



ESCOLA NAVAL



talant de bi-faire

Departamento de Humanidades e Gestão

Luís Filipe Santos Farias

Estudo sobre a valorização da marca Marinha: Uma perspetiva de *Marketing Integrado*

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
classe de Administração Naval**



Alfeite
2022



Luís Filipe Santos Farias

*Estudo sobre a valorização da marca Marinha: Uma perspectiva de
Marketing Integrado*

**Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
especialidade de Administração Naval**

Orientação de: Fernando Alcides Sobral Machado

Pedro Manuel Geada Borda de Água

O Aluno

O Orientador

ASPOF AN Santos Farias



Professor Borda de Água

Alfeite

2022

Epígrafe

*“You are today where your thoughts have brought you
you will be tomorrow where your thoughts take you.”*

James Allen

Dedicatória

*Aos meus pais e irmão,
À minha namorada,
Aos meus amigos e camaradas,*

Agradecimentos

Em primeiro lugar, um obrigado indiscriminado a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a minha formação ao longo destes 5 anos de Escola Naval.

Em segundo lugar, agradeço ao Professor Fernando Machado e ao Professor Pedro Borda de Água, meus orientadores ao longo deste trabalho, pela disponibilidade e orientação no sentido lato durante o desenvolvimento do mesmo. Por todos os conselhos, respostas, correções e sugestões.

Em terceiro lugar, ao Comandante do NRP António Enes, Capitão-de-fragata Ricardo Jorge Madeira Gonçalves, ao Guarda-marinha Martins Sousa, aos restantes oficiais e guarnição do navio pelo período de estágio que me proporcionaram.

Ao Departamento de Humanidades e Gestão, pelo acompanhamento ao longo de todo o percurso.

Ao Serviço de Comunicação, Informação e Relações-Públicas, em especial à Capitão-tenente Carla Morais pela disponibilidade e conselhos.

Aos meus pais e irmão, por terem sempre a palavra certa que dá alento e impulso para os desafios que surgem.

À minha namorada, por ser a minha motivação e pela compreensão ao longo de 5 anos, onde nunca me faltou apoio.

Aos meus amigos, que contribuem todos os dias para ser melhor e que, foram e são, o meu porto de abrigo ao longo do tempo.

A todos, o meu mais sincero, obrigado.

Resumo

Com a crescente importância das marcas no posicionamento das organizações, novos desafios surgem e as instituições públicas vão procurando acompanhar as tendências. A Marinha Portuguesa não é exceção. Assim, o propósito deste estudo é avaliar a marca Marinha, com vista à sua potenciação.

Através de modelos de *brand equity* é possível utilizar indicadores que nos permitem avaliar a Marinha Portuguesa, não sob uma perspetiva financeira, mas sob a perspetiva do consumidor, permitindo questionar, quanto vale a marca Marinha Portuguesa para os cidadãos?

Por intermédio da união e adaptação de diferentes modelos, tanto de modelos para empresas como modelos para organizações sem fins lucrativos, sugere-se um conjunto de medidas de *citizen-based brand equity* para avaliar dimensões como a Honestidade, Modernidade, Conhecimento, Performance, Confiança e Ligação. Tais medidas permitiram identificar dados concretos relativos à perceção que os cidadãos têm da instituição, bem como relacioná-los com ações de apoio à Marinha Portuguesa e sua comunicação. Através de uma comparação com os restantes ramos das Forças Armadas realiza-se algumas sugestões de melhorias no campo da comunicação da marca.

Com recurso a análise estatística aos dados resultantes de um inquérito aos cidadãos, resultou a caracterização da Marca Marinha Portuguesa com base em diferentes dimensões, percebendo quais aquelas que apresentam lacunas na instituição bem como a descrição do nível de apoio a ações de apoio realizadas pelos cidadãos.

As principais conclusões mostram-nos que a marca Marinha tem uma imagem positiva na consciência dos portugueses, mas com indícios da existência de lacunas, inclusive internas, que devem ser identificadas e mitigadas. O *bottleneck* da marca Marinha deve-se à perceção de ligação, modernidade e, principalmente, do conhecimento da marca, sendo estas variáveis as que possuem uma margem de melhoria e a capacidade de elevar o valor da marca para outro nível.

Palavras-chave: *brand equity*; *citizen-based brand equity*; comunicação; marcas.

Abstract

With the growing importance of brands in the positioning of organizations, new challenges emerge. Public institutions seek to keep up with trends, and the Portuguese Navy is no exception. The present study aims to evaluate the Portuguese Navy with a view to the potentiation of its brand.

By using brand equity models, it is possible to select indicators that allow us to evaluate the Portuguese Navy, not from a financial point of view but rather from the consumer's perspective. The question is, how much is the Portuguese Navy Brand worth to citizens?

The union and adaptation of different models, both for companies and non-profit organizations, suggested a set of citizen-based brand equity measures to assess dimensions such as Honesty, Modernity, Awareness, Performance, Trustworthiness and Attachment. Such measures have made it possible to acquire specific data on the perceptions citizens have about the institution, in addition to relating them to actions in support of the Portuguese Navy Brand and its communication. Through a comparison with the other branches of the Armed Forces, some suggestions for improvement regarding brand communication were gathered.

Statistical analysis of the resulting data from a survey of citizens opinions led to the characterization of the Portuguese Navy based on the dimensions already referred to, clarifying which ones show gaps as well as the description of the level of support actions carried out by citizens.

The main conclusions suggest that the Portuguese Navy Brand has a positive image in the conscience of the Portuguese public, however, there is also an indication of gaps, including internal ones, which must be identified and mitigated. The bottleneck of the Portuguese Navy brand is due to the perception of Trustworthiness, Modernity and, above all, brand Awareness, which have margin of progression and the ability to raise the brand's value to another level.

Keywords: *brand equity; brands; citizen-based brand equity; communication.*

Índice

EPÍGRAFE	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE.....	VI
LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
INTRODUÇÃO.....	1
1 – REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1 – MARCA.....	3
1.2 – <i>BRAND EQUITY</i>	6
1.2.1 – <i>CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY</i>	7
1.2.1.1 – <i>CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY</i> DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E DE INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	11
1.3 – <i>BRANDING</i> NO SETOR PÚBLICO	13
1.4 – COMUNICAÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS	14
2 – METODOLOGIA.....	17
2.1 – PESQUISA QUALITATIVA	17
2.2 – INQUÉRITO	17
2.3 – ESTUDO EXPERIMENTAL.....	18
2.4 – MEDIDAS DE <i>CITIZEN-BASED BRAND EQUITY</i> E MEDIDAS DE APOIO À MARINHA PORTUGUESA	20
3 – APRESENTAÇÃO, TRATAMENTO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	23
3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	23
3.2 – ANÁLISE DE FIABILIDADE.....	24
3.3 – RESULTADOS.....	25
3.3.1 – QUAL A PERCEÇÃO DOS CIDADÃOS FACE À MARCA MARINHA PORTUGUESA?.	25
3.3.2 – QUAIS AS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS QUE MAIS INFLUENCIAM A PERCEÇÃO DOS CIDADÃOS FACE À MARINHA PORTUGUESA?	29
3.3.3 – EM QUE MEDIDA OS CIDADÃOS APOIAM A MARINHA PORTUGUESA?.....	33
3.3.4 – QUAL A DIMENSÃO DE <i>BRAND EQUITY</i> QUE MELHOR EXPLICA O VALOR DA MARCA MARINHA?	36
3.3.5 – QUAL O TIPO DE APELO VISUAL MAIS EFICAZ NA PROMOÇÃO DA MARCA MARINHA PORTUGUESA?.....	37
3.3.6 – QUAL O POSICIONAMENTO DA MARINHA PORTUGUESA COMPARATIVAMENTE COM OS RESTANTES RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS?	38

CONCLUSÕES	41
CONCLUSÕES PRINCIPAIS.....	41
LIMITAÇÕES.....	43
LINHAS ORIENTADORAS PARA TRABALHOS FUTUROS.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
APÊNDICES E ANEXOS	49
APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	49
ANEXO A – COMPOSIÇÃO DO QUESTIONÁRIO	50
ANEXO B – COMPARATIVO ENTRE OS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS.....	57
ANEXO C – DIFERENTES DIMENSÕES.	59
ANEXO D – MEDIDAS DE APOIO À MARCA MARINHA PORTUGUESA.....	61
ANEXO E – VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS.....	65

Lista de Figuras

FIGURA 1 - MODELO DE <i>BRAND EQUITY</i> DE AAKER.....	8
FIGURA 2 - MODELO DE <i>BRAND EQUITY</i> DE KELLER.	9
FIGURA 3 - ESTRUTURA DAS CONDIÇÕES EXPERIMENTAIS INFLUENCIANDO <i>O BRAND EQUITY</i> DA MARCA.	19

Lista de Tabelas

TABELA 1 - CONCEITOS DE <i>BRAND EQUITY</i>	6
TABELA 2 - ITENS DE MEDIÇÃO DAS DIMENSÕES DE <i>BRAND EQUITY</i>	20
TABELA 3 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.	23
TABELA 4 - TESTE DE ALFA DE CRONBACH DAS DIMENSÕES.....	24
TABELA 5 - ÍNDICES DE CADA DIMENSÃO DE <i>BRAND EQUITY</i>	25
TABELA 6 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON.	26
TABELA 7 - TESTE T DE AMOSTRA EMPARELHADA.....	27
TABELA 8 - ÍNDICES DE CIVIS E DE MILITARES.	28
TABELA 9 - REGRESSÃO LINEAR COM VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS.	30
TABELA 10 - DIMENSÃO CONHECIMENTO COM AGRUPAMENTO POR GÉNERO.	31
TABELA 11 - DIMENSÃO CONHECIMENTO COM AGRUPAMENTO POR ESTUDANTE.	31
TABELA 12 - REGRESSÃO LINEAR COM NOVAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS.....	32
TABELA 13 - AÇÕES DE APOIO À MARINHA PORTUGUESA PELOS CIDADÃOS.	33
TABELA 14 - DISPONIBILIDADE PARA PAGAR MAIS EM IMPOSTOS.	35
TABELA 15 - REGRESSÃO LINEAR DE FINANCIAMENTO ATRAVÉS DE IMPOSTOS.	36
TABELA 16 - COMPARATIVO ENTRE OS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS.....	38

Introdução

No âmbito do mestrado em Ciências Militares Navais da classe de Administração Naval, o presente trabalho de investigação tem como foco uma análise da marca Marinha Portuguesa, nomeadamente através da mensuração do *brand equity*.

Na antiguidade, os artistas já deixavam a sua assinatura nos seus trabalhos como forma de diferenciação para com os demais, podendo identificar-se este momento como a origem das marcas. Apesar de existirem várias abordagens ao conceito de marca, atualmente, as marcas representam, de uma forma geral, o mesmo conceito, sendo aquilo que identifica algo que vai para além das características do produto ou serviço a que está associada. Existe a convicção de que as marcas, por si só, também têm valor e que podem ser geridas e avaliadas. A crescente importância dada às marcas nos mercados competitivos é notória, prova disso é o *branding* ser, atualmente, uma das prioridades de gestão (Keller, 2003). O tema do *branding*, que consiste nas ações de *marketing* e de comunicação que objetivam otimizar a gestão das marcas, tem sido cada vez mais estudado no Setor Público nos últimos anos (Leijerholt et al., 2019). Uma marca forte é consequência de um correto *branding* da instituição, que pode originar vantagens interessantes para a organização, como o aumento do número de pessoas a concorrer para a instituição ou uma maior confiança e reconhecimento do trabalho efetuado. Assim, uma marca mais forte contribui para o benefício da organização e para estrutura onde se insere no seu todo.

A Marinha Portuguesa, enquanto instituição do setor público, não tem como objetivo o lucro, como acontece no mercado empresarial. Porém, o *brand equity* pode ser avaliado para além de indicadores de performance de cariz financeiro. Segundo o *brand equity* na perspetiva do consumidor, tratado como *customer-based brand equity* (CBBE), é importante analisar e avaliar as sensações e associações que a marca provoca nos “consumidores”, que no caso da Marinha Portuguesa são os cidadãos. Efetuar esta avaliação poderá servir de ponto de partida para uma adaptação na comunicação e *marketing* da marca para os aspetos que se identifiquem como não estando alinhados com a estratégia e visão da organização para a sua marca. O *brand equity* da marca Marinha Portuguesa será avaliado através da aplicação de medidas que se possam adaptar a instituições militares. Estas, foram estabelecidas através da análise de modelos aplicados às empresas e de modelos aplicados às organizações não-lucrativas.

Assim, as perguntas de investigação que serviram de guia para a elaboração deste trabalho foram:

Q1 - Qual a perceção dos cidadãos face à marca Marinha Portuguesa?

Q2 - Quais as variáveis sociodemográficas que mais influenciam a perceção dos cidadãos face à marca Marinha Portuguesa?

Q3 - Em que medida os cidadãos apoiam a Marinha Portuguesa?

Q4 - Qual a dimensão de *brand equity* que melhor explica o valor da marca Marinha Portuguesa?

Q5 - Qual o tipo de apelo visual mais eficaz na promoção da Marca Marinha Portuguesa?

Q6 - Qual o posicionamento da Marinha Portuguesa comparativamente com os restantes ramos das Forças Armadas?

O presente trabalho encontra-se dividido em 3 capítulos, para além do presente capítulo introdutório e do relativo às Conclusões. Começa-se pela Revisão da Literatura, onde é feita a identificação dos diversos conceitos, nomeadamente a marca, *brand equity*, CBBE e nomeadamente no Setor Público e ainda acerca da comunicação nas Forças Armadas. Segue-se o capítulo da Metodologia, onde são apresentados os métodos utilizados e com base em que documentos científicos foram selecionados, modelo de análise e os instrumentos de recolha dos dados. Subsequentemente, é feita a análise dos dados provenientes do questionário realizado aos cidadãos. Finalmente, o último capítulo apresenta as conclusões, reconhecendo as limitações encontradas ao longo do desenvolvimento desta investigação, assim como sugestões para trabalhos futuros.

1 – Revisão de Literatura

O presente capítulo é composto por 4 subcapítulos, associados ao domínio conceptual. A primeira secção apresenta o conceito de marca e as suas diferentes visões. No segundo subcapítulo, é explorado o *brand equity*, onde se aprofunda o CBBE e este conceito no Setor Público. Em seguida, são abordadas as marcas e as ferramentas de *branding* no Setor Público. O último subcapítulo trata da Comunicação nas Forças Armadas.

1.1 – Marca

Com o mundo em constante evolução, os gestores tentam valorizar cada vez mais a marca da sua organização para que se mantenham competitivos, atuais e com capacidade de criar valor, de forma interna e para os seus *stakeholders*. Para o Instituto Nacional da Propriedade Industrial¹, a marca é o sinal utilizado para identificar e distinguir os produtos ou serviços de uma empresa face a outras. (Stern, 2006, pág. 218) afirma ainda que “como o nome, a marca refere-se a identidades tais como pessoas, lugares, coisas e ideias; como o verbo, refere-se a processos incluídos no esforço de uma empresa em fazer um produto com significado, como dar um nome ao produto, direccionar e posicionar o produto e comunicar os seus benefícios”

Através dos modelos de marca definidos pelos diferentes autores e analisados por Chernatony e Riley (1998), resultou a criação de uma definição de marca incluindo 12 temas distintos: Logótipo; Empresa; Significado; Redutor de risco; Instrumento legal; Sistema de identidade; Imagem na mente do consumidor; Sistema de valor; Personalidade; Relacionamento; Valor acrescentado; Entidade em evolução. Apresenta-se seguidamente as suas definições:

1. Marca como Logótipo – é o tema que deriva da definição sugerida pela *American Marketing Association* (1960) onde uma marca é um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que distinga os produtos ou serviços de

¹ <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca>

uma empresa face a outra, e que consiste numa base de diferenciação face aos concorrentes diretos, pois assenta numa orientação para o produto.

