

I INTRODUÇÃO

Nesta introdução, começamos por abordar os resultados da investigação anterior sobre a gestão dos sinais de identidade corporativa em contexto de fusão de marcas. Assim, pretende-se antes de mais justificar a relevância e a pertinência do desenvolvimento deste estudo. Em seguida, apresenta-se o domínio, o problema e o desenho da pesquisa. Por último, caracteriza-se a estrutura e a organização da tese.

1.1 Enquadramento do Problema de Investigação

Entre outros autores, Dowling, (1993) e Van Riel e Balmer (1997) afirmam que a criação de uma identidade corporativa forte, incluindo os sinais de identidade visuais, é fundamental para que as empresas possam encorajar atitudes positivas nos seus diferentes públicos alvo. Assim, a gestão eficaz da identidade corporativa pode providenciar uma vantagem competitiva importante à empresa (Simões *et al*, 2005).

Apesar de não existir consenso acerca dos elementos que compõem a identidade corporativa, o nome e o logótipo são dois componentes essenciais deste conceito, na medida em que são os elementos mais permanentes nas comunicações corporativas (Henderson e Cote, 1998; Schechter, 1993), e desempenham um papel fundamental na expressão da estratégia de posicionamento desejada (Alessandrini, 2001; Van Riel e Van den Ban, 2001).

A investigação sobre o papel do nome da marca demonstrou que o nome comunica informação fundamental sobre as características da oferta, sinalizando propriedades intangíveis que de outra forma teriam que ser apreendidas através da experiência ou dadas como adquiridas com base na fé (Rao *et al*, 1999; Park *et al*, 1996). Além do mais, o nome é habitualmente usado como uma poderosa heurística para as decisões de avaliação e de escolha da marca (Maheswaran *et al*, 1992), e pode inibir a aprendizagem de outra informação (Van Osselaer e Alba, 2000). Assim, o nome da

marca tem uma importância estratégica na performance da marca no médio e longo prazo (Park *et al*, 1986). O logótipo, a representação visual do nome da marca, identifica a marca em todas as suas manifestações, sendo geralmente o elemento mais estável e permanente no *mix* de identidade visual (Schechter, 1993; Van Riel e Van den Ban, 2001). Henderson e Cote (1998) afirmam que o logótipo é um dos principais veículos para comunicar o posicionamento da marca, para chamar a atenção para a marca e aumentar o reconhecimento para os produtos e para a empresa.

É importante realçar que o desenvolvimento de símbolos corporativos assume um papel crítico no caso dos serviços, devido à intangibilidade da oferta (De Chernatony, 1999, Olins, 1990). No que respeita aos serviços, existe um corpo crescente de literatura que analisa a identidade corporativa na banca. Trata-se de um sector onde em Portugal, país em que realizamos a investigação, se tem assistido a transformações muito significativas na identidade corporativa. Daí termos utilizado este sector como cenário do nosso estudo.

As fusões são um dos principais acontecimentos que levam a alterações nos sinais de identidade da marca, e nas últimas décadas temos assistido a um número crescente de fusões e aquisições (Ettenson, 2004; Rosson e Brooks, 2004). Diversos autores referem que o estabelecimento de uma identidade corporativa visual forte e clara é fundamental para o sucesso de uma fusão, para que os vários públicos se identifiquem com a “nova” marca (Balmer e Dinnie, 1999; Melewar, 2001; Rosson e Brooks, 2004).

Por outro lado, deve ser salientado que a maioria das fusões de marcas não contribuem para criar valor para as empresas envolvidas (Rosson e Brooks, 2004). De acordo com os resultados de estudos recentes, esta elevada taxa de insucesso pode ser atribuída à falta de atenção que é dada à gestão da identidade corporativa (Ettenson e Knowles, 2006; Balmer e Dinnie, 1999).

A investigação anterior sobre alianças de marcas demonstrou que as atitudes dos consumidores em relação às marcas vão influenciar as suas atitudes em relação à aliança (Rodrigues e Biswas, 2004; Simonin e Ruth, 1998), e presumivelmente irão também influenciar as suas atitudes em relação a uma fusão de marcas. Através desta pesquisa pretendemos compreender como é que a atitude – nas suas dimensões

cognitiva, afectiva e comportamental – influencia as escolhas dos indivíduos no contexto de uma fusão.

Por último, é importante referir que, apesar da atenção crescente de que têm sido alvo os conceitos da identidade e da imagem corporativa, existe ainda necessidade de aprofundar a investigação empírica no domínio da gestão da identidade corporativa, nomeadamente da identidade visual (Melewar, 2001). Nesse sentido, Simões *et al* (2005) apontam como prioritário o desenvolvimento de pesquisa sobre a reacção das diversas audiências à gestão da identidade corporativa.

1.2 Domínio de Investigação

A investigação parte de uma posição epistemológica, isto é da construção de um objecto científico e de uma determinada problemática de investigação, que privilegiará a adopção de um paradigma positivista.

Esta investigação tem como o objecto o estudo das preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade das marcas, em contexto de fusão. Assim, o seu domínio de investigação integra-se na área da gestão e comunicação da marca.

O domínio da investigação representa uma área de conhecimento que tem vindo nos últimos anos a desenvolver teorias, conceitos e pesquisas, dando origem a diversos estudos e a uma extensa bibliografia em revistas científicas da especialidade.

O foco de investigação será ao nível das reacções dos indivíduos aos processos de mudança de identidade das marcas, por força de situações de fusão das organizações que as sustentam.

1.3 Problema, Objectivos e Questões de Pesquisa

O objectivo desta investigação é a criação de um modelo de análise de preferências relativamente às alternativas de mudança da identidade, numa situação de fusão de marcas.

A abordagem implica a realização de dois estudos. O primeiro terá como objectivo a definição de uma tipologia das estruturas de identidade corporativa que podem ser adoptadas em caso de fusão de marcas, e o segundo pretenderá analisar o modo como a atitude dos indivíduos em relação às marcas corporativas influencia as suas preferências relativamente às alternativas de identidade disponíveis.

O objectivo desta investigação é então dar resposta às seguintes questões de investigação:

1. Em situação de fusão, que comportamentos é que as organizações podem adoptar em termos de identidade corporativa, em particular, no que respeita aos sinais de identidade (nome e logótipo)?
2. Como é que a atitude dos indivíduos em relação às marcas corporativas influencia as suas preferências relativamente às diferentes alternativas de mudança da identidade?

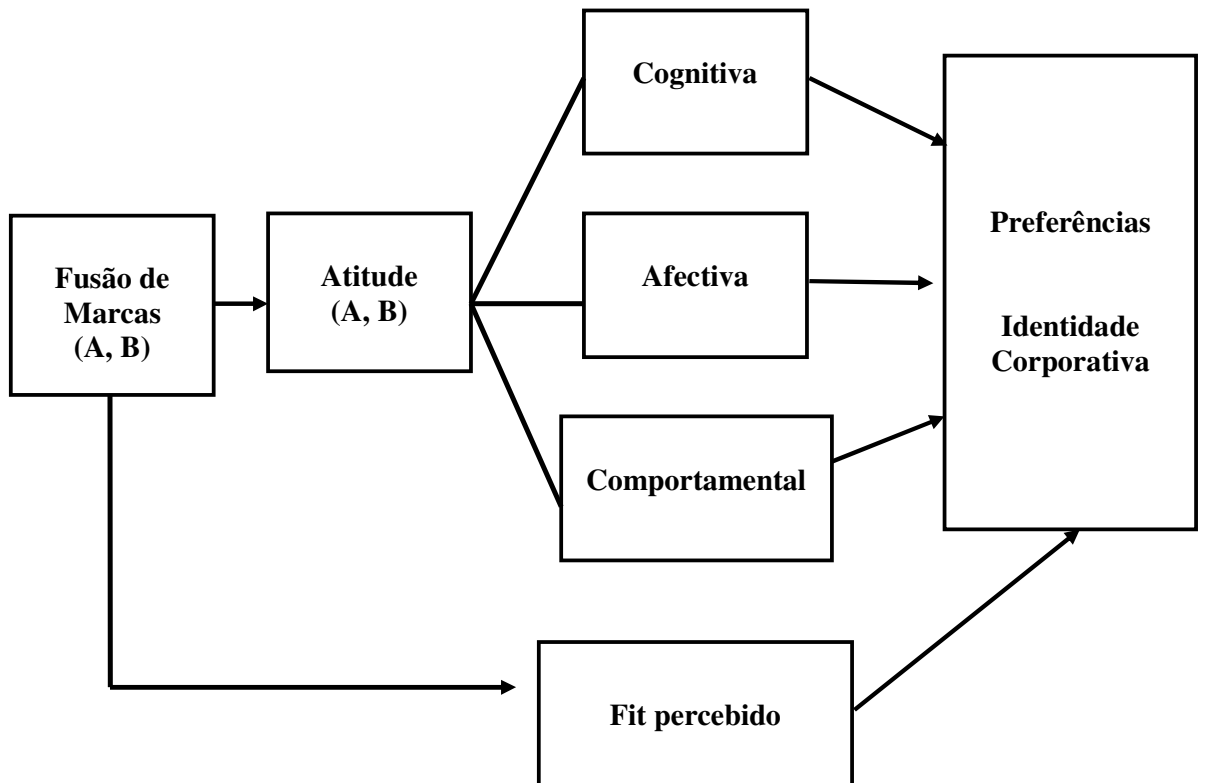
1.4 Desenho da Pesquisa

Sendo as fusões entre organizações um dos principais acontecimentos que levam a alterações nos sinais de identidade das marcas, e sendo este um fenómeno de crescente importância, parece-nos fundamental compreender as escolhas dos indivíduos quando confrontados com uma situação de fusão.

O modelo apresentado (ver Figura 1.1) tem assim como unidade de análise o indivíduo, o que implica um baixo número de variáveis altamente explicativas, de

modo a que as conclusões sobre as suas preferências em relação às alternativas de mudança de identidade sejam determinadas por variáveis controladas na investigação.

Figura 1.1 Modelo de investigação



1.5 Organização da Tese

Após esta introdução (Capítulo 1), o segundo capítulo da tese apresenta uma revisão da literatura dos temas em análise.

De modo a poder estudar as questões relacionadas com a gestão da identidade corporativa é essencial compreender bem o conceito da marca e as diversas facetas

através das quais a marca se exprime: a identidade, o objecto e o mercado da marca. Assim, o ponto de partida para esta investigação é a apresentação de um conjunto de reflexões sobre a marca, baseadas nos contributos dos principais autores que têm abordado o tema. A revisão da literatura conclui-se com uma parte específica dedicada à fusão de marcas, integrando a variável do *fit* percebido, e desenvolvendo uma tipologia teórica das opções de identidade corporativa em situação de fusão.

O capítulo 3 diz respeito à metodologia. Antes de mais, caracterizamos o paradigma de investigação, e em seguida apresentamos e justificamos o desenho da pesquisa. O modelo de investigação é caracterizado com detalhe, assim como as proposições desenvolvidas.

No capítulo 4 descrevemos a recolha e análise de dados. Assim, começamos por apresentar o estudo, caracterizando os instrumentos de recolha de dados, a amostra, o trabalho de campo e as metodologias de análise de dados utilizadas. Depois descrevemos a análise de dados e apresentamos os resultados relativos às dimensões cognitiva, afectiva e comportamental da atitude e ainda ao *fit* percebido e às associações às marcas. Concluimos com a análise por marcas da relação entre a atitude e as preferências de identidade corporativa, à luz dos modelos de regressão binária e multinomial.

O capítulo 5, capítulo crucial, apresenta e interpreta os resultados mais relevantes da pesquisa. Antes de mais realizamos uma análise exaustiva das opções de mudança de identidade evidenciadas, de forma a proceder a uma revisão da tipologia teórica desenvolvida. Essa análise foi posteriormente enriquecida com o cruzamento das opções de mudança assumidas com a resposta às facetas da marca. A análise dos resultados por cenário de fusão permitiu-nos depois verificar a influência do *fit* percebido nas escolhas de identidade manifestadas. Em seguida apresentamos os resultados mais pertinentes no respeitante à relação entre as dimensões da atitude face à marca e as opções dos inquiridos pelos sinais da marca. Este capítulo termina com a análise da relação entre os sinais da marca e as escolhas assumidas pelos inquiridos no que respeita a esses mesmos sinais.

Finalmente, nas conclusões apresentamos uma síntese da investigação e dos seus principais resultados, sublinhando as principais contribuições do estudo para a gestão do processo de mudança do nome e logótipo em situação de fusão de marcas. Neste

capítulo discutimos ainda as limitações inerentes e apresentamos as principais linhas de investigação que podem ser exploradas no futuro.

II. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Conceito da Marca

Actualmente vivemos num mundo de marcas, e o marketing sem marca não é “um marketing completo, de longo prazo um marketing que seja mais do que a troca de *commodities* anónimas” (Lencastre, 2007: 25). As marcas desempenham um papel tão relevante que compreender as marcas e a gestão das marcas é fundamental para compreender a sociedade moderna (Arnold, 1992).

Neste capítulo realiza-se uma revisão da literatura sobre o conceito multidisciplinar da marca, apresentando-se várias perspectivas do conceito. Neste sentido, começamos por apresentar as definições jurídicas de marca, realçando depois as perspectivas dos principais autores de marketing. Após a abordagem do conceito da marca, explicitamos as diferentes dimensões que a marca pode assumir de acordo com a perspectiva da semiótica.

2.1.1 Perspectiva Jurídica

Do ponto de vista jurídico, a marca é um sinal. A OMPI — Organization Mondiale de la Propriété Intellectuelle (organismo responsável pela protecção jurídica da marca a nível internacional) define a marca como um “sinal distintivo que serve para diferenciar os produtos e serviços idênticos ou similares oferecidos pelos produtores ou fornecedores de serviços diferentes.” (OMPI, 2009).

De acordo com o Regulamento comunitário nº 40/94 que institui a marca comunitária, podem constituir marcas comunitárias, todos os sinais, susceptíveis de representação gráfica, que sejam adequados para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas (Oehen Mendes, 2007).

Para a lei portuguesa “uma marca é um sinal que identifica e distingue os produtos ou serviços lançados ou a lançar no mercado. Uma marca poderá ser composta por

letra(s) ou por palavra(s) (marca nominativa), mas também por figuras (marca figurativa) ou por ambas (marca mista). É ainda possível registrar como marca os sons (representáveis graficamente em pentagrama - marca sonora) e as formas tridimensionais (marca tridimensional). As marcas podem ainda ser constituídas por frases publicitárias (slogans)” (INPI – Instituto Português da Propriedade Industrial; 2009).

Apesar de inicialmente se ter baseado nas definições jurídicas, o marketing evoluiu para uma visão muito mais abrangente da marca, e actualmente passou a ser visão corrente que é a marca e não o produto a unidade estruturante da oferta das organizações. Para o marketing, a marca representa muito mais do que um simples sinal distintivo e a criação da marca jurídica, apesar de indispensável, é apenas a fase inicial de um processo.

Como o refere Kapferer (1995: 15): “construir uma marca não é pôr um rótulo no produto, é antes de mais apetrechar-se com a vontade e os meios de uma verdadeira abordagem de marketing”. “É implicar e focalizar todos os recursos da organização, ao serviço de uma intenção estratégica: criar uma diferença” (Kapferer, 1995: 47).

De modo a fundamentar a importância da marca como elemento diferenciador da oferta da empresa, apresenta-se de seguida uma breve síntese das conclusões de diferentes autores que têm abordado a questão da marca.

2.1.2 Perspectiva do Marketing

Aaker (1991), o autor de marketing pioneiro do novo protagonismo dado às marcas, debruçou-se essencialmente sobre a questão do valor (*brand equity*), que caracteriza como um conjunto de activos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, podendo criar valor para o cliente e para a empresa. Este autor desenvolve uma estrutura baseada em quatro dimensões – lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações à marca – analisando o modo como cada uma delas pode contribuir para criar valor.

No que respeita à identidade da marca, Aaker (1996) apresenta-a mais tarde como um conjunto único de associações que o estratega da marca aspira a criar e manter. Essas associações traduzem aquilo que a marca representa e implicam uma promessa aos

clientes por parte dos membros da organização. Sendo assim, na sua opinião a identidade da marca reflecte a visão da marca, gerando uma proposta de valor que envolve benefícios funcionais, emocionais e intangíveis. De forma a poderem clarificar, enriquecer e diferenciar a identidade da marca, “as organizações devem ter uma perspectiva alargada da mesma, considerando a marca não apenas como um produto, mas também como uma organização, uma personalidade ou um símbolo”.

De acordo com a perspectiva de Kapferer (1995), a criação de uma marca tem por objectivo diferenciar a oferta da empresa da dos concorrentes, sugerindo, por meio de um sinal, um conjunto de atributos. Ao atribuir a marca a um produto, a empresa pretende transformar a categoria de mercado, injectando no bem ou serviço um conjunto de atributos.

De facto, a marca não se deve reduzir apenas àquilo que está à superfície (nome, logótipo e outros sinais de reconhecimento exterior), mas sim significar um conjunto de promessas, uma relação e um compromisso.

Como este autor enfatiza, os consumidores não compram marcas em abstracto, mas sim bens ou serviços com marca, que lhes oferecem um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis, criados através dos esforços constantes das empresas. Então, uma marca só tem valor se o sinal adquirir um significado exclusivo, positivo e saliente na cabeça dos clientes.

Uma marca forte é um concentrado de história, ela contém em si informação relativamente aos benefícios que resultam do consumo do(s) produto(s) da marca. Quando é criada, a marca não é frequentemente mais do que um nome, mas com o tempo o sinal adquire uma autonomia, um sentido próprio. Isto porque a marca é a memória do produto, a recordação de todas as impressões acumuladas através da sua utilização, das comunicações, daquilo que se ouve dizer. Sendo assim, a prática da marca suscita um determinado nível de expectativas, obrigando-a a estar à altura do contrato que a liga ao mercado. O que exige uma focalização da organização e das suas diversas funções para poder continuamente melhorar a oferta e garantir-lhe continuidade e coerência.

É fundamental que todos os actos da marca sejam guiados por um traço comum, para que os bens ou serviços que a marca assina sejam portadores dos atributos e valores

centrais da marca. Para que possa crescer com coerência, a marca não deve evoluir em todas as direções, sob pena de perder a sua razão de ser, devendo recusar as propostas de extensão que não estejam em conformidade com o seu sentido. Os novos produtos só deixarão vestígios positivos na marca se estiverem em consonância com ela, amplificando os seus valores. A marca orienta as nossas percepções, na medida em que os seus valores sugerem uma certa leitura, definem as nossas expectativas relativamente aos produtos portadores do seu nome. Sendo assim, cada a marca dá o seu sentido à inovação.

Kapferer (1995) distingue os conceitos de identidade e imagem da marca, salientando a importância da identidade na gestão da marca. De acordo com este autor, a identidade da marca é um conceito de emissão, é a forma como a marca quer ser percebida, enquanto que a imagem é um conceito de recepção, é a interpretação que o público faz do conjunto de sinais emitidos pela marca. Antes da marca ser representada é preciso saber o que é que se quer representar.

No sentido que Kapferer (1997) lhe confere, ter-se-á definido a identidade quando se tiver determinado: qual é a visão/missão da marca; o que é que faz a sua diferença; o que é que faz a sua permanência; quais são os seus valores e quais são os seus sinais exteriores de reconhecimento. Estas perguntas permitem definir a “carta da marca”, isto é, o documento que permite gerir a marca no médio prazo, tratar dos problemas de extensão e de comunicação. De acordo com este autor, a identidade da marca é como um traço comum, providenciando-lhe um sentido de propósito, e garantindo, assim, coerência e continuidade no tempo.

Keller (1998), outro autor que se tem dedicado ao estudo da gestão estratégica da marca, analisa o valor da marca na perspectiva do cliente (*customer-based brand equity*), definindo-o como o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor ao marketing dos produtos oferecidos por essa marca, quando comparados com uma oferta idêntica, mas sem marca. Considera que uma marca tem valor quando os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto, ou à forma como ele é vendido, quando a marca é identificada. Caso não existam diferenças na resposta do consumidor, a marca não tem valor. Contudo esta é uma visão apenas teórica, muito difícil de encontrar na vida real, mesmo no mercado das *commodities*. Este efeito diferencial depende em última instância daquilo que reside na mente dos

consumidores e reflecte-se nas suas percepções, preferências e comportamentos em relação a todos os aspectos do marketing mix.

Para Keller (1993), as duas fontes de valor da marca são a notoriedade da marca e as associações à marca.

A notoriedade da marca está relacionada com a força do rasto que a marca deixa na memória, e é medida de acordo com a capacidade que os consumidores demonstram para identificar a marca em diferentes circunstâncias, podendo ir desde a notoriedade assistida (*brand recognition*), à notoriedade espontânea (*brand recall*), até à notoriedade *top of mind* (a primeira marca citada espontaneamente) e à dominância do nome da marca, situação em que a maioria dos inquiridos só recorda o nome de uma marca.

Keller (1993) identifica as associações à marca como a segunda componente do seu valor. As associações são as percepções do consumidor relativamente à marca, representam o significado da marca para o consumidor, podendo traduzir características funcionais do produto, bem como aspectos mais simbólicos.

Uma marca possui valor quando tem um elevado nível de notoriedade para o consumidor, e quando este guarda dela na sua memória associações fortes, favoráveis e únicas. Em decisões de compra de baixo envolvimento a notoriedade é suficiente para levar a uma resposta favorável. Contudo, em situações de maior envolvimento, a força, favorabilidade e singularidade das associações à marca tem uma importância determinante na criação do efeito diferencial.

A criação de uma marca com valor pode resultar numa série de benefícios, tais como uma maior lealdade dos consumidores e uma menor vulnerabilidade a crises e ao marketing mix de marcas concorrentes, a possibilidade de exigir um prémio em termos de preço, uma maior eficácia das comunicações de marketing e oportunidades adicionais de extensão.

Na perspectiva de Keller (1993), a construção do valor da marca vai depender das escolhas iniciais em relação ao seu marketing mix e também ao seu *identity mix* (nome, logótipo, símbolo, embalagem, slogan, *jingle*,...) e da forma como elas são associadas à marca. Depende igualmente das associações que são transferidas

indirectamente para a marca, através da sua ligação a outras entidades (p.e., uma empresa, região, país, personalidade ou a outra marca).

As marcas enfrentam desafios significativos para manter a sua posição no mercado, desafios esses que podem ser relacionados com: a emergência de novas marcas; as marcas dos distribuidores; a progressiva fragmentação dos mercados; a intensificação da concorrência; as exigências dos mercados financeiros relativamente ao desempenho das marcas e finalmente com a crescente exigência e educação dos consumidores (Jones, 2005). A resposta a estes desafios exige uma focalização crescente nas marcas corporativas (Ind, 1997; Hatch e Schultz, 2001).

Existem algumas diferenças fundamentais entre as marcas corporativas e as marcas “clássicas” de produtos. As marcas corporativas exigem uma abordagem multidisciplinar, envolvem uma preocupação com todos os detentores de interesses da organização e com todo o tipo de comunicações corporativas (King, 1991, Balmer e Grey, 2003). Quando a marca é a empresa, há muitos mais pontos de contacto entre os seus detentores de interesse – colaboradores, accionistas, governo, jornalistas, fornecedores, clientes, consumidores, entre outros. Assim, há uma diversidade muito maior de instrumentos de comunicação que podem ser usados, e a coordenação de todas as comunicações é uma tarefa muito mais complicada do que para as marcas “clássicas”.

Balmer (2003) refere ainda que os colaboradores desempenham um papel crucial na transmissão dos valores da marca corporativa, e que, a direcção da organização deve assumir a responsabilidade pela sua gestão, tendo em conta a sua importância estratégica. De Chernatony e Segal-Horn (2001) sublinham também a importância dos colaboradores na criação do valor da marca corporativa de serviços, tendo em conta o papel fundamental que estes desempenham na construção da relação entre os clientes e a marca.

No caso particular das marcas de serviços, a relação entre a marca e o consumidor deve ser considerada como um factor crítico afectando a resposta dos consumidores à marca (De Chernatony e Segal-Horn, 2003). O sucesso das marcas de serviços depende muito da capacidade da organização para construir lealdade através do estabelecimento de uma relação genuína entre a marca e os seus clientes.

As marcas de serviços colocam desafios únicos aos gestores da marca. Antes de mais, os clientes percebem poucas diferenças entre as marcas de serviços (McDonald *et al*, 2001), e por outro lado, as características únicas dos serviços – a intangibilidade, a heterogeneidade, a perecibilidade e a simultaneidade entre a produção e o consumo (Wilson *et al*, 2008) – dificultam a execução da estratégia de marketing (De Chernatony e Segal-Horn, 2003). Para ultrapassar as dificuldades inerentes à intangibilidade da oferta – a diferença crítica entre as marcas de produtos e de serviços – é fundamental criar uma marca corporativa forte, reforçada por uma comunicação eficaz e por uma identidade visual claramente associada aos benefícios da marca (Diefenbach, 1992; De Chernatony e Segal-Horn, 2001). Mesmo porque a percepção que os consumidores têm da organização por trás do serviço, a sua avaliação da marca corporativa, terá uma influência cada vez maior nas suas escolhas (King, 1991).

2.1.3 Abordagem Semiótica

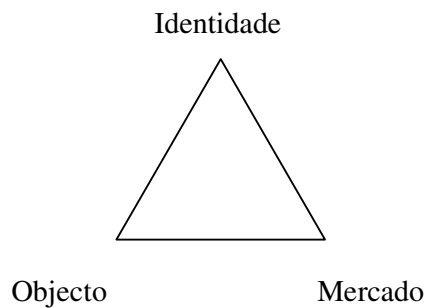
“A semiótica é a teoria geral dos sinais e da significação” (Lencastre, 1997: 193). “É antes de mais uma relação concreta com o sentido, uma atenção dirigida a tudo o que tem sentido. Pode tratar-se de um texto, com certeza, mas também de qualquer outra manifestação significativa: um logótipo, um filme, um comportamento... (...) Os sinais não constituem, portanto, o objecto em si mesmo da semiótica: são unidades de superfície a partir das quais há que descobrir o jogo das significações subjacentes. (...) A metodologia da disciplina em questão: trabalhar a partir dos *textos*, até ao ponto onde os sinais significam” (Floch, 1993: 21- 23).

Mollerup (1997) é um autor com um contributo valioso para o estudo da marca. Na sua abordagem semiótica da marca, Mollerup baseia-se no sentido que o semiólogo americano Charles Sanders Peirce¹ confere à palavra sinal para sugerir que as diversas facetas da marca podem ilustrar os três elementos da relação triádica estabelecida por

¹ Peirce é um dos autores chave da semiótica, sendo o pai da corrente que assume o sinal como uma relação triádica. “Peirce usa a palavra sinal em pelo menos dois sentidos: usa-a em sentido lato para definir a relação triádica estabelecida por um sinal, e em sentido estrito para designar um dos elementos dessa relação triádica. Os três elementos da relação triádica são: o “representamen” ou o sinal em sentido estrito; o “object” (objecto) a que se refere o “representamen” e o “interpretant” (interpretante), que é o efeito que o “representamen” cria na mente do utilizador” (Mollerup, 1997: 78).

um sinal. Este autor considera que “a marca “per se” é o “representamen”, o efeito que a marca cria na mente do utilizador é o interpretante, e o produto ou a companhia que a marca representa é o objecto”. Lencastre (1999) na mesma linha de Mollerup, desenvolveu o seguinte modelo triangular para sintetizar as diversas facetas da marca (Figura 2.1):

Figura. 2.1 - O triângulo da marca



Fonte: Lencastre e Côrte-Real, 2008

De acordo com esta perspectiva, a marca é estruturada em três pilares fundamentais:

- o pilar da identidade, que se refere aos sinais da marca (nome, logótipo, slogan,...o *identity mix* da marca) e das marcas por ela cobertas (*brand mix*), constituindo a sua estrutura de identidade corporativa;
- o pilar do objecto, que se refere aos seus produtos (*product mix*) e à sua organização, missão e acções de marketing (marketing mix);
- o pilar do mercado, que se refere aos seus diferentes públicos alvo (*public mix*) e às respectivas respostas (cognitiva, afectiva e comportamental, o *response mix* da marca).

O modelo triangular da marca apresentado surge como especialmente adequado para abordar o tema da identidade corporativa. De facto pode-se considerar que a figura complexa da marca se exprime em duas facetas relacionadas entre si: o(s) sinal(is) e o(s) produto(s). Mas para que a marca tenha significado é necessário que essa relação seja percebida pelos seus públicos. A marca em sentido próprio é a relação entre os sinais e os produtos, enquanto que tal relação é apreendida pelos mercados a que se

dirige. Este modelo revela-se, assim, muito pertinente para estudar os aspectos essenciais da marca.

Através desta investigação pretendemos compreender o impacto que a fusão tem sobre os sinais de identidade da marca corporativa. Assim é fundamental compreender a relação entre os pilares dos sinais e do objecto da marca corporativa. Por outro lado, pretendemos analisar como é que a atitude das pessoas face às marcas corporativas influencia as suas preferências relativamente às alternativas de mudança da identidade corporativa, e assim a relação entre os pilares dos sinais e da resposta à marca reveste-se de particular importância.

2.2 A Identidade da Marca

Tendo em consideração o objecto desta investigação, a identidade da marca é um conceito central. Assim, neste ponto realiza-se uma revisão da literatura sobre o conceito de identidade, apresentando-se as perspectivas dos principais autores especialistas nesta temática.

Caracterizam-se também os sinais de identidade da marca, dando particular relevância aos dois sinais centrais, o nome e o logótipo, evidenciando os critérios que devem orientar a escolha de cada um deles. Por último apresenta-se uma descrição detalhada das estruturas de identidade corporativa que podem ser adoptadas por uma organização.

2.2.1 O Conceito de Identidade

O conceito de identidade e de imagem da marca têm sido alvo de uma atenção crescente, nomeadamente na dimensão corporativa em que as iremos abordar (Abratt, 1989). Porém só recentemente é que estes tópicos foram investigados de forma

teórica, e existe ainda muito pouca pesquisa empírica neste domínio (Alessandri, 2001; Simões *et al*, 2005).

A literatura prática e académica usam diferentes definições de identidade corporativa. No entanto uma primeira revisão sugere alguma convergência em torno da ideia de que a identidade corporativa é um conjunto de representações simbólicas, incluindo as comunicações gráficas, e por vezes, o comportamento da organização (Olins, 1990; Van Riel e Balmer, 1997; Balmer, 2001). Sendo assim, podemos relacionar a identidade corporativa com os dois pilares da emissão da marca.

A literatura prática tende a sublinhar a importância dos nomes, logótipos e outros elementos de identificação visual na comunicação da identidade corporativa. Olins (1979, 1990, 1995) adopta uma perspectiva bastante abrangente da identidade corporativa considerando que se refere a “quem a organização é” e a “o que ela é” enquanto entidade. Por outro lado, Olins defende também que a identidade se relaciona fundamentalmente com o modo como a organização se apresenta a si própria, através da aparência e do comportamento, às suas audiências. Margulies (1977) apresenta uma categorização unidimensional, mais estreita do que a defendida por Olins, na qual é salientada a importância nuclear do design gráfico. De acordo com este autor, a identidade significa a soma de todas as formas como a empresa escolhe identificar-se visualmente perante os seus públicos.

A literatura académica foca-se essencialmente nos aspectos mais intangíveis, desde a estratégia, ao comportamento organizacional (Albert e Whetten, 1985; Van Rekom, 1997) às comunicações corporativas (Van Riel, 1995 e 1997) ou à reputação corporativa (Dowling, 1994; Fombrun e Shanley, 1990; Greyser, 1999). Sendo que diversos autores sublinham a importância de uma abordagem interdisciplinar da identidade corporativa (Balmer, 2001; Hatch e Schultz, 1997; Simões *et al* 2005; Van Riel e Balmer, 1997).

Balmer (1994, 1995, 2001, 2008) é um dos académicos mais prolíficos da identidade corporativa, e tem tido um contributo muito significativo para o desenvolvimento deste domínio de investigação. Este autor considera que, apesar da ambiguidade em torno do conceito da identidade corporativa, há um consenso crescente de que esta se refere aos atributos distintivos de uma organização, ou seja “àquilo que a organização é”.

O facto de Balmer e Soenen (1999) apresentarem cinco noções diferentes de identidade corporativa – a identidade efectiva, a identidade comunicada, a identidade concebida, a identidade ideal e a identidade desejada – sustenta a ideia de que há dimensões da organização que são mais “profundas” e “intrínsecas” que outras, o que não contribui para ajudar à clarificação do conceito.

