntas realizadas. O que nos permite perceber, tratando-se de pontuações correspondentes à “concordância” que, não só os colaboradores falam bem da *FinTech* aos outros, como têm gosto em fazê-lo.

Durante as entrevistas, quando colocada uma questão sobre se os colaboradores da *FinTech* poderiam ser seus embaixadores, obteve-se uma resposta que espelha precisamente esta necessidade e expectativa por parte da empresa.

De acordo com a coordenadora de Marketing:

[Cada colaborador é um *marketeer*. As dinâmicas internas de equipa devem estar bem trabalhadas. Se cada pessoa souber qual é a nossa proposta de valor, qual é a nossa missão fica mais fácil criar a marca e transmiti-lo aos clientes.]

Enquanto agente de observação participante constatou-se precisamente esta iniciativa própria de passagem de conhecimento a indivíduos não conexos à *FinTech* a propósito do seu propósito e bom funcionamento.

### **5.5.2. Análise Documental**

Consideramos pertinente a abordagem da análise documental efetuada ser tratada num capítulo separado dos anteriores, uma vez a informação recolhida não possuir termos de integração no tema estudado.

Esta análise foi realizada por meio de pesquisas online com a finalidade de reunir todas as notícias e menções relevantes feitas à *FinTech* presentes na web. Foram assim analisadas doze notícias e entrevistas decorridas entre dezembro de 2015 e maio de 2019, publicadas no Jornal I, Jornal SOL, Jornal de Notícias, CIO, Diário de Notícias, Jornal de Negócios, Jornal Expresso, Dinheiro Vivo e no próprio website da *FinTech*.

O intuito da utilização de análise documental como técnica de recolha de dados foi poder cruzar informação que estivesse relacionada com a gestão interna da marca (por exemplo, *employer branding*) com os resultados obtidos na análise quantitativa dos inquéritos e qualitativa das entrevistas semiestruturadas. No entanto, todos os destaques da *FinTech* na web estão relacionados com as suas conquistas, crescimento e desenvolvimento financeiro, bem como a nível de exportações, expansão e posicionamento no mercado. Por esta razão não foram encontradas informações pertinentes de serem tratadas e cruzadas com os resultados anteriormente obtidos.

### 5.5.3. Discussão e Reflexão Final sobre os Resultados Quantitativos

Neste capítulo apresentamos um resumo dos resultados quantitativos obtidos em relação às variáveis da *employee-based-brand equity* estudadas por meio da aplicação do questionário sobre o mesmo modelo. Para isso, organizaram-se as todas as perguntas efetuadas por ordem decrescente, daquela em que registou a maior pontuação para aquela em que se verificou a pontuação média mais baixa.

Após a ordenação das perguntas, separamos os resultados pelas tabelas 11, 12 e 13, sendo que na primeira se encontram as perguntas com pontuações médias registadas entre 6 (“concordo”) e 7 (“concordo totalmente”), na segunda as perguntas com pontuações médias entre 5 (“concordo parcialmente”) e 6 (“concordo”) e na terceira as questões com as pontuações médias entre 3 (“discordo parcialmente”) e 5 (“concordo parcialmente”).

Como é possível observar na tabela 11, nas perguntas nas quais se verificaram as respostas com pontuações mais elevadas há uma maior prevalência de questões referentes ao *comportamento de cidadania da marca*, com 6 perguntas e, ainda, da *clareza da função*, com 3 perguntas. É importante ter em consideração que as variáveis, na sua totalidade, não são todas compostas pelo mesmo número de questões e que, neste caso, por exemplo, o *“passa-a-palavra” positivo* só tem 2 perguntas, estando ambas presentes neste enquadramento. Não obstante, consideramos que estes resultados revelam que os colaboradores da *FinTech* compreendem o seu lugar na corporação, estão cientes do seu valor e contributo e, por conseguinte, preocupam-se com o bom funcionamento e prosperidade da empresa. Para além disso, revelam orgulho em trabalhar na *FinTech*, o que contribui para que atuem como embaixadores da marca.

**Tabela 11 - Perguntas relativas às pontuações médias mais elevadas das variáveis da EBBE**

Variável	Pergunta	Média
ECM_1.1	1. Sei como me devo comportar quando estou a trabalhar.	6,82
BE_3.7	17. Estou sempre interessado(a) em aprender sobre a marca da <i>FinTech</i> e o que isso significa para as minhas funções.	6,82
ECM_2.2	7. Preocupo-me realmente com o futuro da <i>FinTech</i> .	6,73
BE_3.6	16. Se tiver oportunidade, passo o meu conhecimento sobre a promessa de marca da <i>FinTech</i> para novos colaboradores.	6,64
BE_3.1	11. Se necessário, assumo a responsabilidade de tarefas que estão fora da minha área.	6,55
BE_3.2	12. Demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da <i>FinTech</i> .	6,55
BE_3.3	13. Considero o impacto sobre a marca <i>FinTech</i> antes de comunicar ou agir em qualquer situação.	6,55
GIM_6.6	29. A contribuição dos colaboradores é bem-vinda na <i>FinTech</i> .	6,55
ECM_2.1	6. Sinto-me orgulhoso(a) em fazer parte da <i>FinTech</i> .	6,45
BE_4.1	18. Digo coisas boas aos outros sobre a <i>FinTech</i> .	6,45
BE_4.2	19. Gosto de falar aos outros sobre a <i>FinTech</i> .	6,45
GIM_7.3	32. Sinto que a <i>FinTech</i> me trata da forma correta, com respeito.	6,45
ECM_2.4	9. Estou disposto(a) a fazer um esforço extra (além do que é esperado) para fazer com que a <i>FinTech</i> seja bem-sucedida.	6,36
BE_3.4	14. Mostro iniciativa extra para garantir que o meu comportamento é coerente com a promessa de marca da <i>FinTech</i> .	6,36
GIM_5.2	21. Sinto que que dou um importante contributo para a <i>FinTech</i> .	6,27
ECM_1.5	5. Compreendo o que é esperado de mim.	6,18

