



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**VALOR DA MARCA NA PERSPETIVA DO COLABORADOR DA  
MARCA CTT**

**CRISTIANA MARIA VIEIRA TEIXEIRA**

**OUTUBRO - 2016**

**MESTRADO EM**  
**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**VALOR DA MARCA NA PERSPETIVA DO COLABORADOR DA  
MARCA CTT**

**CRISTIANA MARIA VIEIRA TEIXEIRA**

**ORIENTAÇÃO: PROFESSORA JOANNA SANTIAGO**

**CO-ORIENTAÇÃO: PROFESSORA ANA COMPORTA**

**OUTUBRO – 2016**

## AGRADECIMENTOS

Alguém me disse que esta era a última página a escrever.

Dedico esta tese aos meus pais. Obrigada porque sem vocês este dia nunca tinha chegado. A vossa eterna dedicação e interesse por este TFM, a vossa paciência e dedicação comigo ao longo destes meses foram um dos motores para não ter desistido. Obrigada pelos princípios de vida transmitidos por vós, e por terem sido cruciais para vencer os obstáculos, as desilusões e os desafios.

Ao Fábio, por me teres dado sempre força mesmo longe. Agradeço a tua compreensão e apoio em todos os momentos que esta TFM nos deu e tirou ao mesmo tempo. Foste incansável. Obrigada!

À Professora Joanna Santiago pela sua dedicação, profissionalismo, pedagogismo e carinho, o meu grande obrigado. A resposta sempre “*on time*”, o acompanhamento excepcional e a palavra certa no momento certo, foram sem dúvida determinantes. Há orientadores assim!

À minha coorientadora, Doutora Ana Comporta, obrigada pela energia e presença constante. Esteve comigo a rir, a acreditar e a questionar. Há pessoas assim! Obrigada.

Ao Dr. Miguel Salema Garção, à Dr.<sup>a</sup> Adriana Eugénio e às imensas pessoas que fazem parte, diariamente, desta empresa – CTT - que possibilitaram a realização desta tese acreditando sempre no seu valor. Obrigada pela oportunidade.

A toda a minha família que neste percurso me perguntava sempre “Então, quando é que acabas?”, obrigada por acreditarem que ia acontecer.

À minha amiga Mariana, pela sua amizade. Esteve sempre comigo. Há amizades assim. Obrigada.

Percebi porque seria a última. Hoje escrevi-a. Acabei!

Obrigada a todos!

## RESUMO

Uma organização é feita de pessoas. A forma como uma organização cuida dos seus colaboradores reflete-se na forma de como os colaboradores vão cuidar dos clientes. A construção e a valorização de uma marca, são consideradas fatores chave na criação de vantagem competitiva. Este Trabalho Final de Mestrado centra-se no *Brand Equity* da perspetiva do colaborador, também denominado como a “terceira perspetiva do *Brand Equity*”. A literatura apresenta diferentes abordagens ao *Brand Equity*, sendo que este conceito merece grande interesse do ponto de vista académico, debruçando-se sobre a perspetiva do consumidor e a perspetiva financeira. O *Employee Brand Equity* (EBE), a terceira dimensão, ocorre quando um colaborador tem um conhecimento efetivo acerca da marca para a qual trabalha, refletindo-se em comportamentos e atitudes relacionadas com os objetivos que a marca pretende transmitir para o exterior. O EBE permite fornecer insights de como a organização pode gerir internamente a sua marca bem como permite avaliar os benefícios subsequentes do modelo para a marca uma vez que é extremamente relevante para o setor dos serviços. O presente trabalho centra-se no papel do colaborador na construção e entrega da promessa da marca CTT – Correios de Portugal S.A. Na parte empírica deste estudo avaliou-se a relação entre as diferentes variáveis que constituem o modelo EBE. A metodologia adotada passou pela realização de um estudo quantitativo com aplicação de questionários *online* aos colaboradores da marca CTT, tendo-se obtido 619 respostas válidas. Foram realizadas análises de regressão linear múltipla para aferir o impacto das variáveis nas dimensões propostas, sendo que os resultados demonstram que a escala desenvolvida e aplicada previamente por King et al., (2012) se adequa. O presente estudo verifica que “Recomendação à Marca” é a variável com maior peso na dimensão central, EBE, e a “Clareza Geral da Marca” é a variável com maior impacto na dimensão “Clareza da Função”. A dimensão “Comprometimento com a Marca” é influenciada positivamente pela “Clareza da Função”, o que resulta numa influência positiva da “Recomendação à Marca” e “Lealdade à Marca”. Os resultados confirmam a importância do colaborador na construção do valor da marca, como principal fonte de referência para o público externo.

**Palavra-Chave:** *Employee Brand Equity*, Promessa da Marca, Recomendação à Marca, Lealdade à Marca, Clareza Geral da Função, Clareza Geral da Marca, Comprometimento com a Marca

## ***ABSTRACT***

The way a company treat their employees is the way they will treat their customers. The development of a brand, is considered critical factor of success, which creates competitive advantage in the market. This work focus on Brand Equity by Employee perspective, also called “third perspective of Brand Equity”. There are two perspectives which deserve interest in marketing literature and in management environment: consumer based brand equity and financial based brand equity. *Employee Brand Equity* (EBE), occurs when an Employee have knowledge about the brand, which is reflected on behaviors and attitudes related with the brand goals to external public. EBE gives the insights about how the company can manage internally the brand, consenting evaluate the benefits through brand and holding strong relevance for service organizations. The present study has the focal point the role of employee in brand promise delivery in CTT – Correios de Portugal S.A Company. Data was collected through a quantitative online survey resulting in a sample of 619 employees. We analyze the relationship between the variables that build the model using a multiple regression analyses. Multiple regression analyses were conducted to evaluate the impact of the variables in the constructs. Our results demonstrating that the scale developed and applied previously by King et al., (2012) fit in the context of this study. The results confirm the Brand Endorsement and Brand Loyalty as consequent variables of EBE, considering that the Brand Endorsement have and stronger impact than Brand Loyalty. Moreover, the Brand Commitment is influenced positively by the Role Clarity. The results confirm that the brand commitment of employees are important when we’re talking about Brand Equity. Employees are channel for external consumer.

**Key-Words:** Employee Brand Equity, Brand Promise, Brand Endorsement, Brand Loyalty, General Role Clarity, Role Clarity (Brand), Brand Commitment

## ÍNDICE

<b>Capítulo 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>Capítulo 2 – REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	3
2.1. <i>Aspetos Gerais do Conceito de Valor da Marca</i> .....	3
2.2. Perspetivas do Valor da Marca .....	5
2.2.1. <i>Perspetiva Financeira - Financial Based Brand Equity</i> .....	5
2.2.2. <i>Perspetiva do Ponto de Vista do Consumidor - Consumer Based Brand Equity</i> .....	5
2.2.3. <i>Perspetiva do Colaborador – Employee Brand Equity</i> .....	7
2.3. Gestão Interna da Marca .....	7
2.4. Gestão Interna da Marca no Setor dos Serviços .....	9
<b>Capítulo 3 – MODELO CONCEPTUAL</b> .....	10
3.1. Modelo do valor da marca na perspetiva do colaborador (Modelo EBE) .....	10
3.2. Análise do Modelo Conceptual .....	11
3.2.1. <i>Comportamento Consistente da Marca</i> .....	12
3.2.2. <i>Recomendação da Marca</i> .....	13
3.2.3. <i>Lealdade à Marca</i> .....	13
3.2.4. <i>Clareza da Função</i> .....	14
3.2.5. <i>Comprometimento com a Marca</i> .....	15
3.3. Definição do Objetivo, Questões e Hipóteses de Investigação .....	16
<b>Capítulo 4 – METODOLOGIA</b> .....	17

4.1. Metodologia do Estudo.....	17
4.2. Amostra .....	17
4.3. Construção do Questionário .....	18
<b>Capítulo 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
5.1. Caracterização da Amostra.....	18
5.2. Análise Fatorial Exploratória .....	19
5.3. Teste <i>t-Student</i> .....	21
5.4. Análise de Regressão Linear Múltipla.....	24
5.5. Discussão dos Resultados.....	27
<b>Capítulo 6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>32</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>38</b>
Anexo A - Questionários .....	38
Anexo B – Estatística Descritiva Empresa .....	39
Anexo C – Matriz de Correlação .....	40
Anexo D – Teste de KMO e Bartlett .....	40
Anexo E – Matriz de Comunalidades.....	40
Anexo F – Variância Total Explicada .....	41
Anexo G – Gráfico Scatterplot .....	41
Anexo H – Índices Sintéticos .....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes do Brand Equity (Heskett et al., 2001) .....	7
Figura 2: Modelo Conceptual de EBE (proposto por King et al., 2012).....	12
Figura 3: Dimensão EBE.....	24
Figura 4: Dimensão Clareza da Função.....	25
Figura 5: Modelo EBE com valores $\beta$ padronizados .....	28

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: Resumo da Evolução das Investigações.....	16
Tabela II: Hipóteses de Investigação.....	16
Tabela III: Análise Fatorial Exploratória com Rotação (AFE) .....	20
Tabela IV: Análise Fatorial Exploratória das Variáveis (AFE).....	20
Tabela V: Estatística Descritiva das Variáveis.....	21
Tabela VI: Teste t-Student para o Género .....	21
Tabela VII: Teste t-Student para a Empresa.....	22
Tabela VIII: Teste t-Student para Função na Empresa.....	22
Tabela IX: Teste t-Student para Tempo na Empresa.....	23
Tabela X: Teste t-Student para Idade .....	23
Tabela XI: Resultados do Impacto das Variáveis que Compõem o EBE.....	24
Tabela XII: Resultados do Impacto das Variáveis que Compõem a Clareza da Função	25
Tabela XIII: Resultados do impacto da Clareza da Função no Comprometimento com a Marca .....	26
Tabela XIV: Resultados do Impacto da Clareza da Função e do Comprometimento com a Marca no EBE.....	27



## **LISTA DE ACRÓNIMOS**

AMA: American Marketing Association

AFE: Análise Fatorial Exploratória

ACP: Análise de Componentes Principais

BE: Brand Equity

CBBE: Customer Based Brand Equity

CCM: Comportamento Consistente com a Marca

CGF: Clareza Geral da Função

CGM: Clareza Geral da Marca

CM: Comprometimento com a Marca

EBCP: Employee Brand Commitment Pyramid

EBE: Employee Brand Equity

FBBE: Financial Based Brand Equity

GIM: Gestão Interna da Marca

IBBM: Identity Based Brand Equity

LM: Lealdade à Marca

RM: Recomendação à Marca

WOM: Word-of-mouth

Y&R: Young & Rubicam

## Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

Não existem dúvidas de que o mercado está cada vez mais competitivo e que as empresas procuram obter vantagem competitiva através de todos os seus ativos tangíveis ou intangíveis. Esta competitividade tem obrigado a gestão da marca não só a adotar estratégias externas, como também estratégias de gestão interna considerando que, os colaboradores e a marca devem ser estimados como os ativos mais importantes de uma organização (Aaker, 1996). A gestão interna da marca enquanto “um conjunto de atividades e processos para informar os colaboradores” (Keller & Kotler, p.253) deve assumir uma posição de partilha de informação com os públicos internos, contribuindo assim para o crescimento da marca através de comportamentos e atitudes internas, uma vez que são os colaboradores que contribuem eficientemente e eficazmente para a entrega dos serviços (Berry, 2000). Ambler (2003) considera que a gestão interna da marca é o veículo para a informação e conhecimento, devendo o colaborador ser considerado um cliente.

O presente estudo tem como objetivo principal averiguar o impacto da gestão interna da marca CTT nos colaboradores e os seus efeitos. Para o propósito desta tese, foram desenvolvidos dois objetivos em particular: (1) estudar a relação entre as diferentes dimensões do EBE segundo o modelo conceptual de King et al., (2012); (2) identificar as principais variáveis que explicam o EBE da marca CTT. Assim, o presente trabalho adapta o modelo de *Employee Brand Equity*, proposto por King & Grace (2009) e a escala de medida validada por King et al., (2012).

Para a realização da investigação deste TFM procedeu-se à avaliação de uma organização de serviços no setor de atividade postal - CTT – Correios de Portugal, SA (CTT), empresa líder no setor em Portugal, com uma longevidade de quase 500 anos de atividade. A seleção da marca CTT, deveu-se à sua atuação no mercado e, por deter quase 13000 colaboradores. Em 2014, a privatização dos CTT originou novos desafios para toda a organização e os seus *stakeholders*, o que confere um fator importante, no que diz respeito à confiança dos colaboradores e à sua capacidade de responder de forma satisfatória às mudanças decorridas. O facto de os CTT serem uma empresa de serviços, contribui de forma positiva para a sua escolha, uma vez que o EBE é importante nos

serviços. Por último, uma das razões para a seleção desta empresa para o estudo empírico, deve-se à conveniência e facilidade de acesso à realidade e dados da empresa. Assim, foi realizado um estudo quantitativo com base num questionário *online* com uma amostra de 619 indivíduos, sendo todos colaboradores dos CTT.

Os resultados obtidos demonstraram que para a empresa CTT o fator “Comprometimento com a Marca” CTT assume um fator muito importante na construção do EBE e, conseqüentemente num positivo *word-of-mouth* (WOM) por parte dos colaboradores. Conclui-se ainda, através da análise dos dados que a “Lealdade à Marca” CTT não assume, no modelo EBE, um impacto tão relevante para medir o *Employee Brand Equity*. Ressalva-se ainda que o “Comprometimento com a Marca” CTT é influenciado pela “Clareza da Função da Marca”, ou seja, a informação disseminada e transmitida pela gestão interna da marca CTT, contribui para um aumento do “Comprometimento com a Marca” e, para que a entrega da promessa da marca seja cumprida, ou seja, o colaborador é responsável pelo estabelecimento da ponte entre a organização e os clientes finais, transportando os objetivos da marca para o exterior (Ambler, 2003).

