

BRUNA PEREIRA FERREIRA

INTERNAL BRANDING – ESTUDO EXPLORATÓRIO NUMA PESHOP



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2024

BRUNA PEREIRA FERREIRA

INTERNAL BRANDING – ESTUDO EXPLORATÓRIO NUMA PESHOP

Dissertação

Mestrado em Gestão de Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof^ª. Doutora Bernardete Dias Sequeira,
Faculdade de Economia Universidade do Algarve

Prof^ª. Doutora Maria Manuela Guerreiro,
Faculdade de Economia Universidade do Algarve



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2024

INTERNAL BRANDING – ESTUDO EXPLORATÓRIO NUMA PESHOP

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Bruna Pereira Ferreira

(assinatura)

© **Copyright:** Bruna Pereira Ferreira

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Dedicatória

Ao meu Avô Joaquim Martins Pereira, que o céu seja a sua nova casa.

(20/09/1932 - 31/12/2022)

Agradecimentos

Agradeço às minhas orientadoras Professora Maria Manuela Guerreiro e Professora Bernardete Sequeira, pela ajuda e orientação no decorrer deste trabalho, bem como toda a sua compreensão e empatia demonstrada ao longo deste percurso. Agradeço à Cãovívio pelo apoio no decorrer deste estudo.

Deixar o meu voto de agradecimento eterno à minha família, aos meus pais e irmã, ao meu namorado e à minha avó, pelo apoio nas horas mais difíceis e pelo encorajamento para terminar este percurso cheio de entraves e de grande dificuldade, sem vocês não seria o que sou hoje e por isso deixo o meu apreço eterno.

Aos meus amigos de infância, que me fizeram feliz e me ajudaram, sempre com palavras de carinho e encorajamento. À minha psicóloga Cristiana Felix, pelo apoio demonstrado ao longo deste trabalho.

A Deus por me ter guiado nesta caminhada.

Resumo

O presente estudo pretende abordar o conceito de *internal branding* e a sua aplicação no setor das Petshop's, utilizando como cenário empírico a empresa Cãovívio Petshop. O *internal branding* consiste num conjunto de estratégias e práticas que são implementadas internamente nas organizações com o objetivo de alinhar os seus colaboradores com a identidade, valores e objetivos das mesmas. Este alinhamento é crucial para assegurar uma experiência de marca consistente e positiva para os colaboradores.

A investigação foi conduzida através de um estudo de carácter metodológico misto, qualitativo e quantitativo. Foi realizada uma entrevista semiestruturada Diretora de Recursos Humanos e aplicado aos clientes um inquérito por questionário. O objetivo principal desta investigação é perceber se as práticas de *internal branding* da empresa Cãovívio Petshop se refletem na precessão dos clientes sobre a marca da mesma.

Uma das principais conclusões do estudo reforça a importância do *internal branding* como abordagem essencial para fortalecer a identidade da marca e a cultura organizacional. Os resultados indiciam que a implementação de estratégias de *internal branding*, na empresa em análise, como por exemplo a formação, programas de benefícios internos e o reforço da cultura organizacional, refletem-se no seu desempenho dos colaboradores e, por conseguinte, numa experiência do cliente mais consistente e positiva.

Palavras-chave: *Branding, Internal Branding, Employer Branding*, identidade da marca, Satisfação do cliente, petshop.

Abstract

The present study aims to address the concept of internal branding and its application in the pet shop sector, using the empirical context of the company Cãovívio Petshop. Internal branding consists of a set of strategies and practices implemented internally within organizations to align employees with the organization's identity, values, and objectives. This alignment is crucial to ensuring a consistent and positive brand experience for employees.

The research was conducted through a mixed-methodological study, both qualitative and quantitative. A semi-structured interview was conducted with the Human Resources Director, and a questionnaire survey was applied to the customers. The primary objective of this research is to understand whether the internal branding practices of Cãovívio Petshop are reflected in the customers' perception of the brand.

One of the main conclusions of the study reinforces the importance of internal branding as an essential approach to strengthening brand identity and organizational culture. The results suggest that the implementation of internal branding strategies in the analyzed company—such as training, internal benefits programs, and reinforcement of organizational culture—has an impact on employee performance and, consequently, leads to a more consistent and positive customer experience.

Keywords: Branding, Internal Branding, Employer Branding, Brand Identity, Customer Satisfaction, Pet Shop.

Índice

Índice de Tabelas.....	x
Índice de Figuras.....	xi
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1. Branding.....	4
2.2. Internal branding.....	5
2.3. Employer Branding.....	7
2.3.1. Origem e evolução do conceito	7
2.3.2. Conceitos chaves do Employer Branding.....	13
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	18
3.1 Apresentação da Organização em Estudo	18
3.2 Método e Desenho de investigação	19
3.4 Recolha e análise de dados	20
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	22
4.1 Estratégias e práticas de <i>internal branding</i>	22
4.2 Perceção dos clientes sobre a empresa Cãovívio.....	25
4.2.1 Caracterização da amostra dos inquiridos	25
4.2.2 Perceção dos clientes	28
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO	33
5.1 Limitações e Recomendações Futuras.....	34
6 ANEXOS	41
6.1 Questionário.....	41
6.2 Entrevista	47

Índice de Tabelas

Tabela 2.3.1.1: Atributos da employer branding.....	11
Tabela 2.3.2.1: Conceitos chave relacionados com o Employer Branding.....	14

Índice de Figuras

Figura 4.3.1 Idade dos inquiridos	26
Figura 4.3.2 Género dos inquiridos	26
Figura 4.3.3 Frequência de visitas à Cãovívio Petshop	27
Figura 4.3.4 Como tomou conhecimento da existência da loja Cãovívio	27
Figura 4.4.1 – O que o cliente considera quando volta ao Cãovívio	28
Figura 4.4.2 – Classificação do atendimento na Cãovívio	29
Figura 4.4.3 –Perceção geral dos clientes da Cãovívio durante todo o processo de compra	29
Figura 4.4.4 –Fatores considerados mais importantes no atendimento ao cliente numa PetShop	30
Figura 4.4.5- Perceção dos clientes sobre a realização dos colaboradores.....	31
Figura 4.4.6 – Perceção dos clientes sobre a Cãovívio face a empresas congéneres	32

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

No mundo empresarial contemporâneo, as organizações enfrentam desafios crescentes para se destacarem num mercado cada vez mais competitivo, em constante dinâmica e mudança. Neste cenário, construir uma identidade de marca forte e dinâmica é essencial para o sucesso das organizações (Aggerholm, Andersen e Thomsen, 2011). O conceito de *internal branding* emerge como uma abordagem essencial a uma visão unificada e em simbiose com os colaboradores e a marca, nomeadamente no que diz respeito aos valores, objetivos e identidade, promovendo, assim, uma experiência de serviço coesa, tanto internamente como externamente (Aggerholm et al., 2011).

O *internal branding* refere-se ao conjunto de práticas e estratégias que são desenvolvidas para garantir que os colaboradores compreendam, aceitem e se envolvam com a essência da marca, isto é, que se alinhem com a mesma, atuando nas mesmas dimensões (Aggerholm et al., 2011). Este alinhamento interno é fundamental para que os pontos de contacto com os clientes reflitam os valores da marca, bem como a sua promessa, de uma forma autêntica e integrada. Colaboradores alinhados com marca são mais motivados, produtivos e comprometidos com a organização, o que se traduz em melhores resultados organizacionais e na experiência superior para o cliente (Aggerholm et al., 2011).

O serviço das petshop's, onde a interação direta entre colaboradores e clientes é frequente e intensa, destaca-se como um ambiente propício para a aplicação do *internal branding*. Contextualizando, as petshop's não vendem apenas produtos, mas também oferecem serviços que exigem um alto nível de empatia e confiança com o cliente, bem como o bom aconselhamento no produto a vender. Neste sentido, os colaboradores desempenham um papel crucial na formação e continuidade da imagem da marca, que é essencial para garantir a satisfação e lealdade dos clientes (Aggerholm et al., 2011).

No domínio do *employer branding*, é notada uma escassez de estudos sobre a relação entre marca corporativa, marca interna e marca do empregador (Aggerholm et al., 2011). Embora existam estudos teóricos sobre o assunto, há uma lacuna em estudos empíricos que avaliem as políticas internas de *marketing* e *branding*, especialmente aqueles que

utilizam métodos de medição. A maioria das escalas quantitativas adota a perspectiva dos gestores e poucos estudos consideram a visão dos funcionários e destacam a importância do envolvimento dos recursos humanos nas iniciativas internas de branding (Bromley, 2001). A influência positiva da comunicação interna e da formação no cumprimento das promessas da marca, destacando a relação entre o "compromisso com a marca" e o "comportamento de cidadania da marca" são elementos cruciais para a força da marca. Esses fatores são positivamente influenciados pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) centrada na marca e pela comunicação interna. Em suma, a literatura sugere que iniciativas internas de *branding* e *marketing* contribuem para fortalecer o compromisso dos colaboradores com a organização, incorporando os valores e objetivos da empresa nas suas atividades (Sartori, Mottironi e Corigliano, 2012). É, ainda, referida a falta de consenso na literatura no que toca à transmissão tradicional da promessa da marca, bem como uma definição abrangente de marca interna, explorando todas as suas vertentes e dimensões relevantes (Saleem & Iglesias, 2016). A investigação atual tende a privilegiar a perspectiva de consultores de gestão da marca, analisando-se assim a questão de cima para baixo, pelo que escasseiam os estudos com colaboradores, o que pode trazer novas contribuições para a área (Punjaisri & Wilson, 2011).

A Cãovívio Petshop, é reconhecida pela sua dedicação ao bem-estar animal e pela excelência no atendimento sendo, por isso, considerada um caso exemplar para explorar as práticas de *internal branding*. A empresa investe significativamente na formação contínua dos colaboradores, procurando alinhar as suas ações aos valores e objetivos da marca. Neste setor, a confiança e a empatia apresentadas pelos colaboradores são essenciais na satisfação dos clientes e na sua possível lealdade. A Cãovívio Petshop, é conhecida pelo seu atendimento ao público especializado e personalizado, o que oferece um exemplo para estudar as práticas do *internal branding*.

A literatura sobre o *internal branding* ainda é limitada pelo que este estudo pretende contribuir para esta lacuna ao explorar o tema neste contexto específico. Assim, o objetivo geral deste estudo foi perceber se as práticas de *internal branding* da empresa Cãovívio PetShop, se refletem na perceção dos clientes sobre a marca da mesma, traduzindo-se nos seguintes objetivos específicos:

- 1- Conhecer as estratégias e práticas de *internal branding* implementadas pela Cãovívio PetShop;
- 2- Conhecer a perceção dos clientes sobre a marca Cãovívio Petshop e sobre os seus concorrentes, e identificar os fatores que contribuem para a sua satisfação e lealdade;

Tendo em vista explorar o tema, utilizou-se uma abordagem metodológica mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. A pesquisa qualitativa passou pela realização de uma entrevista semiestruturada à Diretora de Recursos Humanos da Cãovívio PetShop. Esta entrevista teve como objetivo explorar as estratégias de *internal branding* utilizadas pela empresa, os seus processos de formação e as suas políticas de comunicação interna. A pesquisa quantitativa, consistiu na aplicação de um inquérito por questionário dirigido a clientes da Cãovívio Petshop, através do qual se pretendeu conhecer a perceção dos clientes sobre a marca da empresa em análise. Os dados foram analisados com recurso a técnicas de estatística descritiva e à análise temática de conteúdo.

O presente trabalho encontra-se estruturado em torno de cinco capítulos: o capítulo 1 é dedicado à introdução do estudo; o capítulo 2, ao seu enquadramento teórico; o capítulo 3 apresenta a estratégia metodológica; o capítulo 4 é dedicado à apresentação dos resultados e o capítulo 5, às principais conclusões.

CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Branding

O *branding* surge da palavra *brand*, que significa marca. Já no tempo antes da Revolução Industrial quando havia necessidade de marcar objetos/animais para mostrar a sua origem a marca quase que significava um selo de qualidade. Alguns autores, como Pavitt (2003) defendem que *branding* é principalmente o processo de fixar um nome e uma reputação a algo ou alguém. Para Guimarães (2004) *branding* é uma filosofia de gestão da marca, ou seja, é a forma de agir e pensar sobre uma determinada marca (Rodrigues, 2006).

O conceito tem evoluído muito nas últimas décadas, o que, além de refletir mudanças no mercado, reflete também mudanças nos consumidores. Primitivamente as marcas eram vistas como identificadores de produtos, atualmente passaram a ser ativos importantíssimos na competitividade organizacional. Louro (2000) defende que as marcas nascem de uma dimensão central na gestão das organizações, demonstrando assim a importância da avaliação de desempenho das marcas (Louro, 2000). Tal como defende Chiabi e Gonçalves (2010), ocorreu uma mudança de paradigma, onde as marcas são vistas agora como algo que agrega valor e que tem o poder de influenciar (Chiabi & Gonçalves, 2010). A evolução do *branding* está diretamente ligada com o desenvolvimento de novas estratégias de comunicação e de *marketing*, podendo, esta abordagem de gestão deve ser usada para agregar valor à marca mostrando, desta forma, a importância de criar uma identidade da marca que reflita e espelhe o público-alvo (Chiabi & Gonçalves, 2010). O Conceito de *brand* continua a evoluir para acompanhar o mercado atual, um mercado que reflete a necessidade das marcas se adaptarem a um ambiente de comunicação cada vez mais interativo (Machado, Burrowes e Rett, 2020). Esta adaptação é crucial no quotidiano, pois as marcas competem por atenção do público e procuram, cada vez mais, ter um lugar de relevância nas emoções dos consumidores e conectarem-se com estes. Assim, uma identidade da marca deve ser acompanhada de uma comunicação eficaz que reforce o seu valor (Chiabi & Gonçalves, 2010). Atualmente, este conceito converge para que a gestão das marcas deva considerar de igual forma a evolução das tendências de mercado e das mudanças sociais (Rodrigues,

Silva, Sousa, Magalhães e Macedo, 2016). Este acompanhamento permanente impõem uma rapidez de resposta acrescida às marcas, aumentando a sua pressão no mercado.

Podemos, assim, inferir que o conceito de *branding* é o reflexo da transformação de uma visão tradicional, onde as marcas eram meros identificadores, para uma visão complexa e holística onde as marcas são vistas como estratégias de influência dos consumidores e do mercado. Estas transformações são, maioritariamente, impulsionadas pela interação com os consumidores e com a adaptação às dinâmicas sociais.

2.2. Internal branding

Internal Branding é uma abordagem estratégica que alinha dois fatores organizacionais: Cultura Interna e Identidade da Marca (Baker, 1997). Ao longo desta pesquisa pretende-se explorar o conceito, bem como a sua importância nos mecanismos através dos quais opera e as implicações para o desenvolvimento organizacional.

Em 1970 surge a necessidade de investigar um problema crescente no meio empresarial que viria a refletir-se na quase que ineficácia da utilização de estratégias de *marketing* para captação de clientes, existindo ainda um conflito entre a utilização de ferramentas de marketing, como a publicidade, relações-públicas, promoção de vendas, entre outros, com a identidade da empresa. Ou seja, não era visível um alinhamento com a orientação e gestão, que começava com a tentativa de definir as reais necessidades dos clientes e entregar serviços/produtos reais, que atendam às suas necessidades (Baker, 1997). O conceito de identidade corporativa tem vindo a ser definido de forma extremamente restritiva, que se foca apenas nos elementos que tornam a organização distinta e não na forma como a mesma comunica, o que corresponde a um novo conceito: “comunicação corporativa total”. A marca corporativa envolve, muito mais que os produtos, pois envolve os seus *stakeholders*, clientes, colaboradores, entre outros. Ou seja, como defende Gray (1994), indo de acordo a Balmer (1997), identidade corporativa é o agregado de fontes, mensagens e canais pelas quais a organização transmite a sua singularidade aos seus diversos públicos (Baker, 1997).

A agregação do conceito de *internal branding* ao conceito de *branding* surge como um reflexo da mudança de dinâmicas de mercado e a perceção do valor do papel dos colaboradores na construção da marca. O *branding* é tradicionalmente focado na criação

de uma imagem de marca e na sua comunicação externa, o *internal branding* agrega a importância da experiência interna para com os consumidores (Punjaisr, Wilson e Evanschitzky, 2008). Assim o *internal branding* surge como a necessidade de resposta do alinhamento da cultura organizacional com os valores da marca e com as ações dos colaboradores.

O *internal branding* é um conceito, que segundo Punjaisri (2009), procura garantir que os colaboradores compreendam e vivam os valores da marca, para que a sua promessa seja mais facilmente percebida pelos consumidores (Punjaisri, Evanschitzky e Wilson, 2009). Esta abordagem eleva o poder da comunicação interna e dos programas de treino como ferramentas cruciais no sucesso da implementação deste conceito, fazendo com que os colaboradores se tornem embaixadores da marca (Punjaisr et al., 2008). Além disso, a utilização do *internal branding*, além de melhorar a experiência do colaborador, contribui também para o seu envolvimento e possível retenção de talentos. A construção de uma marca poderosa é fundamental para o sucesso a longo prazo no mercado.

A conexão mútua existente entre *branding* e *internal branding* é reforçada pela ideia de que a experiência do colaborador é uma componente essencial da experiência do consumidor. King e Grace (2009) defende que os esforços do *external branding* é de extrema relevância, mas a experiência real dos colaboradores para com a marca é o que, na realidade, molda as suas percepções (King & Grace, 2009). Desta forma observamos que o *internal branding* não deve ser visto como uma extensão do conceito de *branding*, mas sim um ramo deste, uma parte integrante do mesmo e da estratégia da marca, garantindo-se assim uma consistência entre a promessa da marca e a experiência vivenciada pelos colaboradores. Esta extensão é essencial para alinhar a cultura organizacional com a promessa da marca garantindo que os colaboradores, além de compreenderem a promessa da marca, vivenciam e transmitem também os valores da marca tornando, assim, uma visão mais coesa e melhorada para os consumidores.

No campo do *internal branding* surgem vários aspetos a ter em conta e que são importantes definir, como é o exemplo da comunicação interna. Uma comunicação eficaz é um dos mecanismos mais importantes para o sucesso do *internal branding*, pois permite que os colaboradores, em primeiro lugar, compreendam a organização e se

conectem com os valores da marca (Punjaisr et al., 2008). De salientar que esta comunicação deve ser implementada de modo bidirecional, beneficiando, assim, um canal aberto de comunicação entre as partes gestão e colaborador, o que, mais tarde, facilitará a fixação e compreensão dos valores da marca (Punjaisr et al., 2008). Uma abordagem de *internal branding* não tem como objetivo informar os colaboradores, mas motivá-los e fazê-los tornarem-se embaixadores da marca. Assim, o envolvimento dos colaboradores é um ponto fulcral para que estes experienciem uma promessa da marca positiva e benéfica para eles e, por consequência, a transparência para os clientes (Burmann & Piehler, 2013). A cultura organizacional é outro aspeto fundamental para o *internal branding*, onde devem estar refletidos os valores da marca os quais por sua vez, devem ser vivenciados pelos colaboradores. Assim, a cultura organizacional, deve ser altamente moldada para suportar a identidade da marca (Burman & Zeplin, 2005). Uma cultura forte e alinhada com a identidade da marca, não apenas melhora a satisfação dos colaboradores como impacta positivamente a percepção da marca na visão dos clientes (Burman & Zeplin, 2005). Por fim, o conceito dos valores da marca é uma das chaves na implementação do *internal branding*. Devemos ter consciência que os colaboradores não devem apenas conhecer quais são os valores da marca, mas devem sim vivenciá-los nas suas tarefas diárias. Assim, é possível e viável garantir ao cliente uma experiência alinhada com promessa da marca. A identidade da marca deve ser claramente comunicada e disseminada internamente permitindo que esta experiência (da parte do cliente) seja mais autêntica possível (Chiabi & Gonçalves, 2010).

Em suma, através de estratégias práticas de comunicação interna, envolvimento dos colaboradores, cultura organizacional e valores da marca, confere-se a promessa da marca, garantindo-se ao cliente uma experiência coesa e positiva dado que é percebida e vivenciada pelo colaborador de forma coerente.

2.3. Employer Branding

2.3.1. Origem e evolução do conceito

Employer branding, um conceito amplamente conhecido e disseminado, surge como resposta às mudanças nas dinâmicas de mercado e nas expectativas que os trabalhadores apresentavam. É na década de 1990 que se dá o maior destaque deste conceito, quando as empresas percebem a importância da relevância da sua posição enquanto

empregadoras atraentes (Backhaus & Tikoo, 2004). Nos primórdios do conceito, o foco era apenas criar uma imagem positiva da empresa, para desta forma, atrair talentos, à semelhança com o que já faziam com a utilização do branding nos produtos/serviços.

O conceito *employer branding* foi amplamente popularizado em 1996 por dois investigadores: Ambler e Barrow (1996), que definiam o conceito como sendo a totalidade dos benefícios das ofertas e das experiências que as empresas poderiam proporcionar aos seus colaboradores, destacando ainda que era necessária uma proposta de valor clara e bem definida para se conseguir atrair estes potenciais talentos (Bankhaus & Tikoo, 2004). Esta definição foi o ponto de partida do conceito e estabeleceu as bases para a pesquisa académica do mesmo, levando a um aumento de interesse dos investigadores e também dos gestores. Nos anos 2000, o conceito consolidou-se e ganhou uma grande importância nos departamentos de recursos humanos. A grande alteração, em comparação com a década anterior, deveu-se à utilização dos princípios de *marketing* para a construção das ditas marcas empregadoras, valorizando e reconhecendo, assim, que a perceção sobre o empregador pode impactar diretamente na atração e captação de talentos (Heilmann, Saarenketo e Liikkanen, 2013). Assim, dá-se um passo importante em que as organizações passam a utilizar ferramentas de pesquisa novas no seu ambiente organizacional, como por exemplo, o feedback dos colaboradores, de forma a entender e compreender como eram percebidos pelos potenciais candidatos (Heilman et al, 2013).

Com a disseminação das redes sociais e de plataformas digitais, o *employer branding* passou por uma transformação considerável. Depois do ano de 2010, as empresas sentiram a necessidade de utilizarem plataformas para promoverem a sua cultura e os seus valores, permitindo assim a implementação de uma comunicação mais direta e autêntica para com os seus candidatos (Heidi, 2021). Isto também potenciou o aparecimento dos portais de avaliação dos empregadores, onde se espera ver refletida a experiência que os candidatos tiveram com as empresas, tornando assim a marca mais dinâmica, interativa e promovendo a sua proximidade (Heidi, 2021). Atualmente, o conceito alarga-se até à análise da tríade entre a *employer branding*, a cultura organizacional e os colaboradores (Backhaus e Tikoo, 2004). Alguns estudos demonstram que uma *employer branding* forte não é apenas utilizada para atrair novos talentos, mas que contribui de igual forma para o comprometimento e a satisfação dos

colaboradores, formando assim, o que podemos chamar de nova força de trabalho, que é mais envolvente e produtiva (Rampl & Kenning, 2014). Além disto a literatura mais recente mostra a importância do alinhamento da *employer branding* com a experiência real dos colaboradores, garantindo assim que as promessas referidas no processo de recrutamento são mantidas (Rampl & Kenning, 2014).