Fonte: Elaboração própria

Em relação às perguntas com pontuação média compreendida entre 5 e 6, na tabela 12, vemos que a variável cujo aparecimento é maior é a *atitude do colaborador*, com 4 questões, seguida pela *clareza da função*, com 3 questões.

Pode assim constatar-se que, os inquiridos assumem ser respeitados e bem tratados pela *FinTech*, o que acaba por se converter numa postura positiva da sua parte, ou seja, a forma como os colaboradores agem e se comportam em relação à empresa, é benéfica para o seu o sucesso.

**Tabela 12 - Perguntas relativas às pontuações intermédias das variáveis da EBBE**

Variável	Pergunta	Média
GIM_6.4	27. Tenho a oportunidade de ser envolvido(a) numa série de iniciativas organizacionais.	5,91
GIM_7.2	31. Sinto que sou um membro respeitado e valorizado na <i>FinTech</i> .	5,91
ECM_1.4	4. As informações sobre a promessa da marca da <i>FinTech</i> melhoram a compreensão sobre o meu trabalho.	5,82
ECM_2.3	8. Os meus valores são semelhantes aos da <i>FinTech</i> .	5,82
GIM_6.5	28. Tenho a oportunidade de dar feedback sobre as atividades organizacionais (por exemplo: sessões de formação).	5,82
ECM_2.5	10. Sinto que o meu perfil realmente corresponde à <i>FinTech</i> .	5,73
GIM_7.1	30. No geral, considero que existe uma excelente comunicação dentro da <i>FinTech</i> .	5,73
GIM_5.1	20. Considero que, no geral, o meu trabalho é interessante e estimulante.	5,64
GIM_5.4	24. Gosto de desempenhar o trabalho que faço.	5,64
ECM_1.3	3. Sei exatamente o resultado que é esperado de mim.	5,55
BE_3.5	15. Recomendo frequentemente a <i>FinTech</i> à minha família e amigos.	5,55
ECM_1.2	2. Sei como é esperado que lide com problemas e situações invulgares no trabalho.	5,36
GIM_5.2	22. Sinto-me incomodado(a) no meu trabalho.*	5,27
GIM_5.6	26. Sinto-me muito bem em relação ao meu trabalho.	5,09

Fonte: Elaboração própria

À medida que atentamos para as perguntas em que se verificaram as pontuações médias mais baixas, ainda na tabela 12 e depois na tabela 13, percebemos que, embora os colaboradores reconheçam que há um esforço por parte da *FinTech* para que estes desfrutem do seu trabalho e do próprio contexto laboral, poderiam estar dispostos a mudar de empresa mediante essa possibilidade, uma vez nem sempre se tratar de terem “o trabalho ideal”.

**Tabela 13 - Perguntas relativas às pontuações médias mais baixas das variáveis da EBBE**

Variável	Pergunta	Média
GIM_5.5	25. Este é o meu trabalho ideal.	4,55
GIM_5.3	23. Tenho demasiado para fazer no meu trabalho.*	3,82

Fonte: Elaboração própria

Como não foi verificada insatisfação perante o ambiente de trabalho nem pelas condições proporcionadas aos colaboradores, poderá talvez dever-se à própria indústria na qual a empresa se enquadra, algo que foi também referenciado numa das entrevistas.

Segundo a coordenadora de Marketing:

[...e principalmente por ser *software*, não sendo tão palpável e ser também menos *sexy*, embora seja inovador. E ser para banca, que é um cliente muito específico. Trabalhar *software* para a banca é mais desafiante por causa disso.]

No final, verificamos que, positivamente, a tabela que reúne o maior número de questões é a 12, na qual todas as médias de respostas são acima de 6 (“concordo”) e, mais uma vez, reforçamos que a única pergunta cuja média remete para a “parcial discordância” é em relação aos colaboradores *possuírem demasiado para fazer no seu local de trabalho*, uma questão na qual não seria positivo verificarmos uma pontuação média elevada.

## 6. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

Como pudemos perceber pela contextualização inicial deste estudo, a *FinTech* integra um mercado que está em fase de expansão e que, para além disso, é extremamente feroz. As empresas tecnológicas possuem, naturalmente, uma grande parte dos seus recursos humanos ligados à parte da produção e desenvolvimento de *software*. À semelhança de outras indústrias e empresas, de forma a atingir a vantagem competitiva, a *FinTech* tem de marcar presença no mercado com produtos ou, neste caso, com um produto que seja diferenciado da demais oferta, distinguindo-se pela sua superior qualidade e performance.