2. Marca como Empresa – uma identidade corporativa instantaneamente reconhecida é vital, podendo construir desde logo um acréscimo de personalidade a cada produto/serviço da organização. Para Varadarajan et al. (2006), uma empresa é conhecida pela sua marca.
3. Marca como Significado – para os consumidores, uma marca como Significado traduz-se numa forma de difusão de características funcionais e emocionais que a organização pretende passar para que estas persistam e atuem no subconsciente do consumidor através das associações feitas à marca.
4. Marca como Redutor do Risco – transmitir ao consumidor que está a fazer um contrato com a própria marca, servindo de salvaguarda e dando confiança ao mesmo.
5. Marca como Instrumento Legal – as marcas representam um investimento, procurando obter uma segurança através dos direitos de propriedade como forma de manter a autenticidade e exclusividade.
6. Marca como Sistema de Identidade – identifica a marca através da sua estratégia e visão, dando maior importância à identidade da marca, o que protege a marca da sua concorrência.
7. Marca como Imagem na mente do consumidor – associada à percepção que os consumidores têm sobre a marca, muitas vezes com base na opinião sobre os atributos dos produtos ou serviços.
8. Marca como Sistema de Valor – o tema relaciona-se com a teoria comportamental do consumidor, na medida em que a experiência pessoal de cada um ajuda na decisão de escolha devido ao valor atribuído ao produto (Clark, 1987).
9. Marca como Personalidade – é a descrição de uma marca através de características humanas que estão associadas ao seu nome. A personalidade da marca é resultado, principalmente, da comunicação da organização, enquanto a imagem é a percepção que os consumidores têm da personalidade da marca (Plummer, 2000).
10. Marca como Relacionamento – um relacionamento com a marca é uma extensão lógica da sua personalidade, na qual os consumidores têm uma atitude face à

mesma, mas a marca também tem uma atitude face ao consumidor (Blackston, 2000).

11. Marca como Valor Acrescentado – visão em que a marca representa um valor acrescentado do produto ou serviço ao qual está associado e que é independente das características destes.
12. Marca como Entidade em evolução – As marcas estão categorizadas de acordo com a sua evolução. Segundo Goodyear (1996), a primeira parte dessa evolução é a passagem de “artigos sem marca” para “marcas como referência”, onde o nome da marca é usado para identificação, tornando-se uma garantia de qualidade. A “marca como referência” dá lugar a uma “marca como personalidade” através da junção de benefícios do produto e de emoções do consumidor. Em seguida, o consumidor vai-se tornando proprietário da marca que passa a ser uma “marca como ícone”. A progressão para “marca como empresa” surge com o destaque para os valores corporativos e de cultura organizacional. Por último, a “marca como política” representa uma plataforma para as questões sociais e políticas relevantes para os consumidores.

Chernatony e Riley (1998) chegaram à conclusão que, apesar das diferentes definições de marca, os autores e especialistas acabam por se referir, de uma forma ampla, ao mesmo conceito de marca. Por esse motivo e de forma a promover uma melhor comunicação, evidenciaram que marca é um conceito complexo e multidimensional, em que os gestores aumentam o valor de produtos e serviços, facilitando o processo pelo qual os consumidores reconhecem e apreciam esses valores.

Muitas vezes, a própria marca é confundida com o produto, no entanto, a marca é o principal impulsionador da compra, com base na sua influência na perceção do consumidor.

“Um produto é algo que é feito numa fábrica, uma marca é algo que é comprado por um cliente. Um produto pode ser copiado por um consumidor, uma marca é única. Um produto pode ficar rapidamente desatualizado, o sucesso de uma marca é intemporal.”

– Stephen King.

1.2 – Brand Equity

Para Keller (1993), existem dois motivos para se abordar o *brand equity*. Primeiramente, para obter uma estimativa do valor da marca e, por outro lado, através de uma visão estratégica, como forma de aumentar a produtividade. O ativo mais valioso para melhorar a produtividade do *marketing* é através do conhecimento da marca, criado na mente dos consumidores, mediante o *marketing* da organização.

Segundo o *Marketing Science Institute* o *brand equity* é um “Conjunto de associações e comportamentos da parte de clientes, membros do canal e empresa-mãe da marca que permite a marca ganhar maior volume ou maiores margens do que conseguiria sem o nome de marca” (Wood 2000, pág. 663). No entanto, o conceito não reúne consenso entre os diferentes autores. Na tabela 1 apresentam-se algumas definições alternativas:

Tabela 1 - Conceitos de *brand equity*.

Fonte	Definição
Aaker (1991)	“Conjunto de ativos ou passivos vinculados a um nome e símbolo de uma marca, que adiciona ou subtrai valor ao produto ou serviço fornecido”
Lassar et al. (1995)	“Melhoria na utilidade percebida e conveniência que um nome de uma marca confere a um produto.”
Keller (2013)	“Efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao <i>marketing</i> dessa marca.”

As diferentes definições dadas pelos autores sobre o conceito de *brand equity* podem ser dispostas em duas perspectivas: financeira e de consumidor (Pappu et al. 2005). A perspectiva financeira destaca o valor da marca para a organização enquanto a perspectiva do consumidor dá ênfase às atitudes e comportamentos do consumidor face à marca. Como forma de medição do *brand equity*, numa perspectiva financeira, é medido o valor da marca enquanto ativo, em unidades monetárias, através de uma avaliação contabilística. Por outro lado, a perspectiva do consumidor define *brand equity*, explorado

na secção seguinte, como o valor da marca para os próprios consumidores, com base nos comportamentos e atitudes dos mesmos.

Assim, o *brand equity* ganha particular destaque por se revelar um fator, simultaneamente, diferenciador e potenciador. Keller e Machado (2006) defendem que o *branding* é fundamental para criar efeitos diferenciadores nos consumidores e que a maioria dos autores da área de *marketing* concordam nos seguintes princípios básicos de *branding* e *brand equity*:

- Existem diferenças nos resultados conforme o valor agregado adicionado a um produto pela atividade de *marketing* anteriormente desenvolvida para aumentar o valor do produto e, conseqüentemente, da marca.
- Existem diversas formas de criar valor para uma marca.
- O *brand equity* fornece um denominador comum para interpretar estratégias de *marketing* e avaliar o valor de uma marca.
- Para benefício da organização, existem vários modos de divulgar ou explorar uma marca.

Lassar et al. (1995) defende que os clientes e consumidores da marca avaliam a mesma através da força e do valor da marca. A força da marca é composta pelas associações que os clientes e consumidores fazem à marca, enquanto o valor da marca representa os ganhos acumulados quando a força da marca é alavancada para obter lucros, atuais e futuros. Já a avaliação de uma marca é também, naturalmente, influenciada pelos seus concorrentes e pelas próprias características da indústria onde se insere.

1.2.1 – Customer-based brand equity

Aaker (1991), Keller (1993) e Lassar et al. (1995) têm abordagens válidas e aceites de *brand equity* na perspectiva do consumidor.

Para Aaker (1991), o CBBE representa o valor que os consumidores dão à marca e que se reflete nas dimensões de notoriedade, associações à marca, qualidade percebida, lealdade e outros ativos da marca, conforme se mostra na figura 1.

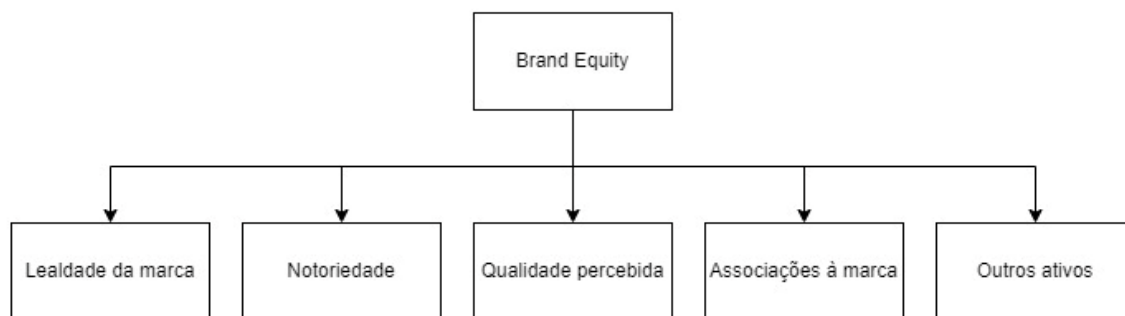


Figura 1 - Modelo de *Brand Equity* de Aaker.

Adaptado de Aaker (1991)

- Lealdade – é mais caro conquistar novos clientes do que manter os existentes. A capacidade de fidelizar a base de clientes reduz a vulnerabilidade da organização à ação competitiva, reduz custos de *marketing*, atrai novos clientes através de testemunhos de consumidores leais e, garante mais tempo para responder às ameaças da concorrência.
- Notoriedade – o conhecimento da marca é tão importante que em certos contextos o primeiro passo é tornar a marca uma das opções, torná-la considerável e, servindo de elo de ligação para outras associações à marca.
- Qualidade percebida – definida pelo conhecimento que o consumidor tem da superioridade do produto ou serviço da marca face à sua concorrência, através de uma avaliação individual.
- Associações à marca – muitas vezes, as associações representam uma imagem na memória, seja por surgirem devido a um estilo de vida, a uma pessoa ou um sentimento. As associações serão tanto mais favoráveis consoante o nível da experiência e a exposição à comunicação da marca.
- Outros ativos – a existência de marcas registadas, patentes e relações com os canais de distribuição revelam-se potenciadoras de *brand equity*, servindo de vantagem competitiva.

Para Keller (1993) a CBBE representa o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao *marketing* da mesma, quando comparado com idêntica ação de *marketing*, mas de uma marca desconhecida. O conhecimento da marca tem, portanto, um papel central nesta definição, sustentado por duas fontes de valor:

consciência da marca e imagem da marca. Uma representação simplificada do modelo proposto por Keller (1993) é apresentada na figura 2.

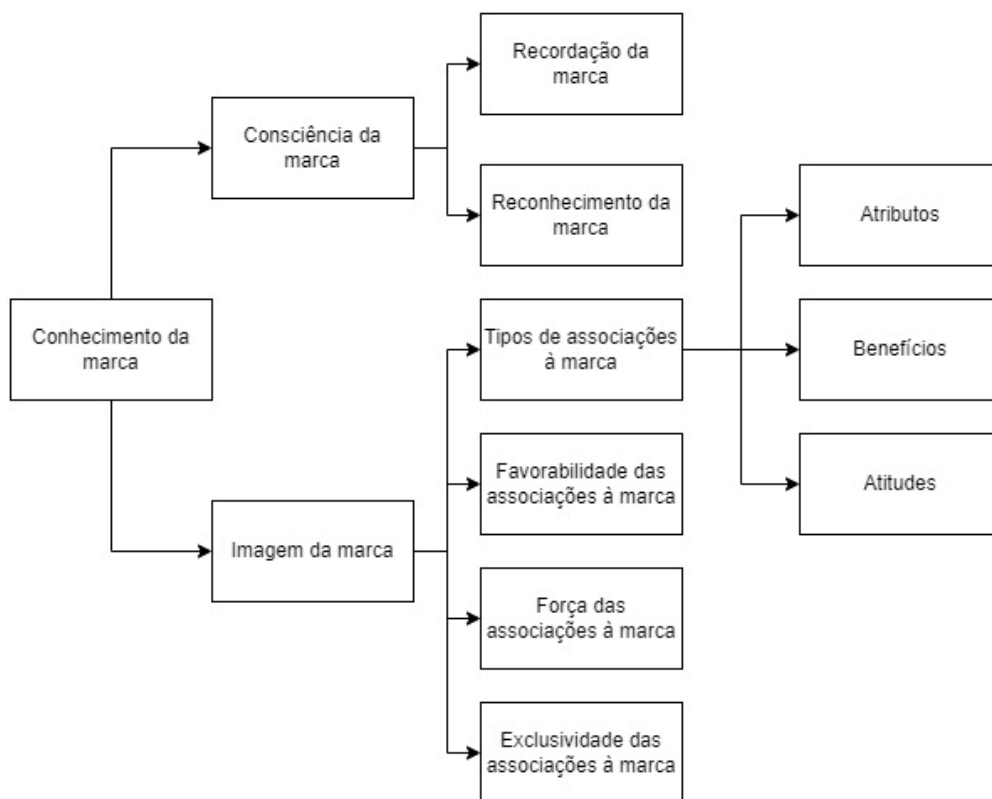


Figura 2 - Modelo de *Brand Equity* de Keller.

Adaptado de Keller (1993)

A consciência da marca está associada à capacidade de o cliente identificar uma marca em diferentes condições, subdividindo-se em reconhecimento e recordação. O reconhecimento está relacionado com a capacidade de o consumidor confirmar a exposição prévia à marca quando a mesma lhe é apresentada, reconhecendo que já a viu ou ouviu anteriormente. Por sua vez, a recordação provém da capacidade do consumidor se lembrar da marca quando existe determinada área de interesse para o próprio, ganhando determinada marca vantagem sobre a concorrência.

A imagem da marca corresponde às associações que os consumidores fazem à mesma através da sua memória. Dentro daquilo que é o entendimento de uma marca, fatores como o tipo e força das associações, exclusividade ou tendência influenciam, positiva ou negativamente, a decisão do consumidor sobre os produtos/serviços da marca. Keller (1993) defende ainda que existem três tipos de associações:

- Atributos – são as características descritivas que representam o produto ou serviço.
- Benefícios – representam o valor que o próprio consumidor dá aos atributos do produto ou serviço. Os benefícios podem ser divididos por: benefícios funcionais (provenientes das próprias funcionalidades do produto ou serviço), benefícios experimentais (associados às sensações que o utilizador do produto ou serviço sente ao fazer uso do mesmo) e benefícios simbólicos (relativo ao prestígio ou exclusividade do uso do produto ou serviço enquanto aprovação social).
- Atitudes – variam consoante a avaliação global do consumidor da marca, sendo influenciada pelos atributos e benefícios associados à marca.

A força das associações provém da experiência direta do consumidor com a marca, da comunicação da marca e dos pressupostos com base noutras informações que podem ser relacionadas à marca. Desta forma, a força das associações depende de como o consumidor interpreta a informação à qual tem acesso e da forma como a mantém na memória. Por sua vez, a exclusividade das associações à marca depende da sua partilha com outras marcas. O posicionamento da marca pode traduzir-se numa vantagem competitiva sustentável quando assente na exclusividade com associações favoráveis por parte dos consumidores. Já as tendências das associações à marca podem ser classificadas como favoráveis ou desfavoráveis, refletindo a crença do consumidor em como o produto/serviço tem ou não os atributos e benefícios que considera mais importantes para satisfazer as suas necessidades. Para ter credibilidade é necessário que o consumidor dê relevância ao produto/serviço, caso contrário, é improvável que este veja um atributo ou benefício com avaliação muito favorável ou muito desfavorável.

Existem diversas medidas com capacidade para medir o CBBE de uma instituição. Keller (1993) apresentou duas perspetivas de mensuração segundo medidas diretas e indiretas. As medidas diretas são particularmente importantes para determinar a origem da resposta diferencial, avaliando o impacto do conhecimento da marca para os consumidores quando expostos a diferentes estímulos. Já as medidas indiretas procuram mensurar as fontes de valor, nomeadamente a notoriedade e a imagem da marca, dando uma perceção sobre que aspetos do conhecimento da marca causam uma resposta diferencial do consumidor.

A abordagem direta é realizada, por exemplo, através de um teste “cego” onde um grupo de consumidores é exposto a um elemento do programa de *marketing* da marca e, simultaneamente, um outro grupo de consumidores é exposto ao mesmo programa de *marketing*, mas não associado à marca. Por outro lado, a abordagem indireta mede o nível de conhecimento da marca, através da notoriedade e da imagem da marca. Segundo medidas de memória auxiliada ou não auxiliada, é possível medir a notoriedade da marca com recurso a testes de reconhecimento e de recordação.

O modelo de CBBE elaborado por Lassar et al. (1995) revela-se bastante importante para o estudo do tema e com uma visão diferenciadora relativa às dimensões de *brand equity*. Com base em premissas geradas pelos autores, estes construíram a sua própria definição de CBBE. Esta dá ênfase à perceção dos consumidores, consistindo no acréscimo na utilidade percebida e na conveniência que o nome da marca confere ao produto ou serviço. Neste modelo, o CBBE é composto por cinco dimensões: performance, imagem social, ligação, valor e confiança. A performance surge como uma melhoria da dimensão qualidade percebida, por ser mais objetivo e focado no desempenho e não representar um termo mais abrangente como o de qualidade percebida. A imagem social representa a perceção do consumidor acerca da consideração que o grupo social do consumidor detém da marca. Por sua vez, a ligação é definida como a força das sensações posições positivas que o consumidor detém sobre a marca. Já o valor consiste na utilidade que o consumidor reconhece no produto ou serviço com base em duas variáveis: o que o consumidor efetivamente recebeu e o que deu em troca do que recebeu. A última dimensão do modelo é a confiança que o consumidor tem da marca e da comunicação que a mesma realiza. Tendo por base o seu modelo, os autores desenvolveram e propuseram uma escala composta por 17 itens que têm por objetivo medir as 5 dimensões de CBBE junto de amostras representativas dos consumidores.