O conceito de *employer branding* deriva do tema central *branding* assim como o *internal branding*, no entanto este conceito concentra-se especificamente na organização com uma perspectiva empregadora. Enquanto, como vimos anteriormente, o *internal branding* preocupa-se em construir e manter a imagem da marca para os colaboradores, aqui o foco é na atração e fidelização de talentos, definindo a organização como: “*employer of choice*” (Backhaus & Tikoo, 2004, p.505). Esta abordagem é indispensável num mercado cada vez mais competitivo, onde as empresas procuram, não apenas atrair os candidatos indicados, mas também cultivar um ambiente onde é favorecida a lealdade e o envolvimento dos colaboradores.

A marca vista pelo próprio do funcionário é um lado pouco desenvolvido no conceito de *marketing* interno. No entanto além de ser o mais importante, alguns dos investigadores consideram que a marca vista na ótica do trabalhador é que é a real marca interna (Martin e Hetrick, 2006). Outros, porém, defendem que esta marca vista pelo trabalhador o “*employer branding*” é a evolução da teoria do contacto psicológico e do impacto deste contacto nas relações interpessoais e organizacionais (Backhaus e Tikoo, 2004; Kucherov & Zavyalova, 2012). O conceito *employer branding* surge apenas em 1996, pelo estudo de Ambler e Barrow (1996, pp.185-206) no artigo: “*The employer brand*”, onde se define a *employer branding* (marca vista na ótica do trabalhador) como o “*the package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*”. Estes sublinham que o papel principal da *employer branding* é “*to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment*” (Kucherov & Zavyalova, 2012, p.86).

Enquanto a marca interna se foca essencialmente na exploração/criação de um conceito dentro de uma organização, para desta forma, incentivar e, posteriormente, garantir que os funcionários cumprem e transmitem à parte externa as promessas da marca. A

employer branding visa que as organizações conseguem o recrutamento certo, fornecendo ideias de marca para que desta forma transmitam a promessa de marca à parte externa (clientes) (Aggerholm, Andersen e Thomsen, 2011).

O *employer branding* é um complemento ao *internal branding*, pois esta alinha a percepção externa, neste caso dos clientes, com a *employer branding*, ou seja, a visão dos colaboradores. Assim, podemos dizer que esta estabelece uma imagem de *employer branding* que tem como principal objetivo influenciar as atitudes/comportamentos dos colaboradores com o objetivo de promover um ambiente onde os valores não são apenas vistos, mas sim percebidos e vividos no dia-a-dia (Hope, 2018). Isto é de suma importância, pois a forma como os colaboradores percebem a *employer branding* impacta diretamente a sua motivação e o seu compromisso para com a organização, refletindo-se mais tarde na prestação transmitida no momento de compra (Drūteikienė, Savicke e Skarupskienė, 2023).

Desta forma, associado a *internal branding*, está o conceito de *employer branding*, pois num cenário em que o mercado de trabalho é altamente competitivo e há uma diminuição da população ativa, as empresas em todo o mundo enfrentam o desafio de atrair e reter trabalhadores qualificados e de valor acrescentado. Para lidar com esta questão, os gestores procuram implementar novas abordagens nos sistemas de recursos humanos. Segundo a perspectiva de Mosley (2007), a importância desta abordagem, realça que o aumento da concorrência por talento no mercado de trabalho é impulsionado pela necessidade de as empresas concretizarem as suas ambições corporativas (Kuchеров & Zavyalova, 2012). Além disto, o *employer branding* e o *internal branding* estão interligados na preocupação constante da construção de uma cultura organizacional forte. Müceldili (2021) sugere que um *employer branding* eficaz pode ser um mediador entre uma relação cultural organizacional de apoio e a intenção dos colaboradores em manterem-se na empresa. No entanto, isto implica que ao promover uma imagem positiva do empregador, as organizações podem, não apenas captar novos talentos, mas também reter e fixar os talentos pré-existentes, promovendo a sua lealdade e envolvimento (Müceldili, Tatar e Erdil, 2021).

Outro aspeto a considerar no diferenciar na complementação do *internal branding* e *employer branding* é a proposta de valor do empregador, que se refere aos benefícios

funcionais, económicos e psicológicos que uma empresa oferece aos seus colaboradores. Esta proposta de valor pode ser percebida de maneiras diferentes pelos colaboradores, sejam os existentes ou os potenciais, destacando-se a necessidade de uma comunicação consistente entre ambas as partes (Sengupta, Bamel e Singh, 2015). Esta proposta de valor deve ser vivida internamente, garantindo que os colaboradores percebam que a organização cumpre as suas promessas, que é fundamental para a continuação de uma relação de lealdade entre partes. Na literatura não existe apenas um artigo que os atributos do *employer branding*, no entanto baseando-nos em Kuchеров & Zavyalova (2012) podemos formar quatro grupos de atributos essenciais para a *employer branding*, representados na tabela 2.3.1.1.

Tabela 2.3.1.1: Atributos da *employer branding*

Atributos	Características
Atributos económicos	Alto salário, sistema justo de recompensas e bónus, estabilidade, garantias de emprego, horário de trabalho
Atributos psicológicos	Forte cultura corporativa, relações interpessoais positivas, trabalho em equipa, avaliação do trabalho
Atributos funcionais	Conteúdo do trabalho, perspetivas de formação, oportunidades de crescimento na carreira, oportunidades de concretizar plenamente os conhecimentos e competências dos colaboradores
Atributos organizacionais	Liderança no segmento de mercado, escopo internacional de atividade, história da empresa, reputação das marcas de consumo, reputação dos gestores de topo, estilo de gestão

Fonte: Autor Kuchеров & Zavyalova (2012)

Os trabalhadores consideram mais relevantes todos os atributos relacionados com o valor monetário, tendo isto um impacto direto no seu bem-estar (atributos económicos), no entanto o sentimento de pertença à equipa e à empresa (atributos psicológicos), são também fatores muito significativos para os colaboradores, assim como as perspetivas de crescimento profissional e de carreira (atributos funcionais). Estas três categorias de

atributos podem ser vistas como parte integrante de employer branding. Já o último grupo de atributos (atributos organizacionais) dizem respeito à percepção da empresa pelo mercado externo e pelos seus *stakeholders* (Kucherov & Zavyalova, 2012). Com esta análise percebemos que a *employer branding* surge com a aplicação dos princípios de *marketing* ao campo do recrutamento pessoal, significando que a experiência profissional é vista como um produto e os funcionários são vistos como consumidores desses produtos (Kucherov & Zavyalova, 2012).

O fator humano é, sem dúvida, a principal forma de diferenciação de uma marca e é através dele que a mesma comunica o seu compromisso para com os seus clientes. Balmer (2001) defende que os funcionários têm de ter um comprometimento total para com a organização de forma que a marca corporativa seja totalmente diferenciada do mercado existente. Para que isto aconteça, os funcionários têm de ter uma visão clara dos valores da marca, para que desta forma seja mais provável que fiquem emocionalmente e intelectualmente ligados e envolvidos com a organização. Alguns estudos recentes descobriram que quando as organizações que se esforçam para uma partilha e uma cultura da compreensão dos valores da marca perante toda a organização, conseguem uma influência positiva no comprometimento dos funcionários, o que se traduz num envolvimento positivo frente ao cliente (Punjaisri & Wilson, 2011). Em suma, funcionários comprometidos cumprem melhor a promessa da marca devido ao seu alto apego emocional à organização (Punjaisri & Wilson, 2011). Além disso, conclui-se através das teorias de identificação organizacional e de compromisso organizacional que quando os valores dos funcionários estão alinhados e ligados para com os valores da organização, o desejo, a fidelidade e o comprometimento dos funcionários aumenta, pois estes identificam-se positivamente com aquilo que é comunicado (Punjaisri & Wilson, 2011). No entanto e perante todo este cenário positivo, surge algumas nuances, onde a eficiência da marca interna na criação de atitudes e comprometimento dos funcionários pode ser variável, mediante alguns fatores relacionados intrinsecamente com os indivíduos, como por exemplo: idade, tempo de serviço, clima organizacional, apoio de serviço e a autonomia percebida, podem influenciar o fator comprometimento do individuo (Punjaisri & Wilson, 2011).

Chermatony e Dall'olmo (1997), já em 1997 afirmavam que a marca de serviços dependia fortemente das atitudes dos funcionários, sendo estes o ponto fulcral e

fundamental no cumprimento da promessa da marca aquando da entrega do serviço. Mas mais uma vez o problema da imprevisibilidade torna-se um fator de discussão no processo do *branding* de serviços, uma vez que como a entrega da promessa da marca é feita mediante interações humanas este fator é um grande peso (Punjairsi et al., 2009).

A marca interna, recentemente proposta como um catalisador no êxito organizacional na concretização da promessa da marca, tem vindo a ganhar popularidade entre grandes organizações. Embora muitos estudos tenham abordado a perspetiva da gestão e de consultores, a atenção central está nos funcionários, considerados o público-alvo das campanhas internas de branding. Nesse sentido, a literatura destaca a influência da marca interna nos comportamentos de apoio dos funcionários à marca, pressupondo que a compreensão e compromisso dos funcionários com os valores da marca resultam num desempenho alinhado com as expectativas dos clientes (Punjairsi et al., 2009).

Segundo Olins (1995) e O'Loughlin (2004) as marcas de serviços para cumprirem as promessas feita aos clientes tem de colocar no papel principal e central os seus funcionários, pois são eles que enfatizam a marca e a sua promessa, e que influenciam as perceções dos clientes sobre a marca, que por si só são o ativo externo mais importante de uma marca. O Triângulo do Marketing de Serviços, proposto por vários autores como Bitner (1995), Gronroos (1990) e Kotler (1994), destaca a importância de cumprir a promessa da marca para com os clientes, com os seus pilares a assentarem na empresa, fornecedores e clientes. A empresa, através das suas atividades, define a perceção e faz promessas aos clientes. Para garantir que os colaboradores possam cumprir as promessas da marca, a empresa deve envolver-se em atividades como recrutamento, formação, motivação, recompensas e fornecimento de equipamentos e tecnologia. O modelo Service Profit Chain, desenvolvido por Heskett (1994), reflete esta dinâmica, mostrando que a qualidade do serviço interno resulta na satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, contribui para a satisfação e fidelização do cliente. Este círculo virtuoso culmina no lucro e crescimento saudáveis para os serviços prestados (Punjairsi et al., 2009).

2.3.2. Conceitos chaves do Employer Branding

O *employer branding* relaciona-se com conceitos-chaves que são fundamentais para entender como as organizações podem construir e manter uma imagem positiva

enquanto marcas empregadoras. Em seguida será apresentada uma tabela com os principais conceitos associados ao *employer branding* e as suas definições, e em seguida uma explicação detalhada de cada ponto.