O que aqui acontece é que, ao contrário, por exemplo, da produção industrial, neste contexto, as competências e capacidades dos colaboradores são de imperativa relevância, uma vez tratar-se de um domínio que comporta tanto de tecnicidade como de especificidade.

Por estas razões, a *FinTech* não poderia almejar posicionar-se como líder de mercado sem que se preocupasse em reunir os profissionais mais competentes e aptos das suas áreas. Outra característica particular desta indústria e do contexto em que a *FinTech* está inserida é que, embora tenha como cliente a banca e os bancos, para os quais produz *software*, no âmbito da captação de colaboradores compete diretamente com outras empresas que, embora sejam igualmente *software houses*, desenvolvem produtos para clientes distintos, nomeadamente na área do *gaming* e do *betting*. Tratando-se de empresas que empregam colaboradores normalmente mais jovens, a atratividade da área financeira é inferior em comparação com as anteriormente mencionadas. Daqui advém a importância da consciencialização e desenvolvimento da *employee-based brand equity*, em que foi possível compreender que, embora estejam ainda a ser dados os primeiros passos neste âmbito, tem já surtido efeitos positivos, notando-se uma larga margem para progressão.

Posto isto, este capítulo dá por terminado o estudo e, conseqüentemente, o estudo realizado. Aqui poderão ler-se as respostas aos objetivos do estudo, bem como as recomendações práticas que deste advêm e as limitações verificadas e recomendações futuras.

## **6.1. Resposta aos Objetivos do Estudo**

Apresentamos, a seguir, as conclusões retiradas em relação a cada um dos objetivos específicos definidos para o estudo. Sendo que o primeiro concerne aos *efeitos do conhecimento da marca*, o segundo à *gestão interna da marca* e, por fim, o terceiro diz respeito aos *benefícios de employee-based brand equity*, todos referentes à *FinTech* e aos seus colaboradores.

### **6.1.1. Efeitos do Conhecimento da Marca por parte dos colaboradores da *FinTech***

O primeiro objetivo definido pretendia analisar os *efeitos do conhecimento da marca*, sendo que aqueles aqui estudados foram a *clareza do papel* e o *compromisso com a marca*. Tanto em relação a uma variável como a outra e, por conseguinte, à própria dimensão, verificaram-se resultados satisfatórios, uma média de 6,08 numa escala de 7 valores.

Os colaboradores assumem possuir conhecimento em relação à marca, o que não os impede de quererem aprofundar ainda mais esse conhecimento. À medida que esta transmissão da identidade e valores da marca for sendo cada vez mais incutida no capital humano da *FinTech*, irá contribuir para o aumento da afeição que os colaboradores nutrem em relação à marca e daí poderá surtir a capacidade de combater a inferior atratividade da empresa inferida pelo seu setor.

Como a *FinTech* conta com apenas cinco anos de existência, ainda estão a ser mapeados os processos e fluxos de transmissão de conhecimento da marca. No entanto,

observando os primeiros passos dados neste sentido, nota-se um desenvolvimento no envolvimento dos colaboradores com a identidade corporativa.

### **6.1.2. Esforços de Gestão Interna da Marca da *FinTech***

Perante o segundo objetivo, quis-se determinar a eficiência dos esforços de *gestão interna da marca*, tendo esta sido a premissa inicial do estudo que, em fim último, será mecanismo para o desenvolvimento da futura estratégia de posicionamento da *FinTech*.

Esta dimensão engloba a *atitude do colaborador*, o *envolvimento do colaborador* e o *fator "H"* e embora tenha sido a dimensão em que se verificaram os valores médios menos elevados, com uma pontuação de 5,77 em 7, não implica que esteja a ser efetuada uma deficiente gestão da marca do ponto de vista interno. Ou seja, os colaboradores revelam sentir-se valorizados pela *FinTech*, sentem que os seus contributos são bem-recebidos e que são tratados com respeito. No entanto, o que notamos, foi que, embora os colaboradores executem as suas funções com responsabilidade e brio, isto é uma postura que parte da sua própria forma de estar e nem sempre pelo contexto intrínseco à empresa. Deverá ser prestada particular atenção a estes fatores, uma vez que, verificando-se algum tipo de desleixo na manutenção da apazibilidade do ambiente laboral, poder-se-ão desencadear casos de desanimo e desmotivação para a execução eficiente das funções dos colaboradores.

A *gestão interna da marca* é mantida pela colaboração dos departamentos de Recursos Humanos e Marketing e verificamos que estes estabelecem uma relação simbiótica positiva no que diz respeito à definição e desenvolvimento da identidade, valores e mensagens da marca que se pretendem transmitir aos colaboradores e em relação à passagem, propriamente dita destes conteúdos. Ou seja, não deverá ser descurada a colaboração entre estas áreas, porque embora o departamento de Marketing possua a aptidão para desenvolver os conhecimentos que se querem passar aos colaboradores, apenas os Recursos Humanos garantem que estes processos e ações sejam efetuados da forma mais eficiente e consistente possível.