1.2.1.1 – *Customer-based brand equity* de Instituições Públicas e de Instituições sem Fins Lucrativos

Alguns autores procuraram definir e medir a CBBE no contexto de organizações sem fins lucrativos e de instituições públicas. Faircloth (2005) conceptualizou a CBBE

das organizações sem fins lucrativos como sendo constituída por três dimensões: personalidade da marca, imagem da marca e conhecimento da marca.

Uma marca com uma personalidade forte, favorável e única dá ao consumidor um sinal de legitimidade da marca enquanto parceiro, que poderá resultar em trocas recíprocas que sejam vantajosas (Faircloth, 2005). Este conceito tem a capacidade de se aplicar tanto a cidadãos enquanto individualidades como também a organizações.

A imagem da marca é resultado das associações que são feitas à mesma. Quando essas associações são únicas, fortes e favoráveis, tal dá origem a que a marca tenha uma capacidade maior para se posicionar e ser diferenciada na mente do consumidor, contribuindo para o *brand equity* (Pitta & Katsanis, 1995).

O conhecimento da marca representa um dos fatores determinantes da força da marca, sendo possível de medir através de questionários. Torelli (2013) aponta três níveis de conhecimento:

1. Espontâneo – onde os consumidores são capazes de identificar a marca sem qualquer tipo de ajudas externas.
2. *Top of mind* – em que os consumidores, quando confrontados com uma determinada área, destacam naturalmente uma marca como sendo a primeira que surge na sua mente, dando indícios de que está enraizada na consciência dos consumidores.
3. Suportado – aquele no qual os consumidores apenas reconhecem a marca depois dela ter sido referenciada pelo entrevistador.

O modelo proposto por Faircloth (2005) sugere um conjunto de itens para avaliar as dimensões referidas através de questionário, onde os inquiridos responderiam segundo uma escala de *Likert*, consoante o seu nível de concordância.

Relativamente à Personalidade, esta é avaliada com base no respeito e na diferenciação da marca, através de itens como “Admiro a marca X” ou “A marca X tem uma história rica”. A Imagem é avaliada através do carácter e da sua grandeza, segundo adjetivos opostos como “Desonesta-Honesta” e “Dominadora-Resignada”. Por sua vez, o Conhecimento é medido com base em duas componentes. As marcas recordadas em primeiro lugar dentro de uma determinada categoria e pelo nível de familiaridade através

de, por exemplo, situações onde os inquiridos são questionados acerca do nível de conhecimento da marca com respostas como “Bastante conhecedor-Desconhecedor”.

No caso da Marinha Portuguesa, não é comercializado nenhum produto ou serviço. O serviço prestado pela instituição é relacionado com a promoção e proteção dos interesses nacionais no e através do mar. Um serviço prestado ao país, em geral, e aos cidadãos, em particular. Por este motivo, os consumidores e clientes no contexto da marca Marinha Portuguesa são os cidadãos, podendo ser feita a ligação com o conceito de *citizen-based brand equity* (Teodoro & An, 2018).

1.3 – Branding no Setor Público

Em qualquer mercado competitivo, lucrativo ou não, a capacidade de uma organização se manter sustentável está diretamente relacionada com a rentabilidade que apresenta (Ewing & Napoli, 2005). Nesse seguimento, com a crescente competitividade dos mercados não lucrativos, os gestores destas marcas procuram angariar fundos e o estabelecer parcerias com outras organizações com as quais se identifiquem e que lhes sejam úteis, segundo Lowell et al. (2001), citado pelos autores anteriores. Enquanto marca do Setor Público, esta adota um perfil de marca institucional que deve ser guiada segundo um conjunto de três elementos: visão, cultura e imagem. Estes elementos devem ser coerentes entre si, pois o desalinhamento de algum dos elementos tem repercussões para a marca (Hatch & Schultz, 2001).

As organizações do setor público procuram, cada vez mais, aplicar os princípios associados ao *branding* para construir marcas fortes. Segundo Leijerholt et al. (2019), existem dois motivos principais para este fenómeno. O primeiro é a recente “*marketization*” do setor público, através da premissa de que o aumento da concorrência num determinado setor irá constituir um incentivo à eficiência, o que contribuiu para o mitigar de posições monopolistas que algumas organizações públicas tinham historicamente (Aula et al., 2015; Chapleo, 2015). Este fenómeno ocorre quando o Estado abdica do seu envolvimento direto na produção de um bem ou na prestação de um serviço para vendê-lo a terceiros, tendo apenas controlo através da regulação desse setor. Por exemplo, no ensino, com a entrada de entidades privadas para o setor, obrigando as

entidades públicas do setor a desenvolverem-se para conseguir competir. O outro motivo surge devido ao aumento contínuo da concorrência entre empresas do setor privado e de outras do setor público, nomeadamente na competição por recursos humanos, o que tem resultado numa maior proatividade das organizações do setor público para construir e sustentar marcas mais fortes (Wæraas et al., 2015).

Para Teodoro & An (2018), a marca de uma instituição do setor público ou de uma agência governamental está associada a atributos, benefícios e atitudes por parte dos cidadãos que podem deixar uma opinião mais ou menos favorável sobre a marca com impacto direto na sua reputação. Os efeitos para uma instituição do setor público com uma reputação favorável são diversos, nomeadamente no próprio desempenho organizacional, no aumento do número de candidatos em processos de recrutamento e retenção de pessoas (Carpenter, 2002), bem como na promoção de uma maior estabilidade da própria instituição (Krause & Corder, 2007).

1.4 – Comunicação nas Forças Armadas

Deverell et al. (2015) apresenta 3 modelos distintos sobre a comunicação em Instituições do Setor Público. O modelo burocrático tem o seu propósito em ser o elo de ligação entre os cidadãos onde a instituição, que possui competências e conhecimento único, providenciando informação relevante aos cidadãos para que estes estejam informados para realizarem as suas obrigações, nomeadamente o direito de voto. O modelo de mercado vê a instituição como sendo um negócio e estando num mercado competitivo, centrando-se no posicionamento estratégico da instituição para ganhar e manter vantagens em campos de aplicação como o da reputação, legitimidade e recursos. O modelo deliberativo é visto como uma extensão do modelo de mercado, em que o seu objetivo é facilitar a participação e deliberação dos cidadãos, bem como desenvolver um Governo e uma sociedade melhor.

A comunicação nas Forças Armadas do Canadá precisava de uma reavaliação na política de comunicação/divulgação que era realizada e, conseqüentemente, na sua marca para conseguir um recrutamento mais eficaz e condizente com as necessidades da instituição. Dessa reavaliação resultou um investimento superior de *marketing* através de

campanhas publicitárias. Com base na comunicação interna, a promoção dentro da instituição foi interpretada como sendo uma ferramenta importante de *marketing* com capacidade para influenciar, positivamente, a retenção e a satisfação de pessoal. Um dos principais desafios da comunicação militar Canadiana centra-se na capacidade de alcançar os mercados-alvo.

Para a equipa de *marketing* das Forças Armadas Canadianas, são consideradas essencialmente duas estratégias de comunicação que podem ser utilizadas em contexto de campanhas de recrutamento. Por um lado, a demonstração de uma vertente mais operacional, focada em aspetos reais da vida militar, através da divulgação de missões de salvamento ou da demonstração de disparos reais de armamento, por exemplo. Por outro lado, dar destaque às relações-públicas. Com base na premissa de que o recrutamento requer uma estratégia a longo prazo e que ninguém é convencido por uma ação de publicidade, defendem que é frequente o recurso a testemunhos de conhecidos para saber mais informações sobre a instituição. Muitas vezes, os mercados-alvo podem ser difíceis de alcançar, mas os elos de ligação são os amigos e familiares que, em muitos casos, pertencem à própria instituição. Situações onde os familiares e amigos desempenham um papel importante a dar a conhecer as instituições (McMullan et al., 2009). Optando então por realizar ações de publicidade para efeitos de recrutamento em que incentivavam o espírito aventureiro do leitor e potencial candidato, rapidamente identificaram dois problemas. O primeiro foi devido a esse tipo de pessoas muitas vezes estar à procura de novos desafios, não se mantendo na instituição a longo prazo. O segundo relacionado com o facto de muitos dos trabalhos realizados nas Forças Armadas não serem plenos de aventura. Tal revela a importância da definição do público-alvo e da aplicação de uma estratégia de comunicação e de recrutamento em sintonia e condizente com os objetivos da instituição (Mayer, 2020).

A importância das parcerias com as Forças Armadas tem muito por explorar e devem estar alinhadas com a comunicação que será desenvolvida com vista aos objetivos definidos. Mais uma vez, as Forças Armadas do Canadá utilizam diversas parcerias com a indústria desportiva, estando associada por exemplo à *National Hockey League* e à *Major League Baseball*. No entanto, estas foram identificadas como um erro por terem um público relativamente mais velho, pelo que seria mais desejável o investimento em parcerias para o público jovem, com maior diversidade no sexo ou etnia (Mayer, 2020).

No contexto das Forças Armadas, o modelo de mercado é claramente o que se adapta melhor à sua comunicação em que princípios como a imagem e a percepção são prioridades face a factos objetivos, onde a criação de relações de proximidade com os cidadãos a representar a principal preocupação. Na Suécia, o *Director of Strategy* das Forças Armadas defende que a percepção e a confiança que os cidadãos depositam na instituição tem resultados significativos no recrutamento. As Forças Armadas estão constantemente numa competição por recursos, nomeadamente humanos, de influência, de financiamento e de atenção política. Este fenómeno universal ocorre em grande parte das democracias. O *Director of Marketing* das Forças Armadas Suecas reitera mesmo estas estão em constante competição com o McDonald's e com todas as empresas. Uma afirmação que destaca e eleva para outro patamar a relevância da Comunicação nas Forças Armadas, mostrando a importância de estas terem capacidade de atrair através de um eficaz sistema de recrutamento e de conseguir manter as pessoas fiéis à instituição e que revela que o papel e a relevância das Forças Armadas precisam de ser reforçadas. Para o *Market Director* das Forças Armadas da Suécia, as campanhas de recrutamento devem conseguir cativar o interesse de potenciais candidatos e não, o providenciar de informação factual de ações desempenhadas como objetivo principal, dizendo mesmo que deve ser uma mistura entre armamento, diversão, entusiasmo e equidade. A importância dada à Comunicação nas Forças Armadas da Suécia levou ao enquadramento do departamento relativo à informação a ter um papel mais central na instituição (Deverell et al., 2015).

As instituições devem ter a capacidade de identificar o seu público-alvo e de estabelecer práticas que consigam alcançar esses grupos que são, maioritariamente, compostos por jovens. As redes sociais constituem uma ferramenta poderosa no que à comunicação diz respeito, mas são plataformas em constante mudança e requer um acompanhamento permanente por parte das instituições que as usam para promoção própria (Deverell et al., 2015).

2 – Metodologia

2.1 – Pesquisa Qualitativa

Na execução deste trabalho de investigação recorreu-se a pesquisa qualitativa com a elaboração de uma entrevista semiestruturada à Capitão-tenente Carla Morais, do Serviço de Comunicação, Informação e Relações-Públicas da Marinha, apresentando-se o guião da mesma no Anexo A. Esta entrevista teve um carácter exploratório, com a finalidade de entender a perceção interna que a Marinha Portuguesa tem de si. Além disso, foi possível perceber como funciona a comunicação da Marinha Portuguesa, dando contributos na compreensão dos dados obtidos do inquérito desenvolvido no âmbito deste trabalho.

2.2 – Inquérito

Para alcançar os objetivos propostos foi realizado um questionário (Anexo A) que se enquadra na pesquisa quantitativa. Foi realizado um pré-teste ao questionário a 10 pessoas para que fossem identificadas eventuais lacunas na sua estrutura, de forma que, qualquer inquirido, por mais desconhecedor do tema, conseguisse compreender e responder às questões colocadas. O questionário esteve disponível durante o período de 11 a 22 de abril de 2022, em formato digital, para que tivesse um maior alcance e a sua distribuição foi feita por conveniência por ser um método mais rápido e eficiente de reunir respostas. Como forma de procurar uma amostragem não enviesada e com o menor desvio possível, foi colocada uma última questão acerca da condição militar do inquirido pois a população alvo do estudo são os cidadãos portugueses e não, necessariamente, militares das Forças Armadas Portuguesas.

A recolha de dados foi realizada através da plataforma *Qualtrics* de onde foi efetuada a extração dos dados para o *IBM SPSS*®.

Relativamente à estrutura do questionário, realizado de forma anónima, este é constituído por uma introdução que procura dar a conhecer ao inquirido de uma forma muito breve ao que se destina o questionário, mas sem condicionar as suas respostas,

evitando referir o nome da Marinha Portuguesa para não influenciar as mesmas. O questionário em si é composto por 21 perguntas ou afirmações que estão divididas por 4 secções. A primeira secção é relativa a questões relativas à percepção que os inquiridos têm da Marinha Portuguesa quando comparada com o Exército Português e com a Força Aérea Portuguesa. Neste conjunto de perguntas foi utilizada uma ferramenta que apresenta aleatoriamente as categorias de resposta às quais estavam associadas cada um dos ramos das Forças Armadas. De seguida, é atribuído ao inquirido uma das condições experimentais de forma aleatória. Esta experiência consiste na visualização de duas imagens com finalidades diferentes. Por um lado, destacando a vertente operacional da instituição e, por outro, destacando a componente humana de quem a representa, procurando identificar diferenças nas opiniões dos cidadãos consoante o tipo estímulo visual que for apresentado. Em seguida, foram disponibilizadas as afirmações relativas às medidas de *citizen-based brand equity* adaptadas, em que cada afirmação está associada a uma das dimensões sugeridas para medir o *brand equity* da marca Marinha. Seguidamente, foi composto um conjunto de questões sobre medidas de apoio à Marinha, onde são apresentadas uma questão sobre o financiamento da instituição através de impostos e as restantes questões desta secção, relativas a ações já desenvolvidas pelo inquirido. Por fim, foi solicitado ao inquirido que responda a algumas perguntas de carácter sociodemográfico como idade, género, nível de escolaridade, situação laboral e eventual condição militar.

2.3 – Estudo experimental

Partindo das duas estratégias de comunicação referidas por (McMullan et al., 2009), realizou-se uma experiência com três condições experimentais com o objetivo de identificar qual o tipo de estímulo visual que é mais eficaz na comunicação por parte da Marinha Portuguesa, conforme figura 3.

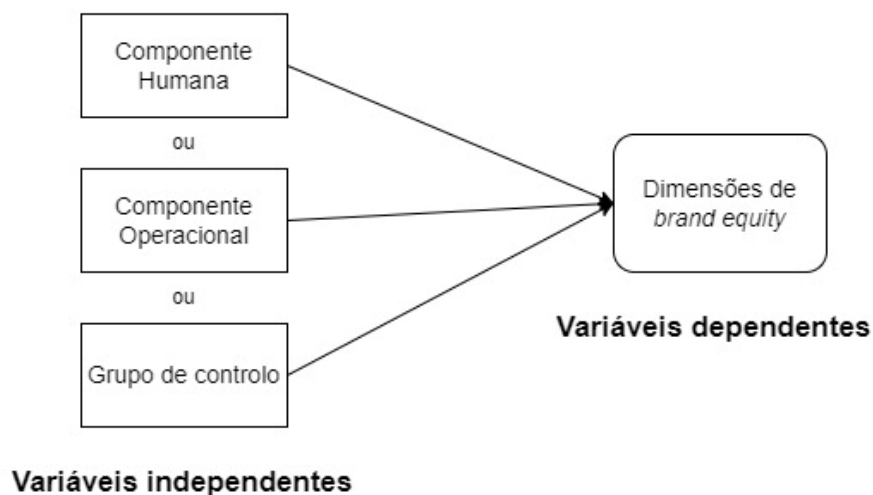


Figura 3 - Estrutura das condições experimentais influenciando o *brand equity* da marca.

Analisando as redes sociais da Marinha Portuguesa identificaram-se dois tipos de publicações, onde é destacado, por um lado, a capacidade operacional da instituição e, por outro, a dimensão humana da instituição assim como da realização pessoal e profissional daqueles que a representam. Precedendo as medidas de *brand equity* utilizadas no questionário, cada um dos inquiridos foi exposto, de forma aleatória, somente a uma das condições experimentais: (1) componente humana, (2) componente operacional e (3) sem estímulo visual, servindo como grupo de controlo. Para a seleção destas imagens, procedeu-se a um pré-teste realizado por conveniência a 10 pessoas, onde existiam 3 imagens para cada componente com a finalidade de identificar a imagem que retratava melhor cada uma das duas componentes. O estudo experimental tem o objetivo de procurar identificar a existência de diferenças significativas de perceção dos cidadãos às medidas de *brand equity* que se seguiriam, o que poderia sugerir uma maior eficácia de um destes estímulos na perceção dos cidadãos.