Baker e Balmer (1997) referem que não há na realidade uma visão única acerca dos elementos que constituem o mix da identidade, existindo apenas consenso de que a cultura é a parte mais importante. A este respeito, Balmer e Soenen (1997) afirmam que a identidade corporativa inclui três dimensões: a mente, a alma e a voz. Os autores estão assim a incluir sob o pólo da identidade toda a emissão da marca corporativa, abrangendo aspectos relacionados com o objecto da marca e com a sua identidade, o que cria alguma confusão quanto à natureza do conceito.

De acordo com Simões *et al* (2005), a investigação que aplica uma perspectiva multidisciplinar tende a considerar que a identidade corporativa inclui os símbolos corporativos, as comunicações e o comportamento. Outros autores referem-se à missão, filosofia e valores (Abratt, 1989; Balmer, 1994; Simões *et al.*, 2005), ou à cultura da organização (Baker e Balmer, 1997; Melewar e Jenkins, 2002; Stuart, 1998).

Do conceito amplo de identidade corporativa nós vamos analisar uma das suas dimensões, os sinais de identidade – os nomes e logótipos – que a organização utiliza para se identificar, para comunicar a sua missão e os seus valores e delinear as relações com as suas audiências. O nome e o logótipo são os dois elementos centrais de identificação da marca e são os elementos que as organizações utilizam mais frequentemente para comunicar a sua estratégia de posicionamento desejado (Alessandrini, 2001; Henderson e Cote, 1998; Van Riel e Van den Ban, 2001).

2.2.2 Os Sinais de Identidade

O conceito de identidade é adoptado para designar o sinal ou os sinais distintivos da marca, ou seja, a marca no seu sentido mais restrito de “representamen”.

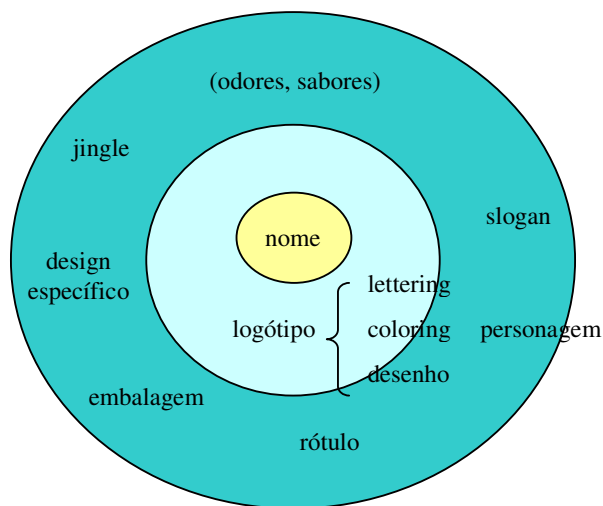
Da análise da legislação aplicável às marcas, resulta que o *identity mix* da marca pode ser composto por uma parte nominal (uma ou mais palavras) e por uma parte figurativa (uma ou mais figuras) e eventualmente por uma parte sonora. Para que determinado sinal, ou conjunto de sinais, possa constituir uma marca, é desde logo necessário que tenha capacidade distintiva e que seja susceptível de representação gráfica (ver ponto 2.1.1).

Relativamente às marcas nominais, deve-se considerar o nome, como a forma mais generalizada, e supletivamente o slogan, que nas legislações mais rigorosas para beneficiar de protecção legal deve aparecer associado ao nome da marca.

Relativamente às marcas figurativas, o logótipo é sem dúvida a variante de uso mais generalizado. “O logótipo é o sinal adequado a identificar uma entidade que preste serviços ou comercialize produtos, distinguindo-a das demais (...), é o modo pelo qual determinada entidade pretende ser conhecida junto do público. O logótipo pode ser constituído por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente por elementos nominativos, figurativos ou por uma combinação de ambos” (INPI; 2009). Para além do logótipo, as legislações mais rigorosas só admitem o registo das diversas variantes de marcas figurativas – embalagem, etiqueta, design específico de um produto ou expositor – se incorporarem uma identificação explícita da marca. No que respeita à forma do produto, embalagem, ou outras variantes de marcas de três dimensões, admite-se que elas sejam registadas como marca se existir uma referência ao nome, ou ao seu equivalente visual, o logótipo. Ficam fora da tutela legal as formas tridimensionais ou embalagens que sejam impostas pela própria natureza dos produtos, isto é que sejam usuais no produto em causa ou mesmo imprescindíveis, tendo em conta a natureza do produto (Oehen Mendes, 2007).

Na figura 2.2 faz-se a síntese dos sinais que juridicamente são admissíveis como marca.

Figura 2.2 – Identity mix *stricto sensus*



Fonte: Lencastre, 2007: 54

A identidade da marca pode, assim, ser composta por um conjunto de sinais, mas os dois elementos centrais de identificação da marca são o nome e o logótipo, dado o seu uso e protecção generalizados em relação aos outros sinais que podem ser registados. Por outro lado, são os dois elementos de identidade que as organizações utilizam mais frequentemente para comunicar a sua estratégia de posicionamento desejado (Alessandri, 2001; Van Riel e Van den Ban, 2001). É certo que o posicionamento da marca também é transmitido através do design do produto, da arquitectura de exteriores e interiores, do material de comunicação, do comportamento da organização e demais elementos em que a sua identidade visual é aplicada. Contudo, estas dimensões, que fazem parte da identidade da marca, em sentido alargado, são muito mais difíceis de controlar de forma a que um conjunto consistente de características seja associado a uma organização (Van Riel e Van den Ban, 2001). Como referem estes autores, “os símbolos, e em particular os logótipos, são o instrumento de gestão mais eficaz para orquestrar as características desejadas que a organização pretende comunicar aos seus públicos.”

2.2.2.1 O Nome

O nome é o indicador inicial da marca, sendo a base para os esforços de comunicação e a criação de notoriedade. Além do mais, não se pode esquecer que o nome pode gerar associações que servem para descrever a marca – o que é que ela é e faz – podendo formar a essência do conceito da marca. Como refere Armengoud (Botton e Cegarra, 1997: 23) “ dar um nome é conferir uma identidade, uma maneira de ser, e talvez uma boa ou má fortuna.”

Para além de ajudar o consumidor a compreender as características da oferta, mesmo as características mais intangíveis e difíceis de observar, o nome da marca funciona como um ferramenta heurística poderosa para a avaliação e as escolhas do consumidor, podendo assim assumir uma importância estratégica na performance da marca (Park *et al*, 1996).

A importância da escolha do nome para a construção do valor da marca pode ser ilustrada com o exemplo das vantagens que a adopção do nome Apple teve para um computador pessoal. Muito provavelmente teria sido mais difícil para a Apple conseguir criar uma imagem de “*user friendly*” com outro nome, numa era em que os computadores eram máquinas poderosas com nomes “sérios” e siglados como IBM – International Business Machines.

Por outro lado, o nome é normalmente muito mais permanente do que qualquer dos elementos do marketing mix (produto, embalagem, distribuição, tema de publicidade, promoção, ou preço), sobre os quais se pode actuar continuamente.

Botton e Cegarra (1997), autores de referência no que respeita à selecção de nomes de marca, distinguem entre os nomes (nomes próprios, palavras que pertencem ao vocabulário - nomes comuns, adjectivos, verbos, advérbios - e nomes sem significado) e as siglas.

A sigla resulta habitualmente da contracção de um nome ou denominação social demasiado longa ou difícil de pronunciar, mas pode igualmente ser criada com o objectivo de se lhe atribuir (ou não) posteriormente um significado. É assim possível distinguir as siglas abreviativas, cujo objectivo é facilitar a identificação e memorização de uma organização ou de um produto, e as siglas analógicas, que se

caracterizam por uma semelhança fonética (a estação de rádio francesa NRJ em relação à palavra “*énergie*”) ou uma proximidade, ou mesmo coincidência, lexical com palavras já existentes (ARC) (Lencaste, 1997).

Kapferer (1985) considera a “siglomania” como uma das principais doenças do nome de marca, e refere, a título de exemplo, os nomes adoptados para os serviços informáticos em França, sublinhando que “a memória humana (por oposição à informática) não pode armazenar sem esforço conjuntos de letras tão semelhantes como GSI, GFI, CGI, etc.” (Kapferer, 1985:105). Botton e Cegarra (1997) confirmam esta opinião, e salientam a importância de o nome da organização ser conhecido antes de se utilizar a sigla, de modo a que ela possa ter um referente.

De uma forma geral os autores especializados na criação de nomes de marcas consideram que a escolha de siglas pode ser perigosa, não só porque estas podem ser difíceis de pronunciar, e conseqüentemente de memorizar, mas essencialmente porque “as iniciais não transmitem uma mensagem e por isso não são nem memorizáveis, nem motivadoras” (Charmesson, 1988: 29-30).

Quando se escolhe o nome (ou outro elemento de identidade da marca), tem que se ter em consideração dois critérios de análise que estão na base das funções de marketing atribuídas à marca: a notoriedade e o posicionamento. A notoriedade corresponde à força com que a marca está presente na memória, e reflecte-se na capacidade dos consumidores para identificarem a marca em diferentes circunstâncias. O posicionamento refere-se ao conjunto de associações dominantes que o consumidor estabelece em relação à marca.

Para se gerar valor à marca, desde a hora da sua criação, é assim necessário seleccionar e combinar o nome e os demais elementos de identidade, de modo a fortalecer a notoriedade da marca e a facilitar a formação de associações desejáveis.

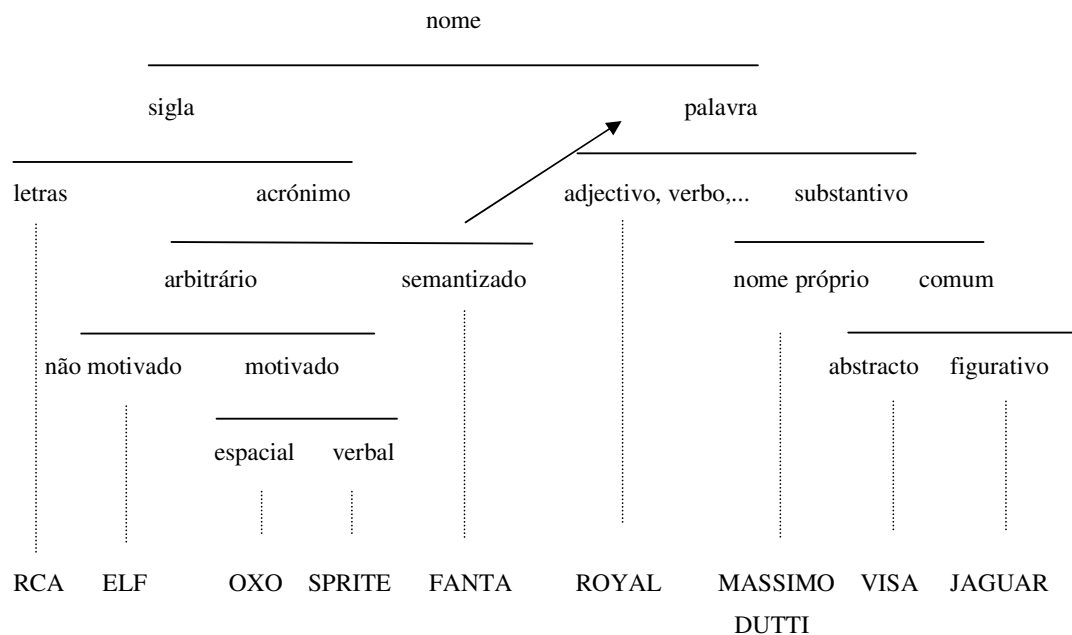
No que respeita à notoriedade, ela será facilitada se o nome for simples e fácil de pronunciar, familiar e cheio de significado, diferente, distintivo e fora do vulgar (Keller, 1998).

Primeiro para facilitar a recordação (notoriedade espontânea) é desejável que o nome seja simples e fácil de pronunciar. Idealmente, o nome da marca deve ser de pronúncia clara, compreensível, não ambígua e com significado.

Depois, para aumentar a notoriedade espontânea da marca, é fundamental que o nome escolhido seja familiar e signifique algo. Os nomes de marca podem ser mais abstractos ou concretos², no que respeita ao seu significado, sendo os concretos, com elevada carga simbólica (p.e. Apple, Jaguar) mais facilmente memorizáveis.

A este respeito, Lencastre (1997) desenvolveu a seguinte árvore de decisão (Figura 2.3):

Figura 2.3 – Árvore de decisão para a escolha do nome da marca



Fonte: Adaptado de Lencastre, 1997: 23

“No lado esquerdo do eixo encontram-se as siglas, que podem ir desde a árida e não pronunciável RCA até à onomatopeia extremamente motivadora Sprite. O acrónimo Fanta está de tal modo próximo da palavra de origem “fantástico” que é praticamente o seu equivalente semântico (daí a seta associando os acrónimos semantizados às palavras do léxico). No lado direito encontram-se as palavras do léxico, indo desde

² De acordo com Lencastre (1997), e tendo em conta a perspectiva da semiótica, a distinção entre o termo “abstracto” e “concreto” tem a ver com o número de unidades de significação presentes num sinal: quando o número de unidades é reduzido, o sinal é abstracto; quando o número é elevado, o sinal é concreto.

um referente puramente conceptual como Royal, a um elemento do mundo natural como Jaguar” (Lencastre, 1997: 24).

“O eixo horizontal mostra uma gradação que vai da mais abstracta das siglas à mais concreta das palavras” (Lencastre, 1997: 24). Este eixo traduz o ideal dos criadores de nomes de marca, que é o de encontrar um nome com uma elevada carga simbólica, rico em significados, e, assim, aumentar o seu potencial de memorização.

Posteriormente, Lencastre substituiu o termo “concreto” pelo termo “figurativo”, tendo confirmado que, relativamente aos factores de memorização, a distinção entre “abstracto” e “figurativo”³ é mais pertinente. Isto porque o importante é, não tanto o número de unidades de significação de um sinal, mas sim a sua ligação ao mundo sensível. Os nomes de marca figurativos, como os que se referem a personagens, locais, animais, frutos ou a diferentes tipos de objectos do mundo real, que já têm associações fortes na mente do consumidor, exigem um esforço menor de aprendizagem e são melhor recordados.

A facilidade de memorização é um dos critérios fundamentais na criação de um nome de marca. Contudo, como o nome pode ser um meio extremamente eficaz de comunicação, as associações à marca por ele sugeridas desempenham também um papel crucial.

Como o referem Botton e Cegarra (1997: 18): “se o nome responde ao imperativo primeiro de permitir uma referência singular, fácil, eficaz, não acaba aí o seu potencial (...) deve exprimir as virtudes do seu portador, ou pelo menos algumas dentre elas, evocar os efeitos e prazeres esperados”. É importante escolher um nome que seja capaz de figurar a missão da marca, de transmitir os eixos centrais do seu posicionamento.

³ A distinção entre “abstracto” e “figurativo” tem a ver com a presença ou ausência de unidades de significação ligadas ao mundo sensível: diz-se que um sinal é abstracto quando não tem qualquer ligação ao mundo sensível; na situação oposta esse sinal diz-se figurativo.

2.2.2.2 O Logótipo

Em conjunto com o nome os elementos visuais desempenham habitualmente um papel crucial, na medida em que possibilitam o reconhecimento da marca e podem sugerir um conjunto de atributos e associações desejáveis.

Além do mais, como refere Alesandrini (1985), múltiplas investigações têm concluído que a mente humana pode aprender muito mais depressa e eficazmente a partir de informação apresentada sob a forma pictural do que verbal. De acordo com Edell e Staelin (1983) e Peter (1989), citados por Henderson e Cote (1998), as figuras captam melhor a atenção, são processadas mais facilmente, e requerem menos recursos mentais do que o material verbal.

Segundo Safavi (1997), muitas vezes o logótipo, a principal componente gráfica da marca, desempenha um papel mais importante do que o nome na identificação do produto ou da organização e na projecção da imagem desejada. Na realidade, o logótipo pode desenvolver associações e significados que influenciam as percepções dos consumidores sobre a marca corporativa, podendo funcionar como um catalisador para os bons e maus sentimentos em relação à empresa (Keller, 1998; Gobé, 2001).

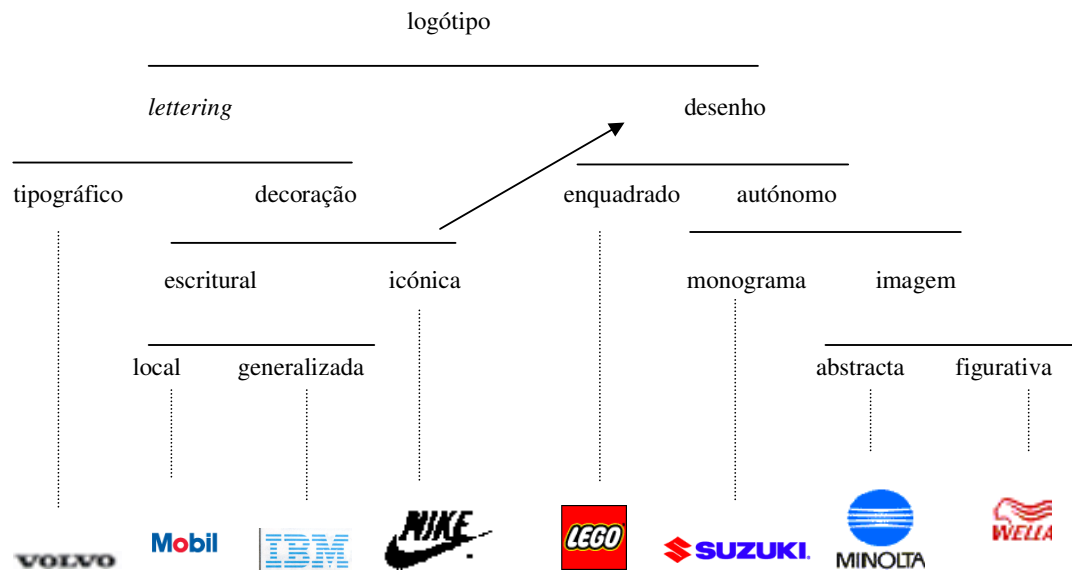
Botton e Cegarra (1996) referem que cada logótipo se distingue pelos seus caracteres tipográficos e a sua caligrafia (*lettering*), pela utilização de uma ou mais cores (*coloring*) e pela presença ou não de um desenho. Quando o logótipo inclui um desenho associado ao nome da marca e à sua expressão visual é frequente chamar-lhe símbolo⁴.

No que respeita aos critérios de análise, a notoriedade e o posicionamento, as duas funções estratégicas da marca, devem orientar também o processo de criação de logótipos.

⁴ O símbolo é um sinal arbitrário, fundado sobre uma convenção social por oposição ao ícone (caracterizado por uma relação de semelhança com o objecto que representa) e ao índice (fundado sobre uma relação de contiguidade “natural” com o objecto) (Greimas e Courtés, 1993: 373-374). Rodriguez (2001: 108-109) baseando-se na definição de Peirce, afirma que “o símbolo se refere ao objecto que denota, em virtude de uma lei, normalmente uma associação de ideias gerais que opera no sentido de fazer que o símbolo seja assim interpretado”. De acordo com esta autora, os símbolos são o resultado da criação humana e possuem aspectos universais e aspectos culturais específicos de determinadas culturas: “símbolos como estrelas remetem a ideia de brilho, luminosidade por convenção, mas há estrelas específicas que remetem a outros aspectos simbólicos, como por exemplo a religião” (Rodriguez, 2001: 273-274).

Para aumentar a notoriedade da marca será fundamental encontrar um logótipo que transmita imagens motivadoras. Lencastre (1997) desenvolveu uma árvore de decisão para a escolha do logótipo semelhante à utilizada para os nomes (Figura 2.4):

Figura 2.4 – Árvore de decisão para a escolha do logótipo da marca



Fonte: Adaptado de Lencastre, 1997: 30

Do lado esquerdo da árvore temos os logótipos mais abstractos, em que a componente tipográfica domina (Volvo, Mobil, IBM), e do lado direito os logótipos mais concretos, nos quais domina a componente icónica, e que podem ir desde as formas geométricas mais abstractas (Lego) até às formas mais figurativas (a rapariga com o cabelo ondulante da Wella). A seta indica que a caligrafia usada para escrever o nome da Nike representa a fronteira fluida entre o *lettering* (muito desenhado) e o desenho (ainda muito “escritural”).

No que respeita aos logótipos mais abstractos, tal como acontece com os nomes de marca, podem ser distintivos e adquirir com o tempo associações desejáveis. Por outro lado, como podem ser relevantes e apropriados em diferentes categorias de produtos, não limitam o desenvolvimento futuro da marca. Contudo, como eles não possuem o significado implícito presente nos logótipos mais figurativos, os

consumidores podem não compreender o seu sentido se não existir um programa de marketing que o explique. Citando Henderson e Cote (1996b: 8): “Custa muito educar uma população para que ela entenda o significado implícito num logótipo abstracto” (Yeung, 1988). O reconhecimento para um logótipo abstracto e sem significado pode ser pobre (Siegel 1988; Yeung 1988) e os desenhos abstractos são mais difíceis de interpretar para o espectador médio” (Koen, 1969; Nelson, 1971; Seifert, 1992).

Os elementos visuais figurativos, ao sinalizarem a essência do nome, dos produtos ou a filosofia da organização, facilitam a recordação da marca e a formação de associações.

Os logótipos (e demais sinais de identidade da marca) devem ser reconhecíveis, favorecer a transmissão de um afecto positivo e evocar um conjunto de associações partilhadas (Henderson e Cote, 1998 e 2003; Janiszewski e Meyvis, 2001; Klink, 2001 e 2003; Kohli *et al.* 2004; Schechter, 1993; Stafford *et al.*, 2004).

O reconhecimento é a medida de memorização mais desejável para os sinais de identidade corporativos, uma vez que na maioria das vezes as empresas usam o seu nome juntamente com o seu logótipo (Henderson e Cote, 2003). De acordo com os resultados de Henderson e Cote (1998), o reconhecimento é mais elevado junto de sinais mais naturais, isto é figurativos, representativos de uma realidade concreta.

O reconhecimento da marca e dos seus sinais poderá ter duas dimensões: o reconhecimento correcto e o falso reconhecimento. O falso reconhecimento ocorre quando as pessoas acreditam que viram o sinal da marca, quando efectivamente não o viram (Jacoby e Dallas, 1981). De acordo com os resultados de Henderson e Cote (1998), o reconhecimento é mais elevado junto de sinais mais naturais, isto é, representativos de uma determinada realidade. O falso reconhecimento tende a ocorrer nos sinais com características menos distintivas, que mais facilmente se confundem.

A recordação do logótipo também é importante, uma vez que permite que o logótipo seja utilizado pelos consumidores como um aglomerado de informação sobre a organização (Van Riel e Van den Ban, 2001).

As reacções afectivas positivas são críticas ao nível dos sinais da marca, porque os consumidores podem transferir essa afectividade para o produto ou para a empresa

(Henderson e Cote, 1998; Schechter, 1993). Além do mais, nas situações de baixo envolvimento, o afecto associado aos sinais de identidade pode ser um dos poucos elementos que diferencia a oferta (Hoyer e Brown, 1990; Leong, 1993). A probabilidade de transferência do afecto depende da natureza do afecto (positivo ou negativo), da intensidade das reacções afectivas e da forma como os sinais são associados aos produtos e às empresas. Os afectos podem desenvolver-se ao longo do tempo com o incremento das exposições, mas também podem ser evocados a partir do design inicial dos sinais (Henderson e Cote, 1998).

Diversos autores referem que o nome e o logótipo devem evocar o mesmo conjunto de associações desejáveis e transmitir uma só mensagem clara (Durgee e Stuart, 1987; Keller 1993; Kopp *et al.*, 1990; Vartorella, 1990). A semiótica sugere que o significado de um estímulo pode ser avaliado através do significado central ou consensual que ele evoca (Perrussia, 1988). A investigação anterior demonstrou que os sinais de identidade com um significado claro e familiar são mais apreciados, transferem associações mais positivas para a empresa e são melhor reconhecidos do que os sinais com um significado ambíguo (Henderson e Cote, 1998; Schechter, 1993). Finalmente, um significado claro também ajuda à associação do logótipo à empresa ou produto que representa (Durgee e Stuart, 1987; Henderson e Cote, 1998).

Devido à enorme importância do logótipo na identificação do produto e ao facto de as expressões visuais e verbais da marca se poderem reforçar mutuamente, Safavi (1997) defende que o nome e o logótipo devem ser escolhidos em simultâneo, num único esforço coordenado. Na sua opinião, a selecção conjunta do nome e logótipo permite a obtenção de sinergias na promoção da imagem desejada da empresa/marca, sendo um método muito mais eficaz para promover as propriedades desejadas do que os métodos convencionais, que tratam o nome e logótipo como duas entidades separadas.

No sector dos serviços, os logótipos e símbolos podem desempenhar um papel determinante, devido à natureza intangível e abstracta dos mesmos (Keller, 1998). Devido à intangibilidade da oferta, é fundamental capitalizar em pistas tangíveis para enriquecer a imagem corporativa (Zeithmal *et al.*, 1985).

Como o refere Keller (1998), muitas organizações de serviços utilizam símbolos de força – a seguradora Prudential usa como símbolo o Rochedo de Gibraltar, para

sinalizar força e estabilidade contra a agressividade — ou de protecção — The Traveller's, também seguradora usa um guarda-chuva vermelho para comunicar a sua vigilância permanente. O recurso a um símbolo — um sinal carregado de conotações — permite a estas organizações transmitir uma mensagem acerca das características do serviço prestado.

Na banca, quase todas as instituições oferecem produtos muito semelhantes, pelo que a presença de um símbolo com significado, diferenciado, pode constituir uma vantagem considerável, permitindo que se desenvolvam associações únicas e favoráveis. Aaker (1991: 200) aponta como exemplo um grande banco japonês — Dai-ichy Kanguyo — que usa um coração vermelho em todas as suas expressões visuais, para simbolizar uma atmosfera “simpática, divertida e calorosa” e uma organização que “gosta dos seus clientes”. A adopção deste símbolo permitiu combater a sua imagem de banco grande e impessoal.

Em comparação com os nomes de marca, os logótipos apresentam a vantagem de poderem ser transferidos com sucesso entre diferentes culturas, e ainda de poderem ser actualizados de forma mais ou menos imperceptível ao longo do tempo, de modo a adquirirem uma imagem mais contemporânea. É importante que o processo de renovação do logótipo seja gradual e que as alterações sejam suaves, para não se pôr em causa o seu significado e associações⁵.

Para concluir podemos dizer com Van Riel e Van den Ban (2001) que um logótipo bem desenhado pode ser capaz de transmitir aos públicos externos, através das suas propriedades gráficas, um conjunto limitado, mas essencial de características desejáveis da organização. A contribuição do logótipo para a criação de uma imagem mais positiva irá aumentar se a sua implementação for acompanhada por medidas relativas à comunicação e ao comportamento da organização.

⁵ “Nos anos oitenta havia a tendência para muitas empresas criarem novas versões mais abstractas e estilizadas dos seus logótipos. Neste processo muito do significado, e, conseqüentemente, do valor da marca perdeu-se (...) muitas destas empresas acabaram por mudar para uma versão mais tradicional dos seus logótipos, ou voltaram mesmo aos seus logótipos originais” (Keller, 1998: 146).

2.2.3 As Estruturas de Identidade Corporativa

Ollins (1990) decompõe a identidade corporativa em quatro grandes categorias: os produtos/serviços, referindo-se àquilo que a organização produz ou vende; o ambiente, reflectindo o contexto físico ou os locais em que se vende ou produz; a informação, representando o modo como se descreve e publicita aquilo que se faz; o comportamento, reflectindo a forma como as pessoas na organização se comportam entre si e em relação ao exterior.

Estas quatro dimensões formam o *identity mix* na perspectiva de Ollins⁶, e a importância de cada uma para a criação da identidade corporativa varia de acordo com as características da organização. Pode-se considerar que numa empresa baseada no produto (p.e. a Sony ou a Jaguar) o produto desempenha um papel crucial na criação e manutenção da identidade, enquanto que no retalho e lazer o ambiente é nuclear. No respeitante às organizações de serviços, a sua identidade é condicionada em grande medida pelo comportamento do pessoal.

É importante realçar que o desenvolvimento da identidade corporativa no sector dos serviços é mais difícil, uma vez que a oferta das empresas é intangível. Mas, são precisamente estas organizações que mais necessitam de uma estratégia de identidade corporativa compreensível e forte, que torne os seus produtos visíveis e tangíveis. No caso dos bancos, a oferta e a performance dos diferentes concorrentes estão a tornar-se cada vez mais semelhantes. É a sua identidade corporativa — a aparência exterior dos balcões, a sua presença visual, o serviço oferecido, a atenção dispensada aos clientes, as comunicações de marketing e corporativas, etc.— que forma a base para a diferenciação competitiva, sendo vital para atingir o posicionamento desejado no mercado⁷.

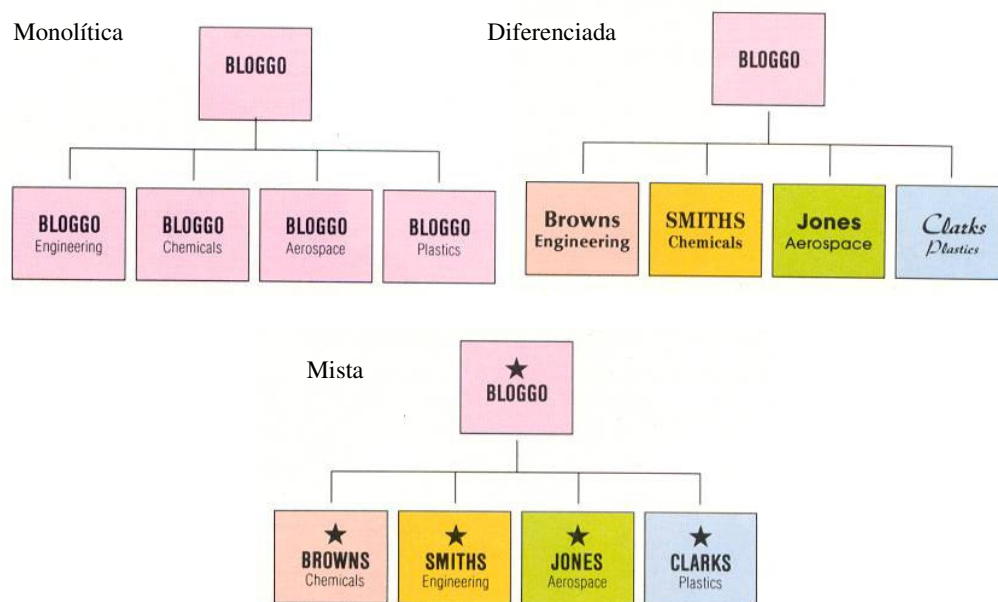
⁶ O *identity mix* para este autor é entendido em sentido mais alargado do que o entendido por Lencastre e usado nos capítulos anteriores, em que o conceito se restringe ao conjunto de sinais distintivos susceptíveis de registo e protecção jurídica.

⁷ Como realçava Floch (1993) na sua célebre análise da mudança de identidade do Crédit du Nord — um novo logótipo que apresenta uma estrela com qualidades formais e cromáticas muito peculiares e foi aplicado aos diversos materiais de comunicação, e uma nova arquitectura das agências, — que permitiu a este banco afirmar o seu posicionamento de “banco da clareza”, tendo sido desenvolvida com o objectivo de garantir a clareza e a transparência da marca e estabelecer um contrato de confiança com os seus clientes.

Olins (1990) considera que as organizações podem optar entre três estruturas base de identidade corporativa: estrutura monolítica, diferenciada ou mista (*endorsed*).

A estrutura monolítica e diferenciada são os dois extremos de um contínuo de arquiteturas alternativas, e, na realidade, é possível encontrar uma série de situações intermédias, mais ou menos afastadas destas duas estruturas base. A posição de cada estrutura de identidade neste contínuo depende do grau de presença dos sinais da marca da organização nas marcas dos produtos ou actividades (Figura 2.5).

Figura 2.5 – Estruturas de identidade corporativa



Fonte: Adaptado de Olins, 1990: 79

Aaker e Joachimsthaler (2000b), que se dedicaram também ao estudo da estrutura de identidade, reconhecem a existência de um contínuo envolvendo quatro estruturas base: uma casa marcada (*a branded house*); submarcas sob uma marca mãe; marcas cobertas (*endorsed brands*); uma casa de marcas (*house of brands*). A separação máxima entre as marcas ocorre no extremo direito do contínuo, na casa de marcas (estrutura de identidade diferenciada), uma vez que nesta situação as diferentes marcas são independentes. No extremo oposto temos uma casa marcada (estrutura de identidade monolítica), na qual a marca da organização desempenha o papel essencial e as submarcas ou são ou funcionam quase como meros termos descritivos, com

pouca ou nenhuma influência no comportamento de compra. Entre estas duas situações é possível distinguir várias estratégias intermédias que podem ser classificadas como políticas de submarcas mais autónomas, ou de marcas cobertas, consoante a ligação à marca da organização seja mais forte ou mais ténue.