### **6.1.3. Benefícios da Employee-Based Brand Equity na *FinTech***

Os *benefícios de employee-based brand equity*, deverão assumir, mediante o construto da EBBE, um reflexo ou a consequência da eficiência das dimensões anteriores. É, por isso, com satisfação que se constatou que esta dimensão obteve as melhores pontuações médias, com o valor de 6,44 em 7, decorrentes das variáveis *comportamento de cidadania da marca* e *“passa-a-palavra” positivo*.

Significa isto que a *FinTech* possui uma capacidade grande de geração de comportamentos e formas de estar dos seus colaboradores benéficas para o desenvolvimento da sua força de marca. Daqui conclui-se que os colaboradores da empresa comportam muito valor e um perfil do qual a marca poderá retirar muito proveito. Isto é proporcionado por processos de recrutamento eficientes que, por sua vez, devem beneficiar da reputação que a marca já possui, sendo capaz de atrair recursos humanos de elevada qualidade.

Em suma, concluímos que à medida que a *FinTech* for desenvolvendo e melhorando a *gestão interna da marca*, bem como registando melhores *efeitos do conhecimento da marca*, os benefícios que daqui vão surgir terão uma capacidade de crescimento exponencial, proporcionando não só o aumento da satisfação e melhoria da postura dos atuais colaboradores, como potenciará a capacidade de atração de talentos para a empresa. Esta dimensão, corretamente alinhada com as restantes, proporcionará a manutenção de um ciclo perfeito de redução do *turnover* de colaboradores, a captação de novos e aumento da força da marca percebida por todos os *stakeholders*.

## **6.2. Recomendações Práticas do Estudo**

As recomendações práticas que atribuímos a este estudo residem, principalmente, no aprofundamento e desenvolvimento contínuo da força da marca e da sua atratividade para os colaboradores, por meio das variáveis descritas ao longo deste estudo, mas

também pelas restantes que constituem a *employee-based brand equity* e que não foram aqui aplicadas.

O que se verificou foi que nos propusemos a estudar e avaliar aspetos como o conhecimento da marca por parte dos colaboradores, mas que ainda estão, no entanto, a ser desenvolvidos e melhorados os processos que têm como fim a transmissão e consolidação destes domínios. Isto é fruto da recentidade da marca e do desenvolvimento relativamente tardio da identidade corporativa, não devendo adiar-se este objetivo.

Assim, propomos que seja feito exercício de reconhecimento de uma série de situações incomuns que possam surgir durante o desempenho das funções laborais e o consequente esclarecimento da forma como esses acontecimentos devem ser encarados por parte dos colaboradores. Sugerimos a auscultação da possível ocorrência de incidentes que levem ao desagrado dos colaboradores em relação ao ambiente laboral, bem como a respetiva neutralização desses fatores. Recomenda-se a aplicação de questionários internos pontuais em relação à qualidade e eficiência do fluxo comunicacional da empresa e, ainda, a dinamização de ações de consciencialização, junto dos colaboradores, para a importância do trabalho desenvolvido pela *FinTech* para o crescimento próspero e qualitativo da sociedade, transmitindo a mensagem de que, embora o produto por si desenvolvido tenha como finalidade servir os bancos e centros financeiros, o consumidor final não deixará de ser a sociedade no seu sentido mais humanístico.

Através destas ações acreditamos que os colaboradores sentirão um propósito ainda maior no trabalho que desempenham diariamente e que isso levará ao desenvolvimento empático da relação do capital humano com a marca, fortalecendo-a.

### **6.3. Limitações e Recomendações Futuras**

As principais limitações sentidas no decorrer deste estudo remetem para as questões impostas pelos requisitos dos regulamentos de proteção de dados e certificações especiais relacionadas com privacidade das quais a *FinTech* é detentora.

Estas matérias são tidas em elevada consideração pela empresa uma vez a sua própria área de atuação ser de elevada sensibilidade, por estar intrinsecamente relacionada com o domínio financeiro.

Com isto, sabemos que o estudo seria enriquecido mediante a utilização de uma maior amostra de inquiridos, podendo mesmo ser realizado junto da população total da empresa. Ainda, perante a ponderação do desenvolvimento deste estudo num formato mais aprofundado, recomenda-se a integração de todas as variáveis da *employee-based brand equity* apresentadas na revisão da literatura e que, por questões de adaptação à amostra, não foram utilizadas neste estudo, tendo também isso constituído uma limitação.