Tabela 2.3.2.1: Conceitos chaves relacionados com a Employer Branding

Conceito	Definição
EPV – Proposta de valor do Empregador	Conjunto de benefícios e experiências que a organização oferece aos seus colaboradores, em troca de usufruir dos seus talentos e comprometimento (Heidi, 2021)
Envolvimento dos Colaboradores	Nível de comprometimento e motivação demonstrando pelo colaborador em relação à organização (Safitri et al., 2017).
Cultura Organizacional	Conjunto de valores, crenças e comportamentos que caracterizam a organização (Collins & Kanar, 2013).
Comunicação Interna e Externa	Comunicação realizada entre as diferentes partes: Colaboradores, gestores, clientes (Monteiro et al., 2020).
Experiência do Colaborador	Conjunto de interações que um colaborador tem na organização ao longo do seu ciclo de vida na organização, desde o recrutamento até à sua saída (Bellou et al., 2015).
Reputação da Marca	Percepção geral que o público apresenta perante a empresa como sendo ou não

	um bom local para trabalhar (Jiang & Iles, 2011).
RSC- Responsabilidade Social Corporativa	Compromisso que a empresa apresenta ao realizar os seus negócios de forma ética e sustentável (Backhaus et al., 2016)

Fonte: Elaboração Própria

O conceito da proposta de valor do empregador representa a soma dos benefícios e experiências que uma organização oferece aos colaboradores, em troca das habilidades e do comprometimento que este oferece à empresa (Heidi, 2021). Isto não se limita apenas aos fatores financeiros, como salários e/ou benefícios monetários, mas também a fatores intangíveis, como oportunidades de crescimento e o melhorar da experiência da jornada diária do colaborador (Heidi, 2021). Assim, compreendemos que uma EPV clara e atraente é essencial para diferenciar as marcas empregadoras no mercado. Segundo Beckhaus e Tikoo (2004) a EPV tem de ser comunicada de forma mais clara e sincera possível, para não elucidar falsas realidades de trabalho, e assim estar alinhada com as expectativas dos colaboradores e com a futura experiência de trabalho (Rampl et al., 2014). Isto significa que as organizações devem cumprir com o prometido, e que as promessas transmitidas através da comunicação externa sejam realmente cumpridas na prática, havendo uma adaptação às necessidades do público-alvo. As organizações devem ter em consideração as condições e características demográficas e psicográficas do seu público. As gerações mais atuais procuram por exemplo uma maior flexibilidade horária, enquanto trabalhadores mais velhos priorizam por exemplo a estabilidade financeira (Rampl, Opitz, Welp e Kenning, 2014). Em suma, a personalização da EPV é fundamental para atrair e reter talentos num mercado cada vez mais competitivo, pois uma EPV forte e única pode aumentar a perceção positiva da empresa entre os candidatos, contribuindo para a construção da dita employer branding (Rampl et al., 2014).

Outro ponto chave é o envolvimento dos colaboradores conceito central do *employer branding*, pois reflete o nível de comprometimento, motivação e envolvimento que os colaboradores apresentam em relação à organização. Um elevado envolvimento está

diretamente associado a benefícios específicos como a satisfação no local de trabalho e a lealdade (Tanwar et al.,2016). O envolvimento dos colaboradores não melhora apenas a sua satisfação e retenção, mas também oferece um melhor desempenho e uma experiência positiva para o cliente. Assim o envolvimento dos colaboradores é um fator essencial no desenvolvimento e reconhecimento da marca, que beneficia tanto os colaboradores como os clientes (Tanwar et al.,2016).

A Cultura organizacional é outro dos conceitos chave do *employer branding*, e refere-se aos valores, crenças e comportamentos que caracterizam uma organização, desempenhando um papel crucial na identidade da marca, influenciando diretamente a experiência dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004). Uma cultura organizacional forte pode atrair mais talentos que se identifiquem com o seu posicionamento, permitindo um trabalho mais coeso e produtivo entre as partes. Assim, podemos concluir que a cultura organizacional é um pilar essencial do *employer branding*, permitindo influenciar e atrair talentos e ainda impactar diretamente o envolvimento dos colaboradores (Tanwar & Prasad, 2016).

A comunicação interna e externa é essencial no *employer branding* e influencia diretamente a capacidade de a organização atrair e reter talentos (Bakhaus & Tikoo, 2004). Na comunicação interna ressaltamos todas as interações da organização com os seus colaboradores, sendo imprescindível transmitir a proposta de valor do empregador, os seus objetivos e valores. Uma comunicação clara e consistente tende a aumentar o comprometimento dos colaboradores (Backhaus & Tikoo,2004), um ambiente de diálogo aberto permite a obtenção de *feedbacks* e fortalece a cultura organizacional (Tanwar & Prasad, 2016). A comunicação externa, por sua vez, está diretamente ligada à promoção da cultura organizacional e das oportunidades de desenvolvimento. Isso contribui para fortalecer a imagem positiva da marca empregadora, atraindo profissionais qualificados (Oladipo, Iyamabo e Otubanjo, 2013). Em síntese, a reputação de uma *employer branding* é moldada pela maneira como a organização realiza sua comunicação externa.

O sexto conceito chave do *employer branding* prende-se com a experiência do colaborador, o que abrange todas as interações e percepções durante o ciclo de vida do colaborador na organização. Aqui ressaltam-se etapas como a integração,

desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho e cultura organizacional (Oladipo et al., 2013). Algumas componentes da experiência do colaborador são o recrutamento e seleção, pois a experiência do mesmo começa logo no recrutamento. Uma abordagem transparente cria uma impressão positiva, e estabelece uma base para um relacionamento duradouro (Oladipo et al., 2013).

O conceito de reputação da marca é essencial quando se pretende compreender como as empresas se posicionam e são percebidas pelos colaboradores e consumidores. A reputação da marca não influencia apenas a percepção do consumidor sobre a qualidade do serviço, mas afeta diretamente a sua intenção de compra (Maia, Lunardi, Budiño e Pereira, 2022). Além disso, a reputação da marca é fundamental na formação dos colaboradores, onde a cultura corporativa e de socialização são influenciadas diretamente pela reputação da marca e que afetam o comportamento e a *performance* dos colaboradores (Mendes & Oliveira, 2016).

Por último, caracteriza-se como elemento-chave no *employer branding* a responsabilidade social e corporativa (RSC), uma vez que estas práticas influenciam a percepção dos colaboradores e dos principais talentos que pretendem atrair. A RSC refere-se ao compromisso das empresas em construir o seu negócio de forma ética e sustentável, tendo em conta os impactos sociais, ambientais e económicos. Atualmente é fundamental esta construção de um ambiente de trabalho sólido, positivo e com envolvimento para que a reputação da empresa se mantenha (Gomes, Gonçalves, Pardini e Muniz, 2010).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1 Apresentação da Organização em Estudo

A Cãovívio PetShop, empresa que tem como denominação social: comércio de produtos e serviços para animais Ltda, foi fundada no ano de 1995 em Coimbra. A empresa começou com uma pequena loja focada em oferecer produtos e serviços de qualidade para animais domésticos e exóticos acabando por se destacar pelo seu compromisso e dedicação ao bem-estar animal (GOGET, 2025).

Com o passar dos anos a empresa expandiu-se e conta atualmente com mais seis lojas na região do Algarve nomeadamente quatro distribuídas por Faro, Albufeira, Portimão, Almancil e duas em Loulé. Atualmente conta com cerca de 25 colaboradores. E divide-se em alguns departamentos: direção; gerência; recursos humanos; gerentes de loja; subgerentes de loja e restantes colaboradores. Estas lojas têm vindo a aumentar o seu portefólio de produtos e de serviços, tendo disponível ao público uma loja com um café *Pet-friendly*, sendo considerado o primeiro café unicamente pensado para animais de companhia no Algarve. Nas suas lojas é possível ter acesso a uma vasta gama de alimentações de alta qualidade, brinquedos, acessórios e até alguns fármacos, tanto para animais de companhia como para animais exóticos. Em termos de serviços a empresa oferece serviços de *grooming* (salão de beleza), adoção de animais e compra de animais de raças específicas, bem como animais exóticos, aves, peixes e roedores (PORTUGAL RESIDENT,2025).

A missão da Cãovívio passa por: Tratar os animais de estimação como membros da família, proporcionando produtos e serviços de alta qualidade que atentem às suas necessidades. Para isto a empresa procura promover um ambiente onde o cuidado e o carinho pelos animais sejam prioridade, reforçando os laços entre animais e os seus tutores. Colocando assim em prática o seu slogan: “Juntamos pessoas e animais” (CAOVIVIO PESHOP, 2025).

A visão da organização assenta na pretensão de ser reconhecidas como a melhor e mais confiável empresa nos serviços das Petshop's, destacando-se pela excelência em produtos e serviços e pelo compromisso com o bem-estar animal.

A empresa rege-se pelos valores como excelência no atendimento, onde o foco é oferecer um atendimento personalizado e de qualidade com foco especial nas necessidades do animal. Compromisso com a qualidade e ética e transparência, são outros dos valores que a empresa têm presentes no dia a dia laboral, bem como o amor pelos animais, sendo este o principal foco de toda a empresa. A responsabilidade social é outro pilar assente no dia a dia da empresa e reflexo disto é as campanhas de adoção de animais que as lojas albergam com o objetivo de oferecer lares de qualidade a animais de rua (CAOVIVIO PESHOP, 2025).

3.2 Método e Desenho de investigação

O presente estudo teve como objetivo principal perceber se as práticas de *internal branding* da empresa Cãovívio PetShop, se refletem na perceção dos clientes sobre a marca. Para a concretização deste objetivo definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1- Conhecer as estratégias e práticas de *internal branding* implementadas pela Cãovívio PetShop;
- 2- Conhecer a perceção dos clientes sobre a marca Cãovívio Petshop e identificar os fatores que contribuem para a sua satisfação e lealdade;

O estudo seguiu um *design* de investigação exploratório-descritivo, onde são combinados métodos quantitativos com métodos qualitativos. A pesquisa exploratória é uma ferramenta metodológica onde se pretende estudar um fenómeno sobre o qual se tem pouco conhecimento, procurando-se obter dados preliminares sobre o mesmo (Meneses & Sanna, 2015). Uma pesquisa descritiva assenta na procura das características de um certo fenómeno/população/padrão (Alvarenga, Costa, Soares, Andrade, Mendonça e Sousa, 2023). Assim, a união destas duas metodologias de pesquisa, resulta de uma abordagem que não apenas explora como também descreve o fenómeno em estudo, fornecendo uma visão mais rica e contextualizada do objeto de estudo. A escolha deste *design* de investigação permitiu uma análise mais abrangente, que incorpora tanto a precessão/visão dos clientes como da empresa. A combinação de dados quantitativos e qualitativos na investigação fornece-nos uma abordagem complementar do fenómeno em estudo. Enquanto o método qualitativo se foca em compreender o comportamento humano em profundidade e os significados dos

fenómenos para os atores sociais, recorrendo-se a amostras mais reduzidas e específicas, o método quantitativo enfatiza a medição procurando recolher dados de forma mais extensiva, recorrendo a amostras de grande dimensão (Bryman , 2012).

Como técnicas de recolha de dados recorreu-se à entrevista semiestruturada e ao inquérito por questionário. A entrevista semiestruturada é normalmente utilizada em pesquisas qualitativas, com objetivo de oferecer mais flexibilidade ao entrevistado, a fim de se obter mais informações (Castro & Oliveira, 2023). Assim, esta recolha permite uma maior flexibilidade, permite um ambiente de maior abertura entre as partes e ainda aumenta a contextualização das informações (Castro & Oliveira, 2023). A utilização do questionário prende-se com a necessidade de recolha de informações de um número elevado de indivíduos sobre o tema em estudo, recorrendo-se sobretudo a perguntas fechadas, podendo ter, eventualmente, alguma questão aberta (Ramos, 2013).

A entrevista foi realizada à Diretora de Recursos Humanos da empresa Cãovívio e o questionário foi aplicado aos clientes desta empresa, em particular os clientes da loja e café *Pet-Friendly* de Loulé.

O objetivo da entrevista foi conhecer em profundidade as diferentes estratégias e práticas de *internal branding*.

O questionário aplicado aos clientes teve como principal objetivo avaliar a perceção dos mesmos sobre a Cãovívio. Foram incluídas questões que através das quais se procurou aferir se as estratégias e prática do *internal branding* da empresa, se refletiam na perceção do cliente sobre a sua experiência na empresa, como por exemplo ao nível da qualidade do atendimento e na valorização de diversos fatores do serviço prestado. A técnica de amostragem utilizada foi a amostra por conveniência. Esta é uma técnica de seleção dos participantes que se baseia na acessibilidade e disponibilidade dos indivíduos, em vez de seguir um método de seleção rigoroso (Batista, Braga e Soler,2020).

3.4 Recolha e análise de dados

Após a obtenção da autorização da empresa para a realização do estudo, começou-se a preparar a recolha dos dados. Num primeiro momento foi enviado um email à Diretora

de Recursos Humanos para agendamento da entrevista. No email apresentavam-se os objetivos do estudo e da entrevista, bem como a explicação de como se realizaria a mesma, e também se garantia o anonimato. A entrevista realizou-se no dia 8 de maio de 2024, presencialmente, no escritório da empresa em Faro e foi gravada em áudio, mediante a autorização da entrevistada.