Em seguida, são abordadas as medidas de *citizen-based brand equity* adotadas, agrupadas por diferentes dimensões, e que foram sustentadas pelos diversos autores referenciados no capítulo 1. No seguimento da medição do *brand equity*, foram descritas medidas de apoio à Marinha, através de uma medida de *overall brand equity* e de ações desenvolvidas que demonstrem o suporte dado à Marinha Portuguesa, com base em Biehl (2022).

2.4 – Medidas de *Citizen-Based Brand Equity* e Medidas de Apoio à Marinha Portuguesa

Após a análise dos diferentes modelos propostos, quer para empresas quer para organizações sem fins lucrativos, entendeu-se que as medidas de *citizen-based brand equity* a utilizar deveriam que ter em conta ambas as abordagens. Apesar dos modelos de Aaker (1991) e Keller (1993) serem, globalmente, os mais utilizados para esta finalidade, no contexto da Marinha Portuguesa, não estão completamente alinhados por serem centrados no mundo empresarial. O modelo sugerido por Lassar et al. (1995), apesar de também estar associado ao mercado empresarial, tem uma escala de avaliação com itens associados. De forma a cobrir diversas dimensões, optou-se por adotar medidas sugeridas por Faircloth (2005), Hou et al. (2009) e Lassar et al. (1995). Apesar de os modelos sugeridos por Faircloth e Hou et al. (2009) ou, estarem mais de acordo com o contexto onde se insere Marinha Portuguesa e de terem uma escala associada, Lassar et al. (1995) abordam dimensões que se considera serem importantes para analisar o *brand equity* da marca Marinha. As dimensões e respetivas medidas consideradas surgem na tabela .

Tabela 2 - Itens de medição das dimensões de *brand equity*.

Dimensão	Original	Item
Imagem	(Faircloth, 2005)	A Marinha Portuguesa é uma marca honesta.
		A Marinha Portuguesa é uma marca contemporânea.
Conhecimento	(Hou et al., 2009)	Estou bastante familiarizado com a Marinha Portuguesa.
	(Faircloth, 2005)	Tenho conhecimento do tipo de serviços prestados pela Marinha Portuguesa.
		Comparativamente com os meus amigos/familiares sei muito mais acerca da Marinha Portuguesa.
Performance	(Lassar et al., 1995)	Relativamente ao desempenho da Marinha Portuguesa, posso esperar um elevado nível de desempenho.
Confiança	(Lassar et al., 1995)	A Marinha Portuguesa é uma instituição que se preocupa com os cidadãos.
		Tanto a Marinha Portuguesa como os militares e civis que a representam são bastante confiáveis.

Ligação	(Lassar et al., 1995)	Tenho sentimentos positivos associadas à Marinha Portuguesa.
		Considero que ao longo do tempo vou desenvolvendo sentimentos calorosos face à Marinha Portuguesa.

No contexto empresarial, é recorrente a utilização de medidas relacionadas com a disponibilidade do comprador para pagar um preço mais alto. Por exemplo, o consumidor pode estar disposto a pagar mais 15% por uma Coca-Cola do que por uma Pepsi. (Aaker, 1996b). Sendo reconhecida como a melhor de medida de *overall brand equity*, esta necessita de ter em conta especificidades do contexto onde são aplicadas (Netemeyer et al., 2004; Aaker, 1996b). Como os clientes da Marinha Portuguesa são os cidadãos e como não existe um produto que possa ser comprado por estes, é necessária a adaptação desta medida. Assim, a forma que os cidadãos têm de demonstrar a sua disponibilidade para “pagar mais” é traduzida através dos impostos pagos por estes e que representam a fonte de financiamento da Marinha Portuguesa. Como medida de *overall brand equity* da Marinha Portuguesa utilizou-se o seguinte item:

- Estaria disposto a pagar um pouco mais em impostos para a Marinha Portuguesa ter mais e melhores recursos.

Nesta afirmação, as respostas eram relativas ao nível de concordância do inquirido com a afirmação descrita, segundo a escala de *Likert*.

O apoio demonstrado por parte dos cidadãos está diretamente relacionado com o valor que estes reconhecem à instituição. No contexto das Forças Armadas, Biehl (2022) definiu uma escala de avaliação das atividades públicas relacionadas com as Forças Armadas Alemãs em que o que está em causa é o tipo de demonstrações exercidas pelos cidadãos, sejam de apoio ou de protesto. Interpretando a escala proposta por Biehl (2022), esta foi composta por medidas que estão divididas simetricamente entre medidas de apoio e de protesto. Neste estudo foram adaptadas as medidas de apoio para o contexto da Marinha Portuguesa e excluídas as medidas de protesto que não serão alvo de análise. Assim, adotou-se os seguintes itens:

- Expressei o meu apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões com outras pessoas;

- Estive presente em eventos onde estivesse representada a Marinha Portuguesa (cerimónias, ações de divulgação, etc...);
- Encorajei alguém a ingressar na Marinha Portuguesa;
- Contrariei alguém que estava a falar mal da Marinha ou de alguma situação em que esta estivesse envolvida.

Neste conjunto de itens de apoio, foi solicitado aos inquiridos que respondessem “sim” ou “não” conforme tivessem realizado cada uma destas ações.

3 – Apresentação, tratamento e discussão dos resultados

3.1 – Caracterização da amostra

Através do questionário disponibilizado no *Qualtrics*, foram registadas 317 respostas sendo que apenas foram consideradas 208, devido à exclusão de respostas com menos 90% do questionário preenchido ou terem sido efetuadas por pessoas com idade não compreendida entre os 18 e os 65 anos. Na tabela 3 apresentam-se os dados sociodemográficos que caracterizam a amostragem.

Tabela 3 - Caracterização da amostra.

Idade	Percentagem	Total
18-24	47,6%	208
25-34	19,7%	
35-44	14,0%	
45-64	18,7%	
Identidade de género		
Masculino	45,2%	205 (3 omissos)
Feminino	53,4%	
Escolaridade		
Secundário ou menos	29,3%	208
Licenciatura	49,0%	
Mestrado	18,3%	
Doutoramento	3,4%	
Situação Laboral		
Estudante	37,0%	206 (2 omissos)
Empregado	58,7%	
Desempregado	3,4%	
Condição Militar		
Militar	19,7%	208
Não Militar	80,3%	

Quanto à idade dos inquiridos destaca-se a existência de cerca de 48% da amostra ser constituída por jovens entre os 18 e os 24 anos, o que poderia indicar um enviesamento dos dados por não ser representativo da população portuguesa, em termos percentuais. Ainda assim, após uma análise das respostas com base na idade foi perceptível que não havia diferenças significativas entre as várias classes etárias. Relativamente ao género dos inquiridos, observa-se que a amostra é bastante equilibrada. Quanto ao nível de

escolaridade, os inquiridos com Licenciatura destacam-se das restantes categorias com cerca 49% da amostragem. Relativamente à sua situação laboral, existem dois valores que se destacam, os estudantes representam cerca de 37% do total e cerca de 59% dos inquiridos encontram-se empregados com o remanescente a ser constituído por desempregados.

Os militares representam cerca de 10% da amostra, percentagem que é consideravelmente superior ao peso das Forças Armadas na população ativa. Os 41 militares que fizeram parte deste questionário, são repartidos entre Estudantes Militares e Militares. Para os inquiridos não militares, existiu uma nova questão cujo objetivo era saber se o inquirido tinha algum familiar próximo militar. Assim, cerca de 45% não são militares nem tem nenhum familiar próximo militar e 35% não são militares, mas têm, pelo menos, um familiar próximo militar.

3.2 – Análise de fiabilidade

Como forma de determinar a fiabilidade das medidas de *citizen-based brand equity* visadas foi realizado o teste do coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente, através da medição da correlação das respostas obtidas permite perceber se dentro de cada dimensão, as afirmações utilizadas estão relacionadas entre si. Deste teste à consistência interna da dimensão resulta um valor entre 0 e 1. Se o valor resultante deste teste for inferior a 0.7, é questionável, podendo existir correlação entre as diferentes dimensões. Caso a consistência interna da dimensão for superior a 0.7 diz-se que existe uma consistência aceitável, mas se for inferior a este valor a dimensão deve ser alterada através da exclusão de algum item. (Lavrakas, 2008)

Na tabela 4, apresenta-se os valores obtidos para cada uma das dimensões.

Tabela 4 - Teste de Alfa de Cronbach das dimensões.

Alfa de Cronbach				
Imagem	Conhecimento	Performance	Confiança	Ligação
0.605	0.895	1 item	0.733	0.808

A dimensão Confiança com 2 itens, apresenta uma consistência aceitável com o valor de 0.733. As dimensões Conhecimento e Ligação obtiveram uma consistência interna excelente com valores de 0.895 e 0.808, respetivamente.

Por sua vez, a dimensão Imagem apresenta um coeficiente baixo (0.605) indicativo de uma reduzida consistência interna. Como forma de solucionar esta limitação da dimensão Imagem, optou-se por fazer a divisão dos dois itens que a constituíam em duas dimensões diferentes. Assim, a medida “A Marinha Portuguesa é uma marca honesta” passa a ser parte integrante de uma nova dimensão denominada “Honestidade” e, por sua vez, a medida “A Marinha Portuguesa é uma marca contemporânea” passa a ser relativa à nova dimensão “Modernidade”.

A dimensão Performance não foi sujeita a este teste por apresentar somente um item.

3.3 – Resultados

3.3.1 – Qual a perceção dos cidadãos face à marca Marinha Portuguesa?

De modo a obter indicadores concretos acerca da perceção dos cidadãos face à marca Marinha Portuguesa, analisaram-se, numa primeira fase, as médias e desvios-padrão correspondentes a cada dimensão. Todas as medidas utilizadas em cada dimensão possuem respostas segundo a escala de *Likert*, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 5 representa Concordo Totalmente.

Tabela 5 - Índices de cada dimensão de *brand equity*.

	Média	Desvio-Padrão	N
Honestidade	4.12	0,790	208
Modernidade	3.57	0,935	208
Conhecimento	3.20	1,08	208
Performance	3.86	0,70	208
Confiança	3.75	0,67	207
Ligação	3.66	0,67	207

Analisando as médias de cada dimensão, destaca-se, positivamente, a média da Honestidade com um valor de 4.12, enquadrando-se na resposta “4 = Concordo”. Por sua vez, negativamente, a dimensão Conhecimento apresenta o valor mais baixo de todas as dimensões com cerca de 3.20. O Conhecimento enquadra-se na resposta “3 = Nem discordo nem concordo” bem como as restantes dimensões, ainda que com um valor inferior às demais. As restantes dimensões utilizadas apresentam valores similares, aproximando-se da média do conjunto de dimensões. O desvio-padrão fornece um indicador acerca da homogeneidade dos dados, revelando o nível de disparidade entre as respostas. O desvio-padrão da dimensão Conhecimento apresenta um valor bastante alto quando comparado com as restantes dimensões, o que indica ser a dimensão em que as opiniões mais diferem. Por outro lado, a Performance, Confiança e Ligação, apresentam valores que revelam uma maior homogeneidade.

Torna-se possível constatar que os cidadãos identificam a Marinha Portuguesa como sendo uma marca honesta e com um desempenho positivo, mas que, por outro lado, não possuem um conhecimento muito aprofundado sobre a instituição. Relativamente à Modernidade, Confiança e Ligação, os cidadãos colocam estas dimensões num patamar intermédio, reconhecendo a sua importância.

Os índices de correlação de Pearson entre as várias dimensões de *brand equity* são apresentados na tabela 6.

Tabela 6 - Matriz de Correlação de Pearson.

		Honestidade	Modernidade	Conhecimento	Performance	Confiança	Ligação
Honestidade	(r)	1					
	(r)	0.440**	1				
Modernidade	Sig.	<0.001					
	N	208	208				
Conhecimento	(r)	0.044	0.202**	1			
	Sig.	0.527	0,003				
Performance	N	208	208	208			
	(r)	0.485**	0.367**	0.256**	1		
Confiança	Sig.	<0.001	<.001	<0.001			
	N	208	208	208	208		
Ligação	(r)	0.485**	0.312**	0.193**	0.534**	1	
	Sig.	<0.001	<0.001	0.005	<0.001		
	N	207	207	207	207	207	

Ligação	(r)	0.428**	0.328**	0.370**	0.485**	0.624**	1
	Sig.	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	
	N	207	207	207	207	206	207

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

O coeficiente da correlação de Pearson permite medir e testar a existência de correlações significativas entre as dimensões de *brand equity*. Usualmente, este coeficiente é representado por (r). Quando $r = 0$ significa que não existe correlação entre as variáveis, nesta análise, a Hipótese nula é de que não existe correlação entre as dimensões.

A matriz de correlações, analisada com base nos intervalos definidos por Cohen (1988), mostra que todas as dimensões apresentam correlações positivas entre si, com diferentes níveis de relação. A Confiança e a Ligação ($r = 0.624$) estão fortemente relacionados, assim como a Performance e a Confiança ($r = 0.534$). Por outro lado, com uma correlação pequena surge a Modernidade e o Conhecimento ($r = 0,202$), o Conhecimento e a Performance ($r = 0.256$) e, ainda, o Conhecimento e Ligação ($r = 0.193$). A Honestidade e o Conhecimento possuem uma correlação praticamente nula e sem significância. Todos os outros pares possuem uma correlação média. Assim, rejeita-se a Hipótese nula para todos os casos e conclui-se que existe uma relação significativa entre as dimensões, à exceção do Conhecimento e a Honestidade ($p\text{-value} = 0.527$).

Como forma de identificar eventuais diferenças entre as várias dimensões realizou-se o teste-t de amostra emparelhada, onde através da ação realizada inicialmente no tratamento dos dados foi possível assegurar a inexistência de *outliers*.

Tabela 7 - Teste t de amostra emparelhada.

	Média	Desv. Padrão	t	df	p-value
Honestidade/Modernidade	0,527	0,921	7,706	166	<0,001
Honestidade/Conhecimento	1,23154	1,16205	13,696	166	<0,001
Honestidade/Performance	0,29940	0,75662	5,114	166	<0,001
Honestidade/Confiança	0,43373	0,72309	7,728	165	<0,001
Honestidade/Ligação	0,54819	0,78861	8,956	165	<0,001
Modernidade/Conhecimento	0,70459	1,10640	8,230	166	<0,001
Modernidade/Performance	0,22754	0,91623	-3,209	166	<0,001
Modernidade/Confiança	0,09036	0,93467	-1,246	165	0,107
Modernidade/Ligação	0,02410	0,90922	0,341	165	0,367
Conhecimento/Performance	0,93214	0,97254	-12,386	166	<0,001
Conhecimento/Confiança	0,78916	1,07531	-9,456	165	<0,001

Conhecimento/Ligação	0,68876	0,97053	-9,143	165	<0,001
Performance/Confiança	0,13855	0,62916	2,837	165	0,003
Performance/Ligação	0,24096	0,68694	4,519	165	<0,001
Confiança/Ligação	0,11212	0,57740	2,494	165	0,007

O valor mais alto pertence de forma destacada à Honestidade, sugerindo que os cidadãos veem a instituição com uma postura correta e honrada, com diferenças significativas em relação às restantes dimensões. A Performance apresenta um valor concordante e que revela que os cidadãos reconhecem qualidade ao serviço prestado pela Marinha Portuguesa, esta dimensão apresenta diferenças significativas com todos os pares. Em seguida, a Modernidade, apresenta um valor moderadamente positivo assim como a Confiança e Ligação, indicando a existência de espaço para melhoria através do desenvolvimento de projetos que demonstrem a capacidade de atualização e inovação da instituição, bem como da criação de elos de confiança e de fomentar de uma ligação com os cidadãos. A Modernidade não apresenta diferenças significativas com a Confiança e Ligação, apresentando variações médias baixas com essas dimensões. A melhoria dessas dimensões passa muito pela divulgação da própria Marinha Portuguesa e que leva esta análise até ao valor mais baixo do modelo, a dimensão Conhecimento, que logicamente apresenta valores significativamente diferentes dos demais. Dar a conhecer de forma objetiva as ações realizadas ajudaria, certamente, todas as dimensões.

Analisando o índice de cada dimensão entre Civis e Militares, observa-se a existência de algumas disparidades, observadas através do *p-value* do teste *One-Way ANOVA*, conforme tabela 8. Observando, a existência de diferenças significativas entre grupos nas dimensões Conhecimento e Ligação, com a Modernidade a ter diferenças parcialmente significativas.

Tabela 8 - Índices de civis e de militares.