Este TFM apresenta-se organizado em seis capítulos. O capítulo 1 diz respeito à introdução onde se apresenta o tema em estudo e os objetivos a atingir com a realização desta dissertação. No capítulo 2 foi desenvolvida a revisão de literatura com enfoque no *Brand Equity* e as suas perspetivas atuais. Focou-se ainda a gestão interna da marca, do ponto de vista geral e em particular, no setor dos serviços. O capítulo 3 refere-se ao modelo conceptual, onde se inicia com a apresentação do modelo EBE e as suas dimensões, descrevendo de cada uma delas. Foram ainda definidos os objetivos de investigação e as hipóteses de investigação a analisar, bem como se identificaram as questões de investigação. O Capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada para a recolha e tratamento de dados, analisados no capítulo 5, através de método estatístico de análise fatorial exploratória e análise de regressão linear múltipla. As conclusões, limitações e recomendações, são apresentadas no capítulo 6.

## Capítulo 2 – REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. *Aspetos Gerais do Conceito de Valor da Marca*

A marca faz parte de uma estratégia considerada crucial para o negócio de qualquer empresa. Desde os anos 80 que a marca tem sido alvo de grande interesse, sendo considerado um dos ativos mais valiosos para as organizações, permitindo alcançar vantagens competitivas no mercado (Keller & Lehmann, 2006). Considerando que uma marca forte está diretamente relacionada com um elevado *Brand Equity* (valor da marca), despertando a preferência da marca no momento da compra (Cobb-Walgren et al., 1995, citado por Goi & Chieng., 2011) na literatura do marketing existem várias abordagens ligadas ao *Brand Equity* (BE) e surge um conjunto de definições com diferentes objetivos e formas de interpretar. Comumente o BE está associado à perspetiva do consumidor e aos possíveis aumentos de receita (Tavassoli et al., 2014). Recentemente o conceito de valor da marca assumiu a importância da perspetiva interna, evoluindo assim de duas perspetivas já consolidadas na literatura para três perspetivas: 1) Perspetiva financeira, considerada pelos investigadores como uma estimativa do valor contabilístico da marca (Simon & Sullivan, 1990); 2) Perspetiva do consumidor, orientada para o consumidor final (Keller, 2003; Aaker, 1996); 3) Perspetiva do colaborador, focada no trabalhador, assumindo a responsabilidade pela entrega da promessa da marca (King & Grace, 2009)

Keller (2003, p. 69) define o BE como “o efeito diferencial que o reconhecimento da marca tem nas respostas do consumidor aos estímulos de marketing”. Assim, na perspetiva do consumidor, o valor agregado à marca reflete-se no modo como estes pensam, sentem e agem em relação à marca, na prática de preços *premium*, no posicionamento e na rentabilidade que a marca proporciona à organização (Keller, 2006, p. 69). Aaker (1996, p. 7-8), define o BE como “um conjunto de ativos ligados a uma marca, ao seu nome e/ou símbolo, que adicionam ou subtraem valor a um produto ou serviço de uma empresa ou clientes dessa empresa”. Aaker (1991), sobressai ainda que o BE está relacionado com a obtenção de valor superior de uma marca, quando comparado com um produto ou serviço sem marca. Neste sentido, e por mais abordagens que existam ao *Brand Equity*, Hoeffler & Keller (2003, p. 421) defendem que “os consumidores

decidem as suas compras, com base em fatores que consideram importantes, dando mais valor a uma marca do que a outra”.

Note-se que o valor de uma marca é valorizado pelas organizações, mas existe uma lacuna no que diz respeito às contribuições necessárias para oferecer uma proposta de valor completa da marca para a organização (Tavassoli et al., 2014), uma vez que o mercado é concorrencial ao nível dos clientes externos e internos. Keller (2003, p. 30) conota a marca de um significado mais profundo: “algo mais do que um nome, criando conhecimento, notoriedade e reputação no mercado, diferenciando Marcas e marcas”. Por outras palavras, a marca diz respeito à criação de estruturas mentais que auxiliam o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre um produto ou serviço, facilitando a tomada de decisão e reduzindo os riscos associados à compra. Aaker (1996) e Keller (1993) de formas distintas reforçam a conceito de que todas as abordagens estão relacionadas com estruturas de conhecimento da marca, ou seja, as perceções dos consumidores, mais do que os indicadores de gestão, formam o valor da marca sendo que o mesmo se aplica aos colaboradores (Lassar, 1995).

A perspetiva da marca como um ativo requer uma compreensão interna à organização o que envolve um processo de partilha com os públicos internos, através da comunicação das estratégias da organização, de modo a potenciar o crescimento da marca por meio dos comportamentos dos colaboradores (Aaker, 1996; Berry, 2000). Keller & Kotler (2006, p. 253) definiram a gestão interna da marca como “um conjunto de atividades e processos que ajudam a informar e a inspirar os colaboradores” considerando também que “a promessa da marca é a visão da organização daquilo que a marca deve ser e realizar para os clientes” (p. 245) sendo “crucial que todos os colaboradores tenham um conhecimento atualizado e apropriado da marca e da sua promessa, para que a consigam entregar e cumprir” (Kotler & Keller, 2006, p. 253). Neste sentido, surgiu a terceira perspetiva do BE, o *Employee Brand Equity* (valor da marca do ponto de vista do colaborador) apresentado por King & Grace (2009, p. 142), como “o efeito diferencial que o reconhecimento da marca tem na resposta dos colaboradores à gestão interna da marca”, ou seja, o EBE mede o valor da marca através de esforços internos, com o objetivo de reforçar a marca e verificar se as atividades de GIM estão a ser eficazes permitindo dar *outputs* aos gestores para futuras estratégias/tomadas de decisões. Nos próximos pontos são abordadas as três perspetivas do valor da marca.

## 2.2. Perspetivas do Valor da Marca

### 2.2.1. *Perspetiva Financeira - Financial Based Brand Equity*

Feldwick (1996), orientado para a perspetiva financeira, explicou o BE como sendo o valor completo de uma marca, quando é vendido ou abarcado num balanço. O BE da perspetiva financeira é visionado como o incremento nos *cash flows* de uma organização, através da inclusão de uma marca num produto ou serviço, quando comparados com produtos ou serviços semelhantes sem uma marca associada (Goi & Chieng., 2011).

### 2.2.2. *Perspetiva do Ponto de Vista do Consumidor - Consumer Based Brand Equity*

Os principais autores com provas dadas no valor da marca, na perspetiva do consumidor são: Aaker (1991) e Keller (1993). Aaker (1991) concebeu um modelo onde identifica cinco dimensões conceptuais do valor da marca sustentado por outros autores (Goi & Chieng., 2011): (1) lealdade à marca (2) qualidade percebida (3) notoriedade da marca (4) associações à marca (5) outros aspetos que criam vantagem competitiva. A Lealdade à Marca é a componente principal do valor da marca, sendo responsável pela retenção dos clientes e permitindo dar respostas assertivas às ameaças dos concorrentes, não dando motivos para o abandono da marca e possibilitando o incremento de preços (Aaker, 1996). Um estudo da consultora Y&R, aponta que a Qualidade Percebida, definida como “a opinião sobre a excelência ou superioridade” (Aaker, 1996 p. 110) pode disfarçar a sensibilidade face à perceção dos benefícios funcionais, ao ciclo de vida do produto e ao *stock* devolvido. Esta diminuição da sensibilidade, conduz à *performance* da marca através do aumento do preço, do ganho de quota de mercado e do retorno do investimento (Aaker, 1991;1996). A terceira dimensão apresentada é o Reconhecimento da Marca, elucidada como “a capacidade de o consumidor reconhecer e lembrar que a marca pertence a um determinado grupo ou categoria”, (Aaker, 1996, p. 110) que pode ser um *driver* para a lealdade, afetando as perceções e as atitudes do consumidor. Aaker

(1991, p. 61) refere que “o reconhecimento da marca é a condição necessária a ser considerada como influência no momento da tomada de decisão”. A quarta dimensão defendida por Aaker (1996) são as Associações à Marca, que auxiliam no processamento e na recuperação de informação, diferenciando um produto ou serviço, produzindo atitudes e sentimentos favoráveis entre a marca e o consumidor. A última dimensão identificada refere-se ao comportamento de mercado e a toda a informação externa, possível de afetar a imagem da marca junto dos *stakeholders*.

Ainda sobre o olhar atento do BE da perspetiva do consumidor, o modelo de valor da marca da perspetiva do consumidor, defendido por Keller (1993) envolve as reações do consumidor a um elemento do *marketing-mix* atribuído a uma marca, com associações fortes, favoráveis e únicas, valorizando a familiarização com a marca. Keller (1993), conceptualizou o BE baseado na notoriedade da marca – um componente indispensável para a compreensão do comportamento do consumidor de forma a ampliar a produtividade das ações de marketing nas organizações. A esta base o autor atribuiu duas grandes dimensões: 1) notoriedade – uma das maiores determinantes do CBBE; 2) imagem da marca. A notoriedade é definida aqui como “a capacidade de identificar a marca em diferentes situações”, ou seja, comporta o reconhecimento por parte do consumidor (Keller, 1993, p. 3), permitindo que o mesmo lembre a marca, quando pensa numa determinada categoria de produtos/serviços, diminuindo a incerteza associada a compra, promovendo a diferenciação, originando elevados níveis de notoriedade e imagem, aumentando a rentabilidade de uma organização, ou seja, a organização torna-se menos vulnerável face à concorrência e promove a lealdade à marca, que ocorre quando são criadas ligações com determinada marca (Keller, 1993).

Analisando os dois modelos orientados para a perspetiva do consumidor, é notório que ambos os autores têm em comum a relevância da notoriedade e imagem da marca, como fatores intrínsecos à criação do valor da marca, sendo que a principal diferença está na lealdade, que Keller (1993) não considerou diretamente no seu modelo, e Aaker (1996) considera o *core* do valor da marca.

### 2.2.3. Perspetiva do Colaborador – *Employee Brand Equity*

Conforme apresentado nas duas perspetivas, que já têm merecido muita atenção na literatura, os benefícios financeiros são obtidos desde que as organizações consigam entregar aquilo a que se propõem, bem como atingem um elevado BE, se forem titulares de lealdade, reconhecimento e, se transmitirem associações fortes à marca por parte dos consumidores (King & Grace, 2009). De acordo com Dubois (2014), a ligação entre as ações dos colaboradores e o BE parece universal. Atentando que o conceito associado à marca engloba também o conceito de experimentação, existindo potencial de crescimento na construção das marcas através de aspetos emocionais observados através da interação entre o colaborador e o consumidor (Thomson et al., 1999), as contribuições dos colaboradores nas organizações de serviços são um ponto crítico na entrega da experiência com a marca para alcançar o objetivo primordial de criar serviços competitivos.

Heskett et al., (2001) desenvolveram um modelo com o objetivo de expor quais as relações existentes entre os colaboradores, os consumidores e a rentabilidade da organização, ou seja, entre o EBE, o CBBE e o FBBE (ver Figura 1).

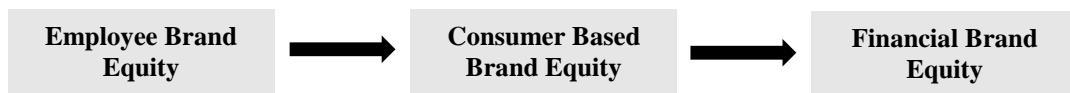


Figura 1: Componentes do Brand Equity (Heskett et al., 2001)

O modelo descreve a existência de uma relação que se inicia com as atividades internas da marca, originando uma elevada satisfação do colaborador e Lealdade à Marca para a qual trabalham, resultando na fidelização do consumidor, manifestando-se na rentabilidade da organização e crescimento da marca (King & Grace, 2009).

### 2.3. Gestão Interna da Marca

Desde o início do séc. XXI que a gestão interna da marca tem ganho visibilidade e interesse, sendo definida como “um conjunto de atividades estratégicas de uma empresa, alinhadas para motivar os colaboradores a entregarem a promessa da marca de forma consistente” (Punjaisri et al., 2007, p. 62). A interação dos *stakeholders* de uma marca



reside, na sua maioria, nas atitudes e comportamentos dos colaboradores aquando da entrega da promessa para o exterior e por isso, a gestão interna da marca, surgiu como um processo para alinhar comportamentos dos colaboradores com os valores da marca (Punjaisri & Wilson, 2007). Os comportamentos diferenciados dos colaboradores que interagem diretamente com os *stakeholders* da marca, permitem que a organização crie vantagens competitivas no mercado prestando o serviço de forma consistente, mantendo a identidade e a imagem corporativa desejada pela organização (Punjaisri & Wilson, 2007). Assim, o objetivo da gestão interna da marca é garantir que os colaboradores transformem as mensagens da marca na realidade para que os consumidores e outros *stakeholders* a consigam perceber. Diferentes estudos afirmam que as atividades internas de marca promovem o compromisso, a identificação e a lealdade à marca (Papasolomou & Vrontis, 2006). Dessa forma, o EBE reflete o conhecimento da marca existente nos colaboradores, enquanto intervenientes ativos no mercado, para que possam ser bem-sucedidos.