Os questionários foram realizados na Loulé *Pet-Friendly* Café, entre os dias cinco a sete de abril de 2024, tendo sido respondidos 52 questionários. Embora a amostra fosse de conveniência procurou-se integrar na mostra pessoas de diferentes nacionalidades, tutoras de animais e clientes da loja com alguma antiguidade.

O questionário foi respondido através de um *tablet* disponibilizado ao cliente, sendo este de resposta totalmente anónima e voluntária. O questionário foi realizado através da plataforma *Google Forms*.

Os dados da entrevista foram analisados mediante uma análise temática de conteúdo. Uma análise temática de conteúdo é uma técnica que consiste em analisar e relatar padrões/temas, dentro de um conjunto de dados delimitados. Esta abordagem é amplamente utilizada em dados textuais, por exemplo entrevistas, permitindo assim uma compreensão mais profunda das experiências que os participantes expressão nas suas respostas (Souza, Almeida, Soares, Simões e Ferreira, 2023).

Os dados do questionário foram tratados através de frequências absolutas e relativa e da estatística descritiva, recorrendo-se ao software SPSS. Para ser mais fácil a sua referência os mesmos foram categorizados sobre a forma Q (questionário) seguidos de um número que corresponde ao número do inquérito (Q1; Q2; Q3, etc.).

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estratégias e práticas de *internal branding*

O marketing interno desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho positivo e na motivação dos colaboradores para que representem e transmitam os valores da marca. A Diretora de Recursos Humanos da empresa em estudo considera que a principal estratégia de marketing interno da organização é a formação proporcionada aos colaboradores.

“Eu diria que a nossa principal estratégia é talvez a boa formação que os nossos colaboradores têm. Tanto eu, como as marcas estamos constantemente a dar formações, porque o que me faz sentido é ao chegar um cliente à minha loja é eu saber tudo sobre o seu animal e o seu caso específico. (...) Porque as pessoas não têm conhecimento para tratar dos animais e somos nós que temos de desempenhar esse papel, então sim, essa é a nossa grande estratégia de Marketing. E resulta, porque somos conhecidos por isso mesmo (DGRH)”.

No que concerne às estratégias de *internal branding*, mais especificamente, a Gestora de Recursos Humanos da empresa em análise, volta a destacar às ações de formação. Na empresa são realizadas constantemente ações de formação com os colaboradores, o que permite à empresa atingir o lugar de líder de mercado no seu setor e ser uma empresa de referência.

“(...) usamos essencialmente as ações contínuas de formação, que nos dão o prestígio que temos no setor e garantem a fidelização dos nossos clientes (DGRH)”.

Estas ações de formação permitem ainda a venda dos produtos com segurança, o que faz aumentar a perceção do valor da empresa junto dos clientes.

“(...) sentem em nós uma segurança que não sentem nas outras lojas e aqui que estamos a falar de seres vivos é totalmente importante o eu

recomendar algo correto, e realmente bom para o animal para este melhorar a sua qualidade de vida. (...) fazemos constantemente formações com as marcas mesmo online e tudo para que eles tirem as suas dúvidas e possam ouvir verdadeiros especialistas e percebem como devem apresentar os produtos (DGRH)”.

Ainda, em termo de estratégias de *internal branding* a empresa tem um programa de incentivos internos. Esta, para reconhecer o esforço dos colaboradores tem um sistema de reconhecimento financeiro, sendo uma das estratégias de *internal branding* mais referenciadas na literatura.

“(...) é estabelecido um objetivo de vendas e se este for cumprido eles têm um acréscimo de 100€ por colaborador como prêmio (DGRH)”.

A empresa proporciona ainda outros benefícios aos seus colaboradores:

“(...) 20% de desconto em toda a loja e podem levar artigos quase a vencer a validade (...) têm direito a banhos e tosquiadas, serviço de grooming, gratuitos para os seus animais (DGRH)”

Destaca-se, também, a promoção de uma boa cultura organizacional, em que valorizar os colaboradores é considerado um dos principais elementos para a sua motivação. Uma cultura organizacional bem promovida é fundamental para promover a identificação dos trabalhadores com os objetivos e identidade da organização.

“(...) Temos sempre em atenção que os colaboradores saibam que valorizamos o seu posto de trabalho e damos muitas provas disso, fazendo-os serem responsáveis em diversas secções e isso promove uma boa cultura dentro da nossa empresa, o que eu acho que se sente no local de trabalho e nas relações que eles criam aqui dentro, somos uma família e todos nos damos bem (DGRH)”.

No entanto, a organização não realiza ações de integração dos novos colaboradores, embora promova uma cultura de proximidade entre chefias e colaboradores.

“(...) eu destacaria é talvez a proximidade entre os colaboradores e as chefias, sejam os gerentes de loja, como eu neste caso, acho que todos somos muito acessíveis. E isso é bom, mesmo quando surge algum problema é facilmente detetado e resolvido o que queria bom ambiente entre todos (DGRH)”.

Relativamente à avaliação da satisfação dos colaboradores, todos os anos é administrado um inquérito por questionário aos mesmos, com este propósito. Mas auscultação dos gestores de loja tem-se revelado fundamental ao nível da aferição da satisfação dos colaboradores.

“(...) Apenas há uns dois anos implementei um questionário que circula pelos colaboradores uma vez por ano e é aí que vemos como se sentem e o que podemos melhorar. Mas neste campo eu tenho de agradecer é aos gerentes, pois eles fazem um papel de mediadores e percebem se a sua equipa está bem ou mal e é aí que temos mais feedback, mais até que nos questionários (DGRH)”.

Relativamente à incorporação dos valores e da identidade da marca pelos colaboradores, o trabalho desenvolvido através da formação é realçado como fundamental. A Coerência de atuação dos colaboradores relativamente aos valores da organização e o conhecimento técnico são considerados como muito importantes. Como estratégia de diferenciação, a empresa tem uma constante preocupação em refletir a sua identidade no trabalho dos seus colaboradores, procurando uma identidade sólida, refletida no seu posicionamento.

Relativamente aos nossos objetivos, alguns deles são o bom atendimento, respeito pela vida animal e a seriedade no nosso trabalho, e acho que pelo trabalho que desenvolvemos nas formações esses objetivos são automaticamente percebidos pelos colaboradores. E isso é importante e é uma das estratégias que temos sempre presentes no nosso dia a dia é passar essa “camisola” para o nosso colaborador para ele saber o que representamos e como queremos ser representados (DGRH)”.

Um bom conhecimento técnico dos produtos permite aos funcionários uma segurança no momento da venda, o que é facilmente percebido pelo cliente que vê neste uma figura de autoridade no que toca ao serviço, facilitando assim a sua fidelização

De salientar que a formação favorece um alinhamento positivo na prestação dos serviços, permitindo que os funcionários ofereçam o mesmo nível de prestação de serviços, alinhados pela mesma visão.

Quando se questiona à Diretora de Gestão de Recursos Humanos se poderiam implementar mais estratégias de Marketing interno na empresa? Ou fazer algo diferente? Esta considera que a ideia é dar continuidade à estratégia de Marketing interno, que se tem perseguido.

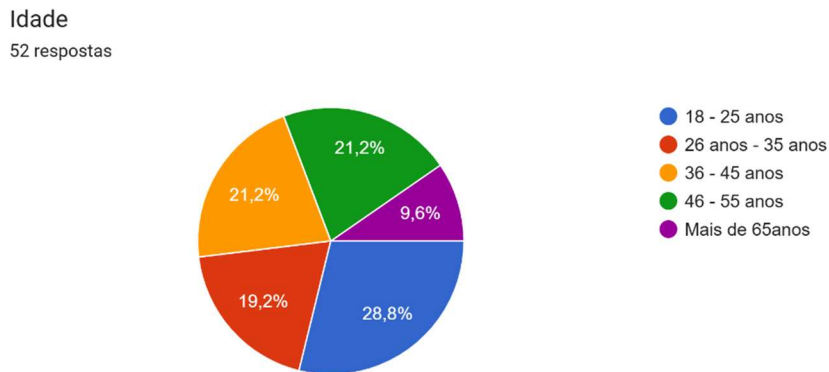
(...) acho que temos vindo a crescer desta forma e que por enquanto vamos continuar assim, isto não quer dizer que daqui a uns cinco anos ou assim não haja mudanças, mas por enquanto a ideia é apostar nas formações e mostrar aos clientes que somos quase que uns veterinários e somos especialistas na área e é isso, não pretendemos acrescentar nada ou mudar nada (DGRH).

4.2 Perceção dos clientes sobre a empresa Cãovívio

4.2.1 Caracterização da amostra dos inquiridos

A caracterização da amostra tem como finalidade a de descrever o perfil dos inquiridos.

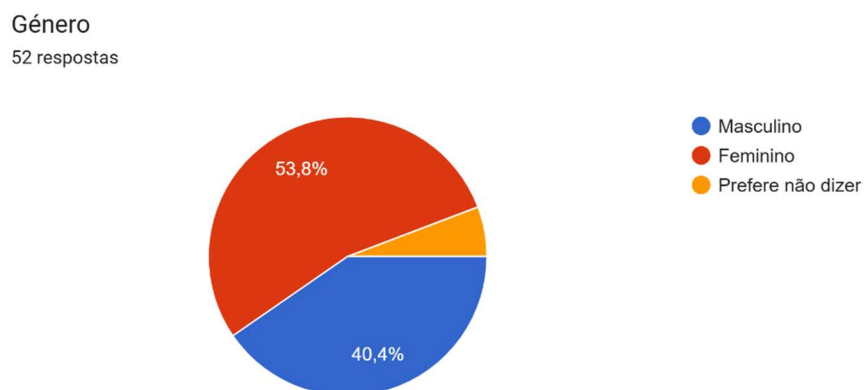
Figura 4.3.1 Idade dos inquiridos



Fonte 1: Elaboração própria

Relativamente à idade, a faixa etária com maior representação de inquiridos corresponde a idades compreendidas entre os 18-25 anos, totalizando 28.8% da amostra (15 indivíduos). Seguindo-se a faixa etária dos 36-45 anos e dos 46-55 anos com a mesma representatividade de 21.2% (11 inquiridos). Com menor representatividade, 19.2% (10 inquiridos) dos inquiridos encontram-se na faixa etária dos 26-35 anos e, por fim, temos a faixa etária com mais de 65 anos (9.6%).

Figura 4.3.2 Género dos inquiridos

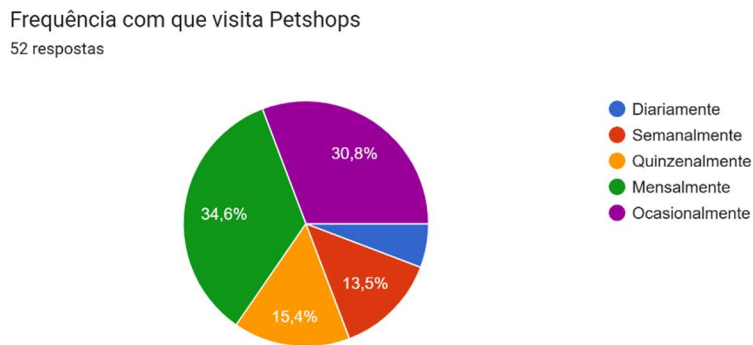


Fonte: Elaboração própria

O género dos inquiridos com mais expressão percentual é o feminino com um total de 28 inquiridas (53.8%), seguido do género masculino com 40.4%. (21 inquiridos).

Apenas uma pequena percentagem, 3 inquiridos, preferiu não indicar o seu género (5.8%).