Dimensão	Índice Civis	Índice Geral	Índice Militares	<i>p-value</i>
Honestidade	4,16	4,12	3,95	0,138
Modernidade	3,63	3,57	3,34	0,078
Conhecimento	2,92	3,20	4,34	<0,001
Performance	3,85	3,86	3,88	0,859
Confiança	3,72	3,75	3,90	0,114
Ligação	3,61	3,66	3,88	0,022
<i>Brand Equity</i>	3,65	3,695	3,88	

O teste mostra-nos que existem diferenças significativas para as dimensões Conhecimento e Ligação. Previsivelmente, os militares conhecem muito melhor e valorizam muito mais a existência de uma conexão com a Marinha Portuguesa do que os civis. Por outro lado, os civis têm uma perceção da Marinha como sendo mais moderna do que os próprios militares, embora neste caso a diferença seja apenas marginalmente significativa ($p\text{-value} = 0.078$). As médias sugerem algo de semelhante para a dimensão Honestidade, porém o teste realizado não permite rejeitar a hipótese de igualdade entre os dois grupos.

3.3.2 – Quais as variáveis sociodemográficas que mais influenciam a perceção dos cidadãos face à Marinha Portuguesa?

Para perceber a eventual influência das variáveis sociodemográficas em cada uma das dimensões de *brand equity*, recorreu-se à Regressão Linear Múltipla. Este processo estatístico cria um modelo linear que utiliza, neste caso, as variáveis sociodemográficas como variáveis independentes para fazer uma previsão da dimensão em causa como variável dependente.

Do modelo criado, a regressão providencia um coeficiente de determinação (R^2) que representa a variabilidade dos dados que são explicados pelo modelo. Este valor varia entre 0 e 1, e quanto maior for, maior é a variação da dimensão em análise que é explicada pelas variáveis sociodemográficas. A regressão cria um modelo *One-Way ANOVA* que indica se o modelo é significativo ou não através do $p\text{-value}$, sendo que o modelo só é estatisticamente significativo se $p\text{-value} < 0.05$.

O teste F, denominado Teste de Significância Global, permite concluir se existem variações significativas para cada variável explicativa, novamente através do $p\text{-value}$. Por sua vez, o β representa a influência que cada variável tem na variável dependente e o seu sinal permite concluir se influencia positiva ou negativamente a dimensão em causa.

Devido às variáveis sociodemográficas serem categóricas, procedeu-se à criação de $n-1$ *dummies* para cada variável com n grupos, permitindo a execução das regressões lineares. Assim, as variáveis dependentes são as dimensões do modelo de *brand equity*. Por sua vez, as variáveis independentes são: 18-24 anos; 25-34 anos; 35-44 anos; Género; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento; Estudante e Desempregado.

Tabela 9 - Regressão Linear com variáveis sociodemográficas.

	Honestidade	Modernidade	Conhecimento	Performance	Confiança	Ligação
Constant	4.230 *** (0.156)	3.723 *** (0.186)	2.837 *** (0.199)	3.878 *** (0.140)	3.733 *** (0.132)	3.680 *** (0.134)
18-24	0.232 (0.202)	0.129 (0.241)	-0.070 (0.258)	0.159 (0.182)	0.164 (0.171)	-0.129 (0.174)
25-34	-0.086 (0.194)	-0.122 (0.231)	-0.074 (0.248)	-0.066 (0.175)	0.013 (0.165)	-0.082 (0.167)
35-44	0.140 (0.140)	0.208 (0.235)	0.115 (0.252)	-0.077 (0.178)	-0.039 (0.167)	-0.097 (0.170)
Masculino	-0.062 (0.118)	0.058 (0.140)	0.676 *** (0.150)	-0.017 (0.106)	-0.037 (0.100)	0.110 (0.101)
Licenciatura	-0.121 (0.132)	-0.226 (0.157)	-0.148 (0.168)	-0.015 (-0.119)	-0.028 (0.112)	-0.007 (0.113)
Mestrado	-0.148 (0.181)	-0.315 (0.215)	-0.151 (0.231)	-0.210 (0.163)	-0.042 (0.154)	-0.090 (0.155)
Doutoramento	0.280 (0.325)	-0.287 (0.387)	0.047 (0.415)	0.027 (0.293)	0.229 (0.275)	0.130 (0.279)
Estudante	-0.316 *** (0.169)	-0.209 (0.201)	0.530 ** (0.215)	-0.164 (0.152)	-0.020 (0.143)	0.106 (0.145)
Desempregado	0.348 (0.330)	0.422 (0.394)	-0.279 (0.422)	0.333 (0.298)	0.112 (0.280)	0.298 (0.284)
R ²	0.055	0.042	0.182	0.023	0.016	0.022
R ² ajustado	0.011	-0.003	0.144	-0.023	-0.031	-0.024
N	203	203	203	203	202	203
ANOVA sig	0.268	0.491	<0,001	0.876	0.961	0.886

*(0.05 < p-value < 0.10) ** (0.01 < p-value < 0.05) *** (p-value < 0.01)

Quando aplicada a regressão linear à dimensão Honestidade, observa-se que possui um $p\text{-value} = 0.268$, o que indica que o modelo não é estatisticamente significativo. Ainda assim, observando cada uma das variáveis independentes, observa-se que os Estudantes têm uma percepção da Honestidade da Marinha inferior aos cidadãos empregados (com um $p\text{-value} = 0.062$ que revela alguma significância, ainda que não permita tirar conclusões).

A regressão linear com a dimensão Modernidade como variável dependente apresentou resultados ainda com menos significância por apresentar um $p\text{-value}$ da ANOVA de 0.491, sem nenhuma das variáveis explicativas ser significativa.

A dimensão Conhecimento apresenta um modelo com significância por apresentar um *p-value* <0,001 e um R² de 0.182. Por sua vez, as variáveis independentes desta regressão nas quais existem diferenças significativas são no Género (*p-value* < 0.001) e nos Estudantes (*p-value* = 0.015). Por esse motivo, foi realizada uma análise das 3 afirmações que constituíam a dimensão Conhecimento através de um teste *One-Way ANOVA*, onde é notória a diferença de entendimento de acordo com o género, como sugere a tabela 10. Assim, é possível concluir que os Homens estão muitos mais consciencializados com aquilo que é a Marinha Portuguesa comparativamente com as Mulheres.

Tabela 10 - Dimensão Conhecimento com agrupamento por Género.

	Homens	Mulheres	Diferença	<i>p-value</i>
Estou bastante familiarizado com a Marinha Portuguesa.	3.52	2.83	0.37	<0.001
Tenho conhecimento do tipo de serviços prestados pela Marinha Portuguesa.	3.71	3.09	0.62	<0.001
Comparativamente com os meus amigos/familiares sei muito mais acerca da Marinha Portuguesa.	3.65	2.65	1.00	<0.001

Aplicando o mesmo tipo de teste à divisão entre Estudantes não Militares e Estudantes Militares, podemos afirmar que, com diferenças tão grandes entre os dois grupos, os Estudantes não Militares estão ligeiramente acima da média de Conhecimento das restantes categorias relativas à situação laboral, conforme sugere a tabela 11.

Tabela 11 - Dimensão Conhecimento com agrupamento por Estudante.

	Estudantes Não Militares	Estudantes Militares	Diferença	<i>p-value</i>
Estou bastante familiarizado com a Marinha Portuguesa.	2.98	4.47	1.49	<0.001
Tenho conhecimento do tipo de serviços prestados pela Marinha Portuguesa.	3.21	4.43	1.22	<0.001

Comparativamente com os meus amigos/familiares sei muito mais acerca da Marinha Portuguesa.	2.96	4.63	1.67	<0.001
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	-------------	-------------	------------------

A regressão linear com a dimensão Performance como variável dependente indicou resultados sem significância estatística por apresentar um *p-value* do teste ANOVA de 0.876, sem nenhuma das variáveis explicativas ser significativa. A regressão linear efetuada às dimensões Confiança e Ligação apresentam também *p-values* bastante elevados para o mesmo teste, sustentando a afirmação de que as variáveis sociodemográficas não explicam estas dimensões.

Assim, foram estimados novos modelos de regressão, dos quais foram excluídas as variáveis que nunca apresentaram parâmetros estatisticamente significativos (idade e nível de escolaridade) e incluída a variável *dummy* que identifica a profissão de militar, bem como as interações entre as variáveis do modelo. Os resultados constam da tabela 12.

Tabela 12 - Regressão Linear com novas variáveis sociodemográficas.

	Honestidade	Modernidade	Conhecimento	Ligação
Constant	4.243*** (0.085)	3.645*** (0.101)	2.749*** (0.099)	3.610*** (0.072)
Masculino	0.009 (0.129)	0.031 (0.153)	0.437** (0.150)	0.097 (0.109)
Estudante	-0.290** (0.138)	-0.137 (0.164)	0.095 (0.160)	-0.122 (0.116)
Desempregado	0.254 (0.328)	0.345 (0.387)	-0.228 (0.380)	0.274 (0.275)
Militar	-0.318 (0.396)	-1.475** (0.469)	1.515*** (0.459)	0.296 (0.333)
Masculino Militar	-0.361 (0.397)	0.984** (0.469)	-0.908** (0.460)	-0.537 (0.333)
Estudante Militar	0.749** (0.310)	0.521 (0.366)	0.576 (0.359)	0.612** (0.260)
R ²	0.055	0.059	0.327	0.066
R ² ajustado	0.026	0.030	0.307	0.037
N	202	202	202	202
ANOVA sig	0.080	0.063	<0.001	0.036

*(0.05 < p-value < 0.10); ** (0.01 < p-value < 0.05); *** (p-value < 0.01).

Na nova regressão linear, associada à dimensão Honestidade, observa-se um modelo com significância estatística de 0.080. Os Estudantes apresentam um coeficiente

negativo e significativo, mas a interação militar-estudante é positiva (0.749) e significativa. Conclui-se, portanto, que, ao contrário dos estudantes civis, os estudantes militares têm uma percepção de honestidade mais positiva do que os cidadãos empregados. Tal não se passa, contudo, com os restantes militares.

Na nova regressão da dimensão Modernidade, apenas há significância estatística para as variáveis independentes para Militar e para Masculino Militar. Para os primeiros, com uma diminuição esperada bastante elevada quando existe a variação de uma unidade na dimensão, o que revela uma percepção do nível de modernidade da instituição inferior se forem militares. No entanto, os Homens Militares acham a instituição mais moderna do que as Mulheres Militares.

A dimensão Conhecimento apresenta valores com significância estatística alta, começando pelo próprio modelo ter um *p-value* <0.001. Nesta dimensão, conclui-se que nos Civis, os Homens sabem mais sobre a instituição do que as Mulheres e que nos Militares, sabem sensivelmente o mesmo. Por outro lado e de forma lógica, os Militares conhecem muito melhor a instituição do que os Civis.

A dimensão Ligação apresenta um modelo com significância estatística e onde se observa que os Estudantes Militares valorizam a existência de uma ligação com a instituição, influenciando positivamente o índice da mesma.

As novas regressões relativas às dimensões Performance e à Confiança, não apresentaram modelos significantes, pelo que não constam na tabela 12.

3.3.3 – Em que medida os cidadãos apoiam a Marinha Portuguesa?

Através das ações de apoio consideradas questionou-se os cidadãos se já realizaram, em algum momento, as mesmas. Tal como descrito na Metodologia, o inquérito recolheu dados sobre medidas de apoio à Marinha cujo resultados são observáveis na tabela 13.

Tabela 13 - Ações de apoio à Marinha Portuguesa pelos cidadãos.

	SIM
Expressei o meu apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões com outras pessoas.	
Civis	50,3%

Militares	92,7%	
Estive presente em eventos onde estivesse representada a Marinha Portuguesa (cerimónias, ações de divulgação, etc...)		
Civis	36,5%	
Militares	97,6%	
Encorajei alguém a ingressar na Marinha Portuguesa.		
Civis	29,9%	
Militares	68,3%	
Contrariei alguém que estava a falar mal da Marinha ou de alguma situação em que esta estivesse envolvida.		
Civis	28,7%	
Militares	80,5%	
Ações realizadas	Média	Desvio Padrão
Civis	1,44	1,38
Militares	3,39	0,92

Segundo uma análise descritiva, podemos concluir que cerca de metade dos cidadãos civis inquiridos, já expressaram o apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões com outras pessoas. Um valor interessante e que pode indicar uma imagem positiva da instituição e que, como consequência, a influência em outras pessoas e contribuindo para a melhoria da imagem da Marinha Portuguesa.

Cerca de 1 em cada 3 cidadãos portugueses não militares já estiveram presentes em eventos onde a Marinha Portuguesa tenha tido uma participação ativa. Este valor, apesar de positivo, continua a ter margem para melhoria. Quanto maior for a proximidade da instituição com os cidadãos, maior será a difusão da sua marca e melhor será a perceção dos mesmos em relação à instituição.

Relativamente ao encorajamento por parte dos cidadãos não militares a terceiros, nomeadamente aos mais jovens, a ingressar na Marinha Portuguesa resulta num valor de 30% contrastando com os 70% de inquiridos que nunca incentivaram outros a fazer parte da Marinha Portuguesa. Este valor pode ser explicado pelo crescente desinteresse da sociedade e seguindo a tendência de diminuição do número de efetivos. Considera-se que este fator representa a explicação para a mesma tendência de resposta acerca de uma eventual intervenção para defender a imagem da Marinha Portuguesa, considerando também que o contexto pode não se ter proporcionado para o inquirido. Em concreto, cerca de 71% dos civis nunca tomaram partido em defesa da instituição.

Observando os dados das mesmas ações quando executadas pelos próprios militares, independentemente do ramo a que pertençam, apresentam algumas diferenças quando comparado com os civis. Cerca de 93% dos militares já expressaram o seu apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões, contrastando bastante com os valores apresentadas pelos civis. Com a mesma tendência surge o valor da presença em eventos onde a Marinha Portuguesa estivesse representada com um papel ativo com um valor próximo dos 100%. Relativamente ao encorajamento de outros a ingressar na Marinha Portuguesa, observa-se que os militares são quem mais contribui para essa finalidade, ainda que 1 em cada 3 militares não o faça. Por sua vez, cerca de 4 em cada 5 militares já saíram em defesa da instituição, valor bastante superior ao apresentado por civis.

Por outro lado, a disponibilidade para pagar mais, em impostos, também é uma medida representativa do apoio à Marinha Portuguesa. Neste tópico as diferenças são evidentes.

Tabela 14 - Disponibilidade para pagar mais em impostos.

Estaria disposto a pagar um pouco mais em impostos para a Marinha Portuguesa ter mais e melhores recursos.					
	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Civis	18,6%	30,5%	26,9%	21,0%	3,0%
Militares	9,8%	19,5%	19,5%	41,5%	9,8%

Aproximadamente, 24% dos civis estariam de acordo com uma subida do valor dos impostos se isso se traduzisse na Marinha Portuguesa dispor de mais e melhores meios; por outro lado, 29,3% dos militares não estariam dispostos a pagar mais para essa finalidade. Cerca de metade dos militares estão de acordo com o aumento do valor pago pelos contribuintes para benefício da Marinha Portuguesa, contrastando com os cerca de 50% de civis que discordam parcialmente ou totalmente da execução deste aumento. Sendo possível identificar, na generalidade, dois focos opostos, com os militares, na generalidade a concordarem com esta medida e, por outro lado, com os civis a não concordarem com a mesma.

3.3.4 – Qual a dimensão de *brand equity* que melhor explica o valor da marca Marinha?

A dimensão que providencia um valor mais concreto da marca Marinha Portuguesa é aquela que influencia, positivamente, a disposição dos cidadãos em contribuir para a melhoria das condições e de recursos da instituição. Esse contributo pode ser medido através da questão colocada aos inquiridos acerca da sua disponibilidade para pagar mais impostos e providenciar mais e melhores condições à Marinha Portuguesa.

Através de uma regressão linear, as dimensões de *brand equity* são utilizadas como variáveis explicativas para prever a variável de apoio à Marinha (financiamento através de impostos). Para esta análise, são considerados apenas os cidadãos não militares.

A regressão obteve significância estatística com um *p-value* de <0.001. Nesse seguimento, as dimensões nas quais se identifica uma influência positiva na variável dependente são Conhecimento ($\beta = 0.232$), Confiança ($\beta = 0.367$) e Ligação ($\beta = 0.369$). Todas com significância por terem um *p-value* < 0.05.

Tabela 15 - Regressão Linear de financiamento através de impostos.