É ainda importante referir que a mesma organização pode utilizar diferentes estruturas de identidade, de acordo com o contexto de produto ou mercado ou outros critérios de análise. É o caso por exemplo, relatado por Kapferer (1997) da General Electrics (GE) que utiliza quatro políticas de marca diferentes, decidindo a aplicação de uma dada estrutura de acordo com critérios de selecção rigorosos⁸.

As organizações oferecem geralmente resistência à alteração da sua estrutura de identidade, e isto é assim, não só por tradição, mas também porque a adopção de uma estrutura de identidade corporativa implica ou deve implicar um compromisso com uma forma particular de fazer negócio.

2.2.3.1 Estrutura Monolítica

As organizações que adoptam uma estrutura de identidade monolítica atribuem a sua marca a todos os seus produtos, adoptando um só nome e um só estilo visual em todas as suas manifestações.

Ao utilizarem um só nome e logótipo em todas as suas actividades, grandes empresas, como a Shell, a IBM, a Virgin, ou os grandes bancos portugueses, Millenium BCP, BES e o Banco BPI, conseguem projectar uma ideia única, clara e coesa da organização como um todo. O recurso a termos descritivos associados ao nome permite indicar um negócio específico (p.e. BPI Leasing, BPI Factoring, BPI Rent).

⁸ Nas situações de aquisição, a GE adopta uma de quatro políticas de marca, em função do grau de associação que pretende ter com a marca que comprou: uma abordagem monolítica, substituindo o nome da organização ou marca que adquiriu (imediatamente ou após um período de transição); uma abordagem de cobertura, assinando o nome GE ao lado do nome da marca que comprou; uma perspectiva financeira, em que a GE se comporta como uma *holding* e o seu nome só é mencionado discretamente; uma abordagem autónoma, em que a marca adquirida não faz qualquer referência à GE. Para decidir a sua política de marca a GE utiliza seis critérios de selecção: se a GE controla a empresa; se a GE tem compromissos de longo prazo para com a empresa adquirida; se a categoria de produto é importante para a imagem da GE; se existe uma procura grande dos *standards* de qualidade da GE naquela indústria; se a marca adquirida tem valor e qual o impacto da política adoptada sobre a imagem da GE (Kapferer, 1997).

A existência de um nome e identidade visual únicos funciona como um elo de ligação entre os colaboradores da organização, permitindo que estes se identifiquem com a empresa como um todo e com a sua forma de fazer as coisas.

A adoção de uma estrutura de identidade monolítica exerce igualmente uma influência forte sobre os clientes. A identidade dá aos clientes uma ideia clara do que eles podem esperar, em termos do marketing mix dos produtos, na expectativa de que permanecerão leais à organização que respeita as suas necessidades e com a qual estão familiarizados. Os concorrentes, os fornecedores, os accionistas, a comunidade profissional e financeira, jornalistas e demais públicos externos são também muito influenciados por uma ideia única expressa visualmente de forma clara.

Uma característica da identidade monolítica é a sua longevidade. A maioria das grandes companhias petrolíferas, por exemplo, mantêm as suas identidades há quase um século. Apesar das suas identidades visuais serem cuidadosamente acompanhadas, e regularmente modificadas para manterem a sua actualidade, no fundamental não mudaram muito. Procedem a subtis alterações na forma do logótipo, nas suas cores ou tipografia, mas os elementos básicos que compõe a identidade permanecem praticamente inalterados.

As organizações que adoptam uma identidade monolítica têm que ser capazes de projectar de forma consistente uma só ideia de si próprias, devendo controlar com enorme precisão todas as suas expressões visuais. Os seus edifícios, os seus produtos, o material publicitário, os cabeçalhos das cartas, as brochuras e todos os restantes elementos de comunicação, devem ser concebidos de acordo com um estilo estandardizado, que deve exprimir a ideia que as organizações têm de si próprias.

Os bancos usam há muito tempo de forma deliberada e consciente o *design* para enfatizar a sua ideia de si próprios, e para definir as suas relações com os clientes. Nos anos 20, os bancos eram desenhados para parecer sérios, ricos e conservadores, cultivavam um ar de opulência respeitável. Não só os seus escritórios centrais e as suas sucursais eram concebidas para parecer “ricos e fortes”, este estilo emergia igualmente nos cheques, nos cabeçalhos das cartas, e em todo o material de comunicação. O comportamento dos seus empregados era também consistente com estas características. Qualquer banco nesta época era um bom exemplo de como o

estilo pode ser usado, através de uma abordagem monolítica, para fazer a afirmação comercial de uma marca⁹.

Quando uma organização tem uma personalidade forte e pretende demonstrar a sua individualidade, não há nada mais poderoso do que demonstrá-lo através de um estilo visual. O nome e o estilo visual são muitas vezes factores determinantes para fazer a organização parecer única.

Schmidt (1995) dá o exemplo da IBM, uma organização que consegue projectar uma ideia única de si própria a uma escala global, e fá-lo controlando com enorme precisão o *design* dos seus escritórios, fábricas, *showrooms*, produtos e do seu material de comunicação. A chave para o sucesso da IBM está na implementação consistente da “Qualidade” e do “Profissionalismo” (“*quality thinking*”) em todas as áreas e aspectos da organização¹⁰.

Como o refere Olins (1990) as empresas japonesas ilustram igualmente bem como é possível usar com sucesso o mesmo nome num vasto leque de actividades. A Yamaha produz instrumentos musicais e motores e nunca lhe ocorreu que o seu nome e reputação não pudessem ser transferidos de um campo para o outro. A Yamaha acredita que a utilização de um só nome em todos os seus produtos confere força e credibilidade à empresa como um todo.

Outro caso de sucesso é o da Mitsubishi que produz desde carros e aviões, a conservas de salmão e atum, e tem um banco com o nome Mitsubishi. O nome, símbolo e demais elementos da identidade visual desta empresa representam uma série de qualidades para os seus clientes, não só no Japão, mas no mundo todo, e isto independentemente da actividade onde opere.

A criação e sustentação de uma identidade monolítica exigem não só a adopção de um estilo visual consistente, como também uma elevada consistência no que respeita à performance e qualidade, uma atenção constante a detalhes e uma grande capacidade de autocrítica. Todos os instrumentos do *identity mix*, devem ser considerados para

⁹ Devido às grandes evoluções tecnológicas, os bancos tornaram-se menos sagrados, mais abertos e o seu estilo visual também mudou, acompanhando a evolução dos tempos. No mundo financeiro, que durante muito tempo foi dominado por um estilo visual genérico, coexistem actualmente uma multiplicidade de estilos visuais.

¹⁰ “Eu acredito que para uma organização responder aos desafios de um mundo em constante evolução tem que estar preparada para mudar tudo acerca de si própria excepto as suas crenças básicas.” Thomas Watson Senior – o “pai” da identidade da IBM (Schmidt, 1995: 85).

projectar a mensagem que a organização quer transmitir acerca de si própria. As organizações que usam a identidade monolítica com sucesso conseguiram criar uma ideia tangível de si próprias, através de uma enorme dedicação ao produto, ao ambiente em que ele aparece, ao comportamento e à forma como comunicam (Olins, 1990).

É possível destacar algumas características comuns às organizações que optam por uma estrutura de identidade monolítica. Geralmente são empresas que: cresceram muito organicamente; estão orgulhosas acerca do que conseguiram; operam numa gama de actividades coerentes, mas relativamente estreita; acreditam que o seu nome e reputação são elementos essenciais para o crescimento do seu negócio e usam-nos de uma forma precisa e poderosa para se distinguirem dos seus concorrentes e para atraírem clientes. Por isso, quase inevitavelmente, estas empresas são fanáticas no detalhe com que tratam todas as manifestações da sua identidade.

A identidade monolítica traz uma série de vantagens para as organizações que a adoptam. É a forma mais clara e económica de declarar quais são os valores da organização, o que ela pretende oferecer aos seus clientes, fornecedores, empregados accionistas, e o que deles espera em troca. Através de uma só mensagem é possível transmitir a ideia que está por trás de toda a organização, de um modo muito mais claro do que através de quatro ou cinco mensagens diferentes. A utilização de uma só identidade em várias ofertas providencia visibilidade à marca, aumentando a sua notoriedade nos diversos contextos.

Adicionalmente, a estrutura monolítica possibilita a obtenção de enormes sinergias, na medida em que a presença num mercado particular pode acrescentar e reforçar as associações chave da marca, melhorando a sua a imagem noutros negócios. Além do mais, quando a marca é adoptada num novo contexto, todos os esforços anteriores de construção da marca (publicidade, promoções, relações públicas, etc.) podem ser aproveitados, alavancando o seu valor. Desenvolvendo uma marca forte e flexível, pode-se evitar a criação de um novo nome quando se introduz um novo produto no mercado. Citando Aaker e Joachimstaler (2000a: 119), “quando uma nova oferta necessita de um nome, a opção por defeito deverá ser cobri-la com uma marca já existente, o que, para além de providenciar sinergia e clareza, permitirá alavancar o seu valor. Qualquer outra estratégia requer motivos persuasivos”.

Contudo, a estratégia monolítica também tem limitações. Quando marcas como a Mitsubishi, a IBM ou a Virgin se expandem através de uma vasta linha de produtos, a sua capacidade para captar grupos específicos é reduzida, sendo necessário assumir compromissos. Por outro lado, a imagem da organização como um todo pode ser afectada se algum dos seus novos negócios não alcançar o sucesso esperado.

2.2.3.2 Estrutura Diferenciada

Na estrutura de identidade diferenciada a organização atribui marcas distintas aos seus produtos, que podem não estar relacionadas entre si ou com a própria empresa. A marca da organização pode, eventualmente, ser reservada para certos produtos aos quais ela pretenda associar a sua identidade corporativa.

A Unilever e a Procter & Gamble ilustram bem como um modelo multimarca pode ser utilizado com sucesso¹¹. A ideia que desde sempre esteve por trás da criação de marcas era a de pegar num produto indiferenciado, semelhante a qualquer outro, e atribuir-lhe características especiais através do uso imaginativo de um nome, embalagem e publicidade.

As primeiras organizações a oferecerem produtos de marca vendiam bens de uso doméstico, estandardizados, como o sabão ou o café, e davam-lhes nomes e embalagens distintivos, publicitavam-nos intensamente e depois distribuíam-nos em grande escala. Além do mais, consideravam que era possível separar a empresa dos produtos que ela fazia, e que, por isso, cada produto podia ser direccionado para um grupo específico de consumidores.

¹¹ Os primórdios do percurso da Lever são descritos por Olins (1990: 110): “Na época, em 1884, o sabão, um produto de uso doméstico, era indiferenciado, e vendido em barras anónimas, mas William Hesketh Lever, considerou que era possível lançar no mercado um tipo diferente de sabão. Então, pediu a um agente de marcas e *brevets* um nome de marca conveniente e que pudesse ser protegido em caso de imitação. Da lista de nomes que lhe foi apresentada escolheu Sunlight (luz do sol). Embalou o Sunlight em papel selado e depois em cartão (...) e começou a promovê-lo de forma vigorosa. Recorreu a materiais publicitários americanos (...). Em 1894, o Sunlight, que se transformara num grande sucesso, era seguido pelo Lifebuoy (bóia salva-vidas), a segunda grande marca da Lever. Lifebuoy foi apresentado como um sabão desinfectante, o inimigo das epidemias e micróbios. Depois seguiram-se o Monkey Brand, o Vim e o Plantol (...). Em 1899 a Lever lançava o LUX.” Cada um destes produtos era inteligentemente concebido para criar ou explorar um nicho de mercado”.

Esta perspectiva permitiu a produção de um conjunto completo de produtos dirigidos para diferentes segmentos alvo, garantindo uma cobertura generalizada do mercado. Não interessava que as diferenças intrínsecas entre os bens fossem pouco perceptíveis aos consumidores, desde que todos eles tivessem nomes e embalagens individualizadas e que fossem promovidos em separado e de forma adequada ao seu respectivo público alvo.

Como a marca é criada cuidadosamente e propositadamente para atrair um grupo particular de consumidores, num determinado momento do tempo, ela pode adquirir um significado exclusivo e poderoso para esse segmento específico. Algumas marcas desenvolvem personalidades muito fortes na mente dos consumidores, conseguindo que estes lhes associem valores relacionados, não só com as suas características físicas, mas essencialmente com aspectos mais simbólicos. É importante que estas propriedades da marca sejam avaliadas de forma contínua, podendo eventualmente ser modificadas para não defraudar as expectativas dos consumidores.

No modelo diferenciado, as marcas de sucesso são aquelas que conseguem ter uma vida própria, independente da empresa, e que possuem uma imagem tão forte que deixou de ser relevante a quem é que elas pertencem. É o caso do Lux ou do Persil da Unilever, do Tide ou do Pantene da Procter & Gamble.

A adopção de uma estrutura diferenciada, para além de permitir que as empresas posicionem claramente as suas marcas de acordo com benefícios específicos e, assim, dominar nichos de mercado, tem ainda outras vantagens.

A política multimarca dá à organização mais oportunidades para controlar o espaço na prateleira e na mente do consumidor (a GAP é também proprietária das marcas Banana Republic e Old Navy, o que lhe permite alcançar o consumidor em diferentes “pontos de preço” e através de uma variedade de estilos).

Além do mais, o recurso a esta estrutura de identidade diferenciada permite evitar que as novas ofertas adquiram uma associação incompatível (a Volkswagen poderia afectar de modo adverso as imagens da Porsche e da Audi, se estas marcas fossem relacionadas consigo) e reter a mais valia associada ao nome ou nomes adquiridos.

Por outro lado, esta estratégia possibilita a sinalização de vantagens revolucionárias nos novos produtos (a decisão da Toyota de introduzir o seu novo carro com o nome

Lexus diferencia este modelo dos seus predecessores na Toyota), permite reflectir um benefício chave para a nova classe de produto através da escolha de um nome poderoso, e ainda minimizar ou evitar conflitos entre os canais de distribuição.

Em Portugal, o Banco Comercial Português foi pioneiro neste campo, criando uma série de marcas autónomas (Nova Rede, BCP, Banco 7, Atlântico, Expresso Atlântico, etc.), em torno de um conjunto de produtos, claramente direccionadas para segmentos específicos de mercado. Este grupo utilizou todas as técnicas tradicionais — nome, logótipo, publicidade — para dar vida às suas marcas. Recentemente o grupo BCP, um *case study* devido à sua lógica diferenciada de abordagem do mercado, adoptou uma estrutura de identidade corporativa monolítica, procedendo à fusão de todas as suas marcas comerciais numa marca só Millennium BCP.

Actualmente, o modelo multimarcas puro corre o risco de entrar em decadência. A época em que as empresas criavam uma marca cada vez que lançavam um produto no mercado está terminada. Não só porque esta estratégia se revela muito dispendiosa, mas também porque muitas marcas permanecem desconhecidas e sem sentido para os consumidores.

2.2.3.3 Estrutura Mista

Se escolher uma estrutura de identidade mista, a organização cobre com o seu nome e identidade as diferentes actividades ou empresas que a compõe. O que permite que todas tenham o seu nome e/ou logótipo, ou eventualmente outros elementos do *mix* de identidade específicos, podendo assim ser facilmente identificadas como parte de um todo maior.

As organizações que adoptam esta estrutura de identidade corporativa apresentam normalmente as seguintes características: cresceram geralmente por aquisição, e muitas vezes adquiriram fornecedores e clientes, cada um com o seu próprio nome, cultura, tradições e reputação entre a sua rede de públicos; tendem a estar presentes num vasto leque de actividades – produção, distribuição de retalho e por grosso, venda de componentes a concorrentes, fabrico de produtos finais, etc. —; pretendem reter a mais valia associada às marcas e empresas que adquiriram, mas ao mesmo

tempo querem impor o seu próprio estilo de gestão, os seus sistemas de recompensas, atitudes, e, em alguns casos, o seu nome, às suas subsidiárias; têm determinado públicos, como a comunidade financeira, ou um fornecedor importante, que desejam impressionar com a sua dimensão global e com a sua força, e relativamente a estes grupos elas pretenderão enfatizar a sua uniformidade e consistência, em oposição à sua diversidade; frequentemente adquiriram gamas de produtos semelhantes e, por conseguinte, têm problemas de concorrência, ou mesmo de confusão, entre os seus clientes, fornecedores e até entre os seus próprios empregados; finalmente elas operam muitas vezes num número significativo de países, nos quais os seus produtos e a sua reputação variam.

As empresas que procuram criar uma identidade corporativa que cubra um vasto leque de actividades, com subsidiárias de origens distintas, e frequentemente concorrentes, enfrentam uma tarefa difícil. Por um lado, a nível corporativo e para as audiências corporativas – comunidade financeira e política, distribuidores, jornalistas, etc. – querem criar a ideia clara de uma organização que é única, nas suas múltiplas facetas, com um sentido claro de propósito. Por outro lado, querem permitir que as identidades das numerosas marcas e empresas que elas adquiriram continuem a florescer, de modo a reterem a mais valia em relação ao mercado e aos seus empregados.

A adopção de uma estrutura de identidade mista é um meio de que as organizações, que cresceram através de aquisições, dispõem para afirmarem claramente o seu sentido de propósito, ao mesmo tempo que deixam que as unidades individuais que compraram retenham a mais valia associada às suas marcas.

A marca da organização providencia credibilidade e confiança ao comprador e utilizador, garantindo que a marca por si coberta está à altura dos seus *standards* de qualidade e performance. Além do mais a cobertura pode afectar as percepções dos consumidores em relação às marcas individuais, justificando a sua compra¹².

Outra motivação para cobrir uma marca é fornecer associações úteis à marca de cobertura, uma vez que um novo produto com sucesso, ou um líder de mercado já

¹² “Um estudo sobre marcas alimentares realizado no Reino Unido demonstra que a cobertura da organização acrescenta valor às marcas individuais. (...) O estudo concluiu que a melhor cobertura é de uma organização com credibilidade na classe de produto” (Aaker e Joachimsthaler, 2000a: 111).

estabelecido, pode fortalecer a imagem da organização. Por exemplo, quando o gigante britânico de comunicações móveis Vodafone comprou a Telecel em Portugal – uma das marcas portuguesas com mais elevado índice de notoriedade – manteve durante um longo período de transição uma cobertura forte para tentar passar o capital de reconhecimento que a Telecel acumulou para a imagem da marca Vodafone. Só após esse período de transição a marca Vodafone focou como única.

Por último, é importante salientar que o sucesso de um programa de identidade mista depende muito da compreensão de todos aqueles que estão dentro da organização e dos seus públicos externos. O que exige que se defina bem o que é que deve ser centralizado, o que é que deve ser deixado a cada divisão, como é que as diferentes divisões se devem relacionar entre si e qual o seu contributo para a organização como um todo. Toda esta estrutura deve ser expressa visualmente de forma clara.

2.3 O Objecto da Marca

A questão das estruturas de identidade corporativa está intimamente ligada ao objecto da marca, e em particular à extensão da marca (ao *product-mix* da marca). Assim, neste ponto caracterizamos o pilar relativo ao objecto da marca, evidenciando os elementos que o podem compor.

O objecto da marca é antes de mais a entidade física ou jurídica que suporta o nome da marca (ou os seus sinais de identidade) num dado momento. Depois é os diferentes produtos que a marca representa (o produto aqui é entendido como a relação de troca proposta ao mercado). Finalmente, o objecto da marca são as actividades de marketing desenvolvidas para cada um desses produtos, as quais devem expressar de forma consistente a missão da marca (Lencastre, 2007). A missão da marca deve ser o conceito aglutinador que dá consistência à pluralidade do *product mix* de qualquer marca.

A missão da marca, no sentido que Kapferer (1995) lhe confere, é o benefício global que a marca se propõe a oferecer. De acordo com este autor, especificar a missão da

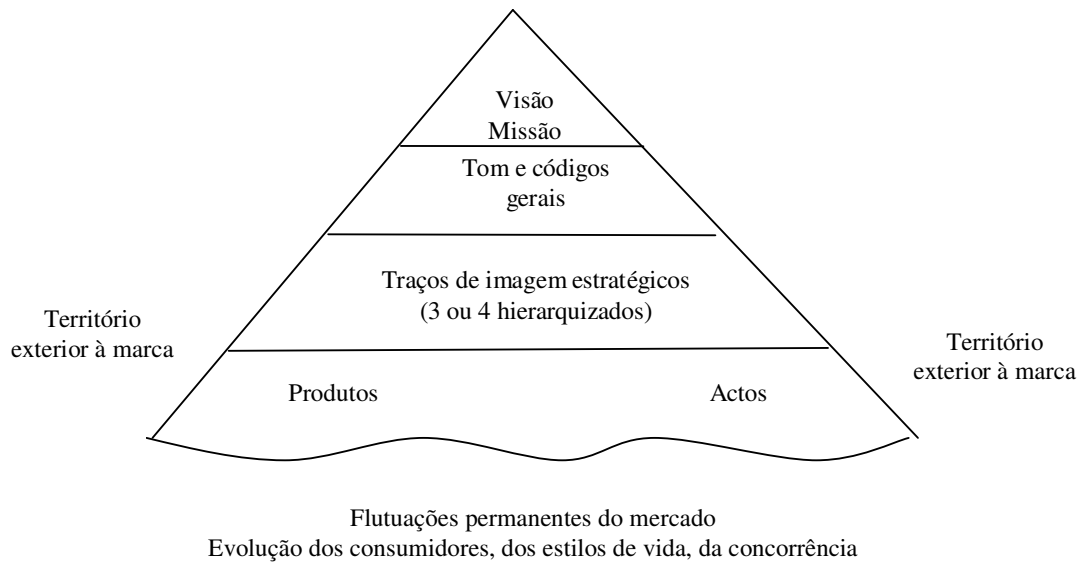
marca consiste em definir a sua razão de ser singular, a sua imperiosa necessidade, isto é, em responder à pergunta: “o que é que faltaria no mercado se a marca não existisse?”.

A marca tem vários produtos, mesmo porque tem diferentes públicos (consumidores, colaboradores, fornecedores, accionistas, etc.) com os quais tem diferentes tipos de relações de troca. Os diferentes produtos vão corresponder a benefícios específicos e serão suportados por um marketing mix individual. No entanto, todos eles devem ser portadores do mesmo benefício global e expressar de forma consistente a missão da marca.

O conceito de missão traduz, então, a concepção que a marca tem sobre a(s) sua(s) categoria(s) de produto, e esta posição particular (posicionamento desejado) é que justifica a sua existência. Sendo assim, ao criar uma marca devem-se definir os valores centrais que a orientam, a visão interior a que a marca responde. É a visão/missão da marca que fornece um fio director para a sua evolução no tempo, alimentando as transformações que a marca realiza sobre os produtos para os tornar conformes ao seu ideal.

Kapferer considera que as grandes marcas podem ser comparadas a uma pirâmide (Figura 2.6): o seu cume exprime a visão, a missão, a concepção que, por exemplo, uma marca bancária tem do seu negócio (dá os exemplos dos slogans do BNP – Banque National de Paris “o seu dinheiro interessa-me” ou do Crédit Mutuel “um banco a quem falar”, que dizem muito sobre o ideal de banco que se propõem ser).

Figura 2.6 – A pirâmide da marca



Fonte: Adaptado de Kapferer, 1995: 52

A visão/missão da marca alimenta o nível do tom e códigos gerais, aqueles que regulam o modo como a marca comunica, a sua maneira de ser. É importante que estes códigos sejam especificados, porque a personalidade e o estilo da marca exprimem-se muito pela forma como esta se comporta e comunica. No caso dos bancos, como marcas de serviços que são, a consistência no comportamento é essencial, devido à natureza intangível da sua oferta. O tom e os códigos gerais da marca devem sublinhar de forma consistente a sua razão de ser e unicidade, e por isso não devem ser deixados à inspiração dos criativos. Como refere Olins (1990: 198) “a gestão do significado da marca não pode ser democrática, alguém tem que ser o padrão da marca, o depositário da sua continuidade”.

O terceiro nível da pirâmide corresponde aos três ou quatro traços de imagem estratégicos da marca, que provém da sua missão e se incorporam (ou devem incorporar-se) nos produtos, nas comunicações e demais actos da marca. Encontramos aqui os eixos de posicionamento da marca (como no exemplo de Kapferer (1995) a segurança, a fiabilidade e a robustez da Volvo).

Por último, na base da pirâmide temos o plano dos produtos da marca e do posicionamento desejado de cada produto específico no seu segmento de mercado. O problema é que os consumidores vêm apenas a base da pirâmide, e quanto maior o

número de produtos portadores do nome e identidade visual da marca, maior a incerteza quanto ao facto de todos eles serem portadores de uma mesma visão/missão. É assim, fundamental começar por definir bem a concepção que a marca tem da(s) sua(s) categoria(s) de produto, para delimitar o território da marca, o domínio em que a marca se pode alargar.

A missão da marca deve orientar a escolha dos sinais da marca, o comportamento da organização, a sua política de comunicação e a definição dos diversos elementos do marketing mix, que devem ser consistentes em torno dessa missão.

2.4 O Mercado da Marca

Neste ponto caracteriza-se o pilar do mercado da marca, analisando em particular os diferentes tipos de resposta (*response mix*) que a marca pode receber num indivíduo em particular e, por extensão, num determinado público. Os diferentes públicos (*public mix*) de uma marca terão naturalmente diferentes respostas, função das relações de troca que os ligam à marca (Lencastre e Côrte-Real, 2008).

Começamos por analisar o conceito elementar de associações à marca, caracterizando-se de seguida o conceito mais complexo de atitude, nas suas dimensões clássicas, cognitiva, afectiva e conativa ou comportamental.

2.4.1 As Associações à Marca

As associações à marca definem o modo como um indivíduo percepção e guarda em memória a marca, representando o significado da marca para ele e por extensão para um determinado público. O objectivo será obter associações mentais aos sinais da marca que provoquem nos seus diferentes públicos uma resposta cognitiva (notoriedade, familiaridade), afectiva (estima, preferência) e comportamental (adesão, fidelidade) forte, favorável e se possível única (Keller, 1998).

Dacin e Brown (1997 e 2002) utilizam o termo associações corporativas, como uma etiqueta genérica para todo o tipo de percepções, inferências, crenças, emoções e avaliações que são estabelecidas em relação à organização, representando o modo como os indivíduos pensam e sentem a organização.

Podemos dizer que a resposta da marca é antes de mais uma associação *top of mind*, ou seja, a associação imediata que um indivíduo tem quando é exposto a qualquer sinal da marca, e que estabelece o seu posicionamento efectivo na mente desse indivíduo e, por extensão, no conjunto de indivíduos que constituem um determinado público ou mercado. Depois há outras associações espontâneas, que podem ser detectadas em estudos qualitativos, e que definem a imagem da marca. Estas associações podem ser partilhadas com outras marcas (são os pontos de paridade, que definem o universo das marcas concorrentes) ou podem ser únicas (são os pontos de diferença da marca no mercado). Finalmente esta imagem da marca pode dar origem a um conjunto de respostas quantitativas a nível cognitivo, afectivo e conativo ou comportamental, que contribuem para a formação do valor da marca (Lencastre e Corte-Real, 2008). É de salientar que a qualquer um dos níveis de resposta à marca podemos distinguir respostas do tipo cognitivo, afectivo e conativo ou comportamental.

A imagem da marca é o resultado da interpretação que os seus públicos alvo (colaboradores, consumidores, fornecedores, concorrentes, jornalistas, comunidade financeira, política, etc.) fazem do conjunto sinais emitidos pela marca (nome, logótipo, slogan, *jingle*), bem como da estratégia desenvolvida ao nível do marketing mix (produto, preço, distribuição, publicidade,..) e de todas as outras informações que recebem sobre a marca. É o conjunto de todas as percepções, crenças e atitudes que as diversas audiências associam à marca, quer tenham sido criadas intencionalmente pela empresa, quer resultem daquilo que se ouve dizer ou da experiência dos diferentes públicos com a marca.

Quando olhamos para a marca na perspectiva da organização enquanto seu objecto, abordamos o conceito de imagem corporativa. A imagem corporativa é tipicamente definida como a impressão total que a organização deixa nas suas várias audiências (Dowling, 1993), ou seja, descreve a recepção da organização junto dos seus públicos.

Como a organização tem vários públicos, cada um com diferentes envolventes, objectivos e níveis de dependência, não se pode esperar uma só imagem consistente e uniforme (Marwick e Fill, 1997, Zinkhan *et al.*, 2001). Na realidade, esses diferentes públicos têm diferentes imagens da mesma organização, todas elas moldadas através da sua diferente interacção com a organização e diferente exposição às pistas da identidade apresentadas. Diversos autores consideram que esta multiplicidade é um princípio fundamental a ter em conta na gestão da identidade corporativa (Dowling, 1993; Martineau, 1958; Zinkhan *et al.*, 2001).

Para fortalecer a imagem corporativa é então fundamental garantir uma coesão entre as diversas mensagens que a organização transmite, através das suas comunicações, da escolha dos seus sinais de identidade, do comportamento e aparência dos seus colaboradores, da arquitectura dos seus edifícios, entre outros aspectos.

De acordo com a perspectiva da semiótica, a imagem corporativa é a impressão criada ou estimulada por um sinal ou conjunto de sinais, correspondendo à noção Peirciana de interpretante (Christensen e Askegaard, 2001).

Na análise da imagem, para além da questão dos diferentes públicos, há que distinguir entre as diferentes componentes da resposta, ao nível cognitivo, afectivo e comportamental. A este respeito deve ser mencionado o conceito de reputação corporativa, que é frequentemente utilizado como conceito avaliador da identidade corporativa. A reputação corporativa pode ser definida como as apreciações globais que são feitas ao longo do tempo acerca da organização, sendo considerada como uma resposta afectiva de longo prazo à organização e às suas marcas (Dowling, 1994; Marwick e Fill, 1997).

A imagem corporativa e a identidade corporativa estão fortemente interrelacionadas, uma vez que as impressões e as percepções entre as várias audiências são muito influenciadas pelos instrumentos globais de comunicação da organização (incluindo nomes, logótipos e outros elementos que a organização usa para se identificar e distinguir dos seus concorrentes), e podem incluir as interpretações individuais da estratégia de posicionamento desejado (Dacin e Brown, 2002; Zinkhan *et al.*, 2001).

O modelo de classificação da imagem proposto por Keller (1993 e 1998) apresenta-se como bastante exaustivo e pode ser aplicado a diferentes tipos de marcas e sectores de

actividade. De acordo com a definição proposta por Keller (1998), a imagem enquanto componente do conhecimento da marca é composta por diferentes tipos de associações, nomeadamente os atributos, os benefícios e as atitudes em relação à marca.

Os atributos são as características descritivas que caracterizam os produtos da marca, ou seja, o que o mercado pensa que os produtos são ou têm, e o que está envolvido na sua compra ou consumo. Os atributos podem ser classificados em função da sua relação com o funcionamento do produto, dando origem aos atributos relacionados com o produto ou o serviço e aos atributos não relacionados com o produto (Keller, 1993).

O segundo tipo de associações em relação à marca são os benefícios. Os benefícios correspondem ao valor pessoal e ao significado que os indivíduos conferem aos atributos dos produtos, ou seja, ao que pensam que o produto pode fazer por eles ou que o produto representa. Os benefícios podem ser agrupados em três categorias, de acordo com as motivações que lhes estão subjacentes: benefícios funcionais, ligados ao funcionamento intrínseco dos produtos; benefícios de experiência, ligados aos sentimentos resultantes da sua utilização, e benefícios simbólicos, ligados à imagem que obtemos pela utilização dos produtos da marca (Park *et al.*, 1986).

O nível mais abstracto e elevado de associações são as atitudes face à marca. Existem inúmeras definições de atitude, algumas bastante complexas e pouco clarificadoras. Eiser e Van der Plicht (1988), resumindo as diferentes definições de atitude, salientam que as atitudes são avaliações de objectos ou eventos e direccionam o comportamento relativamente a esses objectos ou eventos. Apesar das diferentes definições se poderem centrar em diferentes dimensões da atitude, existe um consenso de que a atitude é um estado “avaliativo” entre um determinado estímulo e uma determinada resposta avaliativa.