Por fim, concordamos que seria também interessante o estudo de uma dimensão distinta da *brand equity*, neste caso, da *customer-based brand equity*. Ainda que fosse um projeto de dificuldade acrescida, em comparação com o que apresentamos, uma vez necessitar de ser realizado junto dos clientes e estes estarem dispersos por vários continentes, cremos que traria um contributo de grande dimensão para a *FinTech* e para o desenvolvimento da sua força da marca, principalmente sendo posteriormente considerado em conjunto com um estudo mais robusto da *employee-based brand equity*.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. *Journal of Marketing*, 56(2), 125. <https://doi.org/10.2307/1252048>
- Aaker, D. A. (1996a). *Building Strong Brands*. *Journal of Product Innovation Management*, 13.
- Aaker, D. A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 163–169. <https://doi.org/10.1108/10610420510601030>
- Azmat, M., & Lakhani, M. A. (2015). Impact of Brand positioning strategies on consumer standpoint (A consumer's Perception). *Journal of Marketing and Consumer Research*, 14, 109–117.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Ballantyne, R., Warren, A., & Nobbs, K. (2006). The evolution of brand choice. *Journal of Brand Management*, 13(4), 339–352. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540276>
- Bell, J. (2005). *Doing your Research Project - A guide for first-time researchers in education, health and social science*. [https://doi.org/doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00650\\_12.x](https://doi.org/doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00650_12.x)
- Bhardwaj, M., & Monin, J. (2006). Tacit to explicit: An interplay shaping organization

- knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 72–85.  
<https://doi.org/10.1108/13673270610670867>
- Bose, A., Price, P., & Bastid, V. (2018). *Fintech World Report 2018*.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, 12(4), 279–300.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Carmona, A. F., Lombardo, A. G. Q., Pastor, R. R., Quiros, C. T., Garcia, J. P. V., Munoz, D. R., & Martin, L. C. (2018). Competition issues in the area of Financial Technology ( FinTech ). *European ECON Committee*, (July). Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/619027/IPOL\\_STU\(2018\)619027\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/619027/IPOL_STU(2018)619027_EN.pdf)
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Del Río, M. E. S. (2005). *Consequences of market orientation for customers and employees. European Journal of Marketing* (Vol. 39).  
<https://doi.org/10.1108/03090560510590755>
- Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). Qualitative Research Guidelines Project. *Rober Wood Johnson Foundation*, July. Retrieved from <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>
- Corace, C. J. (2007). Engagement – Enrolling the quiet majority. *Organizational Development Journal*, 25 (2), 171–175.
- Correia, M. da C. (2009). A observação participante enquanto técnica de investigação. *Unidade de Investigação e Desenvolvimento Em Enfermagem*, 13(2), 30–36.
- Coskun, A., & Frohlich, C. (1992). Service: the Competitive Edge in Banking. *Journal of Services Marketing*, 6(1), 15–22.
- Costa, L. S., & Almeida, V. M. C. de. (2008). Consumer-Based Brand Equity: Teste Empírico de Modelo de Dimensões Formadoras do Valor da Marca na Perspectiva do Consumidor. *XXXII Encontro Da Anpad*, (2003), 1–16.  
<https://doi.org/10.3900/fpj.2.4.213.p>

- de Chernatony, L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands. Journal of Brand Management* (Vol. 9).  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540072>
- de Chernatony, L. (2010). From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. *Journal of Product & Brand Management*, 3(4), 303–304. <https://doi.org/10.1108/10610421211246757>
- de Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5–6), 611–633.  
<https://doi.org/10.1108/03090560610657868>
- de Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *Service Industries Journal*, 26(8), 819–836.  
<https://doi.org/10.1080/02642060601011616>
- de Vellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. 2 (26). *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Farquhar, P.H., Han J.Y and Ijiri Y. (1991) *Recognizing and Measuring Brand Assets. Marketing Science Institute, Cambridge, MA*.
- Fayvishenko, D. (2018). Formation of Brand Positioning Strategy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(2), 245–248. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-245-248>
- Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1–2), 162–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550058>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*.
- Glynn, M. S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65(5), 666–675.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.010>
- Gomes, M., Fernandes, T., & Brandão, A. (2016). Determinants of brand relevance in a

- B2B service purchasing context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(2), 193–204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2014-0151>
- Good, L. K., Page, T. J., & Young, C. E. (1996). Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 148–156. <https://doi.org/10.1177/0092070396242005>
- Gordon, G. L., Calantone, R. J., & di Benedetto, C. A. (1993). Brand Equity in the Business-to-Business Sector: An Exploratory Study. *Journal of Product & Brand Management*, 2(3), 4–16. <https://doi.org/10.1108/10610429310046689>
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9–29. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6)
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing Long-term Interactive Relationships. *Pergamon Journals Ltd.*, 20(4), 10–20. Retrieved from <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421–445. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>
- Jones, E., Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56(4), 323–340. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00444-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00444-7)
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(6), 416–437.
- Kamakura, W. A., & Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 9–22. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(93\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90030-3)
- Kapferer, J.-N. (2004). *The New Strategic Brand Management. Alternative Work Organizations*. <https://doi.org/10.1057/9781137029041>

- Keller, K. L. (1993). Measuring , Brand Managing Customer-Based Equity, 57(January), 1–22.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Perarson (Vol. 6). <https://doi.org/10.1057/bm.1998.57>
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *The Evolution of Integrated Marketing Communications: The Customer-Driven Marketplace*. <https://doi.org/10.4324/9781315872728>
- King, C., & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: A case study approach. *Qualitative Market Research*, 8(3), 277–295. <https://doi.org/10.1108/13522750510603343>
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147. <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>
- King, C., & Grace, D. (2010). *Building and measuring employee-based brand equity*. *European Journal of Marketing* (Vol. 44). <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2011). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268–288. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.44>
- Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.10.005>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Prentice-Hall, Inc (Vol. 23). [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management* (Vol. 8380). <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2018.00953>
- Kuhn, K. A. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An application of Keller’s brand equity