	Financiamento através de impostos	
	Modelo 1	Modelo 2
Constant	0.269 (0.570)	-0.091 (0.501)
Honestidade	-0.031 (0.131)	
Modernidade	-0.092 (0.103)	
Conhecimento	0.232 ** (0.093)	0.190 ** (0.087)
Performance	-0.151 (0.158)	
Confiança	0.367 ** (0.174)	0.262 * (0.154)
Ligação	0.369 ** (0.162)	0.323 ** (0.159)
R²	0.177	0.164
R² ajustado	0.146	0.148
N	164	164

*(0.05 < p-value < 0.10) ** (0.01 < p-value < 0.05) *** (p-value < 0.01)

Como forma de obter valores mais precisos, foi repetida a regressão eliminando as variáveis cujos parâmetros não se revelaram significativos. Na modelo 2, a dimensão Confiança passa a ser significativa apenas para um nível de significância de 10%. Concluindo-se que as dimensões Conhecimento e Ligação são aquelas que melhor explicam o valor da marca Marinha para os cidadãos. Portanto, quanto maior e mais forte for a conexão entre os cidadãos e a instituição, assim como o seu conhecimento, maior será a sua predisposição para contribuir para uma melhoria das condições da Marinha Portuguesa.

3.3.5 – Qual o tipo de apelo visual mais eficaz na promoção da Marca Marinha Portuguesa?

Através de um teste *One-Way ANOVA* procurou-se identificar eventuais diferenças existentes nas respostas às dimensões de *brand equity*, onde os inquiridos foram sujeitos a diferentes estímulos. De forma aleatória, os inquiridos observaram uma imagem onde estivesse destacada a componente Humana, a componente Operacional ou simplesmente não observariam nenhuma imagem conforme se apresenta no Anexo A, referente ao questionário.

Realizando o teste para todos os inquiridos, observa-se que somente a dimensão Modernidade possui diferenças significativas entre os grupos ($p\text{-value} = 0.037$) e a dimensão Conhecimento com uma significância parcial ($p\text{-value} = 0.076$).

Tendo em conta os valores iniciais obtidos, foi repetido o teste *One-WAY ANOVA* somente para os civis, de forma a perceber se as diferenças entre os grupos se mantinha. Assim, para os civis, não existem diferenças significativas entre os grupos. Não se podendo concluir que estes estejam mais susceptíveis à componente Humana ou à componente Operacional.

Para perceber, a proveniência das diferenças significativas encontradas no primeiro teste, repetiu-se o teste apenas para os militares. A significância da Modernidade ($p\text{-value} = 0.021$) permite concluir que existem diferenças significativas entre os grupos. Analisando as médias de resposta obtidas por parte dos 3 grupos, observamos que os militares que não viram nenhuma imagem avaliam a dimensão Modernidade em 3.05. Por sua vez, os militares que observaram a imagem com destaque para a componente

Humana, avaliaram a dimensão Modernidade em 3.92. Enquanto que os militares que observaram a componente Operacional avaliaram a Modernidade em 3.17. Com isto, concluímos que, para os militares, o destaque para a vertente Humana da instituição influencia positivamente a sua opinião acerca da Modernidade da Marinha Portuguesa.

3.3.6 – Qual o posicionamento da Marinha Portuguesa comparativamente com os restantes ramos das Forças Armadas?

Para perceber quais os ramos das Forças Armadas que possuem uma maior preponderância e que se destacam em determinadas áreas foram criadas 4 perguntas dispostas no início do questionário.

Relativamente às questões comparativas com o Exército Português e Força Aérea Portuguesa, realizou-se uma análise descritiva dos dados obtidos por parte somente da população não militar. O objetivo desta seleção foi mitigar um eventual enviesamento dos dados e como forma de não influenciar o inquirido, a sequência das opções era gerada aleatoriamente.

Tabela 16 - Comparativo entre os ramos das Forças Armadas.

Marinha Portuguesa	Exército Português	Força Aérea Portuguesa
Qual a instituição militar que lhe inspira mais confiança?		
51 (30,5%)	37 (22,2%)	78 (46,75%)
Qual a instituição militar que acha que está mais integrada na sociedade?		
30 (18,0%)	110 (65,9%)	27 (16,2%)
Em que instituição militar vê mais esforços comunicacionais e de <i>marketing</i>?		
37 (22,2%)	48 (28,7%)	82 (49,1%)
Qual a instituição militar à qual reconhece mais qualidade no serviço prestado?		
63 (37,7%)	46 (27,5%)	56 (33,5%)

A instituição militar que inspira mais confiança aos cidadãos portugueses é a Força Aérea Portuguesa com cerca de 47% dos inquiridos com um possível impacto de situações ocorridas menos positivas na Marinha Portuguesa e no Exército Português que possam ter influenciado, negativamente, as respostas a esta pergunta.

A instituição militar que, na opinião dos inquiridos, está mais integrada na sociedade é o Exército Português com valores bastante díspares dos demais. À diferença evidente atribui-se como justificação a sua distribuição mais uniforme de instalações militares pelo território nacional, contribuindo para a difusão da ideia de que o Exército Português está mais integrado na sociedade como um todo. Destaque também para o facto de o Exército Português ser o ramo das Forças Armadas que dispõe de um maior número de militares no efetivo.

No tópico relacionado com os esforços comunicacionais e de *marketing* e, neste caso, com a qualidade desses mesmos esforços a Força Aérea Portuguesa destacou-se dos demais com cerca de 49% dos inquiridos. A estes resultados atribui-se como principal causa o facto de a Força Aérea Portuguesa ser o ramo das Forças Armadas mais recente. Com a sua criação oficial em 1952 é, comparativamente com os seus pares mais antigos, uma instituição mais aberta à mudança, com menos tradições e visões enraizadas e, por isso, com uma maior capacidade de se manter atual.

Na qualidade do serviço prestado, os resultados foram similares nos 3 ramos das Forças Armadas com ligeiro ascendente da Marinha Portuguesa com cerca de 37% dos inquiridos seguido de perto pela Força Aérea Portuguesa com 34%. O maior empenhamento operacional da Marinha Portuguesa e da Força Aérea Portuguesa em áreas como o salvamento marítimo que acaba por produzir resultados concretos acaba por ser o motivo encontrado para o saldo final desta questão.

Através da criação de um ranking geral das Forças Armadas com base nestas questões, procedeu-se à análise e somatório das classificações de cada pergunta e agregando-as numa única variável, originando uma ordem de preferência dos cidadãos relativamente às Forças Armadas. Assim, conclui-se que, numa abordagem macro, a Força Aérea Portuguesa é o ramo das Forças Armadas de quem os cidadãos têm uma melhor perceção e imagem. O lugar seguinte é ocupado pela Marinha Portuguesa e, por fim, surge o Exército Português como sendo aquele que, dentro das Forças Armadas, é menos bem percebido na sociedade.

Conclusões

Conclusões Principais

O objetivo principal deste estudo, destinado à população ativa, foi a caracterização da percepção que os cidadãos possuem da marca Marinha através de diferentes abordagens de *brand equity*.

Com o conjunto de medidas de *citizen-based brand equity*, observou-se que os cidadãos acham a Marinha uma instituição honesta; reconhecem qualidade nas tarefas e funções desempenhadas; e confiam nos seus militares e na instituição como um todo. Por outro lado, o *bottleneck* da marca Marinha, segundo o conjunto de dimensões estudadas são a Modernidade, a Ligação e, principalmente, o Conhecimento, uma vez que apresentam valores abaixo da média, evitando que o valor da marca para os cidadãos seja superior. Todas as dimensões são, de uma forma agregada, cultivadas através da Comunicação e Divulgação. Portanto, a implementação de medidas para potenciar e melhorar estas dimensões que são consideradas o *bottleneck* resultará não só na melhoria dessas mesmas dimensões, como das restantes por acréscimo.

Em seguida, procurou-se perceber quais as variáveis sociodemográficas que influenciam a percepção que os cidadãos detêm da Marinha Portuguesa, tendo-se concluído que não existem grandes diferenças entre os vários grupos sociodemográficos em termos das percepções sobre a Marinha. No entanto, parece haver disparidades dentro da própria Marinha. As percepções dos Estudantes, de uma forma geral, influenciam negativamente a percepção de honestidade que o cidadão detém da marca Marinha. Por outro lado, nos civis, os Homens conhecem muito melhor a instituição do que as Mulheres, demonstrando ainda a dificuldade de abertura do meio militar ao sexo feminino, lacuna que tem sido mitigada ao longo dos últimos anos.

Por diversas vezes durante o estudo foram analisadas, separadamente, as percepções de civis e militares. Dessa separação, percebe-se que, quando comparados os dois grupos, civis e militares, os resultados obtidos podem indiciar eventuais lacunas internas com base na premissa de que os civis acham a Marinha mais Honesta e mais Moderna do que os próprios militares. Podendo sugerir algum descontentamento dentro das Forças

Armadas e que leva a que os militares, neste caso, da Marinha que continuam a ser os principais embaixadores da marca, o façam de uma forma menos vincada e com tendência para diminuir. Este facto torna-se ainda mais relevante quando se observa que, à medida que vão passando mais tempo nas Forças Armadas, a perceção dos militares da honestidade e da modernidade da Marinha piora face aos primeiros anos como militares. Ainda, os resultados evidenciam que os Estudantes conhecem melhor a instituição, resultado este inflacionado pelos estudantes militares, apesar de os estudantes não militares estarem ligeiramente acima da média das restantes variáveis na dimensão Conhecimento. Adicionalmente, os Estudantes Militares acham que conhecem melhor a instituição do que os Militares empregados.

Observando as ações de apoio realizadas pelos cidadãos concluímos que a tomada de uma posição em favor da instituição é demonstrativa de que os próprios militares são os melhores embaixadores da marca, pelo que, se se incentivar a sua valorização internamente, nomeadamente ao nível dos recursos humanos, tal resultará numa valorização externa, por parte da restante população. Ainda assim, os cidadãos apoiam a Marinha através dos seus comportamentos e também, em certa medida, estão dispostos a pagar mais impostos que fossem canalizados para a instituição. Apesar de um número considerável de cidadãos já ter estado presente em eventos onde a marca Marinha estivesse representada, considera-se que este valor não é superior devido a uma litoralização lógica da instituição, fazendo com que muitas zonas do país tenham pouco contacto com a instituição. Mais um indicativo que reforça a ideia da existência de um eventual descontentamento interno, uma vez que os próprios militares incentivam menos do que os civis outras pessoas a ingressar na Marinha. Através da principal medida de *overall brand equity*, usualmente conhecida por *willingness to pay*, observou-se que existem diferenças quase simétricas em relação à disponibilidade para pagar mais em impostos entre os dois grupos, civis e militares, justificáveis pelo facto de as pessoas verem a medida como mais um encargo fiscal pouco necessário, sendo considerado mais necessário pelos próprios militares.

Das diferentes dimensões de *brand equity*, a Ligação é aquela que melhor explica o valor da marca Marinha, seguida de perto pelo Conhecimento e Confiança, sugerindo que esta é aquela que mais influencia a sua disponibilidade para pagar. Com isto, para aumentar o apoio dos cidadãos e a perceção de valor que estes têm do serviço prestado

pela Marinha, é importante fazer com que os cidadãos conheçam melhor a instituição, confiem nela e se sintam ligados a ela.

Através de condições experimentais que consistiam em estímulos visuais, concluímos que os civis são sensibilizados de igual forma por publicações que destaquem a vertente operacional e a vertente humana. Por outro lado, os próprios militares acham a Marinha uma instituição mais moderna quando sujeitos a estímulos onde a componente humana de quem pertence à instituição é destacada, representando um sinal a ser eventualmente explorado pela comunicação interna.

Em virtude duma análise comparativa da Marinha Portuguesa com os restantes ramos das Forças Armadas, conclui-se que os cidadãos acham que, comparativamente à Marinha Portuguesa, a Força Aérea Portuguesa comunica e utiliza melhor as ferramentas de *marketing* e que o Exército Português está mais integrado na sociedade. A Marinha Portuguesa só se apresenta como superior aos seus pares na qualidade do serviço prestado.

Assim, tendo por base, as conclusões deste estudo, propõe-se a reflexão sobre campanhas com vista à promoção da marca Marinha centradas nos jovens, levando a instituição até ao interior do país e arquipélagos, contribuindo para um maior Conhecimento da mesma e da fomentação de uma Ligação com os cidadãos. A eventual criação de uma linha de *merchandising* da marca Marinha juntamente com uma parceria com uma marca de desporto contribuiria para a melhoria da perceção de modernidade, especialmente por parte do público jovem, como acontece com a Marinha dos Estados Unidos da América e com a marca *Under Armour*.

Limitações

Este estudo enfrentou algumas limitações das quais se destacam duas. Primeiro, o facto duma percentagem relativamente elevada da amostra ser constituída por não militares, mas que têm um militar como familiar próximo. Apesar de não terem essa condição de militar estão muito mais consciencializados para o meio militar do que um cidadão comum sem familiares na condição de militar. Em segundo lugar, os temas da atualidade acabam sempre por estar mais presentes na memória das pessoas. Por isso, é possível que as respostas tenham algum enviesamento devido ao lançamento do inquérito

ter sido em Abril do corrente ano, numa altura em que o conflito na Ucrânia se apresentava como o principal tema da cobertura noticiosa dos media. Naturalmente, nestes momentos acabam por se valorizar mais as Forças Armadas. Com base na limitação relativa à atualidade, constatou-se também a ocorrência dum caso com bastante cobertura mediática acerca de militares da Marinha envolvidos em situações lamentáveis e que, de forma indireta, podem ter afetado a marca da instituição.

Linhas orientadoras para trabalhos futuros

Trabalhos futuros ligados ao âmbito desta dissertação poderiam estar relacionados com a aplicação deste modelo ou de uma versão aprimorada, mas a larga escala, procurando fazer uma análise das perceções dos cidadãos e verificando se estas se alteram consoante a zona do país. Assim, permitiria identificar claramente as regiões que a Marinha está menos presente e com uma opinião por parte desses cidadãos inferior, constituindo o primeiro passo para o mitigar dessa lacuna. Por outro lado, o acréscimo de um conjunto de perguntas mais básicas que fossem reveladoras do conhecimento da marca para os cidadãos, junto com cenários hipotéticos de essência semelhante à questão relativa aos impostos.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, The Free Press.
- Aaker, D. (1996a). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120.
- Aula, H. M., Tienari, J., & Wæraas, A. (2015). The university branding game: Players, interests, politics. *International Studies of Management and Organization*, 45(2), 164–179.
- Biehl, H. (2022). Just Paying Lip Service? Public Trust and Public Support for Armed Forces in Germany. *Armed Forces and Society*.
- Blackston, M. (2000). Observations: Building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of Advertising Research*, 40(6), 101–105.
- Carpenter, D. (2002). Groups, the Media, Agency Waiting Costs, and FDA Drug Approval. *American Journal of Political Science*, 46(3), 490–505.
- Chapleo, C. (2015). An exploration of branding approaches in UK universities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(1), 1–11.
- Chernatony, L. de, & Riley, F. D. (1998). Defining a “Brand”: Beyond the Literature with Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417–443.
- Clark, H. F. (1987). Consumer and Corporate Values: Yet Another View on Global Marketing. *International Journal of Advertising*, 6(1), 29–42.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deverell, E., Olsson, E. K., Wagnsson, C., Hellman, M., & Johnsson, M. (2015). Understanding public agency communication: The case of the Swedish armed forces. *Journal of Public Affairs*, 15(4), 387–396.
- Ewing, M. T., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841–853.

- Faircloth, J. B. (2005). Factors influencing nonprofit resource provider support decisions: Applying the brand equity concept to nonprofits. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(3), 1–15.
- Goodyear, M. (1996). Divided by a common language. *International Journal of Market Research*, 38(2), 1–16.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79, 129–134.
- Hou, J., Du, L., & Tian, Z. (2009). The effects of nonprofit brand equity on individual giving intention: mediating by the self-concept of individual donor. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(3), 215–229.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1), 7–20.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). *Gestão Estratégica de Marcas*. Pearson Prentice Hall.
- Krause, G. A., & Corder, K. (2007). Explaining Bureaucratic Optimism: Theory and Evidence from U.S. Executive Agency Macroeconomic Forecasts. *American Political Science Review*, 101(1), 129–142.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring Customer based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11–19.
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods* (Vol. 2). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2019). Branding in the public sector: a systematic literature review and directions for future research. *Journal of Brand Management*, 26(2), 126–140.
- Mayer, Paxton. (2020). *What's in a Soldier? : How to Rebrand the Canadian Armed Forces*.