Torna-se pertinente que os colaboradores consigam entregar a promessa da marca, sendo que a gestão da organização é a primeira fonte de informação para que os colaboradores consigam criar estruturas de conhecimento sólidas (King & Grace, 2009). A gestão interna da marca é considerada uma ferramenta efetiva para a criação e manutenção das marcas fortes, sendo estimada como “difícil de copiar ou replicar” pela concorrência (Burmann et al., 2009, p. 265). De acordo com King & Grace (2009), o fator humano é o canal pelo qual se realizam trocas rentáveis entre o colaborador e a organização sendo uma dimensão essencial na gestão de marca. Torna-se necessário que as empresas se conheçam para conseguirem compreender o consumidor (Tavassoli et al., 2014), e por isso, a importância de identificar os benefícios do EBE surge porque são uma base para a satisfação do consumidor e para uma *performance* satisfatória da organização. Desta maneira, o nível de conhecimento da marca associado à “Clareza da Função” desempenhada pelo colaborador está integralmente relacionado com a capacidade de entrega da promessa da marca (King & Grace, 2010).

## 2.4. Gestão Interna da Marca no Setor dos Serviços

O reconhecimento dado ao valor da marca advém da gestão interna da marca, sendo que o colaborador tem um papel importantíssimo, ainda mais nos serviços, porque são intangíveis, permeáveis, heterogêneos e perecíveis (Berry, 2000). Os serviços baseiam-se na experiência e assim, os colaboradores tornaram-se um ativo intangível que as empresas de serviços podem usar como fonte de diferenciação (Ahlberg et al., 2012). Os comportamentos e sentimentos dos colaboradores devem ser alvo de especial atenção nas marcas de serviços porque as suas atitudes tornam-se determinantes, na entrega da promessa e nas percepções que os clientes criam (Jandaghi et al., 2015). De acordo com Noble et al., (2002) citado por King & Grace (2005), uma marca forte deve envolver todas as áreas da empresa no que diz respeito ao processo de gestão da marca, e as marcas de serviços não são diferentes e só se tornam fortes quando a promessa da marca é comunicada e entregue ao consumidor de forma sólida. Se a informação for transferida de forma convincente, as empresas vão ser capazes de criar serviços de acordo com as responsabilidades e funções dos colaboradores, traduzindo-se em benefícios para o consumidor final.

A disseminação do conhecimento tem especial importância nas atitudes dos colaboradores e na sua capacidade de entrega da promessa, bem como a geração de informação que constituem fases necessárias para que os colaboradores entreguem a promessa (King & Grace, 2009). Considerando que as pessoas são dotadas de expectativas e percepções, e por isso as relações bem-sucedidas incluem a partilha de objetivos, a confiança e o respeito, em 2003, Jacobs (citado por King & Grace., 2009, p. 128), reiterou que “uma marca representa a relação que a organização tem com os seus colaboradores, assim como a relação que mantém com os seus consumidores”, ou seja, se uma marca for detentora de colaboradores capazes e dedicados a entregar aquilo a que a marca se propõe, estes criam uma marca forte mas, se não existir um conhecimento da marca por parte dos colaboradores, estes não vão ter a capacidade de transformar a visão da marca na realidade. O conhecimento da marca torna-se o ponto de partida para a entrega da promessa da marca, sendo necessário a criação de estruturas mentais para promover a atração, retenção e motivação no desempenho das suas funções (Berry, 2000).

Ambler & Syles (1996) definem a promessa da marca como “um conjunto de atributos ilusórios, racionais ou emocionais que garantem a satisfação dos clientes” (citado por Ahlberg et al., 2012, p. 14), ou seja, para que a promessa seja entregue, existe uma dependência por parte da organização do comportamento e das atitudes dos colaboradores alinhados com a promessa a ser cumprida (Paunjaisri et al., 2009). Só desta forma, se o colaborador tiver a capacidade de compreender a promessa da marca, se estabelece uma relação de compromisso com a marca, que é uma ligação emocional criada entre os colaboradores e a marca, levando a que os mesmos coloquem esforços extras na realização das suas tarefas. (Thomson et al., 1999).

O compromisso com a marca é abordado por Burmann & Zelplin (2009, p. 266) como “uma dimensão do comportamento que é caracterizado por dois fatores: identificação e internalização”. Logo, no momento em que os colaboradores estão comprometidos com a marca, estes vão atuar de acordo com a promessa (Punjaisri & Wilson, 2007).

### **Capítulo 3 – MODELO CONCEPTUAL**

#### **3.1. Modelo do valor da marca na perspetiva do colaborador (Modelo EBE)**

Quando ao valor da marca se acrescentou a perspetiva do colaborador, com o objetivo de compreender os efeitos da gestão da marca, já diversos autores como Yoo & Donthu (2001, p. 12) reiteravam que “uma escala de valor da marca proporciona uma compreensão mais eficaz dos efeitos a longo prazo dos esforços da gestão da marca, rastreando a relação entre o consumidor, a marca, os negócios, e os efeitos nos indicadores como a quota de mercado, as vendas e o lucro”. Segundo King et al., (2012), os argumentos explicitados anteriormente são válidos para a construção de uma escala de EBE fiável e com valor para as organizações. Conforme já foi esclarecido anteriormente, o EBE resulta do conhecimento que o colaborador possui acerca da marca da organização para a qual trabalha, produzindo comportamentos positivos ou negativos, de acordo com os objetivos e promessa da marca a ser comunicado. Torna-se relevante, tendo um olhar atento no mercado, diferenciar o conceito de *Employee Brand Equity* e *Employer Brand*: 1) *Employee Brand Equity* é uma estratégia de marketing focada na entrega da promessa da marca por parte do colaborador, aplicando técnicas de gestão interna da marca (King

& Grace, 2009); 2) *Employer Brand* é considerada uma estratégia de recursos humanos que tem por objetivo transmitir para o exterior que a organização é um ótimo local para trabalhar, adquirindo notoriedade e reconhecimento, com o objetivo de angariar e reter novos colaboradores com o auxílio de técnicas de marketing (Lloyd, 2002).

Nas empresas de serviços, os clientes criam as percepções, através das interações com os colaboradores, porque são eles que são responsáveis pela realização do que é comunicado externamente aos consumidores (Ambler, 2003). Até então as escalas de medida para avaliar as estratégias de gestão interna da marca são diminutas. O estudo do EBE representa o comportamento e as intenções futuras do colaborador, sendo que a literatura “identifica os efeitos da lealdade que resultam na gestão interna da marca, tais como a satisfação do colaborador e o compromisso com a marca” (King et al., 2012, p. 274) ou seja, uma escala de EBE deve medir “o que os colaboradores dizem da marca, fazem e estão dispostos a fazer em relação à marca” (King et al., 2012, p. 284).

De acordo com Corace (2007), (citado por King & Grace, 2009) a maior parte dos colaboradores tem conhecimento do que é esperado por parte da organização. O investimento no capital humano de uma organização, é o precursor para o sucesso da organização, especialmente, num mercado competitivo (King & Grace., 2008).

King & Grace (2010) desenvolveram uma escala com o objetivo de avaliar o EBE, porque não existia uma medida para quantificar a marca internamente e, já existiam ferramentas para avaliar a marca externamente, e o seu valor financeiro. A escala do EBE, permite à gestão auditar os esforços que são feitos ao nível do investimento a longo prazo nas atividades internas.

### **3.2. Análise do Modelo Conceptual**

O modelo EBE validado cientificamente por King et al., (2012) foi adaptado do anteriormente desenvolvido pelos autores King et al., (2010), com o objetivo de reforçar a marca, através da identificação do comportamento dos colaboradores em serem participativos na construção e no sucesso da marca. King et al., (2012) construíram e desenvolveram o EBE com base em três dimensões: 1) Comportamento Consistente com a Marca, 2) Endosso de marca, sendo que se optou por tratar esta dimensão, do ponto de visto do colaborador, como a Recomendação à Marca e os comentários positivos tecidos

sobre a marca e 3) Lealdade à Marca. Estas dimensões foram consideradas relevantes para a quantificação do EBE (King et al, 2012). A Figura 2 apresenta o modelo conceptual do valor da marca na perspetiva do colaborador.

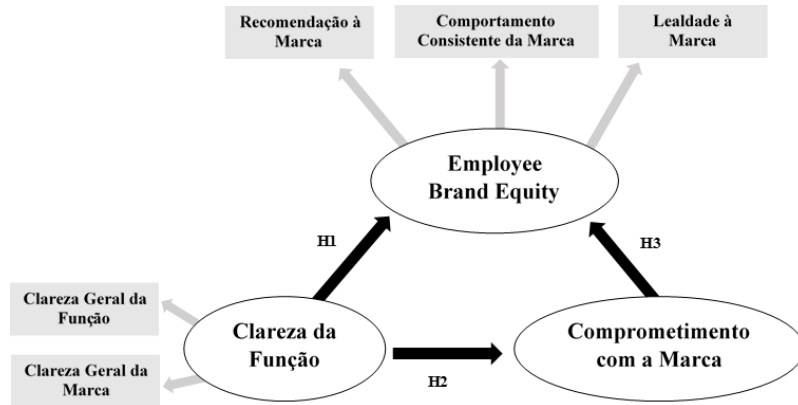


Figura 2: Modelo Conceptual de EBE (proposto por King et al., 2012)

Nos próximos pontos vão ser apresentadas as dimensões e constructos do modelo conceptual adaptado.

### 3.2.1. *Comportamento Consistente da Marca*

Segundo Corace (2005), o desempenho dos colaboradores dentro do seu ambiente de trabalho é uma consequência do comprometimento com a organização e por isso, tendem a adotar comportamentos além dos esperados no desempenho das suas funções; os comportamentos dos colaboradores são identificados aqui como o “Comportamento Consistente com a Marca” de acordo com os valores da organização, sendo que os comportamentos potenciam a identidade da marca (Burmam & Zeplin, 2005). Considerando que não se pode prever todos os comportamentos que são requeridos para o sucesso da organização e seguindo a lógica de King et al., (2012, p. 274) o sucesso resulta “dos colaboradores, quando são expostos a iniciativas de gestão interna da marca, como sendo um indicador importante do EBE”. De acordo com vários autores (Kapferer, 1997; Vallaster & Chenatony, 2006), o “Comportamento Consistente com a Marca” permite a construção de uma imagem de marca coerente, sendo um dos fatores chave da gestão de marca, contribuindo para o sentimento de pertença. Esta dimensão do EBE constitui a intenção dos colaboradores exibirem comportamentos fora da função que desempenham, fortalecendo a marca que representam (Burmam et al., 2009) porque parte

da estratégia orientada para o consumidor, é afetada pelos comportamentos e atitudes dos colaboradores, na forma como satisfazem as necessidades dos clientes (King et al., 2012).

### **3.2.2. Recomendação da Marca**

King et al., (2012, p.274) anexaram à dimensão acima, o *Brand Endorsement*, abordado nesta TFM como “Recomendação à Marca” por parte dos colaboradores de uma organização, e que é definido pelos autores como “a extensão pela qual o colaborador está disposto a dizer coisas positivas sobre a organização marca a outros”. Shinnar et al., (2004) adiantam que os colaboradores que tecem recomendações sobre a marca da empresa para onde trabalham, podem ser considerados uma forma de WOM esclarecida como “uma comunicação informal de pessoa para pessoa, entre um comunicador sem perceção comercial e um recetor, sobre uma marca, produto ou serviço” (Harrison-Walker, 2001, p. 70), por isso, os colaboradores que têm um sentimento favorável sobre a entidade empregadora, podem auto motivar-se para fazer referências para o exterior, porque os colaboradores envolvem-se com a marca, têm a convicção de que trabalham para a empresa certa e apresentam um desejo de partilhar os benefícios da organização com outros, num contexto fora do local de trabalho; assumem a tarefa de promoção da marca para o exterior (Shinnar et al., 2004). A recomendação dos colaboradores à marca é considerada como “um produtor significativo dos benefícios da organização, como resultado de um conhecimento apropriado da marca” (King et al., 2012, p. 274) sendo que o conhecimento é a chave para a execução do valor da marca e da conceptualização do EBE.

### **3.2.3. Lealdade à Marca**

Às duas dimensões essenciais para o EBE, foi adicionada o *Brand Allegiance*, abordada neste TFM como “Lealdade à Marca” do ponto de vista do colaborador, e com respeito à intenção dos colaboradores se manterem na empresa para a qual trabalham. Esta intenção é considerada um aspeto relevante do EBE (King et al., 2012), na medida em que tem impacto na perda de capital humano (Ramlall, 2004 citado por King et. al., 2012). A lealdade do colaborador é, na perspetiva de Loveman (1990), medida através do comprometimento com a marca e com a satisfação de pertença, sendo que a satisfação dos colaboradores está ligada com a retenção e com um WOM positivo. Os gestores e os

decisores devem, no mercado atual, estar cientes de que os colaboradores humanizam uma marca de serviços, transparecendo confiança, afeto e proximidade com os clientes (Felicitas et al., 2009), resultando na rentabilidade e no crescimento da organização (Heskett et al., 1994). A “Lealdade à Marca” é um conceito subjacente, porque do ponto de vista do consumidor, a lealdade diz respeito à compra repetida de uma marca em detrimento de outra, e do ponto de vista do colaborador, a lealdade está relacionada com a retenção e o desejo de permanecer na empresa (Hajdin, 2005, citado em King & Grace., 2009). A lealdade pode apresentar diferentes configurações (Zeithaml et al., 1996) e nesse sentido, o modelo de EBE considera esta dimensão de extrema importância, porque a intenção de permanecer na empresa quando conjugada com um positivo WOM e atitudes e comportamentos de acordo com a promessa da marca, resulta em benefícios do EBE, potenciados pelo conhecimento da marca.