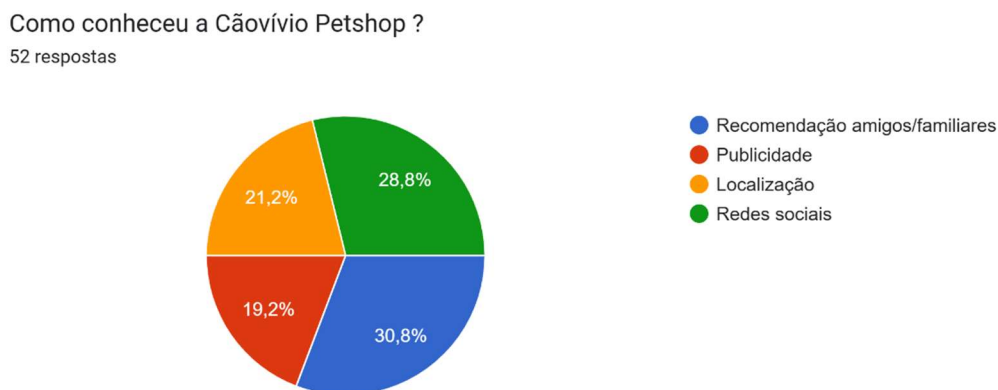
Figura 4.3.3 Frequência de visitas à Cãovívio Petshop



Fonte: Elaboração própria

Um número significativo dos inquiridos afirma que tem por hábito frequentar a loja mensalmente (34.6%), um número um pouco menos expressivo indica apenas visitar a loja ocasionalmente (30.8%), ou seja, não tem um período específico entre visitas. As categorias com menos expressão são respeitantes a indivíduos que afirmam visitar a loja quinzenalmente (15.4%) e semanalmente (13.5%), sendo que apenas uma minoria afirma visitar a loja diariamente (5.8%).

Figura 4.3.4 Como tomou conhecimento da existência da loja Cãovívio

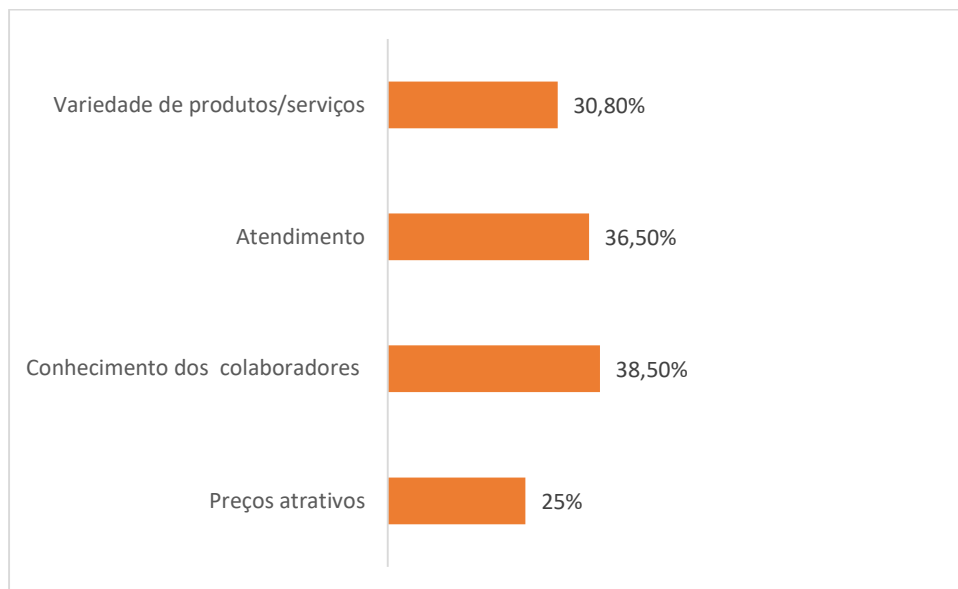


Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos foram ainda questionados sobre a forma como tomaram conhecimento da existência da PetShop. A recomendação de amigos/familiares (30.8%) e as redes sociais (28.8%), são os principais meios de conhecimento da existência da loja. Seguindo-se o fator da localização (21.2%), pois todas as lojas da Cãovívio se posicionam de forma estratégica nos centros das cidades ou nas artérias mais movimentadas. E por fim a publicidade (21.2%), onde se entendem os cartazes/*outdoors*/placas indicativas/eventos, entre outros.

4.2.2 Percepção dos clientes

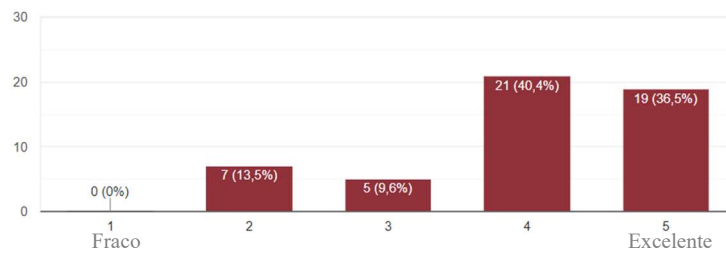
Figura 4.4.1 – O que o cliente considera quando volta ao Cãovívio



Fonte: Elaboração própria

Nesta questão temos indícios que o trabalho desenvolvido internamente na empresa e que lhes dá o seu posicionamento de renome no setor, é o fator que mais fideliza os seus clientes e que os motiva a frequentar a PetShop. Os dados revelam que mais de 38% da amostra reconhece o conhecimento dos colaboradores e que mais de 36% dos inquiridos se revêm no bom atendimento por parte dos colaboradores. Já a valorização dos preços (25%) parece ser o fator menos considerado no que se refere à fidelização dos clientes. Relativamente à variedade de produtos e serviços apenas 30.80% dos inquiridos o considera um fator importante no momento da fidelização. Pelo que os resultados indiciam que há uma preferência pelo atendimento e aspetos técnicos em relação aos preços praticados.

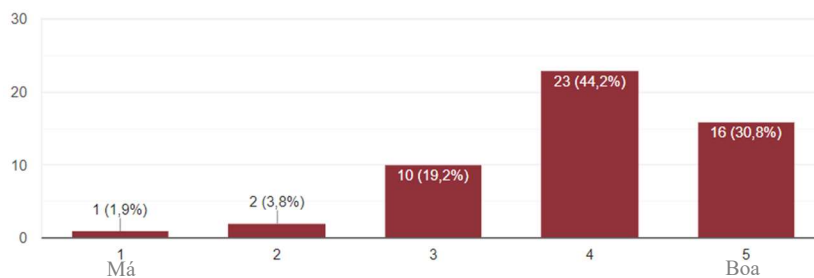
Figura 4.4.2 – Classificação do atendimento na Cãovívio



Fonte: Elaboração própria

Segundo os resultados, a maioria dos inquiridos considera o atendimento como muito bom (40.4%) ou excelente (36.5%), o que é um bom indicativo para a empresa. Já 9.6% dos inquiridos classifica o atendimento como razoável e uma percentagem maior (13.5%) classifica o atendimento como pouco satisfatório.

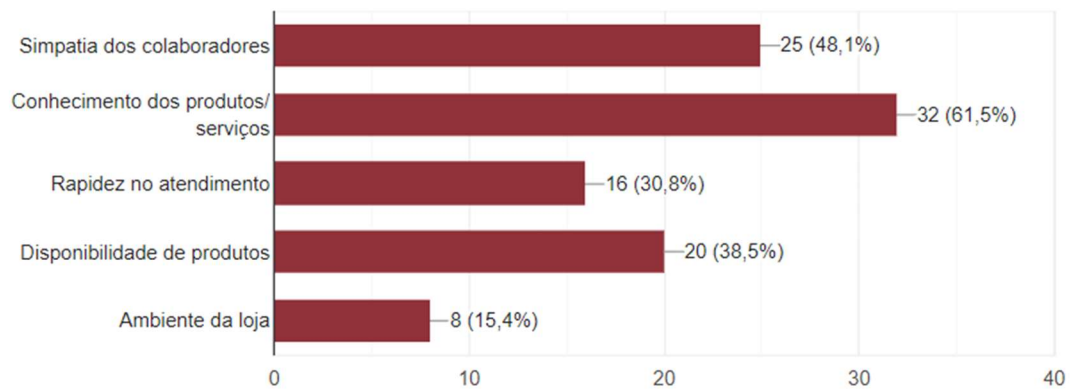
Figura 4.4.3 – Percepção geral dos clientes da Cãovívio durante todo o processo de compra



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à percepção geral dos inquiridos sobre todo o processo de compra na Cãovívio, percebe-se que grande parte dos inquiridos classifica o processo de compra como satisfatória (44.2%) e boa (30.8%), o que é um bom indicativo para a empresa. Já 19.2% dos inquiridos classifica a experiência de compra como razoável (19.2%). Esta, é classificada como fraca por 3.8% dos inquiridos e como má por 1.9%. Estes resultados indiciam que as estratégias de *internal branding*, se refletem nas percepções dos inquiridos pois processo de compra é percebido maioritariamente como positivo.

Figura 4.4.4 –Fatores considerados mais importantes no atendimento ao cliente numa PetShop



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos fatores considerados com mais importantes no atendimento ao cliente numa *Petshops*, destaca-se o conhecimento dos produtos/serviços (61.5%), seguido da simpatia dos colaboradores (48.1%), sendo, a disponibilidade de produtos (38.5%), a rapidez no atendimento (30.8%) e o ambiente da loja (15.4%), os elementos que tem menos expressão como fatores considerados no atendimento deste tipo de lojas.

Os inquiridos quando questionados sobre como se sentem valorizados durante um processo de compra numa *Petshops*, estes destacam alguns aspetos considerados fundamentais. O atendimento foi sem dúvida um dos aspetos mais salientados com influência direta no sentimento de valorização.

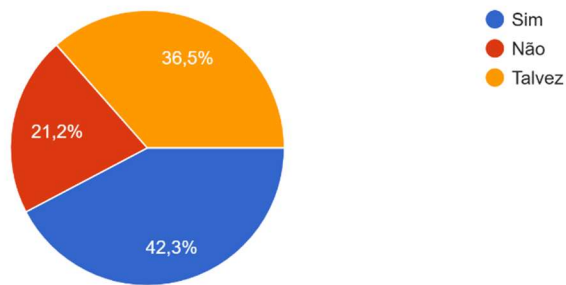
“Sinto-me valorizado quando o atendimento é personalizado e os funcionários me ajudam a escolher o melhor para o meu animal” (Q10).

Da mesma forma alguns inquiridos ressaltam ainda a motivação dos colaboradores e o conhecimento detido pelos colaboradores.

“Valorizo muito o facto de os funcionários serem bem-dispostos e estarem sempre prontos a ajudar, mostrando paixão pelo que fazem” (Q51).

“Quando os empregados me informam tão bem como o meu veterinário e sente-se que eles gostam realmente do que fazem e que vestem a camisola” (Q52).