- McMullan, K., Rehal, P., Read, K., Luo, J., Wu, A. H., Pitt, L., Papania, L., & Campbell, C. (2009). Selling the Canadian Forces' brand to Canada's youth. *Marketing Intelligence and Planning*, 27(4), 474–485.
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J., & Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209–224.
- Pappu, R., Cooksey, R. W., & Quester, P. G. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143–154.
- Pitta, D. A., & Katsanis, L. P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 51–64.
- Plummer, J. T. (2000). How Personality Makes a Difference. *Journal of Advertising Research*, 40(6), 79–83.
- Stern, B. B. (2006). What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 216–223.
- Teodoro, M. P., & An, S. H. (2018). Citizen-based brand equity: A model and experimental evaluation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(3), 321–338.
- Torelli, C. J. (2013). Globalization, Culture, and Branding. In *Globalization, Culture, and Branding: How to Leverage Cultural Equity for Building Iconic Brands in the Era of Globalization*. Palgrave Macmillan US.
- Varadarajan, R., DeFanti, M. P., & Busch, P. S. (2006). Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 195–205.
- Wæraas, A., Bjørnå, H., & Moldenæs, T. (2015). Place, Organization, Democracy: Three Strategies For Municipal Branding. *Public Management Review*, 17(9), 1282–1304.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669.

Apêndices e Anexos

Apêndice A – Guião de entrevista

1. Como caracteriza a marca Marinha?
2. Em contrapartida, como acha que a sociedade caracteriza a Marinha?
3. Acha que a marca é um tema valorizado internamente?
4. Como funciona a gestão estratégica da comunicação na Marinha, nomeadamente através das redes sociais?
5. Que tipos de comunicação considera relevantes para a Marinha?
6. Que estratégias de <i>marketing</i> /comunicação são consideradas e com que finalidade?
7. Qual acha que é a imagem que a Marinha quer passar de si própria à sociedade e através de que iniciativas?
8. Considera que as iniciativas para valorizar a marca Marinha estão a ser bem-sucedidas?
9. De que forma é que os valores da marca são transmitidos aos parceiros da marca?
10. Acha que a reputação da marca é, neste momento, um dos problemas a trabalhar? Porquê?
11. Na sua opinião a Marinha, o que poderia ser feito (que não está a ser feito) para valorizar a marca Marinha?
12. Como vê as diferentes abordagens próprio nome da marca: Marinha Portuguesa ≠ Marinha de Guerra Portuguesa ≠ Armada

Anexo A – Composição do questionário

Questionário *brand equity* marca Marinha

Start of Block: Introdução

O presente questionário insere-se num estudo que se centra nas atitudes dos cidadãos face às Forças Armadas, realizado por Luís Filipe Santos Farias no âmbito da dissertação de mestrado. Quanto ao questionário, peço que não deixe nenhuma pergunta por responder. Nenhuma resposta é vinculativa e não existem respostas certas ou erradas. As suas respostas são confidenciais e a utilização dos dados recolhidos é exclusiva para fins de investigação. Duração aproximada: 5 minutos. Para algum esclarecimento, contactar: Luís Farias (luis129farias@gmail.com)

End of Block: Introdução

Start of Block: Comparativo

Escolha o ramo das Forças Armadas que considera mais adequado para cada pergunta.



Qual a instituição militar que lhe inspira mais confiança?

- Marinha Portuguesa (1)
- Exército Português (2)
- Força Aérea Portuguesa (3)



Qual a instituição militar que acha que está mais integrada na sociedade?

- Marinha Portuguesa (1)
- Exército Português (2)
- Força Aérea Portuguesa (3)



Em que instituição militar vê mais esforços comunicacionais e de *marketing*?

- Marinha Portuguesa (1)
- Exército Português (2)
- Força Aérea Portuguesa (3)



Qual a instituição militar à qual reconhece mais qualidade no serviço prestado?

- Marinha Portuguesa (1)
- Exército Português (2)
- Força Aérea Portuguesa (3)

End of Block: Comparativo

Start of Block: Componente Humana

Por favor, observe a imagem abaixo que procura representar algumas das ações desenvolvidas pela Marinha Portuguesa que vão desde as mais simples tarefas até às mais complexas operações, mas todas com uma história associada. Ao fim de 20 segundos, prossiga.



End of Block: Componente Humana

Start of Block: Componente Operacional

Por favor, observe a imagem abaixo que procura representar algumas das ações desenvolvidas pela Marinha Portuguesa que vão desde as mais simples tarefas até às mais complexas operações, mas todas com uma história associada. Ao fim de 20 segundos, prossiga.



End of Block: Componente Operacional

Start of Block: Sem imagem

Por favor, responda às perguntas que se seguem.

End of Block: Sem imagem

Start of Block: Questões

Por favor, leia as afirmações abaixo e selecione a resposta que melhor traduz o seu nível de concordância ou discordância com cada uma delas. Não há respostas certas ou erradas, apenas estamos interessados nas suas honestas opiniões.

Relativamente à imagem que perceciono, posso afirmar que...

A Marinha Portuguesa é uma marca honesta.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

A Marinha Portuguesa é uma marca contemporânea.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Quanto ao conhecimento que detenho, afirmo que...

Estou bastante familiarizado com a Marinha Portuguesa.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Tenho conhecimento do tipo de serviços prestados pela Marinha Portuguesa.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Comparativamente com os meus amigos/familiares sei muito mais acerca da Marinha Portuguesa.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Relativamente ao desempenho...

Posso esperar um elevado nível de desempenho do serviço prestado pela Marinha Portuguesa.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

É altamente improvável que o serviço prestado pela Marinha Portuguesa apresente deficiências.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Em termos de confiança, estou convicto que...

A Marinha Portuguesa é uma instituição que se preocupa com os cidadãos.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Tanto a Marinha Portuguesa como os militares e civis que a representam são bastante confiáveis.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Relativamente à ligação com Marinha Portuguesa...

Tenho sentimentos positivos associados à Marinha Portuguesa.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Considero que ao longo do tempo vou desenvolvendo sentimentos positivos face à Marinha Portuguesa.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Estaria disposto a pagar um pouco mais em impostos para a Marinha Portuguesa ter mais e melhores recursos.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (3)
- Não discordo nem concordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Expressei o meu apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões com outras pessoas.

- Sim (1)
- Não (2)

Estive presente em eventos onde estivesse representada a Marinha Portuguesa (cerimónias, ações de divulgação, etc...)

- Sim (1)
- Não (2)

Encorajei alguém a ingressar na Marinha Portuguesa.

- Sim (1)
- Não (2)

Contrariei alguém que estava a falar mal da Marinha ou de alguma situação em que esta estivesse envolvida.

- Sim (1)
- Não (2)

Para terminar, por favor, responda às seguintes questões sobre si próprio.

Qual a sua idade?

- 18-24 (1)
- 25-34 (2)
- 35-44 (3)
- 45-64 (4)
- +65 (5)

Especifique a sua identidade de género.

- Masculino (1)
- Feminino (2)
- Não binário (3)
- Prefiro não responder (4)

Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino Básico (1)
- Ensino Secundário (2)
- Licenciatura (3)
- Mestrado (4)
- Doutoramento (5)

Qual a sua situação laboral?

- Estudante (1)
- Empregado por conta própria (2)
- Empregado por conta de outrem (3)
- Desempregado (4)
- Reformado (5)
- Outro (Qual?) _____ (6)

É militar?

- Sim (1)
- Não (2)

Display This Question:

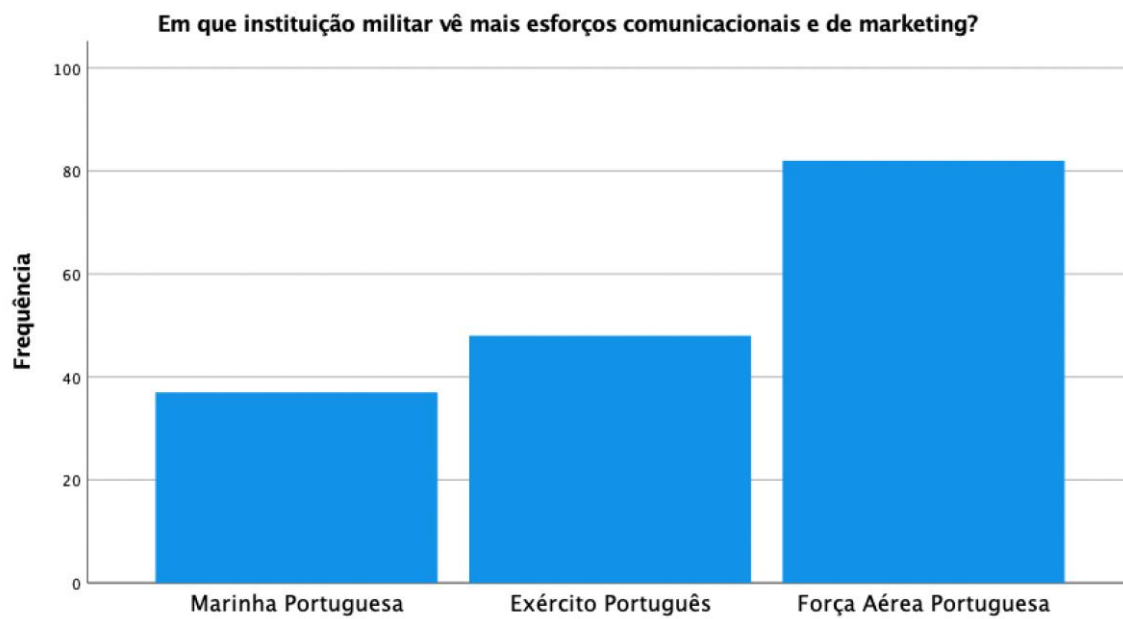
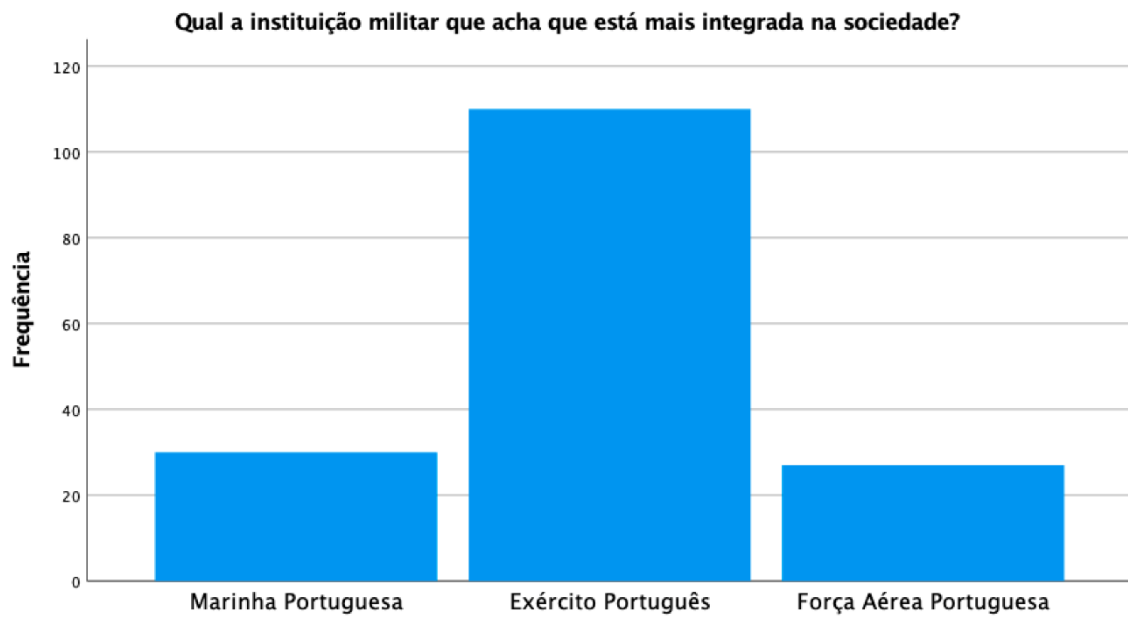
If É militar? = Não

Tem algum familiar próximo militar?

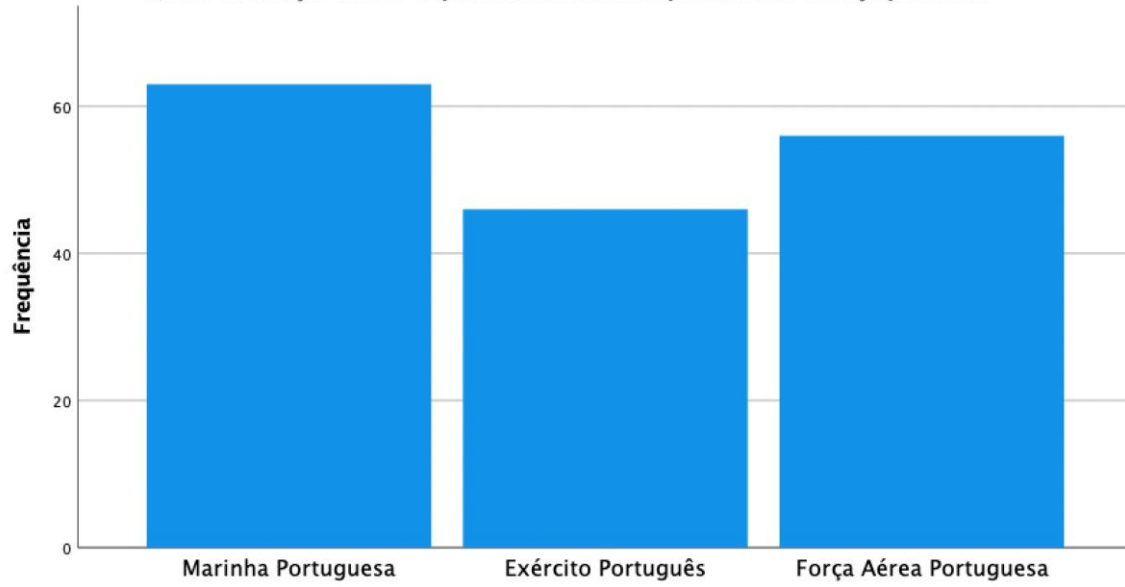
- Sim (1)
- Não (2)

End of Block: Questões

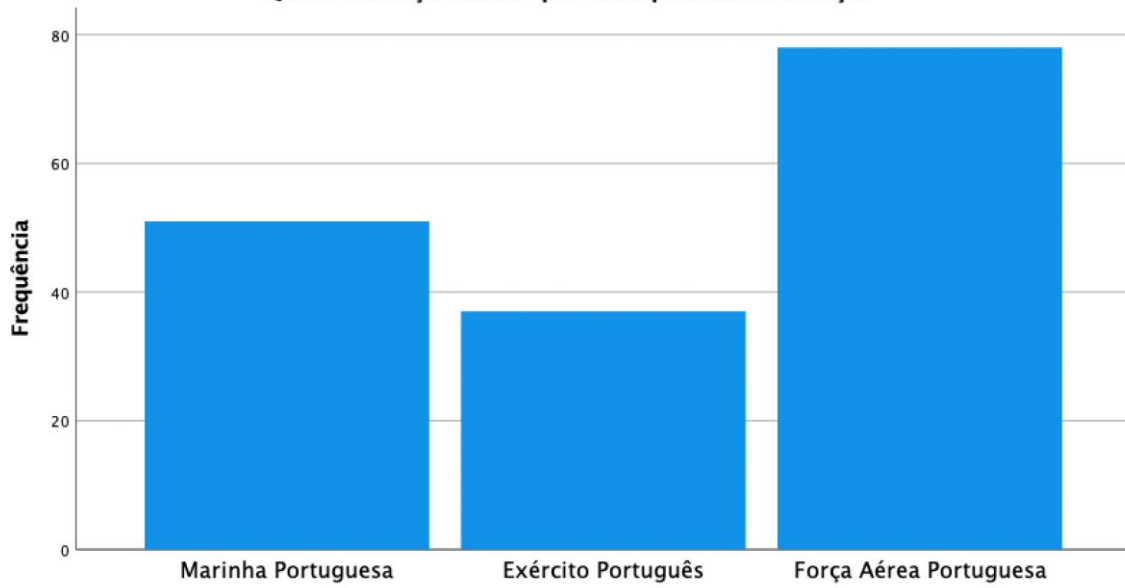
Anexo B – Comparativo entre os ramos das Forças Armadas.