2.4.2 A Atitude

A atitude surge como uma variável central em muitos modelos de comportamento do consumidor (Kraus, 1995). Além do mais, a investigação anterior sobre alianças de

marcas demonstrou que as atitudes dos consumidores em relação às marcas estão relacionadas com as suas atitudes em relação à aliança (Rodrigues e Biswas, 2004; Simonin e Ruth, 1998), e presumivelmente estarão relacionadas com as suas atitudes em relação a uma fusão.

Para alguns autores as atitudes são vistas como afecto, medidas através de indicadores de emoções e de atitudes (Cohen e Areni, 1991), outros autores adoptam uma perspectiva mais restritiva e definem a atitude como julgamentos, avaliações positivas ou negativas de um objecto (Engel *et al.*, 1995). Uma outra corrente define a atitude com base em duas dimensões, uma cognitiva e outra afectiva. Esta perspectiva tem um suporte empírico muito considerável (Bagozzi e Bukrant 1979, Batra e Athola 1990, Crites, Fabrigar e Petty 1994, *in* Bagozzi, *et al.*, 1999; Beckler e Wiggins, 1989; Eagly, *et al.*, 1994). Por outro lado, Ajzen e Cote (2008) demonstram que a atitude – definida como uma predisposição para responder de forma favorável ou desfavorável a um objecto – é um conceito fundamental para a compreensão e previsão do comportamento. De acordo com Eagly e Chaiken (1993) para que um indivíduo forme uma atitude, ele terá que fazer uma avaliação do objecto da atitude, e essa avaliação pode ser cognitiva, afectiva e comportamental.

O paradigma das componentes cognitiva (conhecimentos, crenças ou associações), afectiva (emoções e sentimentos) e conativa (acções ou tendências comportamentais), é um quadro de referência globalmente aceite para definir atitudes (Chisnal, 1995; Eiser e Van der Plicht, 1988, Engel *et al.*, 1995). Ajzen (1988) defende que as respostas de natureza conativa são inclinações comportamentais, intenções, compromissos e acções relativamente ao objecto. Também Schiffman e Kanuk (1991) consideram que a componente conativa pode incluir o comportamento, e Engel *et al.* (1995) referem que as atitudes desempenham um papel muito relevante na definição do comportamento.

Cada uma das componentes da atitude (cognitiva, afectiva e conativa ou comportamental) está associada a um conjunto próprio de medidas (Engel *et al.*, 1995).

2.4.2.1 A Dimensão Cognitiva

No que respeita à componente cognitiva da atitude face à marca é fundamental avaliar a notoriedade. A notoriedade da marca e dos seus sinais é relacionada com a formação de uma atitude favorável e de uma resposta favorável ao marketing da marca (Thornston, 1990; Keller, 1993).

A notoriedade traduz a capacidade dos indivíduos identificarem a marca em diferentes situações. O nível mais baixo de notoriedade, em termos de exigência, corresponde à notoriedade assistida ou reconhecimento, que reflecte a capacidade dos indivíduos confirmarem exposições anteriores à marca. O segundo nível de notoriedade, designado por notoriedade espontânea ou evocada, é mais exigente na medida em que reflecte a capacidade dos indivíduos para se lembrarem da marca sem qualquer ajuda. No âmbito da notoriedade espontânea, a primeira marca mencionada traduz o nível mais elevado de notoriedade, a notoriedade *top of mind*.

De acordo com Aaker (1996) o facto de as pessoas reconhecerem um objecto (notoriedade assistida) pode, só por si, resultar num comportamento mais favorável. Os indivíduos tendem a preferir instintivamente um objecto que já conhecem a um totalmente novo, o que confere em princípio uma vantagem às marcas mais familiares.

A importância relativa da notoriedade assistida e espontânea depende do tipo de decisão de compra. Se o indivíduo tomar a decisão de compra na presença da marca, a notoriedade assistida poderá ser mais relevante. Contudo, se as decisões forem tomadas sem a presença da marca a notoriedade espontânea assume uma maior importância.

A notoriedade pode ser caracterizada de acordo com a sua profundidade e extensão (Keller, 1993). A profundidade diz respeito à probabilidade de algum dos elementos da marca ser evocado e à facilidade com que isso acontece (uma marca que é facilmente recordada tem um nível mais profundo de notoriedade do que uma marca que apenas é reconhecida). A extensão da notoriedade relaciona-se com a variedade de situações de compra ou uso em que a marca é mencionada.

Para criar notoriedade não é suficiente que a marca seja reconhecida e recordada, é também essencial que a marca seja recordada nos momentos e nos lugares certos (Keller, 1998).

A notoriedade tem um papel importante nas decisões de compra devido a três razões: a notoriedade coloca a marca no conjunto evocado; a notoriedade afecta a selecção das marcas dentro do conjunto evocado; a notoriedade influencia a formação e a força das associações à marca (Keller, 1993). Nas situações de baixo envolvimento (quando a pessoa revela um baixo nível de motivação ou de habilidade de compra), a notoriedade pode ser suficiente para determinar a escolha.

A notoriedade está relacionada com a familiaridade face à marca, mas podemos considerar que a familiaridade é um nível de resposta cognitiva mais exigente. A investigação sobre alianças de produtos e de marcas (Levin e Levin, 2000; Simonin e Ruth, 1998) demonstrou que a familiaridade tem um papel importante na avaliação que os consumidores fazem de uma aliança.

De acordo com Alba e Hutchinson (1987), a familiaridade reflecte o número de experiências directas (quando o indivíduo já experimentou a marca ou usa a marca) e indirectas com a marca (através do que os seus familiares e amigos lhe disseram sobre a marca, do que aprendeu com as comunicações da marca ou com a imprensa). A familiaridade capta as associações à marca que existem na memória (Campbell e Keller, 2003). Todas as actividades de marketing que permitem que o consumidor tenha uma experiência com a marca ou que seja exposto à marca, têm o potencial para aumentar a notoriedade e a familiaridade (Keller, 1993). A familiaridade em relação à marca é uma componente fundamental do valor da marca (Lane e Jacobson, 1995; Keller, 1993), e a investigação anterior sugere que as marcas pouco familiares têm que fazer esforço mais significativo para construir atitudes positivas (Campbell e Keller, 2003). Além do mais, quando os consumidores têm pouco conhecimento sobre a categoria de produto, podem usar a familiaridade à marca como uma heurística para guiar a sua escolha (Hoyer e Brown, 1990). Segundo Johnson e Russo (1984), os indivíduos que são muito familiares com uma marca, porque possuem um conhecimento extensivo acerca dessa marca, dispõem de uma capacidade superior para codificar nova informação acerca da marca e demonstram maior habilidade para diferenciar a informação relevante da informação redundante. No entanto, uma marca

que só é familiar mas que não é preferida pode ser evocada apenas para recordar outras marcas mais preferidas mas menos acessíveis (Nedungadi, 1990). Se as pessoas não gostarem da marca, a elevada familiaridade pode até contribuir para exacerbar os impactos negativos de qualquer problema (Lane e Jacobson, 1995). Como o referem estes autores, quando a familiaridade para com a marca é desproporcionalmente elevada em comparação com o afecto em relação à marca, o nome da marca poderá ser uma menos valia por exemplo em situação de extensão.

2.4.2.2 A Dimensão Afectiva

A componente afectiva da atitude está relacionada com as emoções ou sentimentos relativamente a uma marca ou produto (Schiffman e Kanuk, 1991). Bagozzi *et al.* (1999) utilizam uma perspectiva bastante abrangente de afecto, considerando que este conceito inclui as emoções, a disposição (*mood*) e possivelmente as atitudes. Assim, o afecto poderia ser considerado como uma categoria geral para os processos de sentimento mental, e não como uma categoria psicológica em si. Adoptando uma perspectiva mais restrita, Chauduri e Holbrook (2001) consideram que o afecto em relação à marca pode ser definido como o potencial da marca para provocar uma resposta emocional positiva no consumidor. Estes autores sugerem que o afecto está positivamente relacionado com a lealdade em relação à marca.

Existe uma crescente evidência empírica que as pessoas formam os seus julgamentos acerca de um objecto não só com base em informação objectiva, mas também com base na informação relacionada com a resposta afectiva subjectiva a esse objecto – sentimentos e emoções experimentados durante a exposição às comunicações da marca, despertados pelas qualidades estéticas do produto, ou dos sinais da marca, entre outros aspectos (Pham *et al.*, 2001). Os julgamentos tendem basear-se mais em considerações afectivas quando o indivíduo tem motivos experienciais (por exemplo vê um filme para relaxar, escolhe um destino de férias) e para os objectos que geralmente são avaliados com base em critérios hedónicos (Pham e Avnet, 2004; Adaval, 2001). Quando o indivíduo tem motivos instrumentais (por exemplo prepara um plano de poupança reforma) ou quando os objectos são avaliados tendo por base

considerações utilitárias, as reacções afectivas terão um impacto menor. No entanto Yeung e Wyer (2004) demonstram que quando os consumidores vêem o objecto antes de receberem informação detalhada sobre os seus atributos, a sua aparência pode estimulá-los a formar uma resposta inicial afectiva que poderá servir de base à avaliação, independentemente dos critérios habitualmente utilizados. A importância do afecto na avaliação de objecto tende a aumentar quando a motivação, a habilidade e a oportunidade para processar informação é limitada (Albarracin e Wyer, 2001 e Minard *et al.*, 1991 citados por Pham e Avnet, 2004).

A revisão da literatura demonstrou que não existe uma escala universalmente aplicada para medir o afecto/atitude, tendo sido identificadas mais de 10 escalas diferentes (ver Anexo 2.1).

Simonin e Ruth (1998) e Rodrigue e Biswas (2004) utilizam medidas de avaliação global para aferir a atitude em relação à marca (negativa/positiva, desfavorável/favorável, má/boa).

Outros autores utilizam escalas multi-itens que permitem aferir não só a avaliação global em relação à marca, mas também os sentimentos e emoções despertados pela marca: não gosto/gosto, má/boa, de baixa qualidade/de elevada qualidade, não distintiva/distintiva, desinteressante/interessante (Henderson e Cote, 1998); má/boa, de baixa qualidade/de elevada qualidade, não gosto nada/gosto muito, inferior/superior, nada atraente/muito atraente, desagradável/gradável, desinteressante/interessante (Kim *et al.*, 1996; Grossman e Till, 1998).

Outros ainda avaliam o afecto ou a atitude através de indicadores de sentimentos e emoções: não gosto/gosto, desfavorável/ favorável, desagradável/gradável (Park *et al.*, 1996; Kim, *et al.*, 1998); “sinto-me bem quando uso esta marca”, esta marca faz-me feliz”, “esta marca dá-me prazer” (Chaudhuri e Holbrook, 2001).

2.4.2.3 A Dimensão Conativa e Comportamental

Ajzen e Cote (2008) demonstram que a atitude – definida como uma predisposição para responder de forma favorável ou desfavorável a um objecto – é um conceito fundamental para a compreensão e previsão do comportamento em relação ao objecto

atitudinal. Como vimos anteriormente, para diversos autores a atitude pode ser definida com base numa dimensão cognitiva, afectiva e conativa, sendo que esta dimensão pode também incluir o comportamento. De acordo com Ajzen (2008) a intenção comportamental é o antecedente imediato do comportamento, e geralmente a intenção e o comportamento estão fortemente correlacionados. No entanto, este autor refere que dificuldades na execução do comportamento podem tornar a ligação entre a intenção e o comportamento menos forte.

A instabilidade temporal nas atitudes – que se verifica particularmente em atitudes menos firmes ou pessoalmente menos relevantes – levou alguns autores a colocarem em causa a capacidade das atitudes para servirem como um indicador fiável do comportamento (Schwarz e Bohner, 2001 *in* Cohen e Reed, 2006). Contudo, segundo Cohen e Reed (2006), as inconsistências entre a atitude e o comportamento podem ser justificadas por duas categorias de explicação. A primeira categoria de explicação para a inconsistência atitude – comportamento está relacionada com erros na medida da variável atitude (Ajzen, 1991). A segunda categoria de explicação para a inconsistência atitude – comportamento relaciona-se com facto da atitude ser fraca ou inacessível, ou com a falta de motivação, de oportunidade ou de capacidade que a pessoa pode ter para retomar a sua atitude numa dada situação.

2.5 A Fusão de Marcas

Neste ponto apresenta-se uma definição do conceito de fit percebido entre marcas, realçando-se a sua importância para a avaliação de uma fusão de marcas. Por outro lado, analisa-se a relevância que a gestão da identidade corporativa, e em particular dos sinais de identidade, tem para a implementação com sucesso de uma fusão. Por último, apresenta-se uma caracterização detalhada das estruturas de identidade corporativa que podem ser adoptadas numa situação de fusão entre duas marcas corporativas.

2.5.1 O *Fit* Percebido

O conceito de *fit* percebido entre marcas tem sido amplamente estudado na literatura sobre gestão e comunicação da marca, e em particular na literatura sobre extensões de marca e alianças de marcas. A investigação anterior demonstrou que o *fit* percebido é o determinante mais importante do sucesso de uma extensão de marca (Völcker e Sattler, 2006), e é um determinante fundamental do sucesso de uma aliança de marcas (Simonin e Ruth, 1998).

A este respeito podemos socorrer-nos da definição de Simonin e Ruth (1998: 30-31): “uma aliança de marcas envolve uma associação ou combinação de curto prazo ou de longo prazo, entre duas ou mais marcas individuais, produtos ou outros activos. Essas marcas ou produtos podem ser representadas fisicamente (p.e. uma embalagem com duas ou mais marcas) ou simbolicamente (p.e. uma publicidade) pela associação de nomes ou logótipos de marca, ou outros activos da marca”. Nesse sentido, podem-se presumivelmente aplicar as conclusões da investigação sobre as alianças de marcas a outros fenómenos de marketing de tipo colaborativo, tais como as fusões de marcas.

O *fit* percebido é definível como a avaliação global e abstracta que os consumidores fazem das ligações existentes entre duas marcas que se associam (Kim e John, 2008), podendo ser baseado em factores tais como a partilha de associações importantes, a presença em categorias semelhantes de produtos, ou a complementaridade das suas ofertas. De acordo com Völckner e Sattler (2007), o *fit* percebido entre duas marcas é antes de mais a percepção da semelhança global que existe entre a imagem das duas marcas. A título de exemplo, os consumidores podem perceber um elevado *fit* na aliança entre as marcas Puma e Mini Cooper, uma vez que ambas têm uma imagem *trendy* e urbana (Bouten *et al.*, 2006).

Bridges *et al.*, (2000) salientam que o *fit* percebido pode ser sublinhado por comunicações que providenciem um elo de ligação plausível entre as marcas, dando aos consumidores a oportunidade para descobrir mais ligações possíveis entre ambas (Lane, 2000), ou contrariando inferências negativas sobre a associação das duas marcas.

Qualquer relação de colaboração entre duas marcas – uma aliança, uma fusão ou outro fenómeno de marketing de tipo colaborativo – envolve também a imagem de cada um dos parceiros envolvidos (Simonin e Ruth, 1998). Se as duas imagens forem consideradas inconsistentes ou incompatíveis pelos consumidores, isso pode despertar um conjunto de crenças e de julgamentos indesejáveis. Pelo contrário, se existir uma percepção global de *fit*, ou de coesão entre a imagem das duas marcas envolvidas numa aliança ou numa fusão, essa aliança/fusão será avaliada mais favoravelmente (Simonin e Ruth, 1998).

Para além da componente da consistência, o *fit* percebido tem uma outra componente fundamental, a complementaridade entre as marcas (Aaker e Keller, 1990; Park *et al.*, 1991; Simonin e Ruth, 1998). Aaker e Keller (1990) referem que a complementaridade pode ser uma dimensão particularmente relevante do *fit*, quando a avaliação se baseia em atributos abstractos, o que poderá suceder quando os consumidores avaliam uma relação associativa entre duas marcas. Simonin e Ruth (2003) também sublinham a importância da complementaridade dos produtos associados às marcas na avaliação que os consumidores fazem de uma relação de colaboração entre duas marcas.

A complementaridade entre as marcas pode assumir uma das seguintes formas: complementaridade funcional, quando os produtos das marcas são consumidos em conjunto para facilitar o consumo (p.e. campo de golfe e bolas de golfe); complementaridade estética, quando a posse do produto de uma marca estimula o desejo de iniciar uma relação esteticamente agradável com outro de outra marca (p.e. combinações de peças de roupa ou de decoração); ou complementaridade cultural/simbólica, quando o consumo conjunto de produtos simbolicamente relacionados transmite uma mensagem acerca da identidade social do consumidor (p.e. roupa Gucci e automóvel BMW) (Solomon e Englis, 1994). As interdependências simbólicas entre as marcas, os produtos, ou as actividades de consumo guiam frequentemente as escolhas dos consumidores (Solomon e Englis, 1994).

A revisão da literatura sobre alianças de marcas demonstrou que o *fit* percebido entre as marcas é geralmente avaliado com base na dimensão da consistência e da complementaridade: é consistente/não é consistente; é complementar/não é

complementar (Simonin e Ruth, 1998); “eu acho que estas marcas são consistentes”, “eu acho que estas marcas são complementares” (Bouten *et al.*, 2006) (ver Anexo 2.2).

No entanto o *fit* pode também ser avaliado apenas através da complementaridade entre as marcas envolvidas numa aliança (Lange e Törn, 2002), ou da consistência entre a imagem da marca e da sua extensão (Park *et al.*, 1991; Park *et al.*, 1996; Berens *et al.* 2005).

Aaker e Keller (1990) na sua investigação sobre extensões de marca utilizam uma escala multi-itens para medir o *fit* percebido que permite aferir o grau de complementaridade e de substituíbilidade entre as categorias de produtos, bem como o grau de “transferibilidade” das competências da empresa. Esta escala foi amplamente adoptada na pesquisa sobre extensões de marcas (Völckner e Sattler, 2006), alianças de marcas (Simonin e Ruth, 1998) ou fusões de marcas (Jaju *et al.*, 2006), na sua forma original ou com adaptações.

2.5.2 As Fusões e a Identidade Corporativa

Existem inúmeros motivos para se proceder a mudanças na identidade da marca, mas as fusões são um dos principais acontecimentos que levam à adopção de um novo nome e/ou logótipo (Kapferer, 1997; Delattre 1999 e 2002; Aaker e Joachimsthaler, 2000; Van Riel e Van den Ban, 2001; Kaikati e Kaikati, 2003 e 2004, Stuart e Muzellec, 2004). Rosson e Brooks (2004) citam um estudo realizado por Enterprise IG em que se estima que 41% das alterações de nome em 2001 estiveram relacionadas com fusões.

Quando duas organizações iniciam um processo de fusão estão a criar uma nova organização e dispõem de uma oportunidade chave para desenvolver uma estratégia de posicionamento distintiva e atractiva (Balmer e Dinnie, 1999). Do ponto de vista da gestão da marca, a fusão representa uma ocasião única para comunicar a intenção estratégica que está por detrás do negócio, tirando partido do valor das marcas corporativas envolvidas. Balmer (1995, 1999) refere que a criação de uma nova identidade corporativa visual pode simbolizar uma alteração na estratégia corporativa

ou nas comunicações estratégicas, e pode assim assumir uma importância crítica durante o processo de fusão. Balmer e Dinnie (1999) concluíram que a gestão eficaz da identidade corporativa e das comunicações corporativas é fundamental para que uma fusão ou aquisição possa ser implementada com sucesso, principalmente tendo em conta o elevado grau de risco e incerteza que envolve estes acontecimentos e a enorme atenção que os meios de comunicação lhes dedicam.

No entanto, os resultados de diversos estudos (Balmer e Dinnie, 1999; Melewar e Harold, 2000; Kumar e Blomqvist, 2004) sublinham a ideia de que a identidade corporativa não tem sido tratada como uma questão central no processo de fusão, o que pode explicar uma parte dos resultados decepcionantes de grande parte das fusões. Os gestores concentram-se essencialmente nas questões legais e financeiras, e não dão a devida importância à gestão da identidade e da imagem corporativa.

A nossa revisão da principal literatura mostrou que existe ainda pouca pesquisa empírica sobre o tema em estudo, sendo de realçar as investigações recentemente desenvolvidas por Rosson e Brooks (2004) e por Ettenson e Knowles (2006). Estes dois estudos têm como objectivo central a compreensão da identidade corporativa da nova organização resultante do processo de fusão e permitem clarificar as diferentes opções em termos de estruturas de identidade corporativa disponíveis.

De entre os estudos que estão mais próximos das nossas preocupações na presente pesquisa devemos citar Washburn *et al.*, (2004) que sublinham como a notoriedade e a familiaridade transmitem confiança, e como influenciam favoravelmente a avaliação de uma extensão ou aliança (Keller, 1993 e 2002; Kim e John, 2008; Simonin e Ruth, 1998).

A investigação sobre alianças de marcas (Levin e Levin, 2000; Simonin e Ruth, 1998) demonstrou que se uma das marcas envolvidas na aliança tiver um nível de familiaridade mais elevado, essa marca tenderá a dominar as avaliações que os indivíduos fazem da aliança.

Por outro lado diversos estudos apontam a existência de uma relação positiva entre o afecto pela marca e a avaliação que os indivíduos fazem de uma aliança ou de qualquer outra relação de colaboração entre duas marcas (Bouten *et al.*, 2006; Rodrigue e Biswas, 2004; Simonin e Ruth, 1998).

A pesquisa sobre marcas de serviços evidenciou as características muito particulares dos serviços¹³, e contribuiu para demonstrar a importância que a relação entre a marca e o consumidor pode assumir na sua resposta a uma fusão (De Chernatony e Segal-Horn, 2003).

Como vimos no ponto 2.5.1, a investigação anterior demonstrou que o *fit* percebido é um determinante essencial da avaliação que os indivíduos fazem de uma aliança ou de uma extensão de marcas (Park *et al.*, 1996; Simonin e Ruth, 1998).

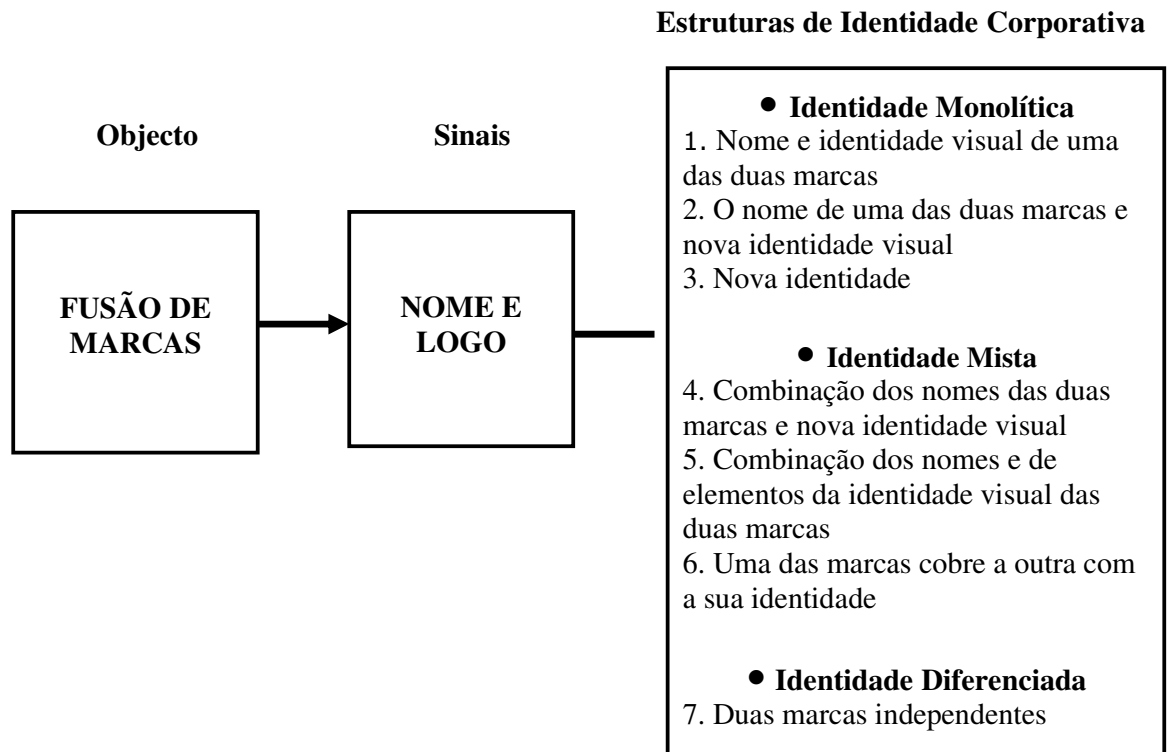
Por último, deve ser referido o estudo sobre fusões de marcas desenvolvido por Jaju *et al.* (2006), que sublinha como a escolha de uma alternativa monolítica de mudança de identidade corporativa pode minimizar o decréscimo observado no valor da marca após uma fusão ou aquisição.

2.5.3 Tipologia das Opções de Identidade Corporativa em Situação de Fusão

Tendo em consideração a revisão da principal literatura académica e a análise documental de situações de fusão recentes, podemos considerar que, numa situação de fusão, as organizações podem escolher entre um leque variado de opções, que podem estar mais próximas de uma estrutura de identidade monolítica (de marca única) ou diferenciada (multimarcas), e que podem permitir tirar maior ou menor partido do valor das marcas corporativas envolvidas (Figura 2.7). Em seguida apresentamos uma descrição detalhada de cada uma das alternativas identificadas, evidenciando as suas principais vantagens e desvantagens.

¹³ Os três principais atributos associados aos serviços na literatura especializada são: a intangibilidade, a inseparabilidade entre produção e consumo e a heterogeneidade (Berry, 1980; Parasuman *et al.*, 1985; Bitner, 1992; Lovelock, 1996). A intangibilidade é provavelmente a diferença crítica entre produtos e serviços, da qual todas as outras emergem. A natureza intangível dos serviços leva a que o uso de sinais tangíveis – tais como o nome e o logótipo – assumam um papel ainda mais crítico do que nas marcas de produtos (Zeithaml *et al.*, 1985; De Chernatony e Segal-Horn, 2003).

Figura 2.7 – Opções de identidade corporativa em situação de fusão



- **Nome e identidade visual de uma das duas marcas**

De acordo com a investigação anterior (Ettenson e Knowles, 2006; Rosson e Brooks, 2004), na maior parte das fusões a entidade resultante adopta imediatamente o nome e a identidade visual da organização compradora. É o resultado habitual no caso de fusões que envolvem organizações com uma dimensão/poder muito díspar, e quando a organização que lidera o processo prossegue uma política monolítica e tem a preocupação de criar uma só marca forte. Esta solução permite explicitar claramente quem é a organização que está por detrás da marca, quais os seus princípios e valores (Olins, 1990). A utilização de um só nome e identidade visual providencia visibilidade à marca, e permite a obtenção de sinergias em termos de marketing (Keller, 1999). Os clientes podem tirar partido dos benefícios de se relacionarem com uma organização mais prestigiada e maior. No entanto, esta alternativa não permite capitalizar o valor da marca desaparecida, que é eliminada de imediato. Esta solução pode gerar resistências entre os clientes da marca que desaparece no processo.

No caso de se tratar de uma marca de serviços o risco percebido de alteração do contrato implícito é mais significativo. Na ausência de elementos tangíveis, os sinais de identidade desempenham um papel central na relação contratual, ajudando os clientes a melhor visualizar e compreender a oferta (De Chernatony e Segal-Horn, 2003).

Por vezes a nova organização adota temporariamente uma solução mista em que o nome e a identidade visual da marca compradora cobrem a identidade da marca adquirida. Relativamente à alternativa anterior, esta solução oferece a vantagem de permitir que os clientes se habituem gradualmente à nova marca e que mantenham em simultâneo as suas ligações à marca antiga. Além do mais, esta opção pode permitir que a marca adquirente absorva durante o período de transição parte da notoriedade e das associações da marca que adquiriu. A Morgan Stanley quando adquiriu em 97 a Discover Dean Witter decidiu numa fase inicial cobrir esta marca, esta opção permitiu-lhe absorver o valor da marca adquirida e estabelecer-se em novos mercados (Kumar e Blomquist, 2004).

Outra possibilidade é a nova entidade adoptar o nome e a identidade visual da marca adquirida. Esta pode ser a opção caso a marca adquirida seja uma marca líder no seu mercado, que disponha de maior notoriedade e de um conjunto de associações fortes, favoráveis e únicas. Esta foi estratégia seguida quando a Alliedsignal adquiriu a Honeywell ou quando a Manulife Financial adquiriu a John Hancock Financial Services (Ettenson e Knowles, 2006).

- **Nome de uma das duas marcas e nova identidade visual**

Esta solução permite que a nova marca herde desde logo a história e os atributos da marca original. Por outro lado, a adopção de uma nova identidade visual pode permitir em simultâneo sinalizar um reposicionamento da marca. No entanto, a solução encontrada não tira partido do capital de valor de uma das marcas envolvidas na fusão.

- **Nova identidade**

A criação de uma nova identidade permite partir sobre bases novas, e pode ajudar a comunicar as mudanças na estrutura da organização e na sua estratégia de posicionamento (Stuart e Muzzelec, 2004; Kaikati e Kaikati, 2003). No entanto, é preciso ter em consideração que esta pode ser uma opção extremamente arriscada, uma vez que a perda de valor associada às duas marcas corporativas é mais significativa (Jaju *et al.*, 2006). Esta alteração drástica na identidade corporativa das duas organizações pode gerar sentimentos de incerteza, insegurança e resistência entre os seus diferentes públicos (Ettenson e Knowles, 2006).

- **Combinação dos nomes das duas marcas e nova identidade visual**

As soluções que juntam elementos de ambas as identidades podem permitir capitalizar o valor das duas marcas corporativas envolvidas (Keller, 1999). A opção de combinar os nomes das duas marcas corporativas e de desenvolver uma nova identidade pode sinalizar uma evolução na continuidade (Ettenson e Knowles, 2006). Contudo, estas opções podem tornar a definição da estratégia de posicionamento da nova marca bastante mais difícil. A simples combinação dos nomes pode não transmitir só por si uma promessa atractiva, e é fundamental comunicar a ideia de que a organização resultante da fusão é mais do que a simples soma das partes (Rao, e Rukert, 1994). Por outro lado, estas alternativas podem resultar num nome demasiado longo, difícil de pronunciar e conseqüentemente de memorizar.

- **Combinação dos nomes e de elementos da identidade visual das duas marcas**

A combinação dos dois elementos centrais de identificação das marcas pode ser adequada caso uma das organizações envolvidas disponha de um nome suficientemente distintivo e a outra de um símbolo rico em significados. Se o símbolo comunicar o nome da marca adquirida visualmente, o seu nome não precisa de ser

mencionado. Por outro lado, a utilização de um logótipo com elevada carga simbólica pode compensar um nome mais abstracto.

A inclusão de elementos de identificação das duas marcas pode ser interpretada como sinal de continuidade, de respeito pela herança das marcas (Ettenson, 2004; Spaeth, 1999).

- **Uma das marcas cobre a outra com a sua identidade**

Ao cobrir com o seu nome e identidade a marca corporativa adquirida, a organização espera beneficiar do valor das duas marcas corporativas. A marca de cobertura providencia credibilidade e confiança ao comprador e utilizador, garantido que a marca por si coberta está à altura dos seus *standards* de qualidade e performance. Além do mais, a cobertura pode afectar favoravelmente as percepções e as preferências das pessoas em relação à marca adquirida, justificando a sua compra (Aaker e Joachimstaler, 2000; Saunders e Guoqun, 1997). Num estudo sobre o sector alimentar, Saunders e Guoqun (1997) concluem que todos os nomes corporativos acrescentam valor às marcas cobertas.

Outra motivação para cobrir a marca adquirida é fornecer associações úteis à marca de cobertura, uma vez que uma marca líder no seu segmento pode fortalecer a imagem corporativa (Kumar e Blomqvist, 2004). Quando o grupo financeiro HSBC comprou o First Direct – marca líder no Reino Unido no segmento de *internet banking* – modificou a sua estratégia monolítica, e cobriu a marca adquirida com o seu nome e identidade. A cobertura permitiu comunicar uma mudança na propriedade e transmitir em simultâneo a manutenção do posicionamento da marca First Direct.

No entanto, esta opção pode criar alguma confusão acerca do significado da marca corporativa, caso esta cubra um número muito elevado de marcas e não exista uma coerência explícita entre elas.















- **Duas marcas independentes**

A adoção de uma estrutura de identidade diferenciada permite que a organização posicione claramente as suas marcas de acordo com os seus benefícios específicos e, assim, domine diferentes segmentos de mercado (Aaker e Joachimsthaler, 2000). Esta solução permite reter a mais valia associada ao nome ou nomes adquiridos e evitar que as novas ofertas adquiram associações incompatíveis. A título de exemplo, a Ford poderia afectar de modo adverso a imagem da Volvo e da Jaguar, se estas marcas fossem relacionadas consigo.