#### **3.2.4. Clareza da Função**

A “Clareza da Função” permite dotar os colaboradores de uma orientação clara através do fornecimento do conhecimento apropriado da marca (King & Grace., 2009), o que origina um nível mais elevado de satisfação e compromisso. Segundo Babin & Boles (1996), se a informação não for disseminada de forma equitativa e amplamente distribuída, a ambiguidade da função do colaborador aumenta. King & Grace (2005) consideram que a função dos colaboradores é uma fonte de informação para os consumidores, porque eles são o *interface* entre a marca e o exterior, acabando por ter uma influência na forma como os consumidores percebem a marca (Schneider & Bowen, 1985). É essencial, que o comportamento dos colaboradores seja consistente e reforce os benefícios que são comunicados pela marca (King & Grace., 2005). O EBE traduz a identidade da marca, de forma significativa no contexto das suas funções e responsabilidades (King & Grace., 2005), considerando relevante que os colaboradores internalizem os valores da marca (Asha & Jyothi., 2013) na realização das suas funções.

### ***3.2.5. Comprometimento com a Marca***

O “Comprometimento com a Marca” é definido como “uma extensão de uma ligação psicológica dos colaboradores à marca, que influencia o desejo de exercer esforços extras para atingir os objetivos da marca” (Asha & Jyothi., 2013, p. 39). O nível de comprometimento dos colaboradores com a marca é essencial na vontade dos colaboradores em quererem entregar a promessa da marca e é uma variável importante na compreensão do valor da marca. Segundo Castro et al., (2005) o comprometimento afetivo traduz-se na força da fixação do indivíduo para a organização e a extensão da adoção de valores, perspectivas e características da organização. Os colaboradores com acesso a informação apropriada, originam um compromisso com o trabalho que desempenham e com a marca para a qual trabalham (King & Grace., 2008). Asha & Jyothi (2013) consideram que o “Comprometimento com a Marca” é um constructo tridimensional composto pela obediência (ajuste de comportamentos e atitudes solicitadas pela marca), identificação (sentimento de pertença à marca) e a internalização (incorporação da marca nas suas ações, atitudes e comportamentos), potenciando a lealdade dos colaboradores (King & Grace., 2009) e a intenção de permanecer na organização (Ambler, 2003). Desta forma, o “Comprometimento com a Marca” é uma variável essencial na determinação do capital da marca centrado no colaborador (King & Grace., 2010). Os colaboradores são considerados por Asha & Jyothi (2013), os pilares das iniciativas promovidas pela marca, que quando atingem elevados níveis de “Comprometimento com a Marca”, é-lhes permitido falarem de forma positiva sobre a marca da empresa para a qual trabalham, facilitando a entrega da promessa da marca aos consumidores e por conseguinte, satisfazer as expectativas dos mesmos. Considerando que o conhecimento da marca é a chave para alcançar o BE, da perspectiva do consumidor e do colaborador King et al., em 2012 (adaptado da investigação realizada pelos mesmos em 2009) desenvolveram o modelo: Employee Brand Equity.



**Tabela I: Resumo da Evolução das Investigações**

<b>Autor (ano)</b>	<b>Investigação Empírica</b>	<b>Escalas</b>
Burmann & Zeplin (2005)	Modelo de GIM: impacto do CM no comportamento do colaborador.	Modelo Holístico da GIM
Burmann, Zeplin & Riley (2008)	Testado modelo (2005); estabelecer relações entre o comprometimento, o comportamento e o relacionamento entre a marca e o consumidor.	Modelo baseado em 2006 com variáveis internas e externas do IBBE.
King & Grace (2008)	A importância da entrega da promessa da marca e o impacto na orientação da marca para o mercado interno.	Modelo EBCP
King et al., (2012)	Validada escala de medida EBE como suporte à GIM.	Modelo de 5 variáveis de análise

Fonte: Elaboração Própria, 2016

### 3.3. Definição do Objetivo, Questões e Hipóteses de Investigação

Os objetivos centrais deste estudo, com base na revisão de literatura e segundo o modelo de avaliação de EBE (King et al., 2012) que propomos como modelo conceptual, são: 1) determinar quais as variáveis que têm maior impacto na construção do EBE, e 2) determinar a influência das dimensões “Clareza da Função” e “Comprometimento com a Marca” no EBE (ver Figura 2).

O presente trabalho tenta responder a duas questões de investigação: 1) Quais são as dimensões de maior valor na perspetiva do colaborador? 2) Quais as principais variáveis que influenciam o valor da marca na perspetiva do colaborador?

A tabela II apresenta as hipóteses de investigação do presente estudo.

**Tabela II: Hipóteses de Investigação**

<b>H1</b>	Existe um impacto entre a Clareza da Função dos colaboradores da marca CTT e o EBE.
<b>H2</b>	Existe uma relação significativa entre Clareza da Função por parte dos colaboradores da marca CTT e o seu Comprometimento com a Marca
<b>H3</b>	Existe um impacto elevado entre o Comprometimento com a Marca CTT e o EBE.

Fonte: Elaboração Própria, 2016

## Capítulo 4 – METODOLOGIA

### 4.1. Metodologia do Estudo

O estudo realizado é descritivo e de natureza quantitativa. Foi assumida uma perspetiva positivista porque é o estudo é objetivo, interpretado sobre condições sociodemográficas, identifica o conhecimento como válido sendo que, os factos existem por si não existindo qualquer influência ou crença por parte do investigador (Saunders et al, 2009). Nesta investigação foi pretendido dar ênfase a métodos que permitam ser replicados com recurso a uma análise de dados quantitativos.

#### **Pressupostos de Investigação:**

- As empresas/organizações em estudo devem atuar no setor de serviços;
- Os inquiridos devem ter um contacto direto ou parcial com o consumidor final (B2B ou B2C);
- Os inquiridos devem pertencer a diferentes áreas de negócio;

Desta forma, procedeu-se à realização do estudo na empresa CTT – Correios de Portugal, SA, uma vez que apresenta características consideradas relevantes para o estudo: operar no setor dos serviços, apresentar diferentes áreas de negócio, é uma marca com uma notoriedade elevada e dotada de um conjunto alargado de colaboradores disperso a nível nacional.

### 4.2. Amostra

A população-alvo deste estudo é constituída por colaboradores da marca CTT. A técnica utilizada na presente investigação foi de amostragem não probabilística por conveniência (Malhotra & Birks, 2006). Esta técnica envolveu a seleção de elementos mais fáceis de obter (Saunders et al., 2009), sendo que a recolha de dados ocorreu de forma estruturada através de um questionário divulgado via correio eletrónico, pelo departamento de Comunicação Interna da área de Marca e Comunicação dos CTT a todos os colaboradores detentores de computador. Finda a elaboração da revisão de literatura, foi concebida a replicação do questionário elaborado em 2012 por King et al., realizado *online*, através do *software Qualtrics Online Survey*. Foi realizado um pré-teste ao

questionário a um grupo semelhante daquele que constitui a amostra: 10 contactos internos à marca CTT e a 2 contactos externos à marca CTT, através de correio eletrónico. Posteriormente, o questionário foi enviado via *e-mail* para 3000 colaboradores da marca tendo estado disponível do dia 7 de junho de 2016 a 30 de junho de 2016, tendo sido recolhidas 682 respostas. Do total de respostas recolhidas apenas 619 foram validadas para a amostra da investigação sendo que os restantes foram rejeitados por estarem incompletos. Os dados para a análise quantitativa foram analisados através do *software*, SPSS (*Statistical Package for de Social Sciences*), versão 22.

### **4.3. Construção do Questionário**

O questionário (ver anexo A) foi composto por 9 perguntas de resposta fechada. As questões colocadas estão organizadas pelos constructos de análise (ver tabela III), sendo que todos os *itens* sofreram uma tradução para português e uma adaptação da linguagem, capaz de ser perceptível por todos os colaboradores da marca CTT. As restantes questões dizem respeito ao perfil do inquirido, sendo que se recorreu à utilização de escalas nominais e intervalares. Após a realização do pré-teste conclui-se que o questionário estava a funcionar corretamente, não existindo falhas na sua realização, bem como na compreensão dos *itens*. Nas questões que concernem aos constructos da investigação, foi utilizada uma escala de atitudes, ou seja, a escala de Likert de 7 pontos, anteriormente já utilizada por King et al., (2012) na validação do modelo de EBE.

## **Capítulo 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1. Caracterização da Amostra**

A descrição seguinte refere-se à análise da composição da amostra. Da população inquirida, 98,2% da amostra pertence aos CTT e os restantes pertencem às suas subsidiárias. Relativamente aos inquiridos que participaram na investigação verificou-se que, no que concerne ao tempo de trabalho na empresa, a maioria (89,5%) trabalha há mais de 5 anos e à menos de 10 anos nos CTT. Quanto à categoria profissional a qual pertencem, 33,4% estão inseridos na categoria de técnico sénior o que corresponde a 207 inquiridos. 24,1% e 11% são quadros especialistas III e II respetivamente, e apenas 13

inquiridos (2,1%) são colaboradores de serviços gerais e 24 (3.9%) são carteiros/distribuidores. A maioria da amostra (44,7%) apresenta uma escolaridade ao nível do 12º ano e 82 inquiridos (13,2%) são licenciados, não se registando uma frequência elevada de inquiridos com escolaridade até ao 9º ano (41 inquiridos). Da amostra de 619 inquiridos, 53.3% são do sexo masculino e 46,7% do sexo feminino registando-se uma distribuição equilibrada entre homens e mulheres. Quanto à idade, verifica-se que nos encontramos na presença de uma população, em que mais de 60% dos inquiridos se situam numa idade até aos 54 anos.

## 5.2. Análise Fatorial Exploratória

Para garantir a operacionalização das variáveis, tornou-se necessário averiguar a consistência dos dados. Após a análise fatorial exploratória (AFE) procedeu-se ao refinamento das escalas. A AFE é um conjunto de técnicas estatísticas que analisa padrões de relações complexas simultaneamente, de modo a definir a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis (Hair et al., 2005), examinando um conjunto de relações independentes. A análise fatorial exploratória permite a redução do número de variáveis, agrupando os itens de acordo com o seu peso. Foram realizados ainda os testes de tratamentos estatísticos: Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO > 0.8$ ) e o teste de Bartlett ( $< 0.05$ ) para prosseguir a AFE. Para garantir a consistência interna dos dados resultantes da análise fatorial, foi utilizado o teste de Alpha de Cronbach ( $=>0.7$ ) (Marôco, 2010). Foi possível observar através da análise inicial, que cinco componentes obedeceram ao critério do auto valor de Kaiser, *eigen value*, com valores superiores a 1.000 (ver anexo E), bem como ao critério da variância total explicada, na qual, os cinco fatores explicam 69.67% da variância do modelo em análise (ver anexo F).

Foi verificado ainda o terceiro critério de Kaiser, o *Scree Plot* (ver anexo G), que dá a informação do número de componentes extraídos em relação aos auto valores associados a estes fatores. Considerando os três fatores de Kaiser, o número de componentes foi mantido na análise final desta investigação. Realizou-se a AFE com recurso à rotação ortogonal VARIMAX, como método de extração e redução das variáveis como o objetivo de “redistribuir a variância explicada pelos fatores, alterando os pesos” (Salgueiro, 2012, p. 30). Após a Análise de Componentes Principais (ACP),

aos 23 *itens* iniciais suprimiu-se 8 *itens* por apresentarem *factors loading* inferiores a 0.70 e não significativos para a análise do modelo. Após a submissão de todas as variáveis à AFE e à análise de consistência interna, a dimensão “Comportamento Consistente com a Marca” deixa de fazer parte do modelo de investigação do EBE bem como, dois *itens* relativos à variável “Lealdade à Marca”.

Da análise realizou-se o teste KMO com valor de 0,932, o que confere uma adequabilidade dos dados da amostra como se pode ver no anexo D. Procedeu-se também ao teste de confiabilidade para avaliar a fiabilidade da amostra, Alpha de Cronbach = 0,908 concluindo que os valores são favoráveis para as variáveis em análise. O teste de esfericidade de Bartlett indicou que as correlações entre os itens são suficientes (sig. = 0.000) e um valor do qui-quadrado de 9719.80 o que demonstra que se pode realizar o estudo (ver anexo D).