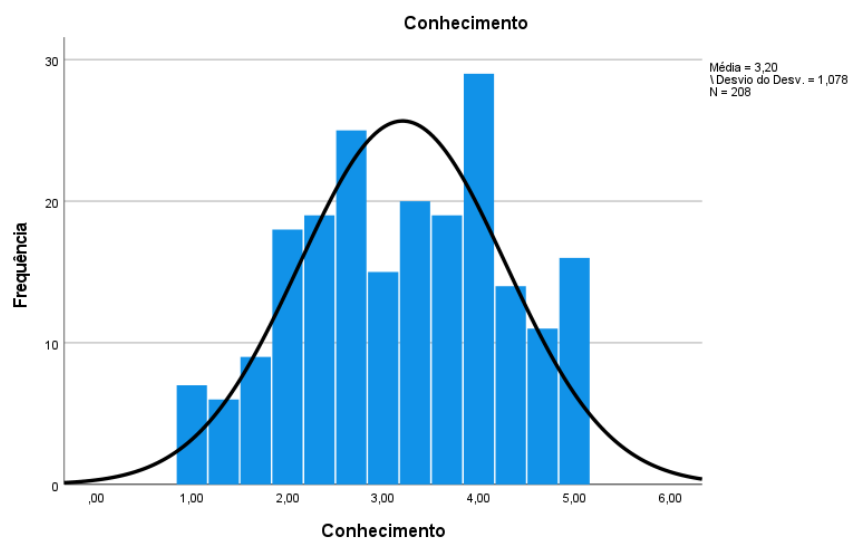
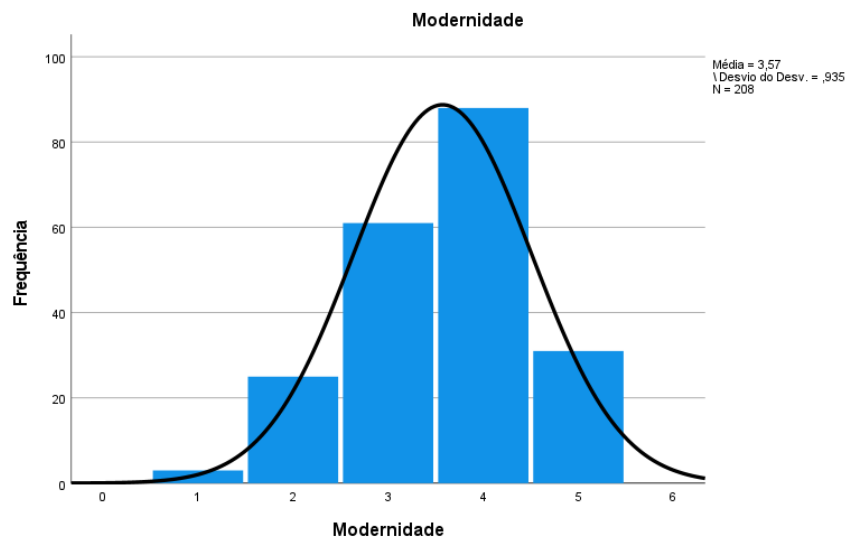
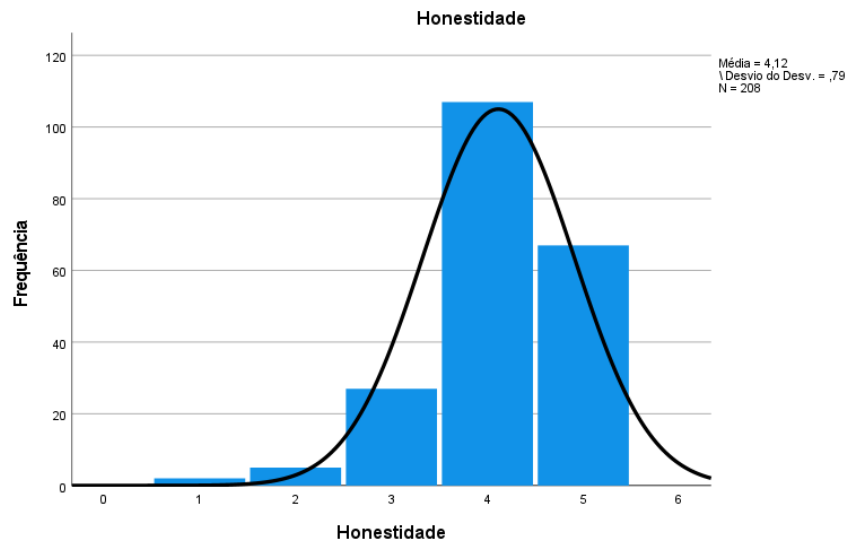
Qual a instituição militar à qual reconhece mais qualidade no serviço prestado?

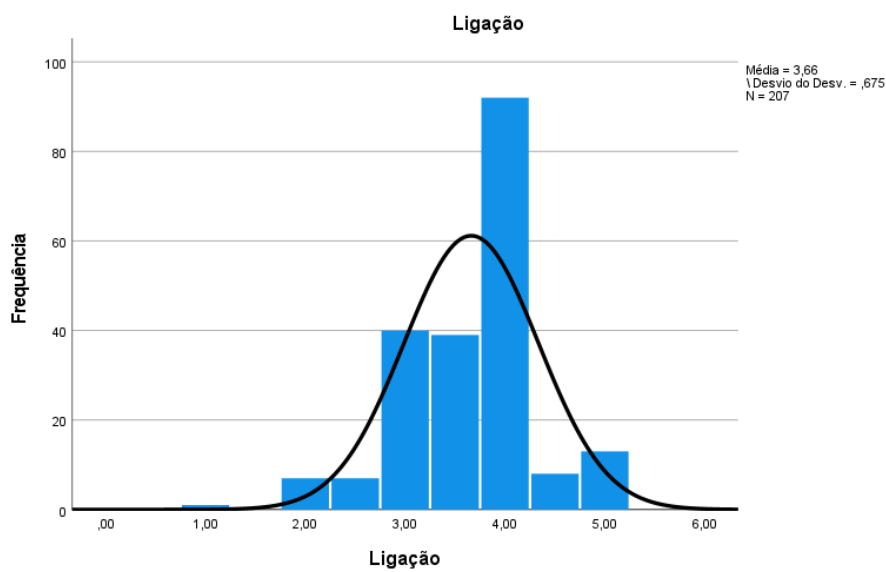
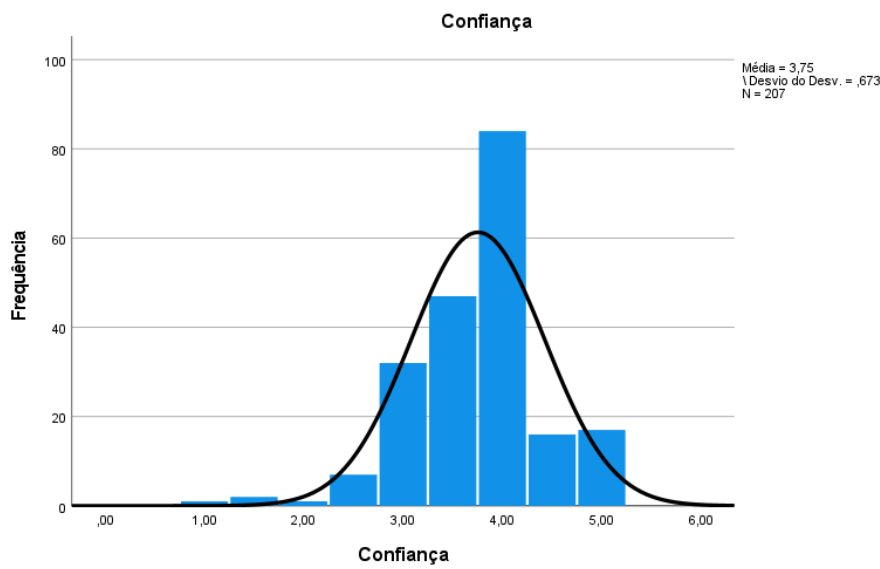
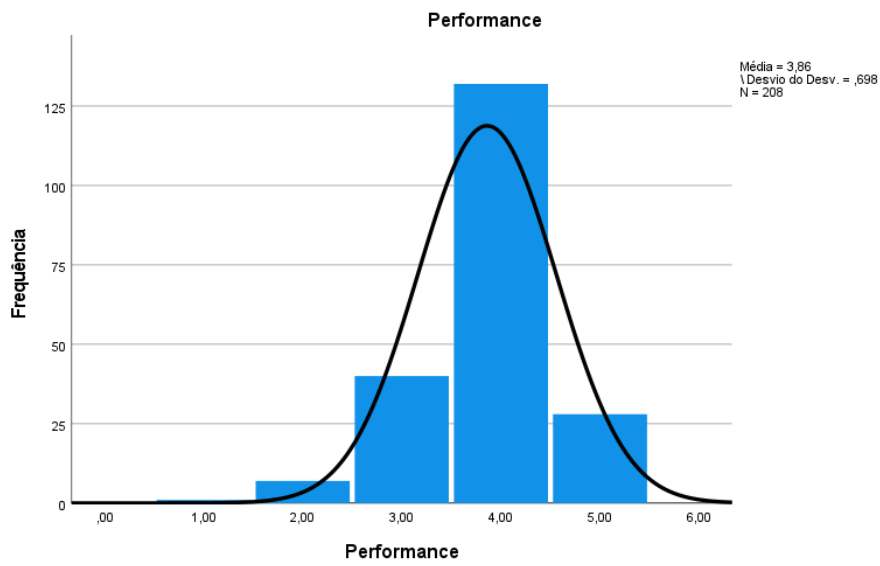


Qual a instituição militar que lhe inspira mais confiança?



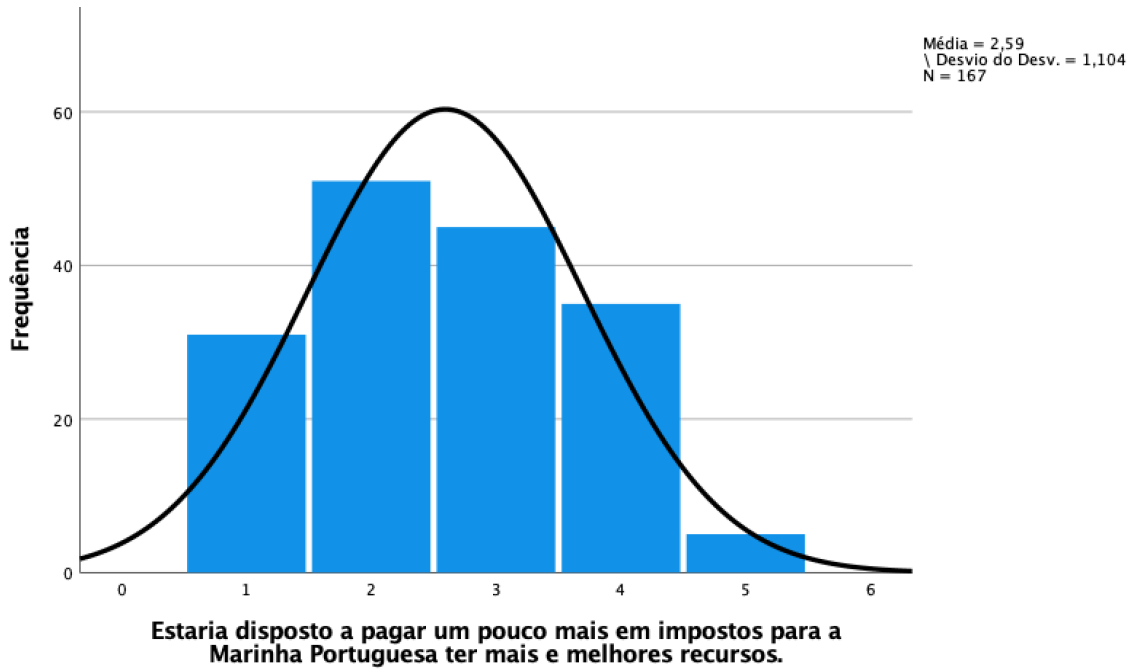
Anexo C – Diferentes dimensões.



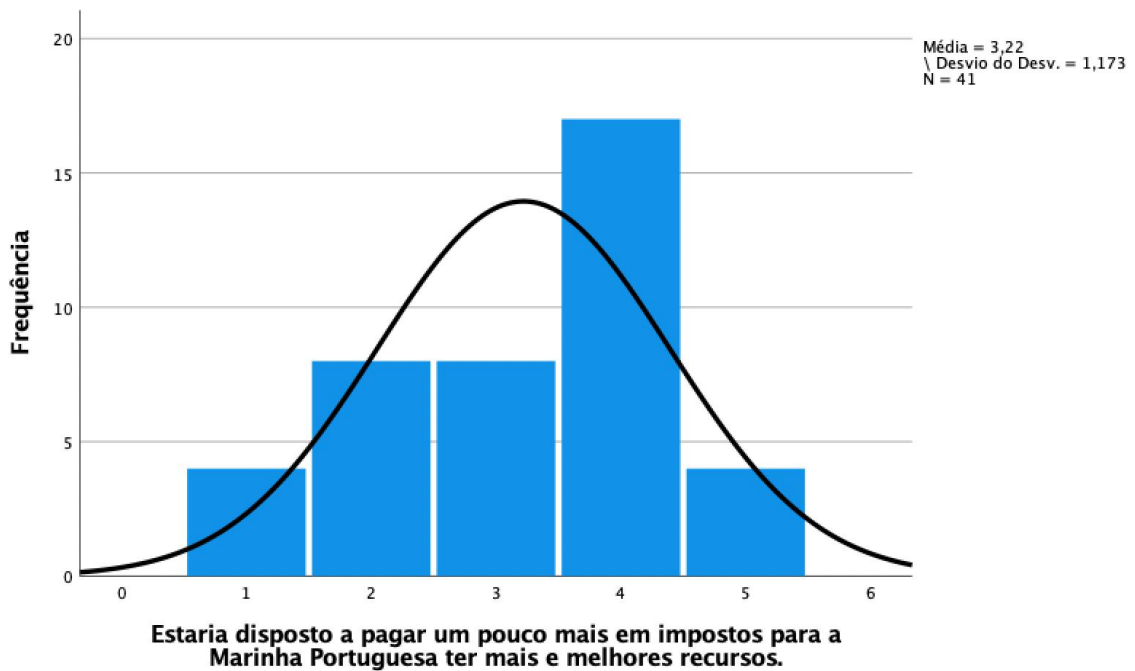


Anexo D – Medidas de apoio à marca Marinha Portuguesa.

Histograma (Civis)



Histograma (Militares)



Tabelas de frequência (Civis)

Estaria disposto a pagar um pouco mais em impostos para a Marinha Portuguesa ter mais e melhores recursos.

		Frequência	%
Válido	Discordo Totalmente	31	18,6
	Discordo	51	30,5
	Não discordo nem concordo	45	26,9
	Concordo	35	21,0
	Concordo Totalmente	5	3,0
	Total	167	100,0

Expressei o meu apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões com outras pessoas.

		Frequência	%
Válido	Não	84	50,3
	Sim	83	49,7
	Total	167	100,0

Estive presente em eventos onde estivesse representada a Marinha Portuguesa (cerimónias, ações de divulgação, etc...)

		Frequência	%
Válido	Não	106	63,5
	Sim	61	36,5
	Total	167	100,0

Encorajei alguém a ingressar na Marinha Portuguesa.

		Frequência	%
Válido	Não	117	70,1
	Sim	49	29,3
	Total	166	99,4
Omisso		1	,6
Total		167	100,0

Contrariei alguém que estava a falar mal da Marinha ou de alguma situação em que esta estivesse envolvida.

		Frequência	%
Válido	Não	119	71,3
	Sim	47	28,1
	Total	166	99,4
Omisso		1	,6
Total		167	100,0

Tabelas de frequência (Militares)

Estaria disposto a pagar um pouco mais em impostos para a Marinha Portuguesa ter mais e melhores recursos.

		Frequência	%
Válido	Discordo Totalmente	4	9,8
	Discordo	8	19,5
	Não discordo nem concordo	8	19,5
	Concordo	17	41,5
	Concordo Totalmente	4	9,8
	Total	41	100,0

Expressei o meu apoio à Marinha Portuguesa numa troca de opiniões com outras pessoas.

		Frequência	%
Válido	Não	3	7,3
	Sim	38	92,7
	Total	41	100,0

Estive presente em eventos onde estivesse representada a Marinha Portuguesa (cerimónias, ações de divulgação, etc...)

		Frequência	%
Válido	Não	1	2,4
	Sim	40	97,6
	Total	41	100,0

Encorajei alguém a ingressar na Marinha Portuguesa.

		Frequência	%
Válido	Não	13	31,7
	Sim	28	68,3
	Total	41	100,0

Contrariei alguém que estava a falar mal da Marinha ou de alguma situação em que esta estivesse envolvida.

		Frequência	%
Válido	Não	8	19,5
	Sim	33	80,5
	Total	41	100,0

Anexo E – Variáveis Sociodemográficas.