No que respeita às suas desvantagens, esta estratégia não permite tirar partido de economias de escala e de sinergias ao nível da comunicação das marcas. Além do mais, esta solução pode revelar-se extremamente dispendiosa, porque para gerir o valor das marcas é necessário apoiá-las continuamente (Olins, 1990).

O Quadro 2.1 ilustra com casos reais de fusão de marcas as sete opções apresentadas.

Quadro 2.1 – Tipologia das estruturas de identidade corporativa que podem ser adoptadas em situação de fusão

Tipologias	Marca 1	Marca 2	Fusão
1. Nome e identidade visual de uma das duas marcas			
2. Nome de uma das duas marcas e nova identidade visual			
3. Nova identidade		GRAND METROPOLITAN	DIAGEO
4. Combinação dos nomes das duas marcas e nova identidade visual			
5. Combinação dos nomes e de elementos da identidade visual das duas marcas			
6. Uma das marcas cobre a outra com a sua identidade		first direct	first direct HSBC
7. Duas marcas independentes	P&G	Gillette	P&G Gillette

2.6 Conclusão

A revisão da literatura permitiu clarificar o conceito da marca e as diversas facetas que a marca pode assumir: a identidade, o objecto e o mercado da marca.

Os principais sinais de identidade, o nome e o logótipo foram estudados em detalhe, sendo evidenciados os critérios que devem orientar a escolha de cada um destes elementos, de modo a criar valor para a marca.

A análise das perspectivas mais relevantes sobre a identidade corporativa permitiu apresentar uma visão holística deste constructo, e evidenciar o papel essencial que o nome e logótipo desempenham como pistas de comunicação, identificando todas as outras dimensões da identidade corporativa.

As três estruturas base de identidade corporativa – monolítica, diferenciada e mista – foram examinadas em pormenor, e explicitadas através da descrição de casos que permitem esclarecer as vantagens e desvantagens de cada uma destas opções em termos de política de marca.

A revisão da literatura sobre a resposta do mercado à marca permitiu evidenciar o papel das associações no posicionamento, imagem e valor da marca, nomeadamente quando se trata de uma marca corporativa. A atitude face à marca foi alvo de atenção particular, tendo sido apresentada uma conceptualização da atitude assente em três dimensões: cognitiva, afectiva e conativa ou comportamental.

A análise das fusões de marcas demonstrou a importância que a gestão da identidade corporativa, e em particular dos sinais de identidade, pode assumir para a implementação com sucesso de uma fusão.

Finalmente, a revisão da principal literatura académica e a análise documental de situações de fusão possibilitou o desenvolvimento de uma tipologia das estruturas alternativas de identidade corporativa que podem ser assumidas em situação de fusão de marcas.

III METODOLOGIA

3.1. Paradigmas de Investigação

Apesar do paradigma desta investigação ser predominantemente positivista, ela parte da perspectiva de Miles e Huberman (1984), que defendem duas abordagens de investigação, os paradigmas positivista e interpretivista, uma vez que ambos representam um continuum epistemológico e não uma dicotomia.

Assim, esta investigação partirá de um paradigma interpretivista assente em revisão da literatura, que termina no desenvolvimento de uma tipologia de estruturas de identidade corporativa, e num estudo de caso exploratório, que nos permitiu aprofundar, numa situação real particularmente rica, as múltiplas influências que afectam a identidade corporativa em momentos de fusão.

A investigação principal assentará fundamentalmente numa metodologia quantitativa, que incorpora as práticas e as normas do paradigma positivista e está ligada a uma posição epistemológica objectivista.

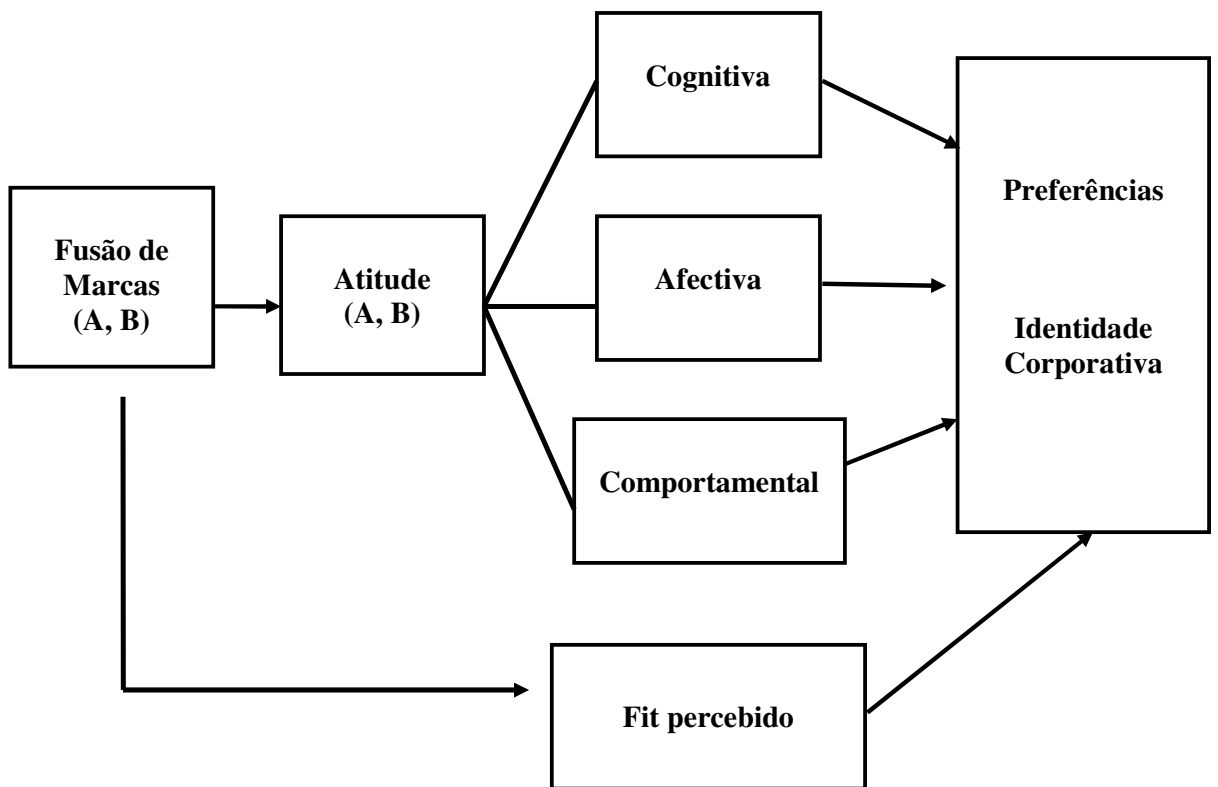
Em relação às técnicas de investigação – que são utilizadas de acordo com Bryman (1984) muitas vezes como sinónimos de métodos e estão associadas ao modo como os dados são recolhidos – esta investigação recorreu a um inquérito junto de consumidores de modo a testar as proposições levantadas.

3.2 Desenho da Pesquisa

Através desta investigação pretendemos compreender como é que os indivíduos reagem a alterações nos sinais de identidade corporativa, nome e logótipo, em contexto de fusão de marcas.

Nesse sentido, iremos analisar a atitude dos indivíduos em relação às marcas corporativas envolvidas na fusão, e relacionar essa atitude face às marcas com a alternativa de identidade corporativa preferida em situação de fusão, tal como é modelizado na Figura 3.1.

Figura 3.1 – Modelo de investigação



3.3 Estudo Exploratório

O objectivo de realizar o estudo exploratório está relacionado com a nossa preocupação em compreender os diferentes comportamentos em termos de identidade corporativa que as organizações podem adoptar quando ocorre uma fusão de marcas. Nesse sentido realizamos um estudo qualitativo abaixo caracterizado.

3.3.1 O Sector Bancário em Portugal

O sector bancário em Portugal mudou profundamente a partir da segunda metade dos anos 80, tendo-se assistido a um alargamento do âmbito de actuação dos bancos, que passaram a actuar em todas as áreas de serviços financeiros. A constituição de grupos financeiros liderados por bancos permitiu incrementar significativamente a venda cruzada de todo o tipo de serviços financeiros, pois, para além das actividades tradicionais da banca, passaram a operar nos seguros, *leasing*, *factoring*, corretagem, fundos de investimento, etc.

O percurso do sector está relacionado quer com o clima de elevado grau de transformação proporcionado pela inovação tecnológica pura e pela inovação dos serviços financeiros, quer com as alterações do enquadramento legal da banca, decorrentes sobretudo da preparação da adesão de Portugal à CEE e de todo o processo de construção da União Europeia.

Em Portugal assistiu-se a uma desregulamentação sem precedentes, sendo de realçar a abertura do sector bancário à iniciativa privada e estrangeira, a crescente liberalização das taxas de juro e dos movimentos de capitais com o estrangeiro, a progressiva redução das restrições à abertura de novos balcões e a permissão de criação de bancos universais dedicando-se a operações de banca comercial e de investimento.

A desregulamentação interna e a liberalização total dos movimentos de capitais com o exterior no início dos anos 90, o processo de convergência nominal e a consequente redução da inflação e das taxas de juro, e a criação da Moeda Única, levaram a uma grande intensificação da concorrência e a uma acentuada redução da margem financeira. Simultaneamente assistiu-se à proliferação de novos serviços financeiros e a uma melhoria da qualidade de serviço, à criação de novos canais de distribuição (banca telefónica, banca via internet, *in-store banking*, etc.), a uma forte expansão das redes de distribuição e à emergência de novos bancos, alguns dos quais focados em segmentos específicos (crédito à habitação, automóvel, etc.).

As circunstâncias conjunturais do sistema financeiro português levaram a um forte movimento de concentração, e, no presente, Portugal integra o grupo de países em que a concentração bancária é mais elevada.

Os últimos anos não foram nada positivos para a banca em Portugal, muito afectada pelas ondas de choque no sistema financeiro mundial, provocadas pela eclosão da crise no mercado de crédito imobiliário de alto risco (*subprime*) nos Estados Unidos. Apesar do nível de negócio bancário não ter sido afectado em 2007, os custos de financiamento desta actividade deterioraram-se significativamente e as dificuldades de financiamento aumentaram, o que influenciou negativamente os resultados dos principais grupos bancários. A turbulência financeira e o clima de incerteza penalizaram também consideravelmente o valor das acções dos bancos, e as fontes de facturação do sector. Em 2009 o impacte negativo da crise mundial deverá sentir-se ainda mais.

Actualmente distinguem-se 5 grandes grupos no sector financeiro português — Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP (Millennium), Banco Espírito Santo (BES), Banco Santander Totta e Banco BPI (BPI), que detém cerca de 81% da quota de mercado (*Exame Banca & Seguros*, 2008).

É a seguinte a distribuição do mercado pelas principais marcas: Millennium BCP 23,4%; Caixa Geral de Depósitos 22,2%; Banco Espírito Santo 16% e Banco BPI 9,3%.

A banca portuguesa continua a atravessar uma tendência de consolidação, existindo ainda espaço para movimentos de concentração, tal como a oferta pública de aquisição lançada pelo Millennium ao BPI em 2007 o demonstra. No entanto, o clima de grande incerteza internacional reduziu no imediato o apetite dos investidores pelas operações de fusão e aquisição.

3.3.2 O Caso BPI

Para além da revisão da literatura e de uma análise documental de situações recentes de fusão, para preparar a investigação recorreu-se também ao estudo do caso BPI. Através do estudo deste caso, realizado aquando da tese de dissertação de mestrado, pretendeu-se compreender o processo de desenvolvimento da estrutura de identidade corporativa desta organização, e em particular o modo como foi gerido o processo de fusão das marcas comerciais do BPI (César Machado, 2003).

O estudo foi desenvolvido com base na realização de entrevistas semi-estruturadas ao Presidente do Conselho de Administração do BPI – Artur Santos Silva – e ao Director de Marketing de Particulares – Pedro Barreto. Foi elaborado um guião para orientar cada uma das entrevistas efectuadas. As entrevistas individuais foram realizadas face a face e seguidas por contactos telefónicos e troca de correspondência, que permitiram validar a informação e complementá-la com novos dados considerados relevantes.

Tendo em consideração que qualquer entrevista pode ser enviesada pelo próprio entrevistado, procurou-se recorrer a outras fontes de informação. Foi dado um peso decisivo aos elementos disponibilizados pelo BPI, tais como os diversos estudos sobre a imagem das marcas do Grupo e do sector bancário, o dossier elaborado pelos consultores de identidade e os relatórios e contas do BPI.

Foram utilizadas como fontes adicionais de informação os materiais de comunicação usados pelo Grupo BPI e os seus principais concorrentes, bem como teses, artigos de investigação e de divulgação publicados sobre esta matéria.

De acordo com os resultados da investigação, um modelo apropriado para o desenvolvimento da identidade corporativa deve ter em consideração as condicionantes internas à organização, que perfazem a sua individualidade – a sua missão, a sua cultura, os seus objectivos, produtos e diferentes formas de comunicação –, bem como as suas condicionantes externas – de natureza legal, tecnológica e fundamentalmente comercial (Anexo 3.1).

O caso BPI permitiu evidenciar, com uma situação concreta, como estas vertentes se manifestam e interagem. As diversas estratégias de posicionamento seguidas pelo BPI desde a abertura do sistema financeiro português à iniciativa privada ilustram a influência dos vários elementos do modelo na evolução da identidade corporativa desta instituição.

Foi também possível avaliar a pertinência da estratégia escolhida, tendo em conta os seus efeitos sobre a imagem da marca junto ao seu principal público alvo, os particulares. Os resultados de diversos estudos realizados pelo BPI e por entidades independentes analisam a notoriedade e as associações à marca antes e depois do lançamento da nova identidade. De acordo com as conclusões, a marca BPI conseguiu

alcançar bons resultados em termos de notoriedade e de associações, uma vez que o posicionamento obtido assenta nas três categorias centrais de atributos desejados pela marca.

A descrição do processo de criação da nova identidade corporativa do BPI mostrou a importância que a equipa de consultores conferiu ao estudo aprofundado das características da organização, da sua personalidade, cultura, comportamento e formas de comunicação, bem como de toda a sua envolvente.

O caso em estudo expressa bem como o desenvolvimento da identidade corporativa não é um mero problema de marketing, externo, mas está intrinsecamente relacionado com o carácter da organização, a sua personalidade e cultura. A análise do percurso desta instituição evidencia o papel das condicionantes internas, e nomeadamente da vontade dos tomadores de decisão na opção por uma estrutura de identidade, no caso monolítica. Trata-se de uma situação em que não é só o mercado ou a imagem, mas também as características da própria organização que determinam, no essencial, a evolução da identidade corporativa.

A análise do caso permitiu concluir que a definição da estrutura de identidade deve ser determinada antes de mais pelas características da própria organização, depois pela multiplicidade de forças ambientais e finalmente pela imagem da organização junto dos seus públicos (Anexo 3.2).

A adopção desta perspectiva contribuirá para que a organização obtenha uma vantagem competitiva sustentável, criando uma imagem favorável para a organização, os seus produtos e marcas.

3.4. Variáveis Independentes

Nesta investigação vamos-nos concentrar no estudo do sector bancário português. Vamos considerar assim empresas em que é dada uma relevância considerável à marca corporativa (p. ex. Sony, Mitsubishi), e não às marcas dos produtos (p. ex. Tide ou Skip da Procter & Gamble).

Para realizar o presente estudo seleccionamos seis marcas entre as mais representativas do sector bancário português. A opção por não incluir no estudo todas as marcas bancárias existentes em Portugal deve-se ao elevado número de bancos e à necessidade de reduzir os objectos de estudo para não tornar o dispositivo experimental demasiado pesado. A inclusão no estudo de seis marcas implica quinze combinações possíveis entre marcas (quinze possibilidades de fusão) e uma dimensão mínima da amostra de 450 inquiridos.

Entre as marcas escolhidas, encontram-se as marcas dos três maiores bancos portugueses, nomeadamente a Caixa Geral de Depósitos, o Millennium BCP e o Banco Espírito Santo, bem como a marca do quinto maior banco privado – o Banco BPI, e duas marcas internacionais, as marcas Banco Popular e Barclays.

A escolha destas seis marcas permite estudar um número significativo de situações qualitativamente diferentes.

A Caixa Geral de Depósitos (Caixa) é um banco público, muito associado à Administração Pública e ao funcionalismo público, e é o maior banco português.

O Millennium BCP é o maior banco privado e talvez o mais polémico, estando envolvido em escândalos financeiros muito mediatizados. O estudo do Millennium BCP é também interessante, porque viveu recentemente uma transformação significativa na sua estrutura de identidade corporativa, tendo evoluído da lógica diferenciada – que desde sempre assumiu ao longo do seu processo de crescimento e que é indissociável da sua abordagem segmentada do mercado – para uma lógica monolítica. A mudança recente na identidade corporativa do grupo BCP envolveu a criação de uma nova identidade visual.

O Banco Espírito Santo (BES) é o segundo maior banco privado, e é o único banco de família – está há três gerações na família Espírito Santo – que sobreviveu depois da revolução do 25 de Abril de 1974 que nacionalizou a banca portuguesa. Por outro lado, o BES pode ser apontado como um exemplo de um grupo bancário estável, e que tem assumido desde sempre uma lógica de crescimento orgânico.

Optamos por não escolher o Santander Totta – o terceiro maior banco privado – porque se encontra ainda a consolidar o processo de fusão entre as marcas Santander e

Totta, e assim por força da metodologia utilizada a sua inclusão neste estudo não pareceu adequada.

Quanto à marca BPI, é uma marca ainda relativamente recente na banca comercial, tendo resultado de um processo de fusão de marcas no final da década de 90. Além do mais, o BPI pertence a um grupo desde sempre associado à banca de investimento, que adoptou uma estratégia de crescimento através de aquisições de marcas já estabelecidas no mercado e que, ao contrário do BCP, assumiu desde cedo uma abordagem monolítica.

Por último, incluímos neste estudo duas marcas que dispõem de um peso mais reduzido no mercado bancário português – o Banco Popular e o Barclays. Tratam-se de duas marcas bastante diferentes, na medida que em que o Barclays é um banco internacional de elite e já está há muito tempo em Portugal, enquanto que o Banco Popular é um banco espanhol com uma história ainda recente no nosso país e uma presença inferior ao Barclays.

Como posteriormente será justificado, optamos por realizar um pré-teste de modo a seleccionar uma marca bancária europeia que tivesse uma probabilidade muito baixa de ser reconhecida pelos respondentes, e cujos sinais de identidade – nome e logótipo – fossem adequados para serem utilizados na pesquisa quantitativa.

3.5 Variáveis Intermediadoras

A atitude, uma variável central do nosso modelo de investigação, é um conceito complexo e com múltiplas definições. Contudo, como ficou dito no ponto 2.4.2, a definição da atitude como um conceito assente em três dimensões – cognitiva, afectiva e comportamental – é globalmente aceite pelo domínio.

Cada uma das componentes da atitude (cognitiva, afectiva e comportamental) está associada a um conjunto próprio de medidas. No modelo proposto nesta investigação, torna-se fundamental definir a forma como se vai avaliar a atitude, de modo a que as medidas seleccionadas possuam as qualidades psicométricas necessárias para assegurar a sua fiabilidade e validade. Assim, a dimensão cognitiva é avaliada com

base no reconhecimento, recordação e familiaridade (Simonin e Ruth, 1998). A dimensão da afectividade é avaliada usando uma escala multi-itens (Grossman e Till, 1998; Henderson e Cote, 1998; Simonin e Ruth, 1998). A dimensão comportamental é medida, perguntando aos respondentes se são ou não clientes da marca, e se a marca é ou não o banco principal.

Neste estudo começamos por avaliar a notoriedade espontânea (recordação) das marcas bancárias através de uma questão aberta. Depois avaliamos a notoriedade assistida das marcas em estudo e dos seus sinais de identidade utilizando uma medida dicotómica de reconhecimento.

Tendo em consideração a revisão da literatura (Simonin e Ruth, 1998; Rodrigue e Biswas, 2004), optamos por avaliar a familiaridade através de uma escala de diferencial semântico de 7 pontos que permite obter o grau em que o inquirido é nada familiar/muito familiar com a marca, não reconhece/reconhece bem a marca e nunca ouviu falar/já ouviu falar muito da marca.

A revisão da literatura demonstrou que não existe uma escala universalmente aplicada para medir o afecto, e por outro lado não temos também conhecimento de nenhuma escala de afecto que tenha sido aplicada especificamente ao sector bancário em Portugal. Assim, das diferentes escalas analisadas, optamos por considerar os itens mais indicados para avaliar o afecto (enquanto sentimentos e emoções) e mais adequados para aplicar ao caso particular das marcas bancárias. Adicionalmente, incluímos na escala de afecto os indicadores de atitude utilizados por Simonin e Ruth (1998). O estudo sobre alianças de marcas desenvolvido por estes autores foi fundamental para o desenho desta investigação, e a inclusão dos seus indicadores na escala adoptada permitirá ainda testar a correlação entre a escala de afecto por nós proposta e uma escala de atitude já validada.

Como iremos explicar mais à frente, o pré-teste foi também decisivo para a definição da escala de afecto a adoptar neste estudo.

O afecto em relação à marca será medido através de uma escala de diferencial semântico de 7 pontos, que irá aferir os sentimentos que as marcas inspiram aos inquiridos (desagradável/agradável, desinteressante/interessante, desfavorável/favorável, não gosto/gosto, má/boa, negativa/positiva).

O *fit* percebido entre as duas marcas será avaliado através de uma escala de Likert de 7 pontos (1=discorda completamente; 2=concorda completamente) baseada em Simonin e Ruth (1998), mas também em Park *et al.* (1996) e Aaker e Keller (1991). Os inquiridos irão avaliar em que medida é que: uma combinação entre as marcas faz sentido; as marcas são consistentes entre si; as marcas são complementares.

3.6 Variável Dependente

A variável dependente nesta investigação são as preferências dos inquiridos no que respeita às estruturas alternativas de identidade corporativa que podem ser adoptadas em contexto de fusão de marcas. A tipologia de estruturas de identidade corporativa previamente desenvolvida como conclusão da revisão da literatura (Figura 2.7) será usada para determinar as opções de mudança de identidade corporativa que os respondentes podem considerar.

3.7 Desenvolvimento de Proposições

Dada a natureza equívoca das perspectivas teóricas e dos resultados encontrados no que respeita ao objectivo de investigação, e dada a escassez de pesquisa empírica no domínio da gestão da identidade corporativa visual, optamos por não apresentar hipóteses formais que relacionem as variáveis do modelo, mas sim apontar algumas proposições.

Como vimos na revisão da literatura sobre as fusões e a identidade corporativa (ponto 2.5.2), as marcas e os respectivos sinais com maior notoriedade transmitem confiança, e tendem a ser favorecidos pelos consumidores, que frequentemente as avaliam exclusivamente com base na sua familiaridade (Washburn *et al.*, 2004; Holden e Vanjuele, 1999). A literatura sobre extensões de marca e alianças de marca sublinha

que a notoriedade da marca e dos seus sinais influencia favoravelmente a avaliação de uma extensão ou de uma aliança (Keller, 1993 e 2002; Kim e John, 2008; Simonin e Ruth, 1998). Podemos assim, assumir que:

P1: Existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca.

Vimos também que a investigação sobre alianças de marcas (Levin e Levin, 2000; Simonin e Ruth, 1998) demonstrou que as duas marcas contribuem igualmente para a avaliação que os indivíduos fazem da aliança, no caso de terem ambas uma familiaridade elevada, mas no caso de uma marca ser mais conhecida, essa marca tenderá a dominar as avaliações. Assim, antecipamos que, no caso de uma fusão:

P2.1: Quando as duas marcas têm um elevado nível de familiaridade, os indivíduos tendem a preferir a manutenção da identidade das duas marcas;

P2.2: Quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca.

A investigação anterior sugere que o afecto em relação às marcas individuais tem um impacto positivo na avaliação que os consumidores fazem de uma aliança entre marcas (Bouten *et al.*, 2006; Rodrigue and Biswas, 2004; Simonin and Ruth, 1998). Além do mais, o afecto está directamente relacionado com a lealdade à marca, tanto enquanto intenção de compra como enquanto compromisso para com a marca (Chauduri e Holbrook, 2001). Nesse sentido, podemos assumir que:

P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

Tendo em consideração as características particulares das marcas bancárias e genericamente das marcas de serviços, a relação entre a marca e o consumidor deve ser considerada como um factor determinante na sua resposta ao marketing da marca (De Chernatony e Segal-Horn, 2003). Assim, podemos antecipar que ser cliente da marca terá um impacto significativo nas preferências dos consumidores no que respeita às alternativas de mudança da identidade corporativa. Assim, assumimos como proposição que:

P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

Tendo em conta a investigação anterior (Park *et al.*, 1996; Simonin e Ruth, 1998), se existir uma percepção global de *fit* ou de coerência entre a imagem das duas marcas corporativas envolvidas numa aliança, a aliança é avaliada mais favoravelmente do que em condições em que as marcas sejam incompatíveis ou inconsistentes. Assim, podemos assumir que as percepções dos consumidores acerca da fusão serão directamente influenciadas pelo *fit* percebido entre as duas marcas corporativas. Assumindo que existe uma transferência da avaliação que os consumidores fazem da fusão de marcas para as suas preferências no que respeita às estruturas de identidade corporativa, podemos antecipar que:

P5: Quando o *fit* percebido entre as marcas é alto, os indivíduos tendem a preferir as alternativas de mudança da identidade corporativa que mantêm sinais da identidade de ambas as marcas.

Um estudo desenvolvido por Jaju *et al.* (2006) demonstrou que as fusões levam a um decréscimo global no valor da marca (*consumer-level based brand-equity*)¹⁴, sendo que as alternativas de alteração da identidade corporativa em que existe dominância da marca corporativa compradora ou da marca adquirida permitem uma minimização do decréscimo observado. Assumindo que existe uma transferência das avaliações individuais acerca do valor da marca corporativa para as preferências dos consumidores, assumimos a seguinte proposição:

P6: As alternativas de alteração da identidade corporativa que mantêm os sinais de identidade de uma das duas marcas são mais preferidas do que as alternativas que combinam elementos da identidade de ambas as marcas.

¹⁴ A medida de *brand equity* utilizada no estudo consistia das seguintes medidas: atitude individual em relação à marca corporativa, percepções individuais quanto à liderança da marca corporativa na sua indústria e intenção de compra

3.8 Conclusão

Neste conjunto de seis proposições de pesquisa privilegiam-se as diferentes variáveis do modelo a saber, a resposta cognitiva a que correspondem as proposições P1 – notoriedade – e P2 – familiaridade, a resposta afectiva a que corresponde a proposição P3, a resposta comportamental a que corresponde a proposição P4 e o *fit* percebido traduzido na proposição P5. A proposição P6 está relacionada com as preferências em situação de fusão de marcas, o objectivo fundamental da presente pesquisa.

IV RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Estudo Experimental

4.1.1 Método

Através desta investigação pretendemos medir a atitude em relação às marcas corporativas estudadas – na sua dimensão cognitiva, afectiva e comportamental –, e analisar as preferências relativamente às diferentes alternativas de alteração da identidade corporativa tipificadas. É de salientar que iremos recorrer a cenários fictícios envolvendo marcas reais. A utilização de cenários fictícios é crítica para minimizar o impacto de questões externas relacionadas com as actividades de marketing das marcas.

A opção por realizar nesta fase um estudo experimental prende-se com a necessidade de controlo sobre as variáveis independentes visando testar determinadas proposições da investigação que procuram explicar as preferências face às alternativas de mudança da identidade corporativa, em contexto de fusão de marcas.

Quanto ao desenho experimental, a *survey* é um método muito utilizado. No presente estudo os dados foram recolhidos através de um questionário estruturado junto de uma amostra de conveniência de alunos de mestrados, MBA's e pós-graduações.

Tratando-se de um estudo exploratório, na selecção dos públicos a inquirir tivemos em consideração a facilidade para contactar e inquirir os diversos públicos, sendo que os alunos universitários eram os mais fáceis de contactar e inquirir.

4.1.2 Pré-teste para a Escolha de um Novo Nome e um Novo Símbolo

Uma vez que pretendemos dar aos respondentes a opção de escolher um novo nome e/ou uma nova identidade visual como alternativas de mudança da identidade

corporativa, foi necessário realizar um pré-teste para escolher uma solução adequada. Nesse sentido realizamos um estudo para identificar, a partir de um conjunto de nomes e identidades visuais de marcas de bancos europeus desconhecidas em Portugal, uma solução que reunisse um nível elevado de preferências.

Na escolha dos nomes e símbolos a incluir no pré-teste houve a preocupação de respeitar alguns dos principais requisitos relacionados com os critérios que devem orientar a escolha destes dois sinais centrais da identidade da marca (ver pontos 2.2.2.1 e 2.2.2.2). Antes de mais, os nomes a considerar no pré-teste teriam que ser relativamente fáceis de pronunciar em português. Por outro lado, entre as alternativas testadas incluíram-se nomes em sentido estrito (UniCredit Banca) e siglas (HBOS), de forma a cobrir estas duas opções fundamentais na criação de nomes. Tendo em consideração que a figuratividade é um critério de análise crucial na selecção dos sinais de identidade da marca, consideraram-se nomes mais figurativos (UniCredit Banca) e mais abstractos (HBOS; Erste Bank). No que respeita, à identidade visual, houve também o cuidado de escolher símbolos mais abstractos (HBOS e Erste Bank) e mais figurativos (UniCredit Banca).

Figura 4.1. Logótipos de bancos europeus utilizados no pré-teste



- **Procedimento**

Todos os respondentes receberam o questionário por e-mail. Foi solicitado aos respondentes que ordenassem por ordem de preferência os nomes e identidades visuais de três marcas bancárias internacionais (Anexo 4.1). Realizaram-se seis versões do questionário de forma a minimizar os efeitos da colocação.

- **Amostra**

Para o pré-teste foi definida uma amostragem por conveniência de acordo com o método de *snow-ball*. De forma a obter uma amostra representativa foi definida uma amostragem por quotas relativamente ao sexo.

A amostra foi de 207 respondentes, estando distribuída equitativamente entre elementos do sexo feminino (47,8%) e masculino (52,2%) (Anexo 4.2). Responderam no mínimo 31 pessoas a cada uma das seis versões do questionário.

- **Resultados**

Os dados do Pré-teste foram processados com recurso ao software SPSS (“Statistical Package for the Social Sciences”).

Os resultados foram analisados com estatística descritiva univariada e bivariada. Foram construídas tabelas de frequência das variáveis discretas em estudo que apresentam as frequências absolutas (contagens do número de inquiridos para cada categoria de resposta) e frequências relativas (percentagem de inquiridos com base no total da amostra).

Para analisar as preferências construíram-se tabelas de estatísticas descritivas, em que se apresentam medidas de tendência central (média, mediana e moda), uma medida de dispersão (o desvio padrão que representa o desvio médio das observações em relação à média) e o número de observações ou indivíduos com resposta válida, que neste caso corresponde ao total da amostra.

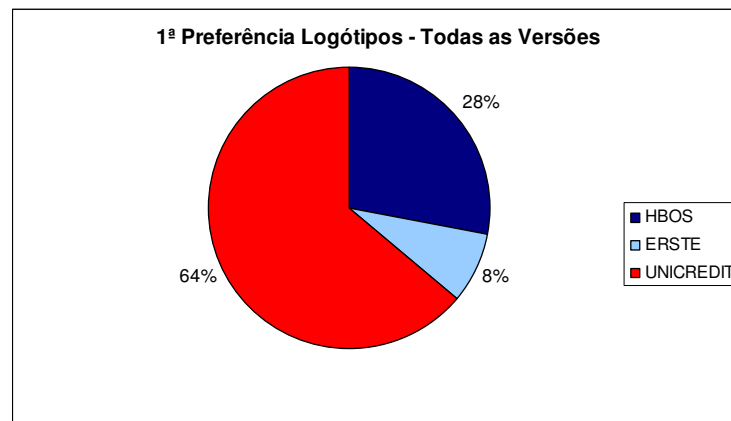
A análise dos resultados demonstra que, independentemente da ordem de colocação dos logótipos, a maioria dos inquiridos escolhe como 1ª preferência o logótipo UniCredit Banca (63,8%). O logótipo HBOS é sempre o mais escolhido como 2ª preferência (44,9%), e o logótipo Erste Bank como 3ª preferência (62,8%).

Reportando-nos apenas à 1ª preferência (Figura 4.2), podemos comparar a larga maioria de 64% obtida pelo logótipo do UniCredit Banca com os valores muito mais baixos do HBOS (28%) e do Erste Bank (8%).