**Tabela III: Análise Fatorial Exploratória com Rotação (AFE)**

Código	Componentes Principais Itens	Correlação entre Items da mesma Variável	Variância Total Explicada	Factor Loading				
				1	2	3	4	5
RM4	Falo de forma positiva acerca da empresa onde eu trabalho.	0,915**	44,30%	<b>0,83</b>	0,26	0,21	0,15	0,10
RM1	Faço comentários positivos a outras pessoas sobre a empresa onde trabalho	0,878**		<b>0,81</b>	0,22	0,23	0,13	0,07
RM3	Tenho gosto em falar com outras pessoas sobre a empresa onde eu trabalho	0,917**		<b>0,80</b>	0,29	0,19	0,22	0,10
RM2	Recomendaria a empresa onde trabalho	0,879**		<b>0,76</b>	0,24	0,18	0,27	0,13
CM4	Para que a empresa seja bem-sucedida, estou disposto(a) a fazer mais do que é esperado.	0,821**	8,80%	0,18	<b>0,77</b>	0,30	0,13	0,04
CM5	Tenho um sentimento de pertença relativo à empresa para a qual trabalho.	0,862**		0,26	<b>0,75</b>	0,23	0,22	0,12
CM2	Importo-me realmente com o futuro da organização para a qual trabalho.	0,802**		0,25	<b>0,72</b>	0,30	0,07	0,10
CM3	Os meus valores são semelhantes aos da empresa para a qual trabalho.	0,859**		0,39	<b>0,69</b>	0,11	0,25	0,10
CM1	Estou orgulhoso(a) por fazer parte da empresa.	0,858**		0,53	<b>0,62</b>	0,16	0,19	0,17
CGF1	Estou ciente de como deve ser o meu comportamento quando exerço as minhas funções	0,786**	6,37%	0,15	0,16	<b>0,82</b>	0,01	0,02
CGF2	Tenho consciência de como devo lidar com as situações e problemas invulgares na execução das minhas tarefas	0,776**		0,02	0,11	<b>0,78</b>	0,16	0,05
CGF3	Tenho consciência de quais os resultados esperados do meu trabalho	0,858**		0,15	0,17	<b>0,74</b>	0,25	0,08
CGF4	Sei o que espero alcançar no meu trabalho	0,828**		0,24	0,19	<b>0,65</b>	0,18	0,11
CGM2	Compreendo o que é esperado de mim, porque tenho informação sobre a marca da empresa para a qual trabalho.	0,944**	5,76%	0,22	0,18	0,26	<b>0,86</b>	0,04
CGM3	Sei como tomar decisões específicas para o desempenho do meu trabalho, porque tenho informação sobre a marca.	0,928**		0,14	0,22	0,27	<b>0,85</b>	0,02
CGM1	A informação sobre a marca para a qual trabalho, melhora o entendimento da função que exerço	0,891**		0,34	0,19	0,18	<b>0,77</b>	0,05
LM2	Pretendo ficar na empresa durante mais cinco anos	0,934**	4,41%	0,12	0,11	0,06	0,03	<b>0,89</b>
LM1	Pretendo ficar na empresa durante algum tempo	0,913**		0,16	0,09	0,06	0,04	<b>0,89</b>

\*\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Após a explicação e a redução de dados representados agora através de um número mais reduzido de variáveis, procedeu-se à análise das mesmas individualmente.

**Tabela IV: Análise Fatorial Exploratória das Variáveis (AFE)**

Variável	KMO	Teste de Bartlett	Alpha de Cronbach	Variância explicada
Recomendação à Marca	0.836	0.000	0.919	80.53%
Lealdade à Marca	0.500	0.000	0.825	85.38%
Comprometimento com a Marca	0.870	0.000	0.889	70.87%
Clareza Geral da Função	0.772	0.000	0.816	66.48%
Clareza Geral da Marca	0.729	0.000	0.911	84.87%

Fonte: Elaboração Própria, 2016

Da análise resulta que a variável “Recomendação à Marca” e “Comprometimento com a Marca” apresentam valores considerados bons ( $KMO > 0,8$ ) bem como as variáveis “Clareza Geral da Função” e “Clareza Geral da Marca” que apresentam valores razoáveis ( $KMO > 0,7$ ). O teste de Bartlett apresentou valores de 0.000 para todas as variáveis o que significa que existe correlação entre todas as variáveis, sendo os dados adequados para a análise. O Alpha de Cronbach apresentou valores bons e excelentes o que nos diz que existe uma consistência interna boa. Após a eliminação dos itens resultante da AFE e ACP, foi necessário proceder ao desenho do novo *framework* de investigação do EBE com menos uma variável da dimensão “Employee Brand Equity”.

### 5.3. Teste *t-Student*

As variáveis (ver tabela IV e V) foram criadas com base na média dos *itens* que as compõem. Note-se que todas as variáveis, compostas pela escala de Likert de 7 pontos não apresentam sempre o valor mínimo, e apresentam sempre o valor máximo (7 = “Concordo Totalmente”). A variável que apresenta um valor médio mais baixo é a Lealdade à Marca com um valor médio de 5.80.

**Tabela V: Estatística Descritiva das Variáveis**

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Recomendação à Marca	619	1,00	7,00	6,1938	,86706
Lealdade à Marca	619	1,00	7,00	5,8078	1,56775
Comprometimento com a Marca	619	1,60	7,00	6,3576	,77331
Clareza Geral da Função	619	3,75	7,00	6,4687	,55743
Clareza Geral da Marca	619	1,00	7,00	5,8961	1,01178

Fonte: Elaboração Própria, 2016

Analisou-se ainda, os valores médios das amostras através do Teste *t-Student* o qual permitiu demonstrar que existe evidência estatística de que existem diferenças de acordo com as variáveis, na amostra.

**Tabela VI: Teste *t-Student* para o Género**

Género	N	Média	Sig.
Recomendação à Marca: Masculino	330	6.1515	0.219
Feminino	289	6.2673	
Lealdade à Marca: Masculino	330	5.6955	0.000
Feminino	289	5.9481	
Comprometimento com a Marca: Masculino	330	6.3158	0.008

	Feminino	289	6.4097	
Clareza Geral da Função:	Masculino	330	6.4750	0.429
	Feminino	289	6.4654	
Clareza Geral da Marca:	Masculino	330	5.8949	0.124
	Feminino	289	5.9296	

Fonte: Elaboração Própria, 2016

Pode-se afirmar que entre “Recomendação à Marca” e o “Género”, não existe diferença entre as médias, assim como com a “Clareza Geral da Função” e “Clareza Geral da Marca”, sendo os grupos homogéneos. A variável “Lealdade à Marca” e o “Comprometimento com a Marca” ( $p=0.000$ ;  $p=0.008$ ) diz-nos que os grupos masculino e feminino, têm perceções distintas relativamente às variáveis. Pode-se observar que as mulheres apresentam um nível de Lealdade superior do que os homens, e o mesmo acontece no Comprometimento que sentem pela marca CTT.

**Tabela VII: Teste t-Student para a Empresa**

Empresa		N	Média	Sig.
Recomendação à Marca:	CTT	608	6.2113	0.989
	CTT Expresso	8	5.8750	
Lealdade à Marca:	CTT	608	5.8117	0.427
	CTT Expresso	8	5.7500	
Comprometimento com a Marca:	CTT	608	6.3658	0.605
	CTT Expresso	8	6.0000	
Clareza Geral da Função:	CTT	608	6.4696	0.840
	CTT Expresso	8	6.5000	
Clareza Geral da Marca:	CTT	608	5.9172	0.820
	CTT Expresso	8	5.6667	

Fonte: Elaboração Própria, 2016

Quando realizado o teste t-Student para a “Empresa a Qual Pertencem”, de modo a avaliar as diferenças entre empresas a Marca CTT e a empresa CTT Expresso, verifica-se que não existe homogeneidade nas respostas entre os colaboradores em nenhuma das variáveis em análise, apresentado valores médio-elevados.

**Tabela VIII: Teste t-Student para Função na Empresa**

Função		N	Média	Sig.
Recomendação à Marca:	Operacionais	577	6.2110	0.436
	Especialistas	42	6.1310	
Lealdade à Marca:	Operacionais	577	5.8406	0.002
	Especialistas	42	5.4405	
Comprometimento com a Marca:	Operacionais	577	6.3667	0.208
	Especialistas	42	6.2619	
Clareza Geral da Função:	Operacionais	577	6.4697	0.107
	Especialistas	42	6.4821	
Clareza Geral da Marca:	Operacionais	577	5.9157	0.070
	Especialistas	42	5.8492	

Fonte: Elaboração Própria, 2016

Conforme se pode observar na tabela VIII, os inquiridos pertencentes aos grupos operacionais, nos quais se inserem os serviços gerias, atendedores de lojas, carteiros/distribuidores apresentam um nível de lealdade significativamente superior do que os outros colaboradores da marca CTT. A “Lealdade à Marca” ( $p = 0.002$ ) diz-nos que os grupos operacionais e especialistas têm perceções distintas relativamente à variável lealdade.

**Tabela IX: Teste t-Student para Tempo na Empresa**

Tempo na Empresa		N	Média	Sig.
Recomendação à Marca:	Até 5 anos	598	6.2078	0.119
	5 a 10 anos	21	6.1429	
Lealdade à Marca:	Até 5 anos	598	5.8194	0.025
	5 a 10 anos	21	5.6429	
Comprometimento com a Marca:	Até 5 anos	598	6.3649	0.828
	5 a 10 anos	21	6.2095	
Clareza Geral da Função:	Até 5 anos	598	6.4854	0.000
	5 a 10 anos	21	6.0476	
Clareza Geral da Marca:	Até 5 anos	598	5.9381	0.036
	5 a 10 anos	21	5.1429	

Fonte: Elaboração Própria, 2016

Das tabelas IX e X, os inquiridos revelam que quem trabalha entre 6 meses a 5 anos na marca CTT tem uma maior lealdade e “Comprometimento com a Marca”. Relativamente à idade dos colaboradores da marca CTT, note-se que atribuem pontuações mais elevadas em todas as variáveis, aqueles que possuem idade até aos 34 anos, existindo por sua vez uma homogeneidade nas respostas relativas à “Clareza da Função”. Seguidamente são descritos os resultados relativos ao modelo em estudo.

**Tabela X: Teste t-Student para Idade**

Idade		N	Média	Sig.
Recomendação à Marca:	Até 34 anos	610	6.2082	0.838
	34 a 65 anos	9	6.0278	
Lealdade à Marca:	Até 34 anos	610	5.8246	0.120
	34 a 65 anos	9	5.0556	
Comprometimento com a Marca:	Até 34 anos	610	6.3643	0.616
	34 a 65 anos	9	6.0444	
Clareza Geral da Função:	Até 34 anos	610	6.4799	0.001
	34 a 65 anos	9	5.8333	
Clareza Geral da Marca:	Até 34 anos	610	5.9317	0.015
	34 a 65 anos	9	4.5185	

Fonte: Elaboração Própria, 2016



#### 5.4. Análise de Regressão Linear Múltipla

Com o objetivo de responder às hipóteses de investigação do estudo, procedeu-se à Análise de Regressão Linear Múltipla com o objetivo de modelar relações entre as variáveis (Marôco, 2003). Este modelo pretende representar as relações de interdependência entre o EBE da marca CTT e as suas dimensões. O modelo inclui 5 variáveis, sendo que a “Recomendação à Marca” e a “Lealdade à Marca” compõem a dimensão do *Employee Brand Equity*. A “Clareza Geral da Função” e a “Clareza Geral da Marca” constituem a dimensão “Clareza da função”. O “Comprometimento com a Marca”, apresenta-se como dependente da “Clareza da Função” e impactante no EBE.

Os dados obtidos foram tratados e operacionalizados para que pudessem ser testados sob forma de regressão. Considerando o EBE como variável dependente, o modelo de regressão linear múltipla foi descrito da seguinte forma:

$$EBE = \beta_0 + \beta_1 RM + \beta_2 LM + \varepsilon$$

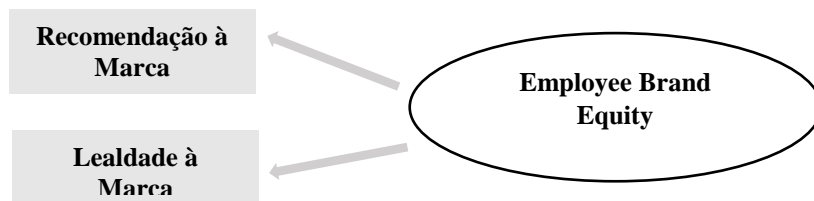


Figura 3: Dimensão EBE (Fonte: Elaboração Própria, 2016)

**Tabela XI: Resultados do Impacto das Variáveis que Compõem o EBE**

$R^2$	$R^2$ ajustado		$\beta$ padronizado	Sig.
		(Constante)	4.791	
,700	,700	Recomendação à Marca	0.686	0.000

Fonte: Elaboração Própria, 2016

Da análise das duas variáveis que compõem o *Employee Brand Equity*, calcularam-se os valores de  $\beta$  para determinar o impacto de cada uma delas na variável dependente. Como foi selecionado o método *Stepwise*, que ordena as variáveis de acordo com a correlação, constatou-se que a variável “Recomendação à Marca” colabora de forma satisfatória para esclarecer o modelo, com um valor de  $R^2 = 0.700$  o que permite

explicar o modelo em 70%. A variável “Lealdade à Marca” foi excluída, não assumindo uma repercussão no modelo de juntamente com a variável “Recomendação à Marca”.