- model in a B2B context. *Qualitative Market Research*, 11(1), 40–58.  
<https://doi.org/10.1108/13522750810845540>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Ssrn*, (December 2015), 1–34.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Loveman, G. (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31.
- Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (Eds.). (2013). Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. *Springer-Verlag*.
- Ng, A. W., & Kwok, B. K. B. (2017). Emergence of Fintech and cybersecurity in a global financial centre: Strategic approach by a regulator. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(4), 422–434. <https://doi.org/10.1108/JFRC-01-2017-0013>
- Pappu, R., Cooksey, R. W., & Quester, P. G. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143–154. <https://doi.org/10.1108/10610420510601012>
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Management Review*, 26(1), 22–40.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Universidade FEEVALE.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110>
- Rangaswamy, A., Burke, R. R., & Oliva, T. A. (1993). Brand equity and the extendibility of

- brand names. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 61–75.  
[https://doi.org/10.1016/0167-8116\(93\)90034-V](https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90034-V)
- Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The Battle for Your Mind: Amazon.co.uk: Al Ries, Jack Trout: Books. *McGraw-Hill Professional*, (July), Foundation of Marketing 5th edition. Foundation of M. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1523.3120>
- Rise, M. B., Pellerud, A., Rygg, L. Ø., & Steinsbekk, A. (2013). Making and Maintaining Lifestyle Changes after Participating in Group Based Type 2 Diabetes Self-Management Educations : A Qualitative Study, 8(5), 1–7.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0064009>
- Sarris, B. (2014). Banking in a Digital World. *EFMA Report*, 9–11.
- Schultz, M., & de Chernatony, L. (2002). Introduction: The Challenges of Corporate Branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 105–112.
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2003). *Fundamentos do Posicionamento de Marcas - Revisão Teórica*.
- Silva, I. (2018). *O Brand Equity Baseado no Consumidor Aplicado às Marcas de Equipes de Futebol Profissional na Retenção, Recuperação e Prospecção de Sócio-Torcedores*. IADE - Universidade Europeia.
- Shimp, T. A. (2010). *Integrated Marketing Communication in Advertising and Promotion*. 658.8 (S45).
- Shocker, A.D. and Weitz, B. (1988), “A perspective on brand equity principles and issues” In: Leuthesser L, editor. Report Number 88-104. *Cambridge, MA: Marketing Science Institute*, pp. 2-4.
- Sullivan, J. (2002), Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. *ER Daily*, November 25, available at: <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/> (accessed March 15, 2019).
- Sullivan, J. (2004), Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23 February, available at: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful->

employment-brand/ (accessed March 14, 2019).

- Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676–690.
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819–835. <https://doi.org/10.1362/026725799784772684>
- Van Loo, R. (2018). Making Innovation More Competitive: The Case of Fintech, 532(2018), 234–278.
- van Osselaer, S. M. J., & Janiszewski, C. (2001). Two Ways of Learning Brand Associations. *Journal of Consumer Research*, 28(2), 202–223. <https://doi.org/10.1086/322898>
- van Riel, A. C. R., de Mortanges, C. P., & Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841–847. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.006>
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2006). *Employee-based Brand Equity*. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference. ANZMAC. Retrieved from [http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2006/documents/Wilden\\_Ralf.pdf](http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2006/documents/Wilden_Ralf.pdf)
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Yoo, B. & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 10(1), 61–67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)

# ANEXOS

## Perceção do Colaborador sobre a marca da FinTech

O objetivo deste trabalho é analisar o conhecimento que os colaboradores da FinTech (nome fictício atribuído à empresa por questões de anonimato) possuem da marca e o efeito que surte desse conhecimento.

O inquérito é anónimo e por isso incentiva-se à honestidade na sua resposta.

Este questionário está dividido em 7 breves partes, correspondendo cada parte a uma dimensão do modelo de valorização da marca para os colaboradores. Leva cerca de 3 minutos a ser preenchido.

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Marketing do IPAM (Instituto Português de Administração de Marketing), na área da Employee-Based Brand Equity.

Obrigada pela colaboração!

**\*Obrigatório**

### 1. Desempenha, atualmente, funções na FinTech? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Passe para a pergunta 2.*  
 Não *Pare de preencher este formulário.*

## Secção sem título

### 2. Género \*

Marcar apenas uma oval.

- Homem  
 Mulher  
 Outro  
 Prefiro não divulgar

### 3. Há quanto tempo trabalha na FinTech? \*

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano  
 > 1 ano  
 Prefiro não divulgar

## Clareza da Função

Nível de clareza que o colaborador possui acerca da função a desempenhar como resultado do conhecimento fornecido pela direção/coordenação da FinTech acerca da promessa da marca.

As respostas variam numa escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

28/06/2019

Percepção do Colaborador sobre a marca da FinTech

**4. 1. Sei como me devo comportar quando estou a trabalhar. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

**5. 2. Sei como é esperado que lide com problemas e situações invulgares no trabalho. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

**6. 3. Sei exatamente o resultado que é esperado de mim. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

**7. 4. As informações sobre a promessa da marca da FinTech melhoram a compreensão sobre o meu trabalho. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

**8. 5. Compreendo o que é esperado de mim. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

### Compromisso com a Marca

Afeição psicológica ou sentimento que o colaborador desenvolve relativamente à marca.