Cruzando estes dados relativos à 1ª preferência com o género dos respondentes, não se verificam diferenças significativas entre as tendências de resposta. O logótipo

UniCredit Banca foi escolhido como 1ª opção, pela maioria dos inquiridos do sexo feminino e masculino, enquanto o logótipo Erste Bank foi escolhido como 1ª opção por uma percentagem muito diminuta de respondentes do sexo feminino e masculino. Pode apenas ser realçado que o logótipo HBOS foi escolhido como 1ª opção por mais respondentes do sexo masculino.

Figura 4.2 Logótipos: preferências todas as versões



Fonte: Anexo 4.3

Tendo em consideração a análise dos resultados relativos às 1ªs preferências dos inquiridos (Anexo 4.3), decidimos incluir o nome e o logótipo da marca UniCredit Banca no estudo principal, como alternativa para um novo nome e/ou uma nova identidade visual, em situação de fusão.

4.1.3 Questionário

A recolha de dados relativamente às dimensões anteriormente expostas foi feita por intermédio de um questionário.

Relativamente ao desenho questionário, Bryman (2004), Reis e Moreira (1993) propõem várias regras que devem ser seguidas de modo a facilitar as decisões relacionadas com a sua construção e a sua estrutura. Por outro lado, Aaker *et al.*,

(1998), Bryman (2004) e Reis e Moreira (1993) apontam alguns aspectos que devem ser considerados na redacção e estrutura das questões.

O primeiro aspecto a considerar na construção do questionário é o tipo de informação a recolher sobre a resposta dos públicos às marcas bancárias. Após a revisão da literatura, e considerando a informação obtida nas várias fases do pré-teste do questionário, decidiu-se que seria estruturado em quatro partes: introdução, análise da atitude face às marcas bancárias em estudo, análise das preferências no respeitante às estruturas de identidade corporativa que podem ser adoptadas em contexto de fusão de marcas, e caracterização dos inquiridos. O questionário aplicado encontra-se em Anexo (Anexo 4.4).

Na introdução descreve-se o trabalho, no qual se insere o questionário, apresenta-se o seu objectivo e garante-se a confidencialidade das respostas. Na introdução é também pedida a colaboração, motivando os inquiridos a responder e sublinhando que o questionário pretende recolher opiniões não existindo respostas certas ou erradas. Conclui-se agradecendo antecipadamente a colaboração e fornecem-se os contactos do investigador.

Na segunda parte do questionário incluem-se as questões relacionadas com a atitude dos inquiridos em relação às seis marcas bancárias em estudo.

As questões iniciais da segunda parte questionário pretendem avaliar a resposta cognitiva às marcas e aos seus sinais de identidade. Primeiro, para conhecer a notoriedade espontânea das marcas, pedia-se aos inquiridos para indicarem o nome da primeira marca bancária de que se recordam, e em seguida para mencionarem o nome de outras quatro marcas que conhecem ou de que já ouviram falar. De forma a avaliar o correcto reconhecimento dos símbolos, pedia-se depois aos respondentes para assinalarem quais os símbolos que reconhecem e qual a marca a que se referem. Neste grupo inicial de questões, incluí-se também uma questão para avaliar as preferências relativamente aos símbolos das marcas em estudo. Em seguida, pergunta-se aos inquiridos se reconhecem os nomes das várias marcas em estudo. Com esta questão pretendia-se aferir a notoriedade assistida das marcas. Pedia-se depois aos inquiridos para indicarem de que bancos são clientes, e qual o seu banco principal.

É a partir daqui que o questionário integra as questões relacionadas com as associações, a familiaridade e o afecto para com as duas marcas em estudo. Para identificar as associações espontâneas às marcas, iniciamos com uma questão aberta em que era pedido aos inquiridos que indicassem a principal característica que associam a cada uma das marcas em estudo.

A familiaridade para com as marcas foi medida através de uma escala de diferencial semântico de 7 pontos que avaliou o grau em que o respondente não é nada familiar/é muito familiar, não reconhece/reconhece bem, e nunca ouviu falar/já ouviu falar muito da marca (Rodrigue e Biswas, 2004; Simonin e Ruth, 1998).

O afecto foi avaliado com base numa escala de diferencial semântico de 7 pontos que pretendia aferir os sentimentos que as marcas inspiram aos inquiridos (desagradável/agradável; desinteressante/interessante; desfavorável/favorável; não gosto/gosto; má/boa; negativa/positiva) (Henderson e Cote, 1998; Grossman e Till, 1998; Kim *et al.*, 1996; Park *et al.*, 1996; Milberg *et al.*, 1997; Rodrigue e Biswas, 2004; Samu *et al.*, 1999; Simonin e Ruth, 1998).

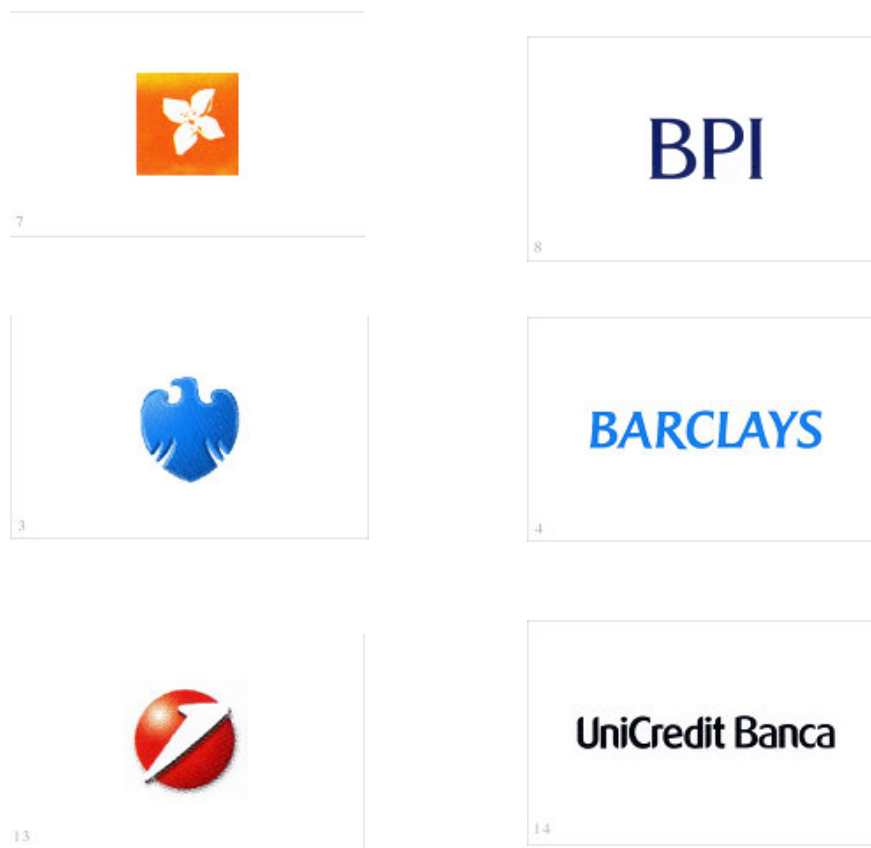
Por fim, para avaliarmos o *fit* percebido entre as duas marcas corporativas, pedimos aos inquiridos para classificarem o seu grau de concordância relativamente a um conjunto de afirmações (Park *et al.*, 1996; Rodrigue e Biswas, 2004; Simonin e Ruth, 1998).

Na terceira parte do questionário apresenta-se uma descrição da fusão entre as duas marcas corporativas, e coloca-se em seguida as questões relacionadas com as preferências dos respondentes no que respeita às alternativas de mudança da identidade corporativa.

Os respondentes tinham à sua disposição três cartões apresentando as diferentes alternativas em termos do nome da nova marca – o nome da Marca A, da Marca B ou um novo nome – e três cartões apresentando as diferentes alternativas em termos da identidade visual da nova marca – a identidade visual da Marca A, da Marca B, ou uma nova identidade visual (ver Figura 4.3). Tendo em consideração estas alternativas, pedia-se aos respondentes para formarem na folha de resposta a sua solução preferida, usando no mínimo um cartão com um nome e um cartão com um

símbolo¹⁵ e no máximo quatro cartões (Figura 4.4). A alternativa de identidade corporativa escolhida era depois justificada em resposta aberta.

Figura 4.3 – Exemplo de cartões do questionário para uma situação de fusão entre o BPI e o Barclays



Fonte: Anexo 4.5

¹⁵ A palavra “símbolo” foi a que melhor se adequou no pré-teste para em linguagem corrente se fazer referência à identidade visual da marca.

Figura 4.4 – Questão D.1 do questionário para uma situação de fusão entre o BPI e o Barclays

A. Suponha agora que as marcas Banco BPI e Barclays se vão fundir. Por favor indique qual a solução que prefere no que respeita aos sinais de identidade (nome e símbolo, ou nomes e símbolos) da entidade resultante da fusão.

D1. Coloque os cartões que lhe foram entregues na folha de resposta, de modo a formar a sua solução preferida, assinalando depois na folha os números correspondentes. Os cartões 13 e 14 são apenas exemplos da opção por um novo nome ou por um novo símbolo.

Utilize no mínimo 2 cartões (1 nome e 1 símbolo) e no máximo 4 cartões.

Fonte: Anexo 4.4

Na secção final do questionário incluíram-se as questões sócio-demográficas consideradas relevantes para a interpretação dos resultados e classificação dos respondentes. Esta caracterização é importante para verificar se existem diferenças, no que concerne às preferências relativamente às alternativas de mudança de identidade corporativa, consoante as características dos inquiridos. Estas questões permitem efectuar comparações entre grupos de inquiridos com características semelhantes. O questionário terminava com o agradecimento pela colaboração.

4.1.4 Pré-teste do Questionário

Até à obtenção do formato final do questionário este foi sujeito a algumas alterações decorrentes do pré-teste. O pré-teste do questionário teve várias fases. Realizaram-se várias versões, com modificações sugeridas pelos orientadores e outras baseadas na literatura. A finalidade dessas revisões foi sempre assegurar que através do questionário seria possível atingir os objectivos para a pesquisa, que a estrutura era adequada e as questões claras. Após estes melhoramentos, o primeiro pré-teste envolveu a discussão com especialistas e investigadores (4), para além dos orientadores. A fase seguinte consistiu num esboço de pré-teste em que se pediu a alguns docentes (5) e alunos (10) para responder ao questionário, indicando o tempo que demoraram e os comentários sobre as dificuldades com que se depararam.

O passo seguinte consistiu na realização do pré-teste em maior escala, em Março de 2008, tendo-se realizado 30 questionários. O questionário foi aplicado a alunos de 2º ciclo universitário e formação pós-graduada na região do Porto.

Realizou-se a análise aos questionários tendo-se verificado que, de um modo geral, o questionário era compreensível e fácil de responder, não se tendo verificado grandes problemas.

No entanto, verificou-se que os inquiridos não respondiam consistentemente aos diferentes itens das escalas de familiaridade e de afecto, pelo facto de os extremos negativos/positivos alternarem entre o lado esquerdo e o lado direito da folha de resposta. Aliás, foi possível confirmar, que uma parte considerável dos respondentes não se tinha apercebido da inversão entre os extremos negativos/positivos, mesmo depois de ler as instruções relativas ao preenchimento destas questões, tendo respondido como se as escalas fossem sempre crescentes. Assim, apesar de metodologicamente ser aconselhada a inversão dos extremos de uma escala de diferencial semântico, optou-se por não se proceder ao contrabalanceamento destas duas escalas.

Na versão final optou-se ainda por alterar na questão C, a afirmação “as marcas A e B complementam-se” por “as marcas A e B são complementares” para tornar esta questão mais clara.

Por fim optou-se ainda por simplificar bastante as instruções relativas à questão D1, pois verificou-se que as orientações mais exaustivas dificultavam a escolha da alternativa de mudança de identidade.

4.1.5 Caracterização da Amostra

A pesquisa recaiu sobre uma amostra de conveniência de alunos de mestrados, pós-graduações e MBA's.

Foi definida uma amostragem por conveniência partindo do pressuposto de que a sua composição permitiria analisar as questões de investigação. Face à natureza e objectivos exploratório do estudo e aos potenciais custos envolvidos, não se entendeu essencial a esta investigação a procura de uma amostra representativa da população.

O facto da amostra ser de estudantes poderá providenciar algum grau de homogeneidade e permitir testar os efeitos pretendidos. Além do mais, a maioria da investigação sobre sinais da marca, sobre alianças ou extensões de marcas usou estudantes universitários ou estudantes de pós-graduações como sujeitos (p.e. Aaker e Keller, 1990; Bhat e Reddy, 2001, Henderson e Cote, 1998, Kim *et al.*, 1996; Park, *et al.*, 1991; Park *et al.*, 1996, Simonin e Ruth, 1998)¹⁶.

Numa meta-análise sobre as implicações do uso de estudantes universitários na investigação das ciências, Peterson (2001) demonstra que as respostas dos estudantes tendem a ser mais homogéneas do que as dos não estudantes, e que as dimensões dos efeitos obtidas a partir de sujeitos estudantes podem diferir das alcançadas com não estudantes¹⁷.

Diversos autores aconselham a utilização de estudantes universitários, principalmente quando o *focus* da investigação está na aplicação de teoria ou quando o ênfase está na validade interna (Calder *et al.*, 1981). Völckner e Sattler (2007) concluem que é possível proceder a generalizações a partir da investigação sobre extensões de marca baseada em amostras de estudantes. Os resultados da sua pesquisa demonstram que as diferenças entre sujeitos estudantes e não estudantes são relativamente pequenas em termos da significância e da importância relativa dos factores de sucesso de uma extensão de marca.

A opção por realizar o estudo junto de estudantes de 2º ciclo e de formação pós-graduada, prende-se com a sua maior maturidade e experiência de vida, e com a maior probabilidade de estes sujeitos serem “bancarizados” e de apresentarem um bom nível de conhecimento sobre as marcas bancárias em estudo.

Os respondentes foram recrutados na Universidade Católica Portuguesa – Porto e na sua Escola de Gestão Empresarial (EGE).

¹⁶ Peterson (2001) refere que, nos últimos 25 anos, a percentagem de artigos publicados no *Journal of Consumer Research (JCR)* que utiliza estudantes universitários aumentou de 23% para 86%. Se esta tendência do *JCR* se mantiver, é de esperar que nesta década a grande generalidade da investigação publicada neste domínio utilize estudantes universitários.

¹⁷ De acordo com Peterson (2001) estas diferenças podem ser explicadas por diversas razões teóricas, nomeadamente pelo facto dos estudantes estarem ainda numa fase inicial da sua vida adulta, e possuírem menos experiência de vida. Este autor refere que os estudantes têm atitudes menos cristalizadas, competências cognitivas mais fortes, uma probabilidade maior de acatar a autoridade e relações de grupo mais instáveis. Sendo assim, será importante, na sua opinião, replicar a investigação baseada em estudantes com sujeitos não estudantes antes de se gerar princípios universais.

Optou-se por reduzir o estudo à região do Porto porque em termos práticos a realização do estudo apenas numa região implica menores recursos financeiros e de tempo. A escolha da Universidade Católica – Porto, justifica-se por um lado por este ser o local de trabalho da investigadora, e, por conseguinte, deter maiores conhecimentos e contactos nessa universidade, o que facilitou o trabalho de campo. A disponibilidade e acessibilidade aos inquiridos justificou assim em parte a concentração do estudo na Universidade Católica – Porto. Por outro lado, a grande diversidade e heterogeneidade da população estudante da Universidade Católica, que é composta por várias faculdades de diferentes áreas de estudo, contribuiu também para a escolha desta universidade.

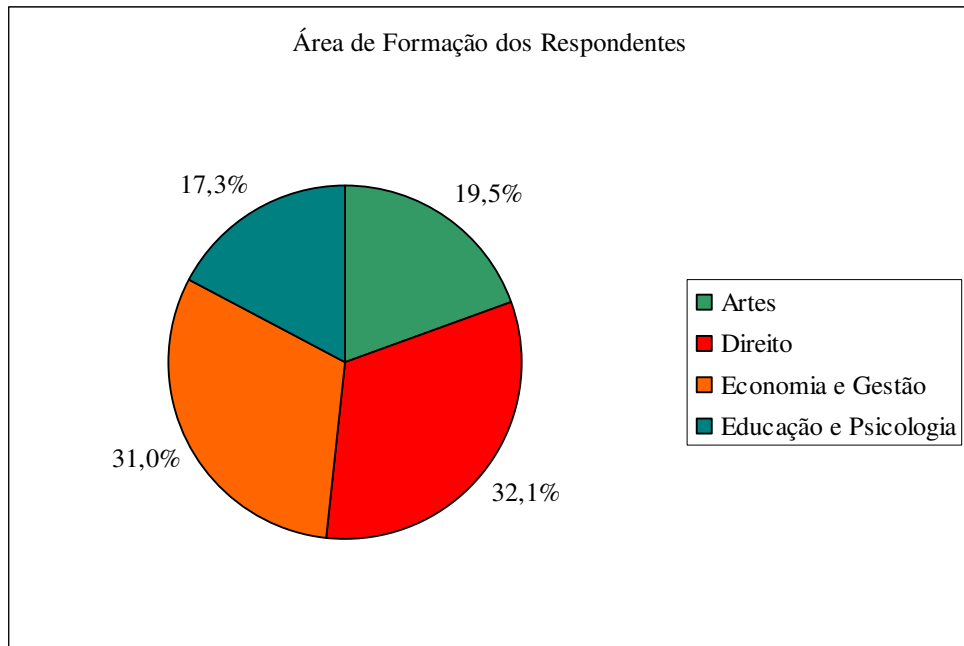
Para o estudo foram recolhidos dados nos diversos mestrados, pós-graduações e MBA's das Faculdades de Economia e Gestão/EGE, de Direito, de Educação e Psicologia e na Escola das Artes (Arte e Som e Imagem). Assim, da totalidade das faculdades/escolas que integram o Centro Regional do Porto da Universidade Católica excluí-se do estudo apenas a Faculdade de Teologia, por ter menos alunos, por esta temática se afastar significativamente dos seus temas de estudo. Os responsáveis da faculdade provavelmente veriam com menos interesse a aplicação dos questionários aos seus estudantes.

Realizou-se uma amostragem por quotas dentro de cada área de formação, sendo que o peso de cada faculdade/escola na amostra foi calculado com base no peso que os seus alunos têm no universo dos alunos de 2º ciclo e formação pós-graduada da Universidade Católica – Porto (excluindo Teologia).

A amostra do estudo foi composta por um total de 467 respondentes, caracterizados em termos de área de formação como se apresenta em seguida na Figura 4.5.

Nesta amostra, a área de formação mais representada é o Direito, com 150 inquiridos, representando 32,1% da amostra, seguida de Economia e Gestão, com 145 inquiridos, representando 31,0% da amostra. As áreas de Artes, com 91 inquiridos (19,5%) e Educação e Psicologia, com 81 inquiridos (17,3%) são as menos representadas.

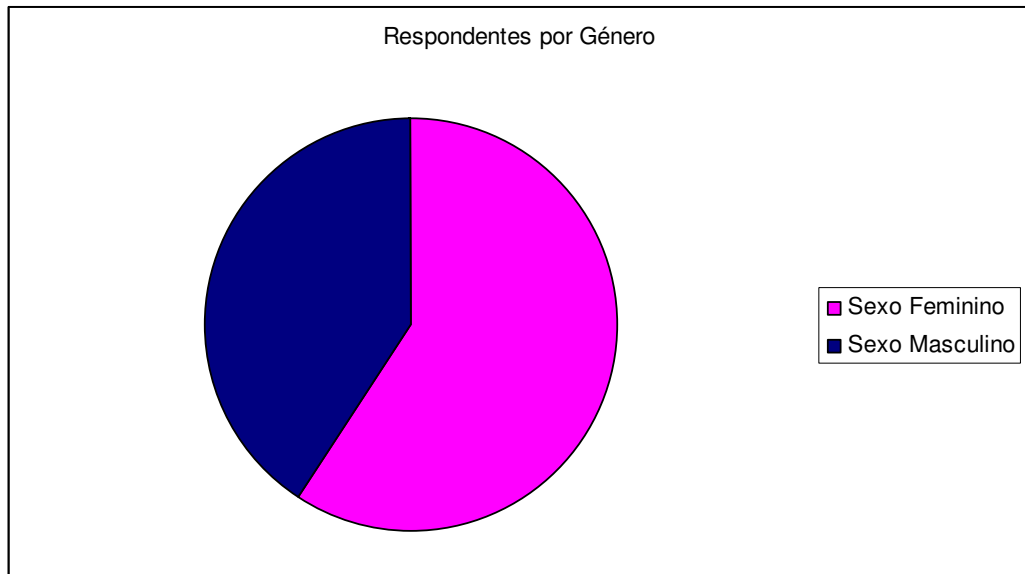
Figura 4.5 – Respondentes por área de formação



Fonte: Anexo 4.6

Dos 467 respondentes, 276 são do sexo feminino, representando 59,1% da amostra e 191 do sexo masculino, referentes a 40,9% da amostra (Figura 4.6). Assim, no que respeita ao género, verifica-se alguma preponderância do sexo feminino, mas esse dado corresponde à realidade da população universitária, e em particular da população de estudantes de 2º ciclo e formação pós-graduada. Entre os alunos de Educação e Psicologia, há um maior desequilíbrio, que reflecte o facto da grande maioria dos alunos de 2º ciclo de Psicologia serem do sexo feminino.

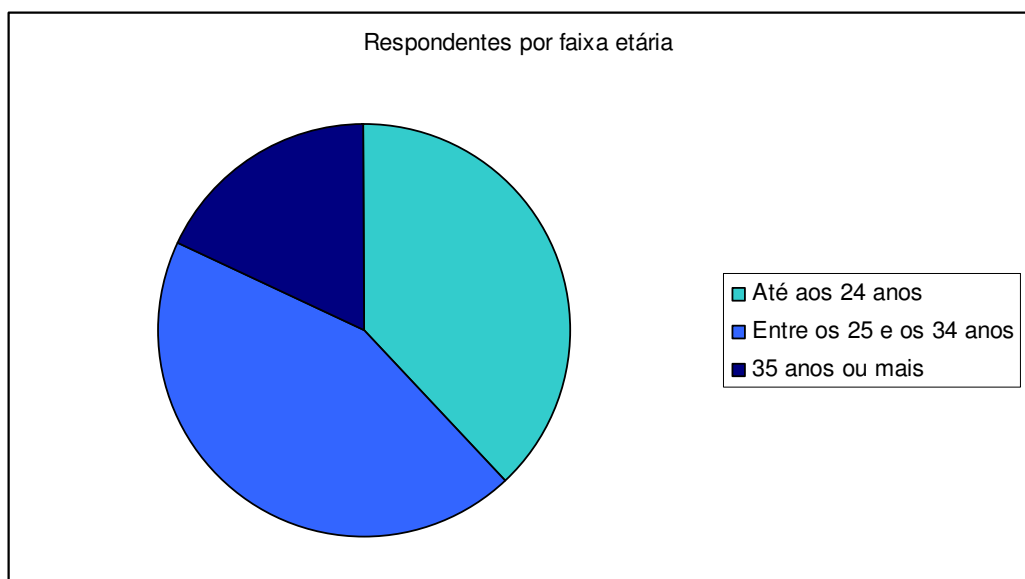
Figura 4.6 – Respondentes por gênero



Fonte: Anexo 4.6

No que se refere à distribuição por faixas etárias (Figura 4.7), 43,9% dos inquiridos estão entre os 25 e 34 anos, e 38,1% têm 24 anos ou menos, verificando-se assim uma correspondência com as características da população de alunos de 2ª ciclo e formação avançada

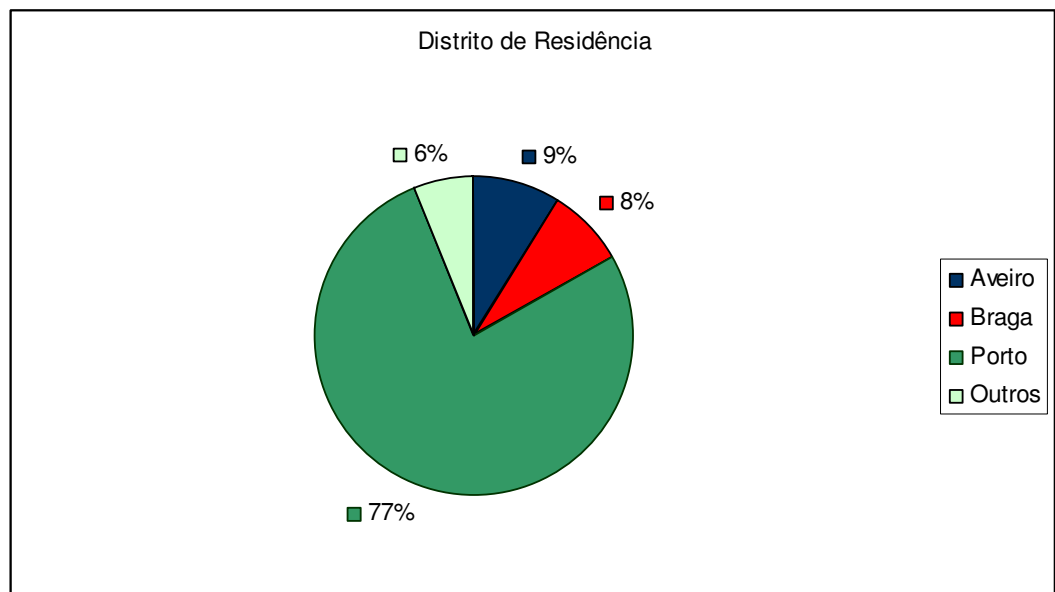
Figura 4.7 – Respondentes por faixa etária



Fonte: Anexo 4.6

Por outro lado, a maioria dos respondentes residem no distrito do Porto, o que é natural tendo em consideração que os dados foram recolhidos no Porto. Podem ser ainda destacados entre os outros distritos de residência, os distritos de Aveiro e Braga (Figura 4.8).

Figura 4.8 – Respondentes por distrito de residência



Quanto às habilitações dos respondentes, como seria de esperar, a grande maioria dos inquiridos têm uma licenciatura (Anexo 4.6).

No que respeita às profissões, destacam-se os estudantes e trabalhadores/estudantes, representando 31,9% da amostra, e os advogados/juristas, representando 22,1% da amostra. O facto de termos tantos estudantes e trabalhadores estudantes pode ser explicado pelo peso significativo que têm os mestrados integrados de 2º ciclo na amostra (Anexo 4.6).

4.1.6 Trabalho de Campo

Os inquéritos realizaram-se durante os meses de Abril e Maio de 2008, e foram administrados pessoalmente pelo investigador, com a colaboração pontual dos supervisores. Todo o trabalho foi planeado e controlado pelo investigador.

Antes de mais procedeu-se ao contacto telefónico ou por escrito com a direcção das faculdades, a pedir autorização para a recolha de dados, explicando de um modo geral o objectivo do estudo. Após a autorização da direcção, com o auxílio dos serviços administrativos, efectuou-se uma primeira planificação da recolha de dados nos vários mestrados, pós-graduações e MBA's da Universidade Católica Portuguesa. Em seguida, foram contactados os docentes de forma a explicar o âmbito do estudo, a solicitar a sua colaboração para a realização do questionário e a combinar os detalhes da aplicação do mesmo.

Sempre que o número de alunos inscrito numa formação era elevado (superior a 25 alunos), optou-se por aplicar o questionário em módulos de especialização ou em disciplinas em que os alunos estivessem divididos por turmas mais pequenas, de modo a garantir o ambiente adequado para a recolha de dados. Nalguns casos, o auxílio dos docentes e dos supervisores permitiu dividir os inquiridos por salas.

O questionário foi distribuído em sala de aula pelo investigador, por vezes com a ajuda do docente. A opção por este método permitiu adicionar às vantagens do inquérito por questionário algumas das vantagens das entrevistas pessoais. Nomeadamente, a presença do investigador possibilitou a motivação para o preenchimento do questionário, aumentando a taxa de respostas, o esclarecimento de dúvidas aos inquiridos e o controlo do ambiente do inquérito.

Para cada uma das 15 versões do questionário (15 combinações possíveis entre marcas) foram criadas 7 versões diferentes, cada uma correspondendo a uma ordem distinta dos símbolos da pergunta do quadro A5 (Anexo 4.4). Pretendeu-se assim minimizar os efeitos da sequência dos símbolos sobre a resposta às respectivas preferências.

Relativamente ao ambiente do inquérito, houve sempre cuidado para que os respondentes estivessem sentados a uma distância suficientemente grande uns dos

outros, de forma a não se influenciarem mutuamente nas respostas, e a poderem responder ou esclarecer as suas dúvidas com a devida serenidade.

Juntamente com o questionário foi distribuído a cada inquirido um envelope que continha os 6 cartões necessários para responder à questão relativa à escolha da alternativa de mudança da identidade corporativa.

Os inquiridos demoraram em média cerca de 20 minutos a responder ao questionário, sendo que uma parte significativa desse tempo foi utilizada para escolher a alternativa de mudança da identidade corporativa e justificar essa escolha. Foi possível observar uma forte implicação dos inquiridos na escolha dos cartões. A resposta a esta questão foi também aquela que suscitou mais esclarecimentos individuais pelo investigador.

A opção pela utilização de um dispositivo de recolha de dados que dá a possibilidade aos inquiridos de criarem a sua solução preferida permitiu gerar um elevado grau de envolvimento e contribuiu para uma muito maior riqueza de resultados. A pertinência desta alternativa de recolha de dados pode ser ilustrada, não só pelo comprometimento colocado na resposta, mas também pela grande variedade de alternativas de resposta obtidas (118 respostas diferentes), algumas das quais bastante inesperadas.

Os questionários foram codificados e construiu-se uma base de dados com o software estatístico SPSS, dado ser esse o software que viria a ser utilizado na maioria das análises estatísticas subsequentes. A codificação dos dados e construção da base foi realizada com o auxílio empresa de estudos de mercado DOMP (o *codebook* encontra-se no Anexo 4.7). Os dados foram introduzidos pelo investigador e por um colaborador. O investigador verificou mais de 30% dos questionários que não foram por si introduzidos, tendo os questionários sido seleccionados aleatoriamente para controlo. As questões abertas foram codificadas à posteriori pelo investigador, tendo sido criadas para tal novas variáveis.

Antes da análise dos dados procedeu-se à limpeza da base dos dados, ou seja à identificação de erros de introdução dos dados. A verificação realizou-se nomeadamente em relação aos valores das variáveis, identificando-se se não existiam valores fora dos intervalos ou diferentes dos estabelecidos no *codebook*.

4.2 Análise dos Dados

Os dados resultantes do questionário começaram por ser apurados e analisados em termos de estatísticas descritivas. A análise de um questionário deve iniciar-se com a descrição sumária dos dados. Saunders et al (2000) defendem que se deve começar a análise quantitativa examinando as variáveis individuais e os seus componentes. Aaker et al (1998) também consideram que o primeiro passo na análise dos dados é estudar cada questão por si só, o que permitirá a determinação da distribuição empírica dos dados (frequências) e o cálculo de estatísticas descritivas de síntese.

Foram construídas tabelas de frequências das variáveis discretas em estudo. Essas tabelas apresentam para as variáveis em causa as frequências absolutas (contagem do número de inquiridos por cada categoria de resposta) e frequências relativas (percentagens de inquiridos com base no total da amostra e, quando aplicável para as questões de resposta múltipla, percentagens com base no total de respostas).

Parte dos dados em análise foram recolhidos através de escalas de 7 pontos, quer escalas de diferencial semântico, quer escalas de Likert ou de concordância sendo “1 – discordo completamente” e “7 – concordo completamente”. Estas escalas são estritamente métricas, uma vez que não têm zero absoluto, nem são contínuas. No entanto, é prática corrente nas ciências sociais e no marketing, assumir este tipo de dados como métricos, onde o ponto central (4) representa o zero e considerar também que a distância entre pontos nestas escalas pode ser comparada. De acordo com Calapez (2004), a opção por trabalhar as variáveis gradativas (escalas de Likert ou de diferencial semântico) como métricas cabe, em última instância, ao investigador. Não existem razões teóricas objectivas que impeçam a utilização do método linear, tendo por base variáveis gradativas, desde que se assuma o modelo que admite a comparabilidade dos afastamentos entre os valores originalmente afectos a cada uma das categorias da escala.

Para comparar os resultados entre os grupos analisados utilizou-se a análise de variância (ANOVA). De acordo com Aaker *et al.* (1998), o segundo passo na maior parte das análises é a repetição da análise de uma questão para vários subgrupos da população. As respostas são geralmente mais relevantes e de maior utilidade quando

se utiliza a comparação. Assim, neste estudo irá realizar-se a análise das diferenças no grau de familiaridade das marcas, no afecto para com as marcas, no *fit* percebido entre as marcas, de grupos específicos da população.