Obteve-se o teste da ANOVA, com um valor de significância de 0.000 e com uma estatística  $F = 38.372$ . No modelo conceptual, o EBE é explicado tanto pelas suas variáveis que o compõem como também pela “Clareza da Função” e pelo “Comprometimento com a Marca”. Uma vez que a “Clareza da Função” é uma dimensão criada por duas variáveis, torna-se relevante repetir o processo anterior.

$$EBE = 4.791 + 0.686RM + \varepsilon$$

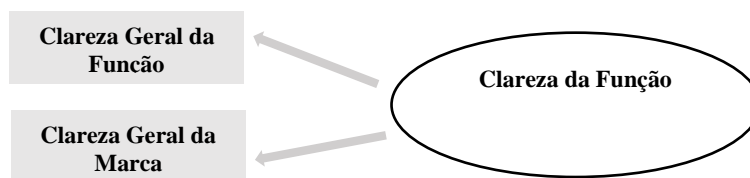


Figura 4: Dimensão Clareza da Função (Fonte: Elaboração Própria, 2016)

**Tabela XII: Resultados do Impacto das Variáveis que Compõem a Clareza da Função**

$R^2$	$R^2$ ajustado		$\beta$ padronizado	Sig.
		(Constante)	19,487	
<b>,819</b>	,819	Clareza Geral da Marca	0.905	0.000

Fonte: Elaboração Própria, 2016

Calcularam-se os valores de  $\beta$  para determinar o impacto de cada uma das variáveis. Constatou-se que a variável “Clareza Geral da Marca” colabora de forma positiva apresentado um valor de  $R^2 = 0.905$ , o que permite explicar o modelo em 90%. A variável “Clareza Geral da Função” foi excluída por violar os pressupostos.

$$Clareza da Função = 19487 + 0.905CGM + \varepsilon$$

Seguidamente procedeu-se à análise das variáveis que compõem o EBE e a Clareza Geral da Função a fim de confirmar as conclusões retiradas anteriormente o que

decorreu na mesma conclusão, ou seja, a “Clareza da Função” não tem impacto na “Recomendação à Marca” nem a “Lealdade à Marca”. Efetuou-se a regressão linear múltipla para aferir o impacto da dimensão “Clareza da Função” no EBE e no “Comprometimento com a Marca”, bem como o impacto do “Comprometimento com a Marca” no EBE, utilizando o modelo inicial. Da análise da influência da “Clareza Geral da Função” no “Comprometimento com a Marca”, resulta o seguinte (ver tabela XIII):

**Tabela XIII: Resultados do impacto da Clareza da Função no Comprometimento com a Marca**

$R^2$	$R^2$ ajustado		$\beta$ padronizado	Sig.
		(Constante)	8.844	
<b>,387</b>	,386	Clareza da Função	0.622	0.000

Fonte: Elaboração Própria, 2016

$$CM = 8.844 + 0.622CF + \varepsilon$$

Calcularam-se os valores de  $\beta$  para determinar o impacto da “Clareza da Função” no “Comprometimento com a Marca”. Verificou-se que a variável “Clareza da Função” contribui de forma satisfatória para esclarecer o modelo, com um valor de  $R^2 = 0.386$  o que permite explicar o modelo em 38%. Tendo em conta que as variáveis em estudo dizem respeito às perceções, considera-se este valor adequado. Obteve-se o teste da ANOVA, com um valor de significância de 0.000. Da análise dos coeficientes pode-se concluir que a “Clareza Geral da Função” contribui de forma positiva para a variação do nível de “Comprometimento com a Marca” CTT. Deste modo a hipótese de investigação H2: Existe uma relação significativa entre “Clareza da Função” por parte dos colaboradores da marca CTT e o seu “Comprometimento com a Marca”, é corroborada. Prosseguindo a análise, aferiu-se o impacto da “Clareza da Função” e do “Comprometimento com a Marca” na dimensão EBE como dependente, obtendo-se os seguintes resultados (ver tabela XIV):

**Tabela XIV: Resultados do Impacto da Clareza da Função e do Comprometimento com a Marca no EBE**

$R^2$	$R^2$ ajustado		$\beta$ padronizado	Sig.
,497	,495	(Constante)	1.174	
		Comprometimento com a Marca	0.576	0.000
		Clareza da Função	0.183	0.000

Fonte: Elaboração Própria, 2016

$$EBE = 1.174 + 0.576CM + 0.183CGF + \varepsilon$$

Da análise das duas dimensões que impactam o *Employee Brand Equity*, calcularam-se os valores de  $\beta$  para determinar o impacto de cada uma delas na variável dependente. O método *Stepwise*, ordena as variáveis de acordo com a correlação e constatou-se que a variável “Comprometimento com a Marca” e a “Clareza Geral da Função” impacta de forma positiva o EBE, com um valor de  $R^2$  ajustado = 0.495 o que permite explicar o modelo em cerca de 50%. Mediram-se os valores de  $\beta$  para determinar o impacto da “Clareza da Função” e do “Comprometimento com a Marca”, verificando - se que a dimensão “Comprometimento com a Marca” tem um impacto maior do que a “Clareza Geral da Função” com valores de  $\beta = 0.576$  e  $\beta = 0.183$  respetivamente. Assim, as hipóteses de investigação anteriormente definidas são corroboradas, concluindo que existe um impacto entre a “Clareza da Função” dos colaboradores da marca CTT e o EBE, bem como que é positivo o impacto elevado entre o “Comprometimento com a Marca” CTT e o EBE.

### 5.5. Discussão dos Resultados

O objetivo principal referido era determinar quais as variáveis que têm maior impacto na construção do EBE, bem como determinar a influência das dimensões “Clareza da Função” e “Comprometimento com a Marca” no *Employee Brand Equity*.

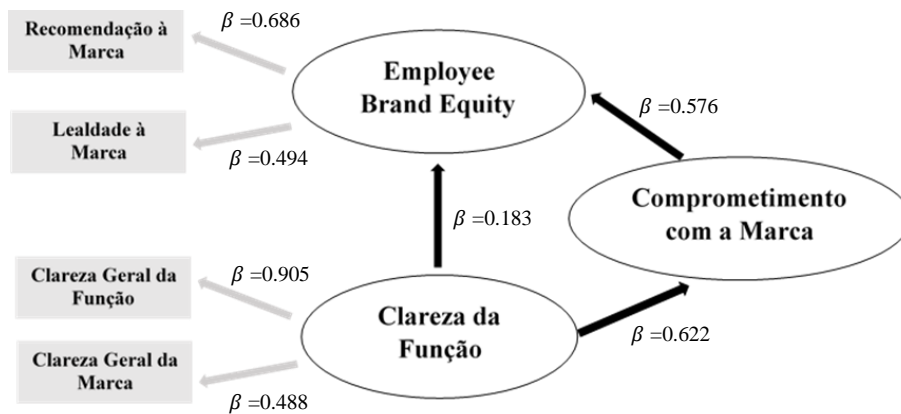


Figura 5: Modelo EBE com valores  $\beta$  padronizados (Fonte: Elaboração Própria, 2016)

Tal como referido no ponto 5.4 infra, recorreu-se à análise de regressão linear múltipla e a outros testes estatísticos para provar os elementos determinantes no *Employee Brand Equity* da marca CTT, e estimar o seu impacto. Da análise efetuada resulta que a dimensão central deste estudo (EBE), é influenciada de forma positiva pela “Recomendação à Marca” por parte dos colaboradores da marca CTT e a variável “Lealdade à Marca” não afeta significativamente o EBE da marca CTT o que, de acordo com a revisão de literatura “está relacionado com o Comprometimento com a Marca” (Loveman, 1990) e com “o desejo de permanecer na empresa” (Zeithaml et. al., 1996). A correlação entre o “Comprometimento com a Marca” e a “Lealdade à Marca” não apresenta valores estatisticamente significativos (pearson = 0.305) o que leva a uma conclusão de insatisfação por parte dos colaboradores internos, corroborada pela análise descritiva anterior.

Relativamente à “Clareza da Função” aferiu-se que esta dimensão não é influenciada pela “Clareza Genérica da Função”, ou seja, a informação transmitida pela gestão interna da marca é que é responsável pelo impacto na construção da dimensão em estudo. Através destes resultados é possível verificar que a informação disseminada pela marca CTT aos colaboradores, traduz um efeito positivo nas suas funções e responsabilidades, sendo determinante para a entrega da promessa da marca. Foi analisado ainda o impacto da variável “Clareza da Função” no “Comprometimento com a Marca”, uma variável determinante na mensuração do valor da marca. Repare-se no facto de a “Clareza da Função” impactar positivamente o “Comprometimento com a Marca”, uma vez que o relacionamento que o colaborador tem com a marca CTT é

proporcional com o esforço por mantê-lo, proveniente da informação que é transmitida pela gestão interna da marca.

Após efetuada a análise para verificar as influências e os impactos das variáveis nas dimensões, foi então analisado o impacto das duas dimensões na dimensão central, EBE. Verificou-se que o “Comprometimento com a Marca” é o elemento que tem maior impacto no EBE com um valor de  $\beta = 0.576$ . De facto, o “Comprometimento com a Marca”, de acordo com a revisão de literatura, é uma variável essencial na determinação do capital da marca centrado no colaborador (Ambler, 2003), sendo determinante no WOM, facilitando a entrega da promessa da marca CTT.

No que concerne à “Clareza da Função”, esta apresenta um impacto menor no EBE do que o Comprometimento com a Marca. No entanto esta dimensão, “Clareza da Função”, tem um impacto positivo no “Comprometimento com a Marca”.

## **Capítulo 6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões deste TFM, comparando os resultados com a revisão de literatura e respondendo aos objetivos da investigação. Focar-se-á ainda as implicações deste TFM para a gestão e os contributos académicos.

Com base na revisão de literatura, foi replicado o modelo conceptual de investigação, com o objetivo de estudar a relação entre as diferentes dimensões que constituem o modelo e identificar as principais variáveis que explicam o EBE no contexto da marca CTT. O modelo de investigação obedeceu a procedimentos estatísticos, para estimar os relacionamentos entre as variáveis. Todas as escalas de medida empregues foram reconhecidas na revisão de literatura (ver anexo H).

Os objetivos de investigação foram alcançados, ou seja, foi estudada a relação entre as diferentes dimensões e foram identificadas as principais variáveis que explanam o *Employee Brand Equity*. O objetivo de avaliar o EBE da marca CTT reflete-se na entrega da promessa da marca, tendo em conta as variáveis analisadas, com o objetivo de identificar aquelas que têm maior influência. As variáveis definidas neste estudo produzem efeitos ou causas nas variáveis e/ou nas dimensões. Repare-se numa relação de causa-efeito entre o “Comprometimento com a Marca” e a “Recomendação à Marca”,

originando um WOM positivo, que no setor dos serviços é um fator determinante na perceção do consumidor final acerca da marca.

O estudo existente que se debruça sobre o EBE indica a importância do “Comportamento Consistente com a Marca” enquanto variável da dimensão EBE, o que neste estudo não foi relevante. Considera-se que na amostra em estudo, o colaborador da marca CTT apesar de tecer comentários positivos e favoráveis sobre a marca, não apresenta um comportamento alinhado com aquilo que a marca pretende transparecer e, por esse motivo, pelos dados recolhidos não apresentarem consistência interna relevante, foram eliminados da análise do capítulo anterior.

O modelo EBE apresenta uma perspetiva recente e pouco estudada do valor da marca da perspetiva do colaborador, sendo que se pretendeu com este TFM avaliar de que modo a gestão interna da marca tem influência na construção do valor da marca da perspetiva interna.

A presente investigação conclui existir uma relação positiva entre todas as dimensões do modelo em análise, sendo que as ações a cargo da gestão interna da marca, a disseminação de informação e a “Clareza da Função” estão inteiramente relacionadas com a promessa da marca (King et al., 2010). Por conseguinte, os colaboradores da marca CTT ao apresentarem um elevado grau de comprometimento, potenciam o WOM, que contribui para criar uma imagem positiva da marca para o exterior como já foi referido (Punjaisri & Wilson, 2007).

A transmissão de informação através da gestão interna da marca CTT, apresenta-se eficaz, contribuindo para a criação de serviços significativos, benéficos para a imagem externa que a marca pretende transmitir, ou seja, da análise resulta que o colaborador tem conhecimento sobre a função da marca, conseguindo transformar o ideal na realidade (Berry, 2000).

Conclui-se ainda que a informação transmitida sobre a marca CTT, fornece aos colaboradores as ferramentas para a motivação no desempenho das suas funções, assumindo um compromisso, o que é distinto no nível de lealdade o que pode indicar uma baixa força de retenção dos colaboradores não se assumindo uma responsabilidade deste facto, da gestão interna da marca.

A principal limitação desta investigação prende-se inicialmente com o facto de ter sido utilizada uma amostra não probabilística por conveniência o que fez que com dos 13000 funcionários da empresa CTT, o questionário fosse respondido por cerca de 3000, apenas. Recomenda-se numa investigação futura a replicação do estudo utilizando uma amostra probabilística. A abordagem foi exclusivamente quantitativa, o que é considerado uma limitação uma vez que se pode mostrar relevante avaliar a perspetiva do colaborador acerca das suas perceções. Sugere-se como investigação futura anexar a este modelo, a relação com as chefias e a envolvimento que existe entre o colaborador e a marca.

Numa futura investigação, torna-se igualmente pertinente equacionar um estudo que analise a relação entre o EBE e o CBBE.

Espera-se que este estudo contribua como forma de definir estratégias de gestão interna de marca, servindo de linha de orientação na realização de ações internas. O nível de lealdade dos colaboradores não tem um impacto tão elevado no EBE como o comprometimento, principalmente daqueles que estão à menos tempo na empresa. Sendo a gestão interna da marca uma ferramenta para a manutenção de marcas fortes, este estudo merece especial atenção, uma vez que os colaboradores da marca CTT são cruciais na imagem que os clientes criam da marca (King & Grace, 2009).

Os CTT enquanto empresa de serviços, devem garantir que as perceções dos clientes, criadas através da interação com os colaboradores (Ambler, 2003) sejam traduzidas pelos colaboradores através do que dizem, fazem e estão dispostos a fazer pela marca (King et al., 2012). Acrescenta-se ainda o facto de como já referido, o comprometimento com a marca ter um impacto positivo, porque o conhecimento que é dado através de informação e é relevante para a execução das tarefas dos colaboradores aumentando o compromisso com a marca.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3).
- Aaker, D. (2006). *Building Strong Brands*. New York: Prentice Hall.
- Aaker, D. (2014). Brands as Assets. *Journal of Marketing Management*.
- Ahlberg, C., Carlson, E., & Karlstrom, J. (2012). Internal Branding: An Empirical Study within the Swedish Bank Industry, an Employees Perspective. *Linnaeus University - School of Business and Economics*. Suécia.
- Ambler, T. (2003). *Marketing and the Bottom Line* (2nd ed.). London, UK: Prentice Hall.
- Ambler, T., & Barrow, P. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Asha, C. S., & Jyothi, P. (2014). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *International Strategic Management Conference*.
- Babin, B., & Boles, J. (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.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Berry, L., Conant-Jeffrey-S, & Parasuraman-A. (1991). A Framework for Conducting a Services Marketing Audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255-268.
- Burmam, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burmam, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62, 390-397.

- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 14(4), 264-284.
- Castro, C. A., & Sanchez del Rio, M. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39(5,6), 646-750.
- Corace, C. J. (2007). Engagement - Enrolling the quiet majority. *Organizational Development Journal*, 25(2), 171-175.
- David, A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- de Chernatony, D. L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating Service Brands' Values Internally and Externally. *The Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 155-179.
- de Chernatony, L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann,
- de Chernatony, L., & Christodoulides, G. (2009). Consumer Based Brand Equity Conceptualization and Measurement: A Literature Review. *International Journal of Market Research*.
- Dubois, G., & Rangarajan, D. (2014). Employee Contributions to Brand Equity. *California Management Review*, 56(2).
- Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway and how do you measure it. *Journal of the Marketing Research Society*, 38, 85-104.
- Felicitas, M., Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73, 122-142.
- Goi, C. L., & Chieng, F. Y. (2011). Customer-Based Brand Equity: A Literature Review. *Journal of Arts Science and Commerce*, 2(1).

- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2006). *Marketing Research: Within a Changing Information Environment*. Boston: McGraw-Hill.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1).
- Heskett, J. L., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E. J., & Schlesinger, L. (2001). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hoeffler, S., & Keller, L. K. (2003). The Marketing advantages of strong brands. *Brand Management*, 10(6).
- Hu, T., Chang, C., Hsieh, W., & Chen, K. (2012). An Integrated Relationship on Brand Strategy, Brand Equity, Customer Trust and Brand Performance – an empirical investigation of the health food industry. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(3), 86-106.
- Kapferer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page .
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management* (2nd ed.). Upper Saddle River,: Prentice Hall.
- Keller, K., & Kotler, P. (2006). *Administração em Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Keller, L. K. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity,. *Journal of Marketing*, 57(1).
- Keller, L. K. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Science*, 101-107.
- Keller, L. K., & Lehmann, R. D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6).
- King, C., & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3), 277-295.

- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and Measuring Employee Based Brand Equity. *European Journal of Marketing*, 44, 938-971.
- King, C., Grace, D., & Funk, D. (2012). Employee Brand Equity: Scale Development and validation. *Journal of Brand Management*, 9(4), 268-288.
- King, C., Grace, D., & So, K. (2013). The influence of service brand orientation on hotel employees attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 172-180.
- King, C., Grace, D., Funk, D., & (2012). Employee Brand Equity: Scale Development and validation, J. o.-2. (s.d.). Employee Brand Equity: Scale Development and validation.
- Lassar, W. (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações* (1st ed.). Pêro Pinheiro.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14, 177-195.
- 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.

- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-260.
- Romero, J., & Yague, M. (2013). Relating brand equity and customer equity, an exploratory study. *International Journal of Market Research*, 57(4).
- Salgueiro, F. (2012). Modelos com Equações Estruturais: XX Congresso Sociedade Portuguesa de Estatística. Porto: SPE: Sociedade Portuguesa de Estatística.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). England: Prentice Hall.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Shinnar, R. S., Young, C., & A., M. M. (2004). The Motivations for and Outcomes of Employee Referrals. *Journal of Business and Psychology*, 19(9), 271-283.
- Simon, C. J., & Sullivan M, W. T. (1990). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Graduate School of Business, University of Chicago*.
- Tavassoli, N., 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.
- Terglav, K., Ruzzier, M., & Kase, R. (2016). Internal Branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
- 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.
- Vallester, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal Brand Building and Structuration: The Role of Leadership. *European Journal of Marketing*, 40, 761-784.

- Vázquez, R., & Rio del, I. (2002). Consumer-based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument,. *Journal of Marketing Management*, 18, 27-48.
- Ward, S., Larry, L., & Goldstine, J. (July-August de 1999). What high-tech managers need to know about brands. *Harvard Business Review*, pp. 85-95.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management,. *Management Decision*, 38(9), 662-669.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2000). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, 1-14.
- Zeithaml, V. A., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequence of service quality. *Journal of Marketing Management*, 60(4), 31-46.

ANEXOS

Anexo A - Questionários



Agradço desde já a sua colaboração ao dedicar algum do seu tempo para responder ao presente questionário, com duração máxima de 5 minutos, e que se enquadra no âmbito de um trabalho académico, para elaboração de uma tese de mestrado, em colaboração com o ISEG, sobre o valor da marca centrado nos colaboradores.

O objetivo do estudo é compreender a importância do papel do colaborador na entrega da promessa da marca – entendido como um conjunto atributos de que garantem a satisfação dos clientes– levando à criação de valor para a marca CTT.

Esta forma o seu contributo é considerado de extrema importância para a investigação em curso. A finalidade deste estudo é unicamente académica, pelo que a confidencialidade, o anonimato e o sigilo das respostas são garantidos. Não existem respostas certas ou erradas, apenas é solicitado a maior veracidade nas respostas sendo que, disso depende a credibilidade do estudo.

Obrigado pela colaboração.

Relativamente aquilo que está disposto(a) a dizer sobre a marca da empresa para a qual trabalha, qual é a sua opinião em relação às seguintes afirmações? Responda considerando uma escala de 1 a 7 em que 1 significa Discordo Totalmente e 7 significa Concordo Totalmente.

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Discordo Parcialmente	4- Não Discordo Nem Concordo	5- Concordo Parcialmente	6- Concordo	7- Concordo Totalmente
Faço comentários positivos a outras pessoas, sobre a empresa onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaria a empresa onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho gosto em falar com outras pessoas sobre a empresa onde eu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falo de forma positiva acerca da empresa onde eu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à intenção de se manter na organização (marca) para a qual trabalha, qual é a sua opinião em relação às seguintes afirmações? Responda considerando uma escala de 1 a 7 em que 1 significa Discordo Totalmente e 7 significa Concordo Totalmente.

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Discordo Parcialmente	4- Não Discordo Nem Concordo	5- Concordo Parcialmente	6- Concordo	7- Concordo Totalmente
Prefero ficar na empresa durante algum tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefero ficar na empresa durante mais cinco anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se amanhã me oferecessem outra proposta de emprego, eu não aceitaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho a pretensão de ficar na empresa para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente ao comportamento consistente da marca da empresa para a qual trabalha, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações. Responda considerando uma escala de 1 a 7 em que 1 significa Discordo Totalmente e 7 significa Concordo Totalmente.

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Discordo Parcialmente	4- Não Discordo Nem Concordo	5- Concordo Parcialmente	6- Concordo	7- Concordo Totalmente
Demostro um comportamento que é consistente com a promessa da marca da empresa para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de tomar alguma atitude, considero o impacto que a mesma vai ter na marca da empresa para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesso-me em conhecer a marca da empresa para a qual trabalho, e o seu significado no desempenho da minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relativamente à forma como a função da marca está definida, qual a sua opinião, sobre as seguintes afirmações? Responda considerando uma escala de 1 a 7 em que 1 significa Discordo Totalmente e 7 significa Concordo Totalmente.

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Discordo Parcialmente	4- Não Discordo Nem Concordo	5- Concordo Parcialmente	6- Concordo	7- Concordo Totalmente
A informação sobre a marca para a qual trabalho melhora o desempenho da função que exerço.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreendo que a empresa da qual trabalho tem informação sobre a marca da empresa para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei como tomar decisões específicas para o desempenho do meu trabalho, através da informação sobre a marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, relacionadas com o seu comprometimento com a marca CTT. Responda considerando uma escala de 1 a 7 em que 1 significa Discordo Totalmente e 7 significa Concordo Totalmente.

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Discordo Parcialmente	4- Não Discordo Nem Concordo	5- Concordo Parcialmente	6- Concordo	7- Concordo Totalmente
Estou orgulhoso(a) por fazer parte da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importa-me igualmente com o futuro da organização para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus valores são semelhantes aos da empresa para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para que a empresa seja bem sucedida, estou disposto(a) a fazer mais do que é esperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho um sentimento de pertença real à empresa para a qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique por favor, a empresa a qual pertence:

CTT

CTT Expresso

Outra

Indique por favor, há quanto tempo trabalha na empresa:

Menos de 6 meses

6 Meses a 12 Meses

Menos de 5 anos

Mais de 5 anos e menos de 10 anos

Mais de 10 anos

Indique por favor, a sua categoria profissional na empresa:

Serviços gerais

Motorista

Técnico(a) de equipamento postal

Carteiro(a)/Distribuidor

Operador(a) de Sistemas Informáticos

Operador(a)/Administrativo e de Apoio ao Negócio

Técnico(a) de Negócio e Gestão

Técnico(a) de Desenvolvimento e Gestão de Sistemas

Técnico Sénior

Quadro - Especialista I

Quadro - Especialista II

Quadro - Especialista Sénior

Estagiário

Outra

Género:

Masculino

Feminino

Idade:

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

+65

Habilitações Literárias:

Ensino Básico (4º ano de escolaridade)

6º ano de escolaridade

9º ano de escolaridade

12º ano de escolaridade

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento



Obrigado pela sua colaboração!

## Anexo B – Estatística Descritiva Empresa

		Frequência	%	% válida	% cumulativa
<b>Empresa</b>	<b>CTT</b>	608	89,1	98,2	98,2
	<b>CTT Expresso</b>	8	1,2	1,3	99,5
	<b>Outra</b>	3	,4	,5	100,0
	<b>Total</b>	619	90,8	100,0	
<b>Tempo na Empresa</b>	<b>menos de 6 meses</b>	1	,1	,2	,2
	<b>entre 6 a 12 meses</b>	20	2,9	3,2	3,4
	<b>menos de 5 anos</b>	9	1,3	1,5	4,8
	<b>mais de 5 anos e menos de 10 anos</b>	554	81,2	89,5	94,3
	<b>mais de 10 anos</b>	35	5,1	5,7	100,0
	<b>Total</b>	619	90,8	100,0	
<b>Categoria Profissional</b>	<b>Serviços Gerais</b>	13	1,9	2,1	2,1
	<b>Técnico postal</b>	5	,7	,8	2,9
	<b>Carteiro/Distribuidor</b>	24	3,5	3,9	6,8
	<b>Técnico de Negócio</b>	4	,6	,6	7,4
	<b>Técnico de Desenvolv.</b>	16	2,3	2,6	10,0
	<b>Técnico Sénior</b>	207	30,4	33,4	43,5
	<b>Quadro Especialista I</b>	3	,4	,5	43,9
	<b>Quadro Especialista II</b>	68	10,0	11,0	54,9
	<b>Quadro Especialista III</b>	149	21,8	24,1	79,0
	<b>Estagiário</b>	56	8,2	9,0	88,0
	<b>Outra</b>	35	5,1	5,7	93,7
	<b>Total</b>	619	90,8	100,0	
<b>Género</b>	<b>Masculino</b>	330	48,4	53,3	53,3
	<b>Feminino</b>	289	42,4	46,7	100,0
	<b>Total</b>	619	90,8	100,0	
<b>Idade</b>	<b>18-24</b>	9	1,3	1,5	1,5
	<b>25-34</b>	26	3,8	4,2	5,7
	<b>35-44</b>	228	33,4	36,8	42,5
	<b>45-54</b>	203	29,8	32,8	75,3
	<b>55-64</b>	151	22,1	24,4	99,7
	<b>+65</b>	2	,3	,3	100,0
	<b>Total</b>	619	90,8	100,0	
<b>Escolaridade</b>	<b>4º Ano</b>	1	,1	,2	,2
	<b>6º Ano</b>	1	,1	,2	,3
	<b>9º Ano</b>	39	5,7	6,3	6,6
	<b>12º Ano</b>	277	40,6	44,7	51,4



VALOR DA MARCA NA PERSPETIVA DO COLABORADOR DA MARCA CTT

	<b>Licenciatura</b>	183	26,8	29,6	80,9
	<b>Pós Graduação</b>	82	12,0	13,2	94,2
	<b>Mestrado</b>	33	4,8	5,3	99,5
	<b>Doutoramento</b>	3	,4	,5	100,0
	<b>Total</b>	619	90,8	100,0	