As respostas variam numa escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

**9. 6. Sinto-me orgulhoso(a) em fazer parte da FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

28/06/2019

Percepção do Colaborador sobre a marca da FinTech

**10. 7. Preocupo-me realmente com o futuro da FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**11. 8. Os meus valores são semelhantes aos da FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**12. 9. Estou disposto(a) a fazer um esforço extra (além do que é esperado) para fazer com que a FinTech seja bem-sucedida. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**13. 10. Sinto que o meu perfil realmente corresponde à FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

### Comportamento de Cidadania da Marca

Comportamentos do colaborador coerentes com os valores da marca e que não se encontram prescritos pela FinTech, resultando da sua própria iniciativa e interesse.

As respostas variam numa escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

**14. 11. Se necessário, assumo a responsabilidade de tarefas que estão fora da minha área. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**15. 12. Demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa de marca da FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

28/06/2019

Percepção do Colaborador sobre a marca da FinTech

16. **13. Considero o impacto sobre a marca FinTech antes de comunicar ou agir em qualquer situação. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

17. **14. Mostro iniciativa extra para garantir que o meu comportamento é coerente com a promessa de marca da FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

18. **15. Recomendo frequentemente a FinTech à minha família e amigos. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

19. **16. Se tiver oportunidade, passo o meu conhecimento sobre a promessa de marca da FinTech para novos colaboradores. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

20. **17. Estou sempre interessado(a) em aprender sobre a marca da FinTech e o que isso significa para as minhas funções. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

### “Passa-a-palavra” Positivo

Disposição e interesse do colaborador em falar positivamente acerca da FinTech e de a recomendar.

As respostas variam numa escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

21. **18. Digo coisas boas aos outros sobre a FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

28/06/2019

Perceção do Colaborador sobre a marca da FinTech

**22. 19. Gosto de falar aos outros sobre a FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

### Atitude do Colaborador

Postura que o colaborador adota em resposta à forma como sente que é tratado pela FinTech.

As respostas variam numa escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

**23. 20. Considero que, no geral, o meu trabalho é interessante e estimulante. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**24. 21. Sinto que que dou um importante contributo para a FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**25. 22. Sinto-me incomodado(a) no meu trabalho. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**26. 23. Tenho demasiado para fazer no meu trabalho. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**27. 24. Gosto de desempenhar o trabalho que faço. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

28/06/2019

Percepção do Colaborador sobre a marca da FinTech

**28. 25. Este é o meu trabalho ideal. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**29. 26. Sinto-me muito bem em relação ao meu trabalho. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

### Envolvimento do Colaborador

Desenvolve-se através da criação de oportunidades para uma participação ativa por parte do colaborador.

As respostas variam numa escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

**30. 27. Tenho a oportunidade de ser envolvido(a) numa série de iniciativas organizacionais. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**31. 28. Tenho a oportunidade de dar feedback sobre as atividades organizacionais (por exemplo: sessões de formação). \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**32. 29. A contribuição dos colaboradores é bem-vinda na FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

### Fator "H"

Medida em que o colaborador sente que a FinTech o trata como um ser humano.

As respostas variam numa escala de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

28/06/2019

Percepção do Colaborador sobre a marca da FinTech

33. **30. No geral, considero que existe uma excelente comunicação dentro da FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

34. **31. Sinto que sou um membro respeitado e valorizado na FinTech. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

35. **32. Sinto que a FinTech me trata da forma correta, com respeito. \***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**Obrigada por colaborar conosco neste questionário.**

Com tecnologia  
 Google Forms

## **Guião para entrevista**

Gestão Interna da Marca de uma FinTech:

Do Posicionamento à Employee-Based Brand Equity

*Com Diretora de Marketing da FinTech*

1) Quais são as suas habilitações literárias e há quanto tempo está na ebankIT?

2) A força da marca (brand equity) normalmente mede-se em função dos seus atributos financeiros e da perceção que os clientes têm da marca. Como encara a pertinência da inclusão da perceção dos colaboradores no construto da força da marca? (é relevante? depende da indústria? aplica-se à FinTech?)

3) Sente que o Marketing desempenha um papel importante na difusão interna da promessa/identidade da marca? Porquê?

4) Considera que os colaboradores podem ser embaixadores da marca? É importante para a FinTech, enquanto marca, que isso aconteça?

5) Na sua opinião, é consensual, ou seja, no geral, entre os colaboradores da FinTech, o conhecimento da identidade da marca e da sua proposta de valor?

6) Na sua opinião, o desenvolvimento de competências e conhecimentos dos colaboradores acontece como um processo contínuo ou mais pontualmente? Há necessidade de desenvolver esse conhecimento formalmente?

7) A Gestão Interna da Marca (alinhamento dos comportamentos dos colaboradores com os valores da marca) é uma responsabilidade que recai mais sobre Marketing ou sobre os Recursos Humanos? Qual a sua importância?