No presente estudo a ANOVA foi apenas utilizada para estudar se a variável de resposta (média das pontuações em cada uma das questões) é influenciada em termos médios pela variação de um factor (grupo em que a marca está inserida). Os níveis do factor não foram seleccionados de forma aleatória. A este tipo de ANOVA denomina-se análise de variância simples, ANOVA entre-grupos ou delineamento a um factor de efeitos fixos (*oneway* ANOVA).

Saunders *et al.* (2000) afirmam que a ANOVA analisa as variações dentro e entre grupos de dados através da comparação de variações médias, representando o teste F dessas diferenças. Se o valor F for elevado, as médias serão significativamente diferentes entre grupos, o que implica que a hipótese nula pode ser rejeitada com uma probabilidade de erro reduzida, representada pelo valor de *p*. Bryman e Cramer (1993) afirmam que o teste F apenas revela se existem diferenças significativas entre pelo menos dois grupos, não indicando entre que grupos reside a diferença. Assim, quando existem mais de duas médias e o teste F da ANOVA for significativo, tem-se apenas indicação que pelo menos duas médias são diferentes, tornando-se necessário recorrer a um teste de comparação de múltiplas médias, de forma a conhecer que grupos diferem estatisticamente. No presente trabalho irá optar-se por aplicar também o teste de *Levene* para averiguar se existe ou não homogeneidade de variâncias. Quando se verificar homogeneidade de variância, optamos pelo teste de *Tuckey-Kramer*, pois este é considerado o melhor teste para comparações à posteriori (Kaps e Lamberson, 2004), tem também maior capacidade de detectar diferenças entre as médias e permite garantir um nível de significância de 0,05 na comparação de todas as médias. Quando não existe homogeneidade de variâncias, iremos recorrer ao teste de *Games-Howell* por ter maior capacidade de detectar as diferenças do que os restantes.

Para examinar a intensidade de relação entre algumas das variáveis em estudo utilizou-se uma análise de correlações. Nesse sentido procedeu-se ao cálculo do coeficiente de correlação *R* de *Pearson*, que é uma medida da associação linear entre variáveis quantitativas, e varia entre -1 e 1 (Pestana e Gageiro, 2008). Quando o

coeficiente é igual a +1 significa que as duas variáveis têm uma correlação positiva perfeita, e quando é igual a -1 significa que existe uma relação linear negativa perfeita entre as variáveis. Um coeficiente igual a zero significa que não existe uma relação do tipo linear entre as variáveis. Por convenção nas ciências exactas considera-se que R menor que 0,2 indica uma associação linear muito baixa; entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta; e por fim entre 0,9 e 1 muito alta. A análise de correlações foi realizada para examinar a associação linear entre a familiaridade e o afecto marca a marca, e entre a familiaridade, o afecto e o *fit* grupo a grupo.

De forma a verificar a existência de relações de dependência entre duas variáveis qualitativas foi utilizado o teste do Qui-Quadrado. O teste de independência do Qui-Quadrado compara os valores esperados para todas as células com os respectivos valores observados visando inferir sobre a relação existente entre as variáveis. Se as diferenças entre os valores observados e esperados não se considerarem significativamente diferentes, as variáveis são independentes, ou seja, o valor do teste pertence à região de aceitação. O teste do Qui-Quadrado foi aplicado para analisar a existência de relações de dependência entre as variáveis “de que bancos é cliente” ou “qual é o seu banco principal” e a escolha da estrutura de identidade corporativa (monolítica, diferenciada, mista), bem como entre as variáveis de caracterização sócio-demográfica (sexo, idade e área de formação) e a escolha da estrutura de identidade corporativa.

Por último procedemos a uma análise de regressão para testar o efeito das diferentes variáveis intermediadoras na escolha do nome e/ou símbolo da marca, numa situação de fusão. Assim, utilizamos uma regressão logística binária para analisar a probabilidade da escolha dos sinais de identidade da marca em função das variáveis entendidas como preditivas.

Na regressão logística, o SPSS assume uma previsão inicial de que nenhum dos inquiridos irá escolher o nome e o símbolo, o que se traduz numa previsão de 0% para todos os que tenham escolhido o nome e símbolo e de 100% para aqueles que não escolheram os seu nome e símbolo. A estatística *score de overall statistics* testa na hipótese nula se os coeficientes das variáveis que não estão na equação são iguais a zero. Se o valor da estatística for elevado, então a adição de uma ou mais variáveis ao

modelo irá aumentar o seu poder explicativo, o que implica que a hipótese nula pode ser rejeitada com uma probabilidade de erro reduzida, representada pelo valor p .

Para se saber se o modelo com as variáveis exógenas permite prever melhor a variável dependente do que o modelo com uma constante, utiliza-se a estatística do Qui-Quadrado. O teste de *Hosmer e Lemeshow* testa a hipótese nula de que não existem diferenças entre os valores observados e previstos pelo modelo. Se o valor da estatística do teste for elevado, então não se rejeita a hipótese nula, o que indicia que o modelo se ajusta bem aos dados.

A estatística de *Wald* ao quadrado informa-nos sobre a significância estatística de cada coeficiente na regressão, ou seja, se cada coeficiente é significativamente diferente de zero. Em caso afirmativo pode assumir-se então que essa variável explicativa tem um contributo significativo para a previsão da variável dependente (Y). A qualidade do ajustamento efectuado é medida pelo Pseudo R^2 de *Nagelkerke*, que indica qual a proporção de variação da variável dependente que é explicada pelo modelo.

Cada coeficiente (β) na equação estimada representa a variação no *Logit* da previsão de Y associado a uma unidade de variação na variável exógena que lhe está associada, mantendo-se tudo o resto constante. Elevando-se os coeficientes estimados ao expoente, obtém-se $\text{Exp}(\beta)$ que nos informa sobre a probabilidade de ocorrência de um acontecimento quando a variável independente aumenta em 1 unidade, mantendo-se tudo o resto igual.

Para complementar a análise multivariada procedemos ainda à estimação de uma regressão logística multinomial, de forma a analisar a probabilidade de escolha do símbolo, do nome ou de ambos os sinais de identidade da marca em função da variáveis intermediadoras incluídas no modelo de investigação.

4.2.1 Resposta Cognitiva

4.2.1.1 Notoriedade

A notoriedade da marca está relacionada com a força com que a marca está presente na memória do consumidor, e traduz-se na capacidade do consumidor para identificar a marca em diferentes circunstâncias (Ponto. 2.4.2.1). A notoriedade assistida ou reconhecimento, o nível mais baixo de notoriedade, demonstra a capacidade dos consumidores para confirmarem exposições anteriores à marca. A notoriedade espontânea ou recordação é um nível mais exigente de notoriedade, reflectindo a capacidade dos consumidores para referirem a marca, quando é mencionada a sua categoria de produto, ou qualquer outra pista relevante. No âmbito da notoriedade espontânea, a primeira marca mencionada traduz o nível mais elevado de notoriedade, a notoriedade *top of mind*.

A notoriedade da marca pode influenciar significativamente a avaliação da marca e as escolhas dos consumidores, nomeadamente no caso de uma aliança ou fusão entre marcas.

- **Notoriedade *top of mind***

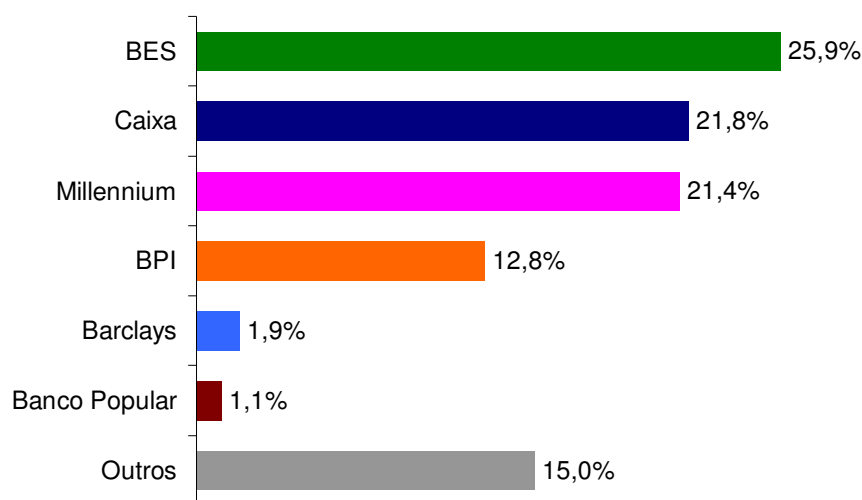
Como se pode verificar, o Banco Espírito Santo (BES) é a 1ª marca citada espontaneamente, apresentando uma notoriedade *top of mind* de 25,9% (Figura 4.9). Este resultado poderá ter sido influenciado pela ligação institucional entre a Católica e o BES, única marca bancária que dispõe de uma filial no pólo da Foz. A Caixa Geral de Depósitos (Caixa) é a 2ª marca citada espontaneamente (21,8%), seguida de muito perto pela marca Millennium BCP (21,4%). A marca BPI (12,8%) obteve um resultado muito inferior ao dos seus três concorrentes directos.

Podemos relacionar os resultados obtidos com as quotas de mercado das quatro marcas (Ponto 3.3.1). A Caixa (22,2%) e o Millennium (23,4%) são os dois maiores bancos portugueses, seguindo-se a alguma distância o BES (16,0%), o segundo maior

banco privado. O BPI tem uma quota de mercado consideravelmente mais baixa (9,3%) que o Millennium e o BES, apesar de ter procedido a uma expansão do produto bancário, a um incremento dos recursos captados e a uma expansão significativa da rede comercial em 2007.

Como seria de esperar, as duas marcas estudadas com menor expressão no mercado Português, Barclays e Banco Popular apresentaram níveis muito baixos de notoriedade *top of mind* (1,9% e 1,1% respectivamente). É de salientar que entre as outras marcas bancárias citadas se destacam as marcas Santander Totta (4,5%), Banif (3%) e Montepio (2,8%). O Santander Totta (16,0%) é o terceiro maior banco privado em Portugal.

Figura 4.9 – Notoriedade *top of mind*



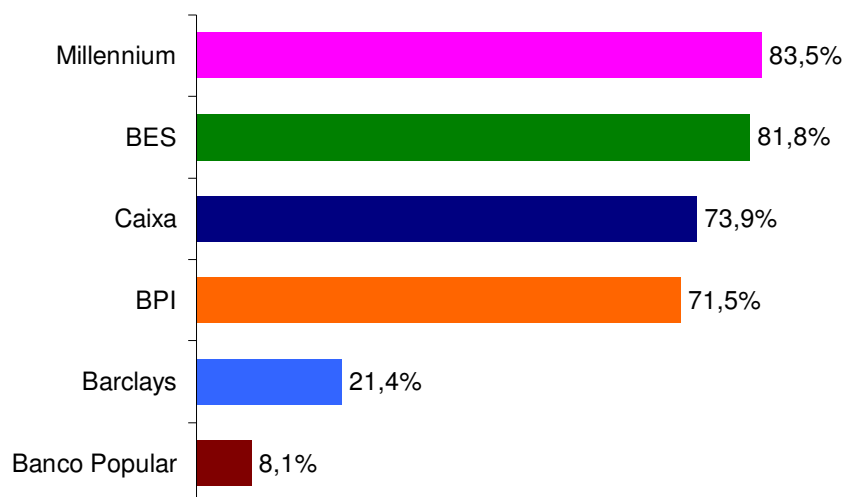
Fonte: Anexo 4.8

- **Notoriedade espontânea**

Relativamente à notoriedade espontânea (“indique o nome de outras quatro marcas que conhece ou de que já ouvi falar”), as quatro maiores marcas obtêm resultados semelhantes. Neste caso, a marca Millennium é a marca mais citada (83,5%), logo seguida da marca BES (81,5%) (Figura 4.10). A Caixa é citada por 73,9% dos

inquiridos e o BPI obtém um resultado muito próximo com 71,5% de referências. É de realçar que a marca Barclays (24,4%) tem uma notoriedade espontânea bastante superior à marca Banco Popular (8,1%).

Figura 4.10 – Notoriedade espontânea

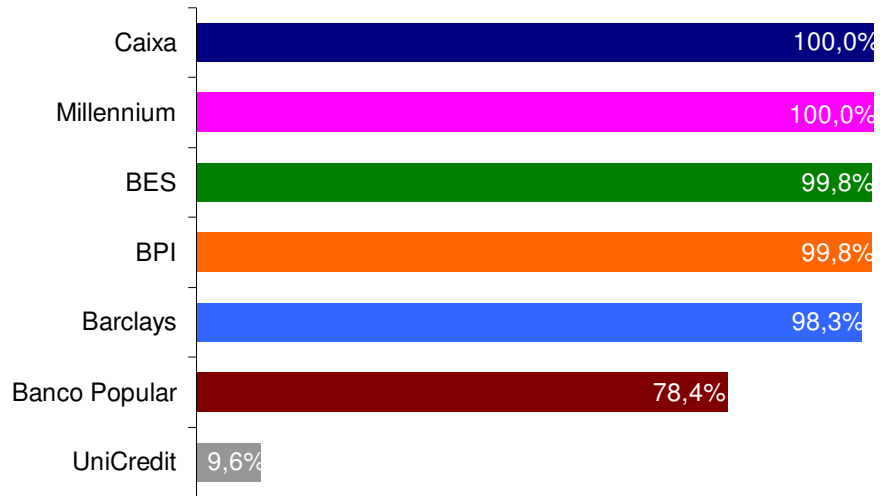


Fonte: Anexo 4.8

- **Notoriedade assistida**

Como seria de esperar, a notoriedade assistida dos nomes das marcas BPI (99,8%), BES (99,8%), Caixa (100%) e Millennium (100%) é sempre muito elevada (Figura 4.12). A marca britânica Barclays obtém um bom resultado em termos de notoriedade assistida (98,3%), por oposição à marca espanhola Banco Popular (78,4%). Como seria de esperar, o nível de notoriedade assistida do nome Unicredit Banca é muito baixo, e podemos assumir que pelo menos parte das respostas positivas serão falsos reconhecimentos.

Figura 4.11 – Notoriedade assistida



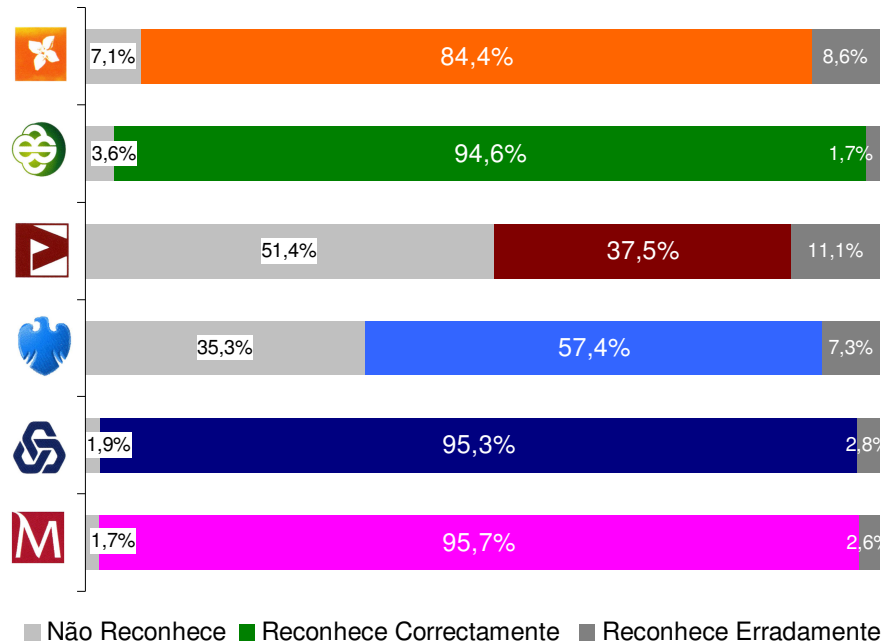
Fonte: Anexo 4.9

- **Reconhecimento do símbolo**

Quase a totalidade dos inquiridos reconhecem correctamente os símbolos do Millennium (95,7%), da Caixa (95,3%) e do BES (94,6%), e os resultados em termos de reconhecimento do símbolo e de correcto reconhecimento estão muito próximos (Figura 4.11 e Anexo 4.9).

O símbolo da flor de laranjeira do BPI é reconhecido pela generalidade da amostra (92,9%), porém apenas 84,4% dos inquiridos associam correctamente a flor de laranjeira à marca BPI. Novamente a marca Barclays (57,4% de correcto reconhecimento) obtém resultados consideravelmente melhores que a marca Banco Popular (37,5% de correcto reconhecimento).

Figura 4.12 – Reconhecimento do símbolo



Fonte: Anexo 4.10

4.2.1.2 Familiaridade

A familiaridade para com a marca tem um impacto significativo na atitude dos indivíduos em relação a uma aliança, e presumivelmente deverá também influenciar a sua atitude e as suas escolhas em termos de sinais de identidade numa situação de fusão entre marcas.

Para o estudo da familiaridade utilizamos uma escala de 7 pontos que avaliou o grau em que o inquirido é nada familiar/muito familiar com marca (item 1), não reconhece/reconhece bem a marca (item 2) e nunca ouviu falar/já ouvi falar muito da marca (item 3). Pela análise das médias da familiaridade é possível identificar claramente dois grupos de marcas bancárias (Tabela 4.2 e Figura 4.13).

No grupo das marcas com as quais os inquiridos têm uma maior familiaridade, aquelas que apresentam um valor médio elevado, destacam-se a Caixa (6,24) e o BES (6,18), seguidas pelas marcas Millennium (6,05) e BPI, que dispõe de um nível médio

de familiaridade ligeiramente mais baixo do que os seus três concorrentes directos (5,88).

A marca Barclays (4,85) tem um valor médio significativamente inferior ao das quatro marcas mais fortes, mas ainda assim superior ao Banco Popular (3,65), marca com a qual os inquiridos estão em média pouco familiarizados.

Quando se analisa os resultados da familiaridade marca a marca, observando as médias de cada um dos 3 itens da escala, verifica-se que os inquiridos demonstraram capacidade para discriminar entre a familiaridade – uma resposta cognitiva exigente – e o reconhecimento (reconheço bem; já ouvi falar muito), que é uma resposta assistida, e assim menos exigente. No caso da marca Barclays, esta diferenciação na resposta cognitiva é bem notória, uma vez que em termos médios, os inquiridos reconhecem a marca (5,20) e já ouviram falar da marca (5,42), mas não estão familiarizados com a marca (3,93). No caso do Banco Popular, a diferença não é tão significativa, porque os inquiridos, em termos médios, estão pouco familiarizados com a marca (2,90), mas também não demonstram reconhecer a marca (3,80).

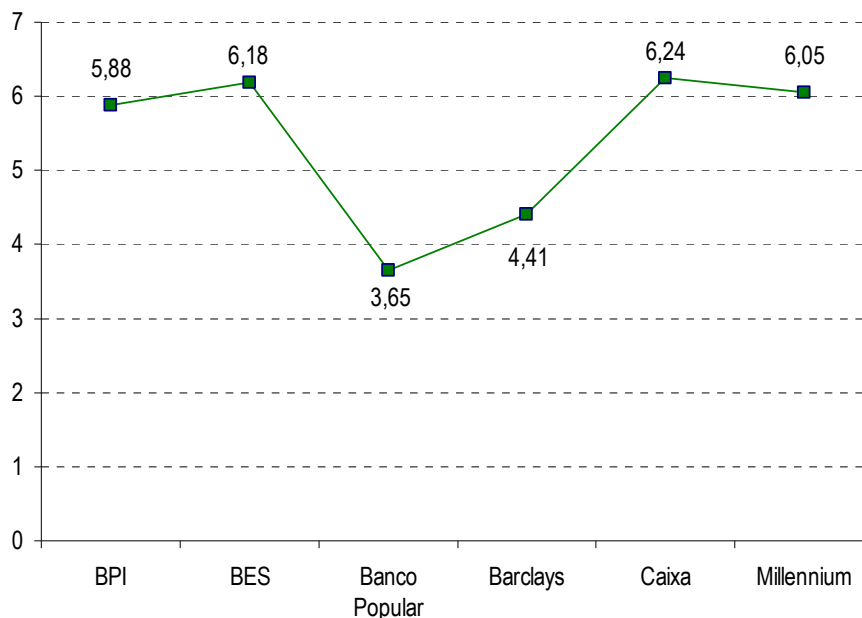
Adicionalmente, o *alpha de Cronbach* para as marcas BPI, BES, Banco Popular, Barclays, Caixa e Millennium é, respectivamente: 0,75; 0,61; 0,88; 0,77; 0,74 e 0,76. Portanto, pode dizer-se que a consistência interna da escala de familiaridade para as 6 marcas estudadas se encontra dentro do nível considerado como aceitável (0,6-0,7) ou bom (0,8-0,9) para as ciências sociais.

Tabela 4.1 – Familiaridade em relação à marca

Marca	N	Itens	Média dos itens	D. P	Alpha de Cronbach	Média da Escala	D. P da Escala
BPI	160	Item 1	5,13	1,78	0,75	5,88	1,21
		Item 2	6,08	1,39			
		Item 3	6,44	1,23			
BES	153	Item 1	5,42	1,69	0,61	6,18	0,96
		Item 2	6,48	1,05			
		Item 3	6,64	1,00			
Banco Popular	156	Item 1	2,90	1,76	0,88	3,65	1,87
		Item 2	3,80	2,23			
		Item 3	4,24	2,24			
Barclays	154	Item 1	3,93	1,82	0,77	4,41	1,37
		Item 2	5,20	1,56			
		Item 3	5,42	1,57			
Caixa	151	Item 1	5,92	1,50	0,74	6,24	1,02
		Item 2	6,35	1,18			
		Item 3	6,44	1,06			
Millenium	160	Item 1	5,38	1,74	0,76	6,05	1,14
		Item 2	6,30	1,21			
		Item 3	6,48	1,14			

Legenda: item 1 – nada familiar/muito familiar; item 2 – não reconheço/reconheço bem; item 3 – nunca ouvi falar/já ouvi falar muito

Figura 4.13 – Médias da familiaridade em relação à marca



- **Familiaridade por cenário de fusão**

Para analisar os resultados da familiaridade por cenários de fusão utilizou-se a análise da variância (ANOVA). A ANOVA foi utilizada para estudar se a familiaridade para com a marca é influenciada em termos médios pela variação no cenário em que a marca é inserida. Dado que o teste F apenas indica a existência de diferenças entre grupos, mas não identifica os grupos entre os quais há diferença, realizaram-se testes *post hoc* para comparação múltipla de médias. Realizou-se também o teste de *Levene* para averiguar se existia ou não homogeneidade de variâncias, dado que os testes a utilizar diferem consoante esta se verifique ou não. Assim, utilizou-se o teste de *Tuckey* quando o pressuposto de homogeneidade de variância não se verificava e o teste de *Games-Howell* quando esse proposto era violado. Os resultados destas análises apresentam-se no Anexo 4.11 (ver também Anexo 4.15).

Da análise dos resultados para a marca BPI verifica-se que não existem diferenças significativas entre os grupos analisados no que respeita à familiaridade para com a marca (Anexo 4.11). O mesmo se observa para as marcas BES, Banco Popular e Barclays. O nível médio de familiaridade quer da marca BPI, quer da marca BES,

desce quando estas marcas são avaliadas em conjunto com a marca Caixa Geral ou com a marca Millennium, as marcas dos dois maiores grupos bancários portugueses. A familiaridade média do Barclays diminui também quando esta marca é avaliada juntamente com a marca Millennium. No que respeita à marca Banco Popular, em termos médios a familiaridade para com a marca é sempre baixa, independentemente do grupo em que está inserida.

Para a marca Caixa o teste de *Levene* indica-nos que não podemos assumir homogeneidade de variâncias, e os teste de robustez de *Welch* confirma que se verificam diferenças significativas na avaliação da familiaridade em função do grupo em que a marca é incluída ($F_{Welch}(4; 151) = 3,009, p < 0.05$) (Anexo 4.11). A análise dos resultados do teste de *Games-Howell*, indica-nos que quando a Caixa é avaliada por comparação com a marca Banco Popular (6,64) – a marca com o nível médio de familiaridade mais baixo – o nível médio de familiaridade da marca é significativamente mais alto do que quando é avaliada em conjunto com a marca Millennium (5,88).

Os resultados do teste de *Levene* indicam-nos que também não podemos assumir homogeneidade de variâncias para a marca Millennium (Anexo 4.11). No entanto, de acordo com o teste de *Welch*, que é um teste mais robusto e conservador do que o teste de *Brown-Forsythe*, não há diferenças significativas na familiaridade média da marca Millennium por grupo $F_{Welch}(4; 160) = 1,852; p = 0,127$ ¹⁸. O teste de *Games-Howell* não nos permite detectar as diferenças na familiaridade média da marca Millennium em função do grupo em que a marca é avaliada. Podemos apenas salientar que a marca Millennium atinge os níveis médios de familiaridade mais elevados quando é avaliada por comparação com as marcas Banco Popular ou Barclays. Pelo contrário, o nível médio de familiaridade da marca Millennium desce quando esta é julgada em conjunto com a marca BPI.

A análise de correlações (Anexo 4.12) permitiu-nos verificar a existência de uma correlação positiva alta ou moderada entre a familiaridade para com a marca A e para com a marca B. A exceção são as combinações que envolvem a marca Banco Popular (a marca com o nível de familiaridade mais baixo), algumas das combinações

¹⁸ Pelo teste de *Brown-Forsythe*, um teste menos robusto do que o de *Welch*, existe uma diferença marginal significativa na familiaridade média da marca Millennium por grupo ($F_{Brown-Forsythe}(4; 160) = 2,580; p < 0.05$).

que envolvem a marca Barclays, e a combinação entre as marcas Caixa e Millennium. No caso das marcas BPI e Millennium ($r(36) = 0,790$; $p < 0,01$) e das marcas BPI e Barclays ($r(31) = 0,717$; $p < 0,01$), a correlação entre a familiaridade relativa a cada marca é elevada. No que respeita às combinações entre o BPI e a Caixa ($r(30) = 0,548$; $p < 0,01$), ou entre o Barclays e o Millennium ($r(31) = 0,582$; $p < 0,01$), observa-se uma correlação moderada entre a familiaridade respeitante a cada marca. Observa-se também uma correlação moderada entre familiaridade relativa às marcas BES e Millennium ($r(33) = 0,476$; $p < 0,01$), BPI e BES ($r(32) = 0,441$; $p < 0,05$), BES e Caixa ($r(29) = 0,401$; $p < 0,05$).

4.2.2 Resposta Afectiva

4.2.2.1 Preferência pelo Símbolo

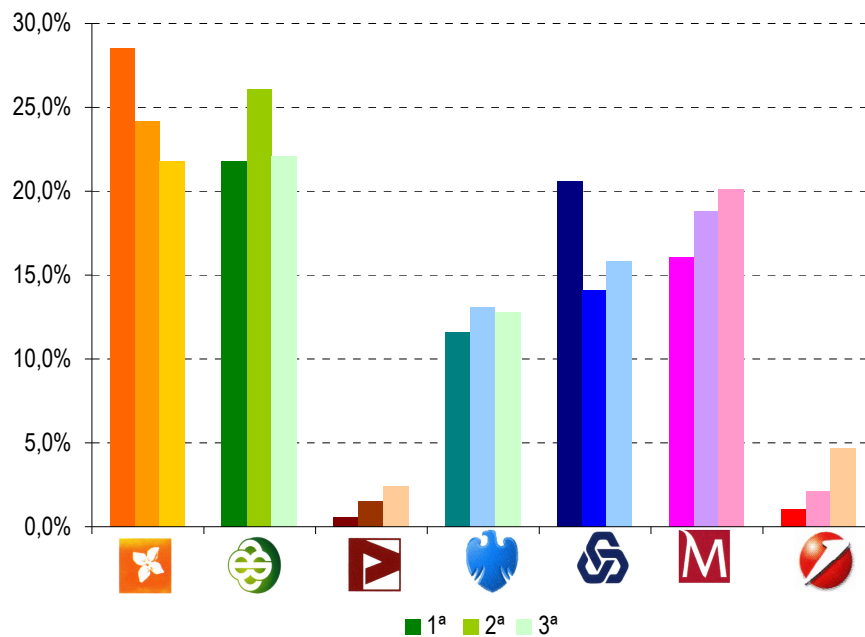
Como já foi referido (Ponto. 2.4.2.2) as reacções afectivas positivas em relação aos sinais da marca são fundamentais porque os indivíduos podem transferir essa afectividade para a marca corporativa. A este respeito deve ser salientado que os logótipos naturais e com um design mais elaborado evocam um afecto positivo.

Assim, é importante estudar as preferências dos consumidores em relação aos logótipos ou símbolos das marcas corporativas em análise, uma vez que essas preferências podem influenciar as suas escolhas em termos de alternativas de mudança da identidade corporativa.

A flor laranjeira BPI, um símbolo rico em significado e que apresenta um elemento do mundo natural obtém os melhores resultados em termos das preferências dos inquiridos, sendo a 1ª escolha para 29% dos inquiridos e estando entre os três primeiras opções para 75% dos respondentes (Figura 4.14). O monograma do BES tem os segundos melhores resultados, com 70% dos inquiridos a colocarem este símbolo nos três primeiros lugares. Apenas 51% dos respondentes situam o desenho abstracto da Caixa entre as suas três primeiras escolhas, um resultado menos favorável para uma marca com um nível de notoriedade espontânea tão elevado. Relativamente ao monograma do Millennium, alcança resultados ligeiramente

superiores ao símbolo da Caixa, mas bastante inferiores aos dos seus concorrentes directos BPI e BES. Os resultados pouco favoráveis do símbolo igualmente abstracto do Banco Popular (64% dos inquiridos colocam o seu símbolo nas duas últimas posições) (conferir Anexo 4.13) são consistentes com os resultados desta marca em termos de notoriedade espontânea. A águia azul do Barclays, um símbolo figurativo, alcança um resultado que pode ser considerado favorável, tendo em conta a baixa notoriedade espontânea desta marca.

Figura 4.14 – 1ª, 2ª e 3ª preferência em termos de símbolo



Fonte: Anexo 4.13

4.2.2.2 Afecto pela Marca

A investigação anterior demonstra que o afecto em relação às marcas individuais tem um efeito significativo na avaliação que os consumidores fazem de uma aliança de marcas, ou de qualquer outro fenómeno de marketing colaborativo. Assim, o afecto poderá também influenciar a escolha dos consumidores numa situação de fusão.

O afecto em relação à marca foi medido através de uma escala de diferencial semântico de 7 pontos, que permitiu avaliar os sentimentos que as marcas inspiram aos inquiridos: desagradável/agradável (item 1), desinteressante/interessante (item 2), desfavorável/favorável (item 3); não gosto/gosto (item 4), má/boa (item 5) e negativa/positiva (item 6).

A análise das médias demonstra que a marca BPI se destaca entre o grupo das quatro marcas com mais forte presença no mercado português, apresentando o nível médio de afecto mais elevado (4,97) (Tabela 4.2 e Figura 4.15). A marca BES (4,75) apresenta um resultado próximo do BPI. Depois podemos identificar um grupo de três marcas com um nível médio de afecto muito semelhante, Caixa (4,43), Barclays (4,41) e Millennium (4,37). Os resultados obtidos pelo Barclays devem ser salientados, uma vez que esta marca, com menor presença no mercado, apresenta um nível médio de afecto idêntico ao da marca de um dos maiores bancos portugueses (Caixa) e do maior banco privado (Millennium). Mais uma vez, a marca Banco Popular, apresenta um resultado baixo (3,71), e que é consistente com os resultados menos bons desta marca no respeitante à resposta cognitiva (notoriedade *top-of-mind*, notoriedade espontânea e familiaridade).