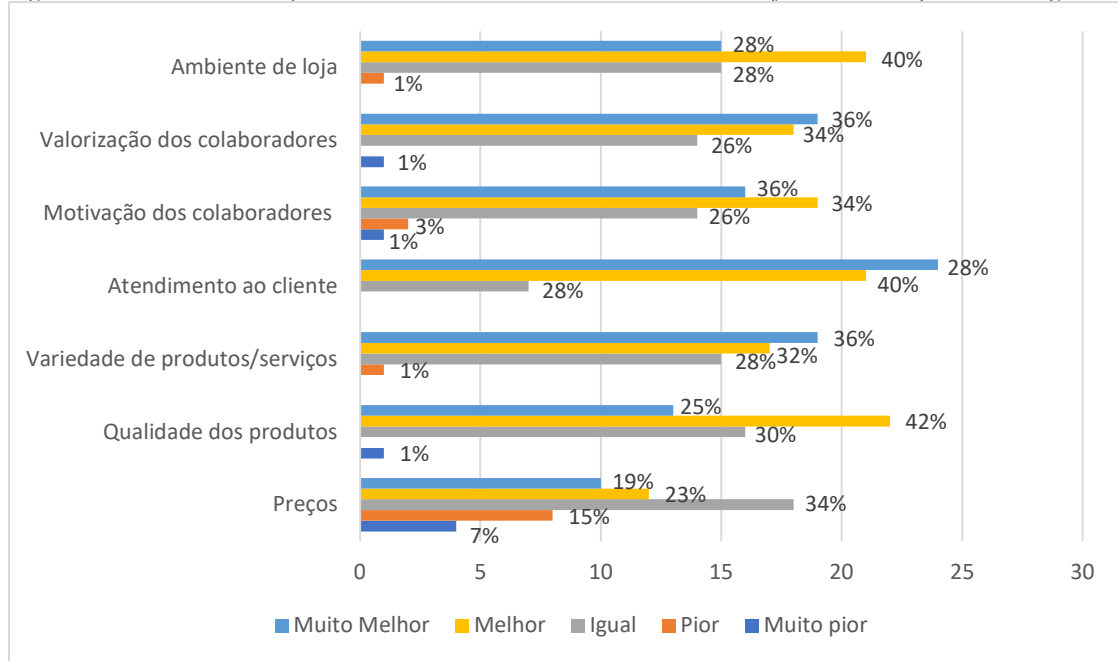
Figura 4.4.5- Perceção dos clientes sobre a realização dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria

Um número significativo dos inquiridos (42.3%) indica que quando visita uma *Petshop* consegue perceber se os colaboradores se sentem realizados. Estes resultados sugerem que o resultado de técnicas de *employer branding* de uma organização podem ser facilmente percebidos por um número significativo de clientes.

Figura 4.4.6 – Percepção dos clientes sobre a Cãovívio face a empresas congéneres



Fonte: Elaboração própria

Analisando o gráfico 4.4.6, percebe-se que o aspeto que mais valoriza a Cãovívio face às lojas congéneres é o atendimento ao cliente com 87% dos inquiridos a classificar esta variável como melhor ou muito melhor face à concorrência, o que pode indiciar os resultados positivos de todos os esforços realizados em estratégias de *internal branding*. De seguida os inquiridos elencam a valorização dos colaboradores como o grande destaque da empresa face à concorrência, com um total de 71% de inquiridos a colocarem esta variável classificada como muito melhor ou melhor. O ambiente de loja e a variedade de produtos/serviços são seguidamente as variáveis com maior percentagem de inquiridos a classificar como muito melhor ou melhor (69%). A motivação dos colaboradores e a variedade e a qualidade dos produtos são ainda destacadas por 67% dos inquiridos como muito melhor ou melhor face à concorrência. Por fim, encontra-se a variável preços com apenas 42% dos inquiridos a colocar esta como melhor ou muito melhor face à concorrência. Estes resultados sugerem que as práticas de *internal branding* estão a dar frutos e a serem percecionadas pelos clientes de forma positiva, aumentando consequentemente a fidelização dos mesmos.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

A investigação realizada reforça a relevância do *internal branding* como uma estratégia crucial para alinhar os colaboradores com os valores e objetivos da marca. Através de práticas consistentes, como formações contínuas e incentivos internos, a empresa Cãovívio PetShop conseguiu fortalecer a sua cultura organizacional e assegurar que os seus colaboradores desempenhem um papel ativo na transmissão da identidade da marca aos clientes. Este alinhamento interno não apenas melhora a motivação e desempenho dos colaboradores, como também contribui para criar uma experiência de marca autêntica e coesa.

As formações contínuas não apenas garantem que os colaboradores possuam conhecimento técnico, mas também asseguram um alinhamento na forma como interagem com os clientes. Isso contribui para criar uma experiência padronizada e confiável, algo essencial no fortalecimento da lealdade dos clientes. A combinação de formação e motivação parece ser um fator-chave para que os clientes reconheçam o atendimento como diferencial competitivo.

Estratégias como a promoção da cultura organizacional e benefícios direcionados aos colaboradores resultam em equipas mais satisfeitas e motivadas, reforçando a sua lealdade à empresa.

Estas práticas não apenas promovem a satisfação interna, mas parecem ser percebidas pelos clientes, que destacam a simpatia e o comprometimento dos colaboradores como fatores relevantes num processo de compra numa PetShop. Assim, um bom atendimento é refletido nas experiências positivas vividas pelos clientes, o que promove uma lealdade e fidelização para com a marca. Quando os clientes têm interações positivas para com a marca, estes tendem a desenvolver um vínculo emocional, que é um forte indicador de lealdade (Peres, 2019).

Seguindo esta linha de pensamento, os resultados do estudo sugerem que as práticas de *internal branding implementadas pela empresa em estudo*, refletem-se na perceção dos clientes sobre a marca e na sua fidelização. A maioria dos inquiridos considerou o atendimento da Cãovívio superior ao de outras *petshop's*, com 87% classificando-o

como “melhor” ou “muito melhor” em relação à concorrência. O conhecimento técnico dos colaboradores também foi destacado, com mais de 38% dos inquiridos apontando-o como um dos principais motivos de fidelização (Figura 4.4.1).

Deste modo, os clientes da Cãovívio reconhecem a qualidade do atendimento e a competência técnica dos colaboradores como fatores diferenciadores deste tipo de serviço. Esta percepção positiva reforça a importância de estratégias integradas de *internal branding* que promovam a consistência e a excelência no relacionamento com os clientes, contribuindo para a fidelização e para uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

5.1 Limitações e Recomendações Futuras

Apesar de todos os *insights* relevantes deste estudo, é importante reconhecer algumas limitações. Uma destas limitações prende-se com a não participação dos colaboradores no estudo. Embora inicialmente estivesse previsto a realização de um *focus group* com os colaboradores, não foi possível obter autorização para a realização do mesmo. De salientar também o número reduzido de respostas ao inquérito, bem como o facto de este ter sido realizado apenas numa loja e não em todas as lojas da empresa. Embora a amostra não fosse aleatória, uma recolha de dados extensiva a outras lojas, possivelmente dar-nos-ia uma leitura da realidade mais exata, podendo-se também aferir eventuais diferenças entre as mesmas. O facto de estarmos perante um estudo de caso não é possível a generalização dos resultados.

Para investigações futuras recomenda-se a realização de estudos de caso comparativos entre diferentes empresas do setor, para aferir quais as estratégias e práticas de *internal branding* implementadas neste tipo de organizações. Recomenda-se também que em investigações futuras sobre o *internal branding*, os colaboradores das organizações em análise participem no estudo. No caso da Cãovívio, seria interessante um estudo que recolhesse dados junto dos clientes de todas as lojas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarenga, J. d. P. O., Costa, L. D. d., Soares, N. S., Andrade, N. F. d., Mendonça, A. V. M., & Sousa, M. F. d. (2023) Gestão da informação e tradução do conhecimento no trabalho de enfermeiros/as da atenção primária à saúde no estado da paraíba - nordeste do brasil, *Tempus – Actas De Saúde Coletiva*, 16(4), <https://doi.org/10.18569/tempus.v16i4.3063>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206, <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications*, 16(2), 105–123, <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
- Azevedo, L. F. d., Teixeira, M. W. S., & Filho, A. d. S. G. (2021). Fatores motivacionais para o trabalho em instituições de ensino superior, *Educationis*, 9(2), 1-17, <https://doi.org/10.6008/cbpc2318-3047.2021.002.0001>
- Batista, A. V. d. A., Braga, P. H. C., & Soler, O. (2020). Utilização de medicamentos por discentes que utilizam o serviço de assistência psicossocial do instituto de ciências da saúde da universidade federal do pará. *Revista Amazônica De Ciências Farmacêuticas*, 1(1), <https://doi.org/10.17648/2675-5572.racf.v1n1-4>
- Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P. (2005). The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and their Effects to Bank Performance, In *An International Journal* (Vol. 5, Issue 2).
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.^a ed.), Oxford, *Oxford University Press*.
- Budiono, P. E., Harjanti, D., & Stankevica, K. (2020). The Revival of Indonesian Skin Care Brands, *SHS Web of Conferences*, 76, 01036, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601036>

- Castro, E. d. and Oliveira, U. T. V. d. (2023). A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual, *Entretextos*, 22(3), 25-45, <https://doi.org/10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45>
- CAOVIVIO PESHOP. Facebook. Disponível em: <<https://www.facebook.com/URL-do-perfil>>. Acesso em: 21 jan. 2025
- Davis, T. R. v. (2001a). Integrating internal marketing with participative management, *Management Decision*, 39(2), 121–132. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005418>
- Davis, T. R. v. (2001b). Integrating internal marketing with participative management, *Management Decision*, 39(2), 121–132, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005418>
- Devasagayam, P. R., Buff, C. L., Aurand, T. W., & Judson, K. M. (2010). Building brand community membership within organizations: A viable internal branding alternative? *Journal of Product and Brand Management*, 19(3), 210–217, <https://doi.org/10.1108/10610421011046184>
- Drūteikienė, G., Savicke, J., & Skarupskienė, D. (2023). The impact of employer brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 193-203. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.17)
- Frederico, E. (2008). *O que é Marketing?*
- Gomes, G. d. A., Gonçalves, C. A., Pardini, D. J., & Muniz, R. M. (2010). Responsabilidade socioambiental corporativa e indicador de maturidade mediando desempenho estratégico para as organizações, *Revista De Ciências Da Administração*, 244-269. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n26p244>
- GOGET. Cãovívio Pet Shop Faro. Disponível em: <https://goget.pt/en/caovvio-pet-shop-faro_en_C0723_09.html>. Acesso em: 21 jan. 2025

- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry, *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302. <https://doi.org/10.1108/ijesm-03-2012-0003>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand, *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Leal, G. P. H. V., Leandro, K. C., & Pinto, A. V. (2021). Qualidade do serviço desde a perspectiva do usuário: avaliação do serviço de gestão de resíduos em hospital público de Rio de Janeiro, *Brazilian Journal of Development*, 7(9), 91362-91383. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-342>
- Leonard L. Berry, & A. Parasuraman. (1991). Marketing Services: Competing through Quality, *New York NY: The Free Press*.
- Machado, M., Burrowes, P. C., & Rett, L. (2020). Proposta de um modelo de literacia para as novas enunciações publicitárias, *Animus. Revista Interamericana De Comunicação Midiática*, 19(40). <https://doi.org/10.5902/2175497740462>
- Maia, C. R., Lunardi, G. L., Budiño, G., & Pereira, M. d. L. (2022). Confiança dos consumidores do turismo online no comércio social, *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 16, 2350. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2350>
- Mendes, T. S. and Oliveira, T. R. d. (2016). Reputação, marca e as práticas de formação dos profissionais de serviço: estudo de caso em uma rede de restaurantes, *Desenvolve Revista De Gestão Do Unilasalle*, 5(3). <https://doi.org/10.18316/2316-5537.16.28>
- Meneses, A. S. d. and Sanna, M. C. (2015). Métodos de pesquisa empregados na produção do conhecimento sobre administração em enfermagem, *Revista Eletrônica De Enfermagem*, 17(4), 34648. <https://doi.org/10.5216/ree.v17i4.34648>