8) A EBBE pode servir de base ao Employer Branding. A FinTech preocupa-se com o desenvolvimento da atratividade da marca para atuais e potenciais colaboradores?

9) Numa FinTech, o conhecimento e comportamento dos colaboradores em relação à marca, pode ser determinante para atingir vantagem competitiva?

## **Guião para Entrevista**

Gestão Interna da Marca de uma FinTech:

Do Posicionamento à Employee-Based Brand Equity

*Com Coordenadora de Recursos Humanos da FinTech*

1) Quais são as suas habilitações literárias e há quanto tempo está na FinTech?

2) A força da marca (brand equity) normalmente mede-se em função dos seus atributos financeiros e da perceção que os clientes têm da marca. Como encara a pertinência da inclusão da perceção dos colaboradores no construto da força da marca? (é relevante? depende da indústria? aplica-se à FinTech?)

3) Sente que os Recursos Humanos desempenham um papel importante na difusão interna da promessa/identidade da marca? Porque?

4) Considera que os colaboradores podem ser embaixadores da marca? É importante para a FinTech, enquanto marca, que isso aconteça?

5) Na sua opinião, é consensual, ou seja, no geral, entre os colaboradores da FinTech, o conhecimento da identidade da marca e da sua proposta de valor?

6) Considera que num ambiente corporativo como o da FinTech é mais importante o desenvolvimento do envolvimento dos colaboradores com a marca do que noutra contexto? Ou seja, num diferente do desenvolvimento de software?

7) Achas que a elevada rotatividade de colaboradores característica do setor, impõe-se como uma dificuldade para o estabelecimento de Compromisso com a Marca? Se sim, é algo que a FinTech procura combater?

8) Na sua opinião, o desenvolvimento de competências e conhecimentos dos colaboradores acontece como um processo contínuo ou mais pontualmente? Há necessidade de desenvolver esse conhecimento formalmente?

9) A Gestão Interna da Marca (alinhamento dos comportamentos dos colaboradores com os valores da marca) é uma responsabilidade que recai mais sobre os Recursos Humanos ou sobre o Marketing? Qual a sua importância?

10) A EBBE pode servir de base ao Employer Branding. A FinTech preocupa-se com o desenvolvimento da atratividade da marca para atuais e potenciais colaboradores?

11) Numa FinTech, o conhecimento e comportamento dos colaboradores em relação à marca, pode ser determinante para atingir vantagem competitiva?

### Valores das médias resultantes da análise do modelo de EBBE

Dimensão	Variáveis	Média Final	Código	Média Individual	Desvio Padrão	Média da Dimensão	
ECM	Clareza da Função	5,95	ECM_1.1	6,82	0,405	6,08	
ECM	Clareza da Função		ECM_1.2	5,36	1,748		
ECM	Clareza da Função		ECM_1.3	5,55	1,635		
ECM	Clareza da Função		ECM_1.4	5,82	1,079		
ECM	Clareza da Função		ECM_1.5	6,18	0,603		
ECM	Compromisso com a Marca	6,22	ECM_2.1	6,45	0,688		
ECM	Compromisso com a Marca		ECM_2.2	6,73	0,467		
ECM	Compromisso com a Marca		ECM_2.3	5,82	1,168		
ECM	Compromisso com a Marca		ECM_2.4	6,36	0,674		
ECM	Compromisso com a Marca		ECM_2.5	5,73	1,272		
GIM	Atitude do Colaborador	5,18	GIM_5.1	5,64	0,809	5,77	
GIM	Atitude do Colaborador		GIM_5.2	6,27	0,647		
GIM	Atitude do Colaborador		GIM_5.2	5,27	2,102		
GIM	Atitude do Colaborador		GIM_5.3	3,82	1,834		
GIM	Atitude do Colaborador		GIM_5.4	5,64	1,286		
GIM	Atitude do Colaborador		GIM_5.5	4,55	1,695		
GIM	Atitude do Colaborador		GIM_5.6	5,09	1,868		
GIM	Envolvimento do Colaborador	6,09	GIM_6.4	5,91	1,136		
GIM	Envolvimento do Colaborador		GIM_6.5	5,82	1,834		
GIM	Envolvimento do Colaborador		GIM_6.6	6,55	0,522		
GIM	Fator "H"	6,03	GIM_7.1	5,73	0,905		
GIM	Fator "H"		GIM_7.2	5,91	0,944		
GIM	Fator "H"		GIM_7.3	6,45	0,522		
BE	Comportamento de Cidadania da Marca	6,43	BE_3.1	6,55	0,688	6,44	
BE	Comportamento de Cidadania da Marca		BE_3.2	6,55	0,522		
BE	Comportamento de Cidadania da Marca		BE_3.3	6,55	0,688		
BE	Comportamento de Cidadania da Marca		BE_3.4	6,36	0,674		
BE	Comportamento de Cidadania da Marca		BE_3.5	5,55	1,214		
BE	Comportamento de Cidadania da Marca		BE_3.6	6,64	0,505		
BE	Comportamento de Cidadania da Marca		BE_3.7	6,82	0,405		
BE	"Passa-a-Palavra" Positivo	6,45	BE_4.1	6,45	0,934		
BE	"Passa-a-Palavra" Positivo		BE_4.2	6,45	0,82		