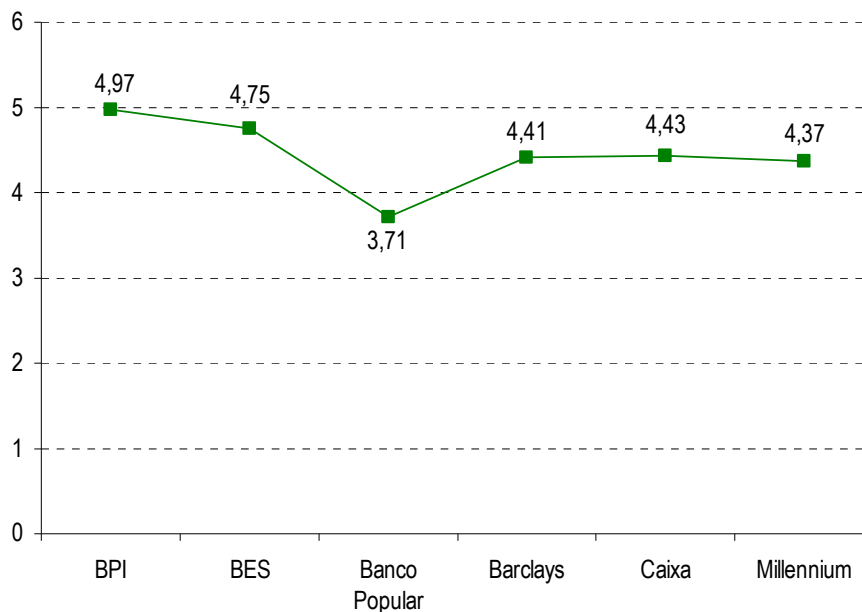
Por outro lado, o *alpha de Cronbach* para as marcas BPI, BES, Banco Popular, Barclays, Caixa e Millennium é, respectivamente: 0,96; 0,95; 0,96; 0,97; 0,96 e 0,97. Portanto, pode dizer-se que a consistência interna da escala de familiaridade para as 6 marcas estudadas se encontra dentro do nível considerado como muito bom (superior a 0,9) para as ciências sociais.

Tabela 4.2 – Afecto em relação à marca

Marca	N	Itens	Média dos itens	D. P	Alpha de Cronbach	Média da Escala	D. P da Escala
BPI	160	Item 1	5,18	1,28	0,96	4,97	1,25
		Item 2	4,89	1,33			
		Item 3	4,94	1,38			
		Item 4	4,77	1,44			
		Item 5	4,98	1,39			
		Item 6	5,08	1,38			
BES	153	Item 1	4,98	1,21	0,95	4,75	1,17
		Item 2	4,71	1,27			
		Item 3	4,65	1,29			
		Item 4	4,66	1,41			
		Item 5	4,76	1,33			
		Item 6	4,77	1,37			
Banco Popular	156	Item 1	3,84	1,19	0,96	3,71	1,16
		Item 2	3,51	1,33			
		Item 3	3,68	1,24			
		Item 4	3,62	1,32			
		Item 5	3,79	1,20			
		Item 6	3,83	1,29			
Barclays	154	Item 1	4,54	1,24	0,97	4,41	1,14
		Item 2	4,47	1,21			
		Item 3	4,29	1,20			
		Item 4	4,30	1,25			
		Item 5	4,41	1,20			
		Item 6	4,47	1,22			
Caixa	151	Item 1	4,46	1,47	0,96	4,43	1,42
		Item 2	4,25	1,46			
		Item 3	4,50	1,52			
		Item 4	4,35	1,67			
		Item 5	4,50	1,60			
		Item 6	4,52	1,62			
Millenium	160	Item 1	4,49	1,36	0,97	4,37	1,32
		Item 2	4,51	1,35			
		Item 3	4,28	1,47			
		Item 4	4,34	1,45			
		Item 5	4,34	1,43			
		Item 6	4,28	1,51			

Legenda: item1 – desagradável/gradável; item 2 – desinteressante/interessante; item 3 – desfavorável/favorável; item 4 – não gosto/gosto; item 5 – má/boa; item 6 – negativa/positiva

Figura 4.15 – Médias do afecto em relação à marca



- **Afecto por cenário de fusão**

De modo a comparar os resultados do afecto para com cada uma das marcas por cenário de fusão utilizou-se novamente a análise da variância (ANOVA) e os procedimentos descritos no ponto anterior.

Pela análise dos resultados, verifica-se que, para qualquer uma das marcas seis marcas estudadas, não existem diferenças significativas entre os grupos no que respeita à avaliação do afecto (Anexo 4.14 e 4.15).

Podemos realçar que, no caso do BPI, o afecto aumenta quando a marca é avaliada com a marca Banco Popular e diminui bastante quando é avaliada com uma marca forte, como o BES (Anexo 4.14). Já no caso do BES o nível médio de afecto sobe quando a marca surge com as marcas Barclays e Banco Popular, e diminui quando é comparada com a marca Caixa. A marca Banco Popular é sempre avaliada de forma negativa, independentemente do grupo em que é incluída, sendo que o nível médio de afecto diminui quando a marca surge com o Barclays. A Caixa alcança o nível médio de afecto mais elevado quando é comparada com o BPI, e o mais baixo quando é confrontada com a marca Barclays, frequentemente caracterizada como uma marca

“premium” e “prestigiada”, apesar da sua “reduzida dimensão” (ver também ponto 4.2.7 sobre as associações às marcas). O nível médio de afecto para com a marca Millennium é mais baixo quando a marca é julgada por comparação com a Caixa, a sua concorrente mais directa. No caso da marca Millennium deve ser realçado que o teste de *Levene* indica que não podemos assumir homogeneidade de variâncias ($F_{Levene} (4;160) = 2,825; p < 0,05$) (Anexo 4.14). No entanto, de acordo com os testes de robustez de *Welch* e de *Brown-Forsythe* não há diferenças significativas no afecto médio da marca Millennium por grupo ($F_{Welch} (4; 160) = 0,634; p = 0,640$).

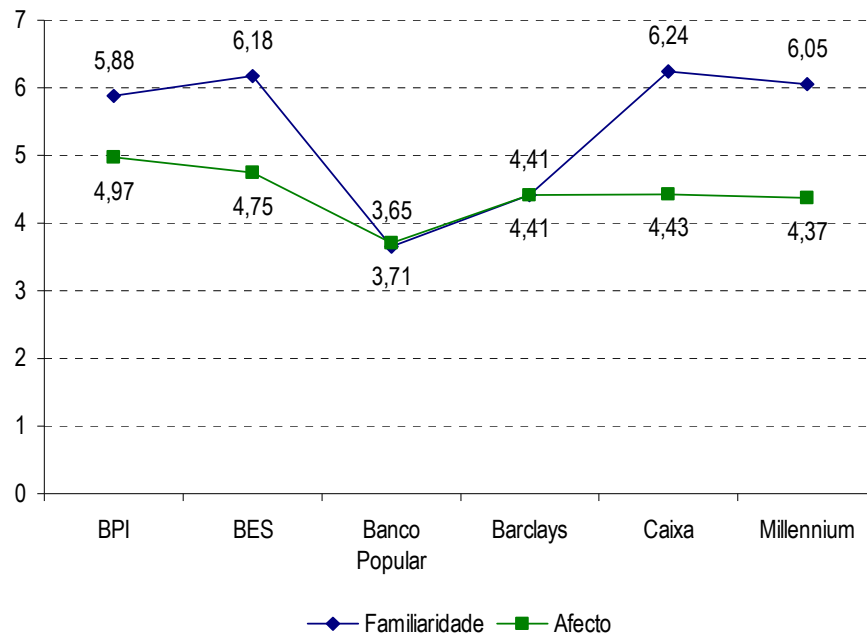
A análise de correlações (Anexo 4.12) permitiu-nos constatar a existência de uma correlação positiva moderada entre o afecto para com BES e Banco Popular ($r (32) = 0,566; p < 0,01$), BES e Millennium ($r (30) = 0,459; p < 0,05$), Banco Popular e Caixa ($r (30) = 0,414; p < 0,05$), e de uma correlação positiva baixa entre o afecto respeitante às marcas BPI e Barclays ($r (31) = 0,373; p < 0,05$). Por outro lado observa-se uma correlação negativa moderada entre o afecto relativo às marcas Banco Popular e Barclays ($r (30) = - 0,520; p < 0,01$).

- **Comparação entre familiaridade e afecto**

A análise dos resultados permite evidenciar que, para a generalidade das marcas estudadas, os resultados médios em termos de afecto (resposta afectiva) são sempre bastante inferiores aos resultados médios alcançados em termos de familiaridade (resposta cognitiva) (Figura 4.16). As excepções verificam-se nos casos das marcas Banco Popular e Barclays, que apresentam níveis médios de familiaridade e de afecto muito próximos, ou mesmo iguais.

A marca BPI destaca-se pela positiva, tendo em conta os resultados favoráveis obtidos no respeitante à resposta afectiva. Por outro lado a marca Caixa Geral de Depósitos pode ser evidenciada pela negativa, uma vez que apresenta o maior diferencial entre os níveis médios de familiaridade e de afecto.

Figura 4.16 – Médias da familiaridade e do afecto



A análise das correlações entre a familiaridade e o afecto (Anexo 4.12) confirma que existe uma correlação positiva moderada, ou baixa, entre a familiaridade e o afecto para com cada uma das marcas estudadas, sendo que as mais elevadas se verificam para as marcas Barclays ($r(160) = 0,557$; $p < 0,01$) e BPI ($r(160) = 0,515$; $p < 0,01$).

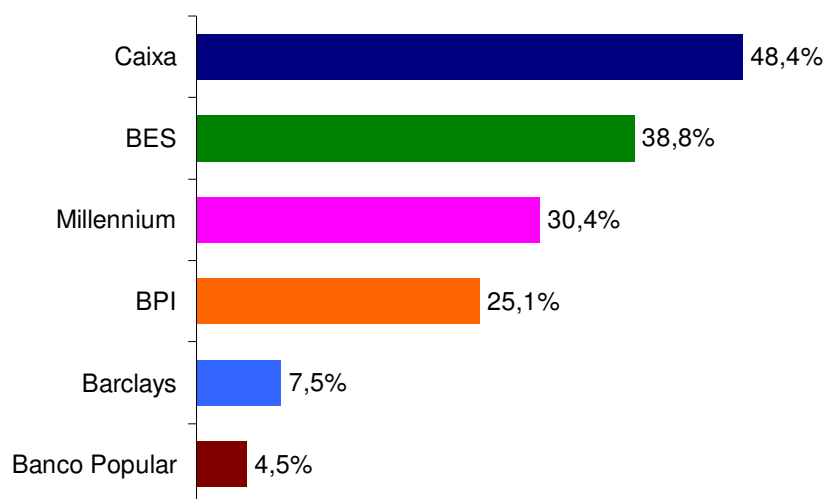
4.2.3 Resposta Comportamental

Tendo em consideração as características particulares das marcas bancárias, a relação entre a marca e o consumidor deve ser considerada como um factor determinante da resposta ao marketing da marca. Na realidade, ser cliente da marca pode ter uma influência significativa na escolha dos sinais de identidade numa situação de fusão entre essa marca e outra marca bancária.

A Caixa é o banco com maior número de clientes entre os inquiridos (48,6%), seguido do BES (38,8%), do Millennium (30,4%) e do BPI (25,1%) (Figura 4.17). Estes resultados não têm correspondência directa com os indicadores de quota de mercado, uma vez que o Millennium apresenta um desempenho bastante superior ao BES (ver ponto 3.3.1). No entanto, mais uma vez, a ligação institucional do BES à Católica e o

facto do cartão de estudante da universidade ser oferecido pelo BES, e dos estudantes serem incentivados a abrir conta no BES através das vantagens que lhes são oferecidas, poderá ter influenciado os resultados obtidos pela marca BES.

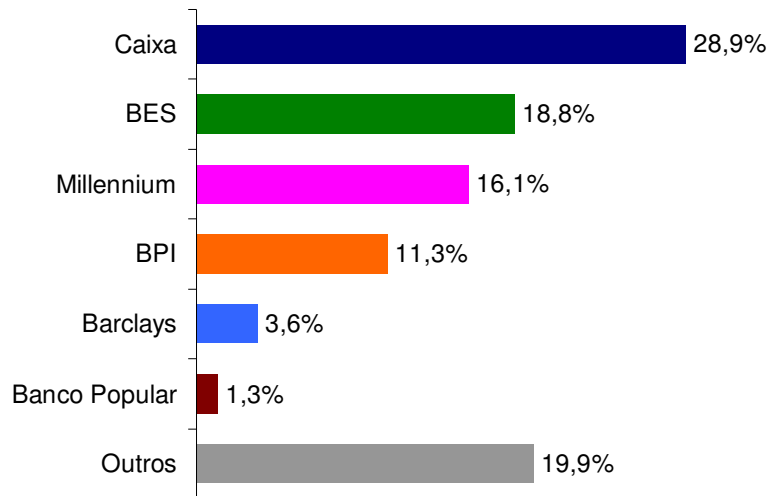
Figura 4.17 – De que bancos é cliente?



Fonte: Anexo 4.16

Relativamente ao banco principal, os resultados são semelhantes, com a Caixa revelar-se o banco principal da maioria dos inquiridos (Figura 4.18). Entre os outros bancos destacam-se o Santander Totta (8,4%) e o Montepio (4,9%).

Figura 4.18 – Qual é o seu banco principal?



Fonte: Anexo 4.16

- **Ser cliente da marca e a preferência pelo nome e símbolo da marca**

De forma a verificar a existência de uma relação de dependência entre ser cliente da marca e a preferência pelos sinais de identidade dessa marca, em caso de fusão (P4) procedemos ao cálculo do teste do Qui-Quadrado. O teste de independência do Qui-Quadrado compara os valores esperados para todas as células com os respectivos valores observados para inferir sobre a relação existente entre as variáveis. Se as diferenças entre os valores observados e esperados não se considerarem significativamente diferentes, as variáveis são independentes, ou seja, o valor do teste pertence à região de aceitação. Caso contrário rejeita-se a hipótese de independência entre as variáveis banco principal e escolha da estrutura de identidade corporativa.

A análise do cruzamento destas variáveis demonstra que, no caso da marca BPI, não existe uma tendência para os clientes da marca escolherem mais o nome ou o símbolo do que os não clientes (símbolo - $\chi^2(1, 467) = 0,854$; nome - $\chi^2(1, 467) = 0,358$). No caso da marca BES já se verifica uma tendência para os clientes escolherem mais o nome do que os não clientes, uma vez que as diferenças entre as respostas esperadas e observados são significativas (símbolo - $\chi^2(1, 467) = 0,087$; nome - $\chi^2(1, 467) =$

0,015). Relativamente quer à marca Banco Popular (símbolo - $\chi^2(1, 467) = 0,286$; nome - $\chi^2(1, 467) = 0,562$) quer à marca Barclays (símbolo - $\chi^2(1, 467) = 0,793$; nome - $\chi^2(1, 467) = 0,856$) não existe tendência para os clientes da marca escolherem mais os seus sinais de identidade do que os não clientes. No que respeita à marca Caixa, verifica-se que os clientes da marca escolhem mais o nome da marca do que os não clientes (símbolo - $\chi^2(1, 467) = 0,583$; nome - $\chi^2(1, 467) = 0,022$). Quando analisamos os resultados para a marca Millennium, conclui-se que clientes e não clientes utilizam o nome e símbolo do Millennium em proporções semelhantes (símbolo - $\chi^2(1, 467) = 0,472$; nome - $\chi^2(1, 467) = 0,118$).

Assim sendo, para a generalidade das marcas, poderá não se confirmar a proposição P4, de que existe uma correspondência entre ser cliente da marca e a preferência pelas alternativas de mudança que privilegiam os sinais de identidade dessa marca, exceptuando os casos das marcas BES e Caixa Geral de Depósitos.

- **Ser a marca o banco principal e a preferência pelo nome e símbolo da marca**

Procedemos ao mesmo tipo de análise para confirmar se existe uma relação de dependência entre ter a marca (BPI, BES, Caixa ou Millennium¹⁹) como banco principal e a escolha do nome ou do símbolo da marca. No entanto, verificou-se que não há uma tendência para os inquiridos para os quais a marca é o seu banco principal escolherem mais o nome ou símbolo dessa marca.

A análise estatística multivariada permitirá confirmar se o facto de se ter uma marca como banco principal determina significativamente a escolha dos sinais de identidade dessa marca em situação de fusão.

¹⁹ Não foi possível incluir na análise as marcas Barclays e Banco Popular, devido ao reduzido número de clientes destas duas marcas.

- **Ser a marca o banco principal e a preferência por um novo nome ou um novo símbolo**

É possível observar apenas uma tendência de utilização do novo nome pelos clientes da Caixa e pelos clientes dos outros bancos (Banco Popular e Barclays) ($\chi^2(4, 467) = 0,018$). Por outro lado, aqueles que têm como banco principal o BPI ou o BES escolhem menos um novo nome, em situação de fusão, do que aquilo que seria teoricamente previsto. Relativamente à escolha do novo símbolo, a sua utilização não depende do banco principal dos inquiridos. Podemos admitir então que a ligação à marca Caixa será menos afectiva do que a ligação às marcas BES, Millennium ou BPI.

4.2.4 *Fit* Percebido

Se existir uma percepção global de *fit* entre as duas marcas, a avaliação da entidade resultante da fusão será mais favorável do que em situações em que as duas marcas sejam consideradas inconsistentes ou incompatíveis. O *fit* percebido entre as marcas deverá influenciar a escolhas das alternativas de mudança de identidade em situação de fusão, nomeadamente a decisão entre combinar ou não elementos de identidade das duas marcas envolvidas na fusão.

Para avaliar o *fit* utilizamos uma escala de Likert de 7 pontos, através da qual os inquiridos classificavam o seu grau de concordância relativamente às três seguintes afirmações: “uma combinação entre as marcas A B faz todo o sentido”; “as marcas A e B são consistentes entre si”; “as marcas A e B complementam-se bem”.

Pela análise das médias do *fit* verifica-se que para a generalidade das combinações estudadas, o *fit* percebido está próximo do ponto médio da escala (4) ou um pouco abaixo (Tabela 4.3). As marcas BPI e Millennium são aquelas que são percebidas como tendo um *fit* mais alto (3,72). Este resultado deverá ter sido influenciado pelos cenários de ligação entre as duas marcas que surgiram em 2007, primeiro através da oferta pública de aquisição (OPA) lançada pelo Millennium ao BPI no início de 2007,

e depois através da proposta de fusão entre as duas marcas que foi apresentada pelo BPI em Outubro de 2007. A eventual criação do “Millennium BPI” resultante da fusão entre BPI e Millennium, foi amplamente discutida pelos *media* no Outono de 2007, o que pode ter tornado o cenário de fusão entre estas duas marcas mais real para os inquiridos, e pode ter influenciado favoravelmente a sua avaliação do *fit* percebido entre estas duas marcas.

A combinação entre as marcas dos dois maiores bancos privados, as marcas BES e Millennium, é percebida também como tendo um *fit* razoável (3,53). Por outro lado, em média os inquiridos consideram que existe um *fit* baixo para qualquer combinação de marcas que envolva a Caixa. O que poderá estar relacionado com o facto de a Caixa ser a marca de um banco público e de um dos maiores grupos bancários portugueses. Os níveis mais baixos de *fit* verificam-se para a combinação entre a Caixa e o Millennium (2,66), as duas marcas com maior quota de mercado.

O *alpha de Cronbach* da escala de *fit* tem um valor de 0,743 ($n = 467$), podendo-se considerar que a consistência interna se encontra dentro do intervalo do que é considerado um nível razoável para as ciências sociais.

Tabela 4.3 – *Fit* percebido entre as marcas

Grupo	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
BPI vs. BES	32	1,00	5,33	3,448	1,04
BPI vs. BP	31	1,00	5,33	3,118	1,12
BPI vs. Barclays	31	1,00	5,67	3,398	1,06
BPI vs. Caixa	30	1,00	5,67	2,900	1,30
BPI vs. Millennium	36	1,00	6,33	3,722	1,25
BES vs. BP	32	1,00	6,00	2,844	1,36
BES vs. Barclays	30	1,00	5,33	3,422	1,15
BES vs. Caixa	29	1,00	5,00	2,759	1,16
BES vs. Millennium	30	1,00	6,67	3,533	1,31
BP vs. Barclays	30	1,00	6,00	3,122	1,18
BP vs. Caixa	30	1,00	5,00	3,256	1,07
BP vs. Millennium	33	1,00	6,33	3,364	1,35
Barclays vs. Caixa	32	1,00	5,67	3,146	1,16
Barclays vs. Millennium	31	1,00	7,00	3,301	1,40
Caixa vs. Millennium	30	1,00	5,33	2,656	1,19

Com o objectivo de identificar se existem diferenças entre os vários cenários no que respeita ao *fit* percebido entre as marcas, procedemos a uma análise de variância (ANOVA) seguindo os procedimentos descritos no ponto 4.2. Os resultados apresentam-se em seguida na Figura 4.19.

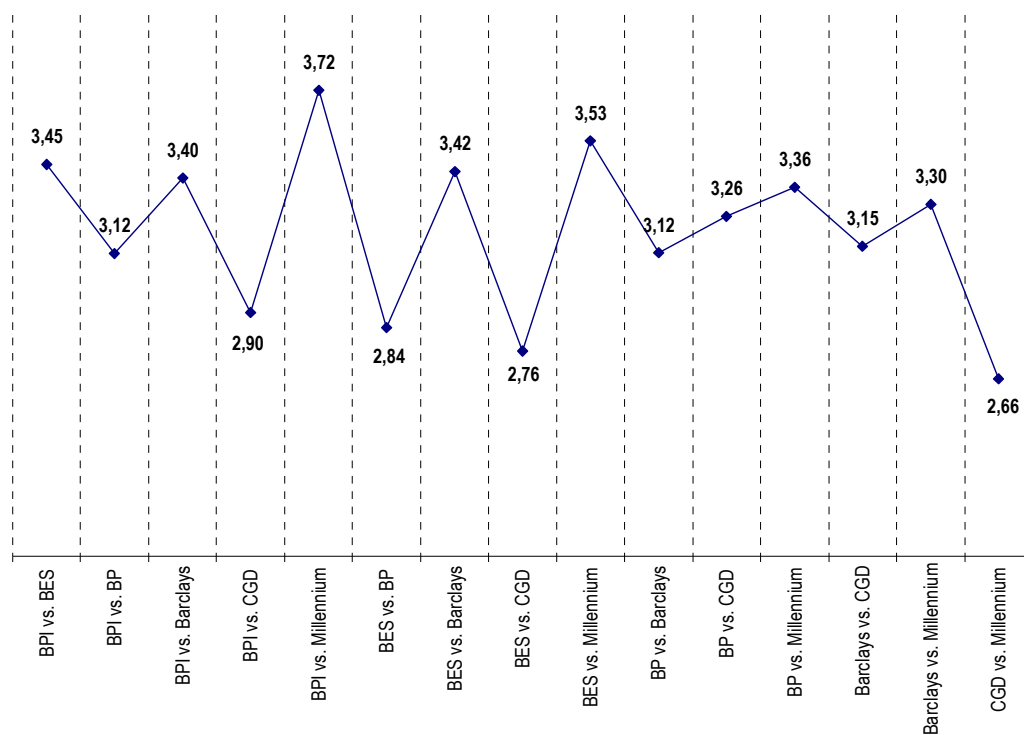
O teste *F* indica-nos que há diferenças significativas entre grupos relativamente ao *fit* percebido entre as marcas ($F(14; 452) = 1,983, p < 0.05$). Uma vez que se viola o

princípio da homogeneidade das variâncias, recorreremos ao teste LSD²⁰ para verificar quais os grupos que diferem entre si.

A comparação entre médias, demonstra-nos que as marcas BPI e Millennium são percebidas como tendo um *fit* significativamente superior à maioria dos pares de marcas em estudo. As marcas BES e Millennium apresentam também um valor médio de *fit* significativamente mais elevado que algumas das outras combinações analisadas. O mesmo se verifica para a combinação entre as marcas BPI e BES.

Por outro lado, as marcas Caixa e Millennium são percebidos como tendo um *fit* consideravelmente inferior a diversas das combinações estudadas. O mesmo se verifica para a combinação entre as marcas BES e Caixa.

Figura 4.19 – *Fit* percebido por cenário de fusão



²⁰ Recorremos ao teste LSD, uma vez que, através de um teste mais robusto, o teste de *Tuckey*, não nos foi possível identificar as diferenças entre grupos apontadas pelo teste *F*.

- **Correlações entre o *fit* percebido, a familiaridade e o afecto por cenário de fusão**

Quando analisamos as correlações cenário a cenário, podemos evidenciar adicionalmente a existência de uma correlação negativa moderada ou baixa entre a familiaridade e o *fit* percebido entre as marcas. Pode-se observar uma correlação negativa moderada entre a familiaridade média para com a marca BPI e o *fit* percebido entre as marcas BPI e Banco Popular ($r(30) = -0,416$; $p < 0,05$), e entre a familiaridade para com a marca Barclays e o *fit* percebido entre as marcas BPI e Barclays ($r(30) = -0,408$; $p < 0,05$). Relativamente à combinação entre as marcas BPI e BES observa-se uma correlação negativa baixa entre a familiaridade média para com a marca BES e o *fit* percebido entre as marcas ($r(32) = -0,361$; $p < 0,05$). No caso da combinação entre o BES e o Millennium, a relação inverte-se, na medida em que se verifica que quanto mais familiarizados os inquiridos estão com o Millennium maior o *fit* percebido entre as marcas ($r(30) = 0,536$; $p < 0,01$).

Por outro lado, em alguns dos cenários analisados, observa-se a existência de uma correlação positiva moderada entre o afecto associado à marca e o *fit* percebido, nomeadamente entre: o afecto para com a marca Millennium e o *fit* percebido entre as marcas BPI e Millennium ($r(36) = 0,481$; $p < 0,01$); entre o afecto para com a marca Millennium e o *fit* percebido entre as marcas BES e Millennium ($r(30) = 0,418$; $p < 0,05$); entre o afecto para com a marca BES ($r(32) = 0,408$; $p < 0,05$) e para com a marca Banco Popular ($r(32) = 0,526$; $p < 0,01$) e o *fit* percebido entre as marcas BES e Banco Popular; e entre o afecto associado à marca Banco Popular e o *fit* percebido entre as marcas Banco Popular e Barclays ($r(30) = 0,420$; $p < 0,05$).

- **Regressão linear entre o *fit* percebido, a familiaridade e o afecto para com cada marca**

Pela análise das correlações entre o *fit* percebido, a familiaridade e o afecto, cenário a cenário, podemos presumir que existe uma associação linear entre o *fit* e a familiaridade e/ou o afecto para com cada marca. Recorremos então uma regressão

linear para, grupo a grupo, relacionar o *fit* percebido entre as marcas com a familiaridade e com o afecto para com cada uma das marcas analisadas. No entanto, uma vez que o tamanho da amostra (n) de cada um dos grupos é muito reduzido (n entre 30 e 36 observações) não foi possível estabelecer nenhuma relação significativa entre o *fit* percebido entre as duas marcas e a familiaridade e o afecto para com cada uma das marcas estudadas.

4.2.5 Associações

Todos os qualificativos utilizados pelos inquiridos em relação às marcas foram anotados. Estes qualificativos foram retirados da questão A9 do questionário (Anexo 4.4).

A análise das respostas permitiu concluir que os inquiridos categorizavam frequentemente uma marca por oposição à outra (“discreta” – Banco Popular/ “mediática” – Millennium BCP; “popular” – Banco Popular/ “elitista” – Barclays). De facto o exercício que colocamos aos inquiridos induzia às oposições, uma vez que na questão A9 era solicitado que referissem qual a característica que associavam a cada uma das marcas de um par de marcas. Vários dos qualificativos mencionados só surgem por oposição, nomeadamente: privada só surge por oposição a pública (quando uma marca é caracterizada por contraponto à Caixa); nacional só surge por oposição a estrangeira (quando a caracterização da marca é feita por oposição ao Barclays ou Banco Popular), entre outros casos notórios de classificação por oposição.

Sendo assim, depois de procedermos a um levantamento exaustivo dos qualificativos usados para caracterizar a marca, optamos por os organizar em categorias semânticas²¹. A análise dos dados foi efectuada através de uma técnica baseada na pesquisa de eixos conceptuais bipolares cuja função é a organização das evocações

²¹ O conceito de categoria semântica vem da semiótica estrutural que é no âmbito da semiótica a tendência que propõe o estudo dos signos e da linguagem como sistemas de relações. As categorias semânticas são as unidades bases destes sistemas, que asseguram, a um nível elementar, as relações geradoras da significação (bem vs mal, vida vs morte, masculino vs feminino, abstracto vs concreto). De um ponto de vista conceptual, elas permitem a comparação de dois termos comparáveis, assegurando o rigor de análise (Floch, 1989).

opostas associadas ao conceito de marca. Esta técnica parte do princípio de que uma palavra é apenas uma descrição incompleta e imperfeita da realidade que representa. A realidade pode ser obtida se juntarmos o consciente e o inconsciente, se o conceito for categorizado a partir das emoções que veicula (Bagozzi, 2000). De acordo com esta perspectiva a abordagem por categorias semânticas torna-se relevante, pois junta em eixos conceptuais bipolares um conjunto vasto de informação estabelecido a um nível emocional.

Numa fase inicial todos os qualificativos que consubstanciam o mesmo tipo de atitude em relação às marcas foram reagrupados. Uma primeira ideia transmitida por parte significativa dos inquiridos é que as marcas bancárias em análise podem ter muita notoriedade, ser bem conhecidas (“com notoriedade” - BPI; “familiar” - BES; “reconhecida” – Millennium) ou podem também ser desconhecidas (“pouco conhecido” – Banco Popular; “discreto” – Banco Popular). Estamos perante a primeira categoria semântica: conhecida/desconhecida (Quadro 4.1).

Seguindo um raciocínio idêntico, procedemos à análise exhaustiva dos dados, obtendo no final vinte e quatro categorias semânticas, que cobrem as evocações dominantes dos 467 inquiridos em relação às seis marcas bancárias em estudo, como se pode ver no Anexo 4.17.

Tentamos depois criar uma sequência entre as categorias semânticas que vai da resposta cognitiva à resposta comportamental, sendo certo que algumas das categorias identificadas se encontram na fronteira entre o cognitivo e o afectivo (por exemplo dinâmico/estático), e outras na fronteira entre o afectivo e o comportamental (por exemplo segura/insegura).

É no entanto importante efectuar algumas ressalvas:

- Nem todos os eixos das categorias semânticas foram necessariamente evocados pelos inquiridos. É o caso das marcas “masculinas” definidas por oposição às marcas “femininas”, ou das marcas “com liderança” definidas por oposição às marcas “sem liderança”;
- Como consequência do ponto anterior, resulta que a construção dos pólos das categorias não é instantânea; assim como o mencionam os seguidores deste método, esta construção deve resultar de uma descoberta que se faz por tentativas

sucessivas, tendo por base uma “ida e volta” constante entre o todo dos dados e o seu detalhe.

Quadro 4.1: As associações às marcas: categorias semânticas – excerto







Tipo de Resposta	Pólo da Categoria Semântica	Pólo da Categoria Semântica
<p>1 Resposta Cognitiva (Categorias Semânticas 1-16)</p>	<p>11 Conhecida Marketing (BES); publicitada; publicidade (BES, M) mediático; mediatismo; grandes campanhas de publicidade; boa publicidade; publicidade atractiva (BPI); muitos anúncios; patrocinador de muitos eventos; <i>Rock in Rio</i> Reconhecida; com notoriedade (BPI); familiar (BPI); familiaridade; o mais popular (BPI); popular (BES, M; BPI); popularidade (M) Banco forte (BES); marca forte (M); forte (M)</p>	<p>12 Desconhecida Pouco conhecido (BP); desconhecido (BP); pouco divulgado (BP); com pouca expressão; pouco familiar; pouco publicitado; pouca notoriedade; incógnito (BP); Para mim é novo (Barclays); novidade; recente</p>
	<p>21 Exuberante Polémico (M);</p>	<p>22 Sóbria Discreto (Barclays); descrição (BP); sóbria; sobriedade (Barclays); discreto (BPI); descrição (BES); subtil (Barclays); elegância (Barclays)</p>
	<p>31 Simples Simples (CGD); facilidade (BP); fácil (BPI); simplicidade no tratamento dos assuntos (BES)</p>	<p>32 Complexo Problemático (M); controverso (M); complexo (M); confusa (CGD); pouco claro (BPI)</p>
	<p>41 Com Liderança Dono do banco (BES); Artur Santos Silva; Jardim Gonçalves; família Espírito Santo; pertence ao Grupo Espírito Santo; Joe Berardo</p>	<p>42 Sem Liderança</p>

Nota: O quadro completo desta categorização semântica encontra-se no anexo 4.17.

Fonte: Anexo 4.17

Na tabela 4.4 faz-se a análise marca a marca das frequências com que lhes foram atribuídas associações correspondentes aos pólos das categorias semânticas.

Tabela 4.4 – Principais associações estabelecidas em relação às marcas

	 BPI	 BES	 BANCO POPULAR	 BARCLAYS	 Caixa	 Millennium
Conhec.	6,3%					12,5%
Desc.			23,7%	11,7%		
Com/sem Sinais Notórios		7,8%				
Grande Pequena						