- Mücelandili, B., Tatar, B., & Erdil, O. (2021). Retaining the best talents: the impact of employer branding and psychological capital, *Journal of Yaşar University*, 16(63), 1414-1429, <https://doi.org/10.19168/jyasar.831993>
- Nascimento, R. F. d., Canteri, M. H. G., & Kovaleski, J. L. (2019). Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método prisma, *Revista Gestão & Conexões*, 8(2), 44-58, <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>
- Neurismar Araújo de Souza, M., Iranilda Meneses Almeida, M., Lopes Soares, S., Lulia Feitoza Simões, L., & Simões Ferreira, H. (2023). Desafios no ensino remoto de professores de educação física da rede pública de ensino fundamental da cidade de fortaleza challenges in remote teaching for physical education, *Criar Educação*, 12(2), 103-113. <https://doi.org/10.18616/ce.v12i2.7822>
- Oladipo, T., Iyamabo, J., & Otubanjo, O. (2013). Employer branding: moulding desired perceptions in current and potential employees, *Journal of Management and Sustainability*, 3(3), <https://doi.org/10.5539/jms.v3n3p55>
- Oliveira, A. J. A. d., Passos, C., & Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: um estudo das pmes da região de Lafões, *Gestão E Desenvolvimento*, (27), 81-97, <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>
- Pascale, Q., & Kelly, A. (1999). Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an Exploratory Study, *Journal of Applied Management Studies*.
- Pereira-Villazón, T., Portilla, I., & Rodríguez-Salcedo, N. (2021). Review of the literature on corporate brands: Towards an integrative definition and management, *In Doxa Comunicacion* (Vol. 2021, Issue 32, pp. 159–185). CEU Ediciones <https://doi.org/10.31921/DOXACOM.N32A8>
- Peres, F. A. (2019). O efeito que as comunidades de marca geram no amor à marca, *Revista Gestão Em Análise*, 8(3), 127, <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i3.p127-147.2019>

- PORTUGAL RESIDENT. *New pet café opens in Loulé*. Disponível em: <https://www.portugalresident.com/new-pet-cafe-opens-in-loule/>, Acesso em: 21 jan. 2025
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: um facilitador dos comportamentos de apoio à marca dos funcionários, *Jornal Do Gerenciamento de Serviços*, 20(1757–5818), www.emeraldinsight.com/1757-5818.htm
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: implications for strengthening customer–brand relationships, *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407–424, <https://doi.org/10.1080/15332660802508430>
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factor, *European Journal of Marketing*, 45(9–10), 1521–1537, <https://doi.org/10.1108/03090561111151871>
- Ramos, M. P. (2013). Métodos quantitativos e pesquisa em ciências sociais: lógica e utilidade do uso da quantificação nas explicações dos fenômenos sociais, *Mediações - Revista De Ciências Sociais*, 18(1), 55. <https://doi.org/10.5433/2176-6665.2013v18n1p55>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *In Journal of Services Marketing* (Vol. 14, Issue 6, pp. 449–462), <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rampl, L. V., Opitz, C., Welp, I. M., & Kenning, P. (2014). The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fmri), *Marketing Letters*, 27(2), 361–374, <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9335-9>
- Rodrigues, P. R. F., Silva, T. L. C. d., Sousa, F. R. C., Magalhães, R. P., & Macêdo, J. A. F. d. (2016). *Dinâmica de temas abordados no twitter via evolução de clusters. Anais, Do XXXI Simpósio Brasileiro De Banco De Dados (SBBDD 2016)*, <https://doi.org/10.5753/sbbd.2016.24320>

- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding, *In Journal of Product and Brand Management* (Vol. 25, Issue 1, pp. 43–57), Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>
- Santos, J. L. G. d., Erdmann, A. L., Meirelles, B. H. S., Lanzoni, G. M. d. M., Cunha, V. P. d., & Ross, R. (2017). Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos, *Texto & Contexto - Enfermagem*, 26(3), <https://doi.org/10.1590/0104-07072017001590016>
- Sartori, A., Mottironi, C., & Corigliano, M. A. (2012). Tourist destination brand equity and internal stakeholders: An empirical research, *Journal of Vacation Marketing*, 18(4), 327–340, <https://doi.org/10.1177/1356766712459689>
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding, *Decision*, 42(3), 307-323, <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Souza, D. R. d. A., De Carvalho, V. L., & Souza, C. S. (2023). Qualidade de vida no trabalho (qvt) e sintomas osteomusculares em agentes comunitários de saúde, *Revista Pesquisa Em Fisioterapia*, 13, e5001, <https://doi.org/10.17267/2238-2704rpf.2023.e5001>
- Zhang, J. (2010). Employee Orientation and Performance: An Exploration of the Mediating Role of Customer Orientation, *Journal of Business Ethics*, 91(SUPPL. 1), 111–121, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0570-6>

6 ANEXOS

6.1 Questionário



Internal Branding e Perceção do Cliente nas Petshops

Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida para suportar a dissertação intitulada: *Internal Branding: Estudo caso - Cãovívio Petshop*, no mestrado de Gestão de Marketing pela Universidade do Algarve. O objetivo é conhecer as estratégias e práticas de *internal branding* implementadas pela Cãovívio PetShop; E conhecer a perceção dos clientes sobre a marca Cãovívio Petshop e sobre os seus concorrentes, e identificar os fatores que contribuem para a sua satisfação e lealdade;

Todas as respostas são confidenciais e serão usadas exclusivamente para fins académicos.

Obrigada pela colaboração!

Nome *

A sua resposta

Idade *

- 18 - 25 anos
- 26 anos - 35 anos
- 36 - 45 anos
- 46 - 55 anos
- Mais de 65anos

Género *

- Masculino
- Feminino
- Prefere não dizer

Frequência com que visita Petshops *

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Ocasionalmente

Seguinte

Limpar formulário

Conhecimento e percepção da marca

Como conheceu a Cãovívio Petshop? *

- Recomendação amigos/familiares
- Publicidade
- Localização
- Redes sociais
- Outra: _____

O que considera quando volta a visitar a Cãovívio? *

- Preços atrativos
- Conhecimento dos colaboradores
- Atendimento
- Variedade de produtos/serviços

Como classifica o atendimento na Cãovívio? *

1 2 3 4 5

Fraco Excelente

Qual a sua percepção geral da Cãovívio durante todo o processo de compra? *

1 2 3 4 5

Má Boa

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Quais os fatores que considera mais importantes no atendimento ao cliente em Petshops? *

- Simpatia dos colaboradores
- Conhecimento dos produtos/serviços
- Rapidez no atendimento
- Disponibilidade de produtos
- Ambiente da loja

Explique de forma sucinta como se sente valorizado como cliente durante o processo de compra numa Petshop. *

A sua resposta _____

Ao visitar uma Petshop, sente que os colaboradores estão realizados? *

- Sim
- Não
- Talvez

Em comparação com outras Petshops, como avalia a Cãovívio nos seguintes aspetos: *

	Muito melhor	Melhor	Igual	Pior	Muito pior
Preços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de produtos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agradecemos a sua colaboração nesta pesquisa. Responda a esta questão caso tenha algum comentário relevante ao tema.

Obrigada

A sua resposta

Anterior

Enviar

Limpar formulário

6.2 Entrevista

Tema: *Internal Branding*: Caso estudo – Cãovívio PetShop

O meu nome é Bruna Ferreira e sou estudante do Mestrado de Gestão de Marketing na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Esta investigação tem como objetivo conhecer as estratégias e práticas do *Internal Branding* da empresa - Cãovívio Petshop. Todas as respostas são confidenciais e apenas utilizadas para esta investigação. Pergunto se posso gravar a entrevista para não haver perda de informação?

DGRH: Sim, podes.

1. Considera que a Cãovívio tem estratégias de Marketing interno?

DGRH: Sim, na Cãovívio temos sempre preocupações com a nossa imagem e como é que nos vamos posicionar, sendo que estamos cada vez com mais concorrência, tanto aqui no Algarve, como em Coimbra. Eu diria que a nossa principal estratégia é talvez a boa formação que os nossos colaboradores têm. Tanto eu, como as marcas estamos constantemente a dar formações, porque o que me faz sentido é ao chegar um cliente à minha loja é eu saber tudo sobre o seu animal e o seu caso específico. E atenção que estamos a falar de seres vivos, às vezes é complicado! E mudar mentalidades então nem se fala... (risos). Porque as pessoas não têm conhecimento para tratar dos animais e somos nós que temos de desempenhar esse papel, então sim, essa é a nossa grande estratégia de Marketing. E resulta, porque somos conhecidos por isso mesmo.

2. Quais são as estratégias de Internal branding que mais utilizam, e porquê?

MR: Como estratégias de internal branding usamos essencialmente as ações contínuas de formação, que nos dão o prestígio que temos no setor e garantem a fidelização dos nossos clientes, porque sentem em nós uma segurança que não sentem nas outras lojas e aqui que estamos a falar de seres vivos é totalmente importante o eu recomendar algo correto, e realmente bom para o animal para este melhorar a sua

qualidade de vida. Também fazemos constantemente formações com as marcas mesmo online e tudo para que eles tirem as suas dúvidas e possam ouvir verdadeiros especialistas e percebem como devem apresentar os produtos. Isso é fundamental no momento da venda, o saber falar e ter segurança no que se vende. Temos um programa de incentivos internos aos colaboradores, onde no início do mês é estabelecido um objetivo de vendas e se este for cumprido eles têm um acréscimo de 100€ por colaborador como prémio. (pequena pausa) Temos sempre em atenção que os colaboradores saibam que valorizamos o seu posto de trabalho e damos muitas provas disso, fazendo-os serem responsáveis em diversas secções e isso promove uma boa cultura dentro da nossa empresa, o que eu acho que se sente no local de trabalho e nas relações que eles criam aqui dentro, somos uma família e todos nos damos bem. Há e não me posso esquecer dos benefícios (risos) que os colaboradores têm, porque eles têm 20% de desconto em toda a loja e podem levar artigos quase a vencer a validade que sabemos que vão ser difíceis de vender para os seus animais e eles adoram...(risos), e têm direito a banhos e tosquias, serviço de grooming, gratuitos para os seus animais, pois eles são as mascotes da nossa empresa (risos).

2.1 Relativamente à identidade da marca como é que passa esses valores para os colaboradores?

DHRH: Relativamente aos nossos objetivos, alguns deles são o bom atendimento, respeito pela vida animal e a seriedade no nosso trabalho, e acho que pelo trabalho que desenvolvemos nas formações esses objetivos são automaticamente percebidos pelos colaboradores. E isso é importante e é uma das estratégias que temos sempre presentes no nosso dia a dia é passar essa “camisola” para o nosso colaborador para ele saber o que representamos e como queremos ser representados. E este é um mundo muito de paixão, temos que gostar realmente dos animais e de os querer bem, para estarmos aqui com paixão ao que fazemos e isso sente-se.

2.2 Desenvolvem algum tipo de integração dos trabalhadores, e promovem algum tipo de cultura organizacional?

DHRH: Não, a única coisa que eu destacaria é talvez a proximidade entre os colaboradores e as chefias, sejam os gerentes de loja, como eu neste caso, acho que todos somos muito acessíveis. E isso é bom, mesmo quando surge algum problema é facilmente detetado e resolvido o que queria bom ambiente entre todos.

2.3 Falou muito sobre o bem-estar dos seus colaboradores e do bom ambiente de trabalho, que mecanismos é que usam para avaliar a satisfação dos colaboradores?

DHRH: Sinceramente, não avaliamos assim tantas vezes como seria desejado. Apenas há uns dois anos implementei um questionário que circula pelos colaboradores uma vez por ano e é aí que vemos como se sentem e o que podemos melhorar. Mas neste campo eu tenho de agradecer é aos gerentes, pois eles fazem um papel de mediadores e percebem se a sua equipa está bem ou mal e é aí que temos mais feedback, mais até que nos questionários.

3. Acha que poderiam implementar mais estratégias de Marketing interno na empresa? Ou fazer algo diferente?

DGRH: Sim, claro que sim! Mas acho que temos vindo a crescer desta forma e que por enquanto vamos continuar assim, isto não quer dizer que daqui a uns cinco anos ou assim não haja mudanças, mas por enquanto a ideia é apostar nas formações e mostrar aos clientes que somos quase que uns veterinários e somos especialistas na área e é isso, não pretendemos acrescentar nada ou mudar nada.

Muito obrigada pelo seu tempo e por me ter permitido esta curta entrevista, mas tão rica em informação. Obrigada

MR: Obrigada eu por este bocadinho!

----Fim da entrevista---Desligar o gravador.