**Anexo C – Matriz de Correlação**

	RM1	RM2	RM3	RM1	LM1	LM2	LM3	LM4	CCM1	CCM2	CCM4	CGF1	CGF2	CGF3	CGF4	CGM1	CGM2	CGM3	CM1	CM2	CM3	CM4	CM5
RM1	<b>1,000</b>	0,67	0,717	0,782	0,26	0,212	0,388	0,542	0,426	0,447	0,474	0,333	0,245	0,315	0,405	0,453	0,413	0,364	0,58	0,476	0,546	0,421	0,462
RM2	0,67	<b>1,000</b>	0,76	0,71	0,283	0,244	0,433	0,59	0,4	0,39	0,468	0,315	0,232	0,417	0,378	0,546	0,486	0,436	0,665	0,411	0,562	0,47	0,509
RM3	0,717	0,76	<b>1,000</b>	0,88	0,348	0,253	0,413	0,59	0,39	0,442	0,509	0,316	0,251	0,389	0,415	0,529	0,475	0,425	0,697	0,505	0,567	0,478	0,562
RM4	0,782	0,71	0,8	<b>1,000</b>	0,261	0,266	0,396	0,59	0,451	0,45	0,529	0,319	0,247	0,345	0,401	0,484	0,427	0,387	0,649	0,494	0,582	0,436	0,53
LM1	0,26	0,283	0,248	0,261	<b>1,000</b>	0,708	0,227	0,32	0,15	0,122	0,187	0,09	0,074	0,132	0,159	0,161	0,155	0,114	0,299	0,216	0,235	0,166	0,237
LM2	0,212	0,244	0,252	0,266	0,708	<b>1,000</b>	0,222	0,313	0,11	0,111	0,201	0,09	0,086	0,125	0,158	0,158	0,129	0,118	0,272	0,207	0,238	0,191	0,223
LM3	0,388	0,433	0,413	0,396	0,227	0,222	<b>1,000</b>	0,569	0,225	0,243	0,271	0,186	0,215	0,259	0,265	0,359	0,353	0,355	0,45	0,309	0,423	0,336	0,422
LM4	0,542	0,59	0,59	0,59	0,32	0,313	0,569	<b>1,000</b>	0,369	0,336	0,432	0,246	0,259	0,33	0,33	0,448	0,38	0,369	0,618	0,508	0,532	0,413	0,511
CCM1	0,426	0,4	0,39	0,451	0,15	0,11	0,225	0,369	<b>1,000</b>	0,552	0,49	0,378	0,315	0,394	0,372	0,357	0,372	0,371	0,417	0,407	0,463	0,453	0,404
CCM2	0,447	0,39	0,442	0,45	0,122	0,111	0,243	0,336	0,552	<b>1,000</b>	0,617	0,421	0,388	0,424	0,371	0,426	0,45	0,452	0,433	0,426	0,434	0,476	0,457
CCM4	0,474	0,468	0,509	0,529	0,187	0,201	0,271	0,432	0,49	0,617	<b>1,000</b>	0,43	0,367	0,426	0,419	0,458	0,471	0,455	0,48	0,466	0,463	0,489	0,502
CGF1	0,333	0,315	0,316	0,319	0,09	0,09	0,186	0,246	0,378	0,421	0,43	<b>1,000</b>	0,624	0,577	0,494	0,262	0,298	0,299	0,32	0,395	0,279	0,4	0,35
CGF2	0,245	0,232	0,251	0,247	0,074	0,086	0,215	0,259	0,315	0,388	0,367	0,624	<b>1,000</b>	0,549	0,435	0,287	0,338	0,382	0,241	0,367	0,235	0,326	0,308
CGF3	0,315	0,417	0,389	0,345	0,132	0,125	0,259	0,33	0,394	0,424	0,426	0,577	0,549	<b>1,000</b>	0,634	0,394	0,458	0,442	0,405	0,392	0,36	0,417	0,419
CGF4	0,405	0,378	0,415	0,401	0,159	0,158	0,265	0,33	0,372	0,371	0,419	0,494	0,435	0,634	<b>1,000</b>	0,372	0,421	0,381	0,435	0,414	0,341	0,411	0,451
CGM1	0,453	0,546	0,529	0,484	0,161	0,158	0,359	0,448	0,357	0,426	0,458	0,262	0,287	0,394	0,372	<b>1,000</b>	0,756	0,711	0,478	0,352	0,497	0,389	0,427
CGM2	0,413	0,486	0,473	0,427	0,155	0,129	0,353	0,38	0,372	0,45	0,471	0,288	0,338	0,458	0,421	0,756	<b>1,000</b>	0,685	0,449	0,349	0,457	0,372	0,445
CGM3	0,364	0,436	0,425	0,387	0,114	0,118	0,355	0,369	0,371	0,452	0,455	0,299	0,382	0,442	0,381	0,711	0,685	<b>1,000</b>	0,427	0,378	0,431	0,369	0,446
CM1	0,58	0,665	0,697	0,649	0,299	0,272	0,45	0,618	0,417	0,433	0,48	0,32	0,241	0,405	0,435	0,478	0,449	0,427	<b>1,000</b>	0,661	0,671	0,586	0,679
CM2	0,476	0,411	0,505	0,494	0,216	0,207	0,309	0,508	0,407	0,426	0,466	0,395	0,367	0,392	0,414	0,352	0,349	0,378	0,661	<b>1,000</b>	0,595	0,567	0,66
CM3	0,546	0,562	0,567	0,582	0,235	0,238	0,423	0,532	0,463	0,434	0,463	0,279	0,235	0,36	0,341	0,497	0,457	0,431	0,671	0,595	<b>1,000</b>	0,646	0,614
CM4	0,421	0,47	0,478	0,436	0,166	0,191	0,336	0,413	0,453	0,476	0,489	0,4	0,326	0,417	0,411	0,389	0,372	0,369	0,586	0,567	0,646	<b>1,000</b>	0,676
CM5	0,462	0,509	0,562	0,53	0,237	0,223	0,422	0,511	0,404	0,457	0,502	0,35	0,308	0,419	0,451	0,427	0,445	0,46	0,679	0,66	0,614	0,676	<b>1,000</b>

**Anexo D – Teste de KMO e Bartlett**

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,932
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	9719,796
	G1	253
	Sig.	0

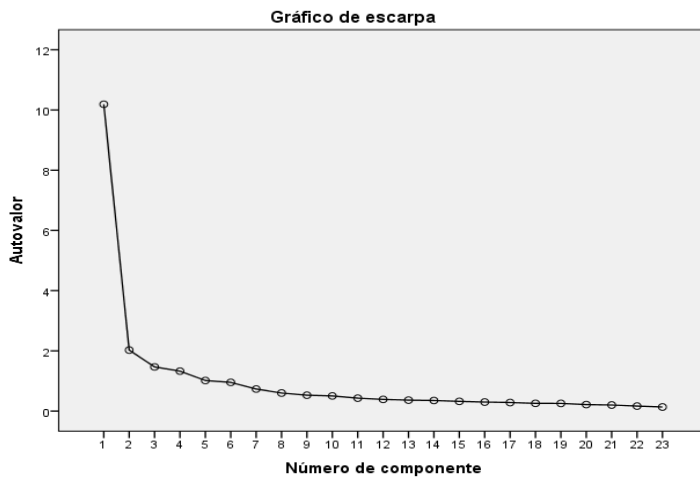
**Anexo E – Matriz de Comunalidades**

	Comunalidades	Inicial	Extração
RM1	Faço comentários positivos a outras pessoas sobre a empresa onde trabalho	1,000	0,776
RM2	Recomendaria a empresa onde trabalho	1,000	0,753
RM3	Tenho gosto em falar com outras pessoas sobre a empresa onde eu trabalho	1,000	0,81
RM4	Falo de forma positiva acerca da empresa onde eu trabalho.	1,000	0,836
LM1	Pretendo ficar na empresa durante algum tempo	1,000	0,822
LM2	Pretendo ficar na empresa durante mais cinco anos	1,000	0,828
CCM1	Demonstro um comportamento que é consistente com a promessa da marca da empresa para a qual trabalho.	1,000	0,435
CCM2	Antes de tomar alguma atitude, considero o impacto que a mesma vai ter na marca da empresa para a qual trabalho	1,000	0,508
CCM4	Interesso-me em conhecer a marca da empresa para a qual trabalho e o seu significado no desempenho da minha função	1,000	0,525
CGF1	Estou ciente de como deve ser o meu comportamento quando exerço as minhas funções	1,000	0,724
CGF2	Tenho consciência de como devo lidar com as situações e problemas invulgares na execução das minhas tarefas	1,000	0,653
CGF3	Tenho consciência de quais os resultados esperados do meu trabalho	1,000	0,668
CGF4	Sei o que espero alcançar no meu trabalho	1,000	0,558
CGM1	A informação sobre a marca para a qual trabalho, melhora o entendimento da função que exerço	1,000	0,785
CGM2	Compreendo o que é esperado de mim, porque tenho informação sobre a marca da empresa para a qual trabalho.	1,000	0,885
CGM3	Sei como tomar decisões específicas para o desempenho do meu trabalho, porque tenho informação sobre a marca.	1,000	0,866
CM1	Estou orgulhoso(a) por fazer parte da empresa.	1,000	0,747
CM2	Importo-me realmente com o futuro da organização para a qual trabalho.	1,000	0,688
CM3	Os meus valores são semelhantes aos da empresa para a qual trabalho.	1,000	0,71
CM4	Para que a empresa seja bem-sucedida, estou disposto(a) a fazer mais do que é esperado.	1,000	0,726
CM5	Tenho um sentimento de pertença relativo à empresa para a qual trabalho.	1,000	0,747

**Anexo F – Variância Total Explicada**

Variância total explicada					
Componente	Auto valores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% Cumulativa	Total	% de variância
1	10,191	44,307	44,307	10,191	44,307
2	2,026	8,809	53,116	2,026	8,809
3	1,466	6,374	59,49	1,466	6,374
4	1,326	5,765	65,255	1,326	5,765
5	1,015	4,412	69,667	1,015	4,412
6	0,953	4,143	73,81		
7	0,732	3,182	76,992		
8	0,599	2,606	79,598		
9	0,527	2,291	81,889		
10	0,502	2,183	84,071		
11	0,429	1,865	85,937		
12	0,386	1,68	87,617		
13	0,364	1,582	89,199		
14	0,351	1,527	90,726		
15	0,321	1,396	92,122		
16	0,299	1,3	93,422		
17	0,284	1,233	94,655		
18	0,256	1,112	95,768		
19	0,255	1,108	96,875		
20	0,216	0,938	97,814		
21	0,201	0,876	98,689		
22	0,166	0,721	99,41		
23	0,136	0,59	100		

**Anexo G – Gráfico Scaterplot**



Anexo H – Índices Sintéticos

Variável	Objetivo	Definição	Referências	Escala	Item Código	Items	Hipótese
<b>Recomendação à marca</b>	Compreender se o colaborador da marca CTT exerce um WOM positivo	A extensão pela qual o colaborador está disposto a dizer coisas positivas sobre a organização (marca) e recomendar a organização (marca) a outros.	King et al., 2012	Lickert 7 pontos	RM1 RM2 RM3 RM4	<b>Q1:</b> Faço comentários positivos a outras pessoas, sobre a empresa onde trabalho. <b>Q2:</b> Recomendaria a empresa onde trabalho. <b>Q3:</b> Tenho gosto em falar com outras pessoas sobre a empresa onde eu trabalho. <b>Q4:</b> Falo de forma positiva acerca da empresa onde eu trabalho.	H2 H3
<b>Lealdade à marca</b>	Compreender se o colaborador da marca CTT tem intenção de permanecer na organização.	Comprometimento com a marca e com a satisfação de pertença.	Loveman, 1990	Lickert 7 pontos	LM1 LM2 LM3 LM4	<b>Q5:</b> Pretendo ficar na empresa durante algum tempo. <b>Q6:</b> Pretendo ficar na empresa durante mais cinco anos. <b>Q7:</b> Se amanhã me oferecessem outra proposta de emprego, eu não aceitaria. <b>Q8:</b> Tenho a pretensão de ficar na empresa para a qual trabalho.	H2 H3
<b>Comportamento Consistente da Marca</b>	Compreender se o colaborador da marca CTT tem um comportamento consistente com os objetivos da marca, conseguindo entregar a promessa aos clientes, tendo sempre em consideração que as suas atitudes podem afetar a imagem e a percepção do exterior acerca da marca CTT.	Intenção dos colaboradores em exibirem comportamentos característicos fora da função que desempenham, fortalecendo a marca que representam podendo influenciar o comportamento dos consumidores.	Burman, et. al., (2009)	Lickert 7 pontos	CCM1 CCM2 CCM3	<b>Q9:</b> Demonstro um comportamento que é consistente com a promessa da marca da empresa para a qual trabalho. <b>Q10:</b> Antes de tomar alguma atitude, considero o impacto que a mesma vai ter na marca da empresa para qual trabalho. <b>Q11:</b> Interesse-me em conhecer a marca da empresa para a qual trabalho e o seu significado no desempenho da minha função.	H2 H3
<b>Clareza Geral da Função</b>	Compreender se o colaborador da marca CTT tem um conhecimento correto de como deve desempenhar a sua função em benefício da marca.	Suporte significativo para estabelecer um relacionamento entre a compreensão da função do colaborador e a sua satisfação.	Ramlall, (2004)	Lickert 7 pontos	CGF1 CGF2 CGF3 CGF4	<b>Q12:</b> Estou ciente de como deve ser o meu comportamento quando exerço as minhas funções. <b>Q13:</b> Tenho consciência de como devo lidar com as situações e problemas invulgares na execução das minhas tarefas. <b>Q14:</b> Tenho consciência de quais os resultados esperados do meu trabalho. <b>Q15:</b> Sei o que espero alcançar no meu trabalho.	H1 H2
<b>Clareza Geral da Marca</b>	Compreender se a informação a que o colaborador da marca CTT tem acesso lhe permite desempenhar a sua função de forma satisfatória.	O nível de clareza que um colaborador tem sobre a sua função com resultado do conhecimento da marca.	Moorman, (1995)	Lickert 7 pontos	CGM1 CGM2 CGM3	<b>Q16:</b> A informação sobre a marca para a qual trabalho, melhora o entendimento da função que exerço. <b>Q17:</b> Compreendo o que é esperado de mim, porque tenho informação sobre a marca da empresa para a qual trabalho. <b>Q18:</b> Sei como tomar decisões específicas para o desempenho do meu trabalho, porque tenho informação sobre a marca.	H1 H2
<b>Comprometimento com a marca</b>	Averiguar o nível de comprometimento do colaborador com a marca CTT	A ligação emocional ou o sentimento que o colaborador tem de pertencer a uma organização	Ganesan & Weitz, (1996)	Lickert 7 pontos	CM1 CM2 CM3 CM4 CM5	<b>Q19:</b> Estou orgulhoso(a) por fazer parte da empresa. <b>Q20:</b> Importo-me realmente com o futuro da organização para a qual trabalho. <b>Q21:</b> Os meus valores são semelhantes aos da empresa para a qual trabalho. <b>Q22:</b> Para que a empresa seja bem-sucedida, estou disposto(a) a fazer mais do que esperado. <b>Q23:</b> Tenho um sentimento de pertença relativo à empresa para a qual trabalho.	H1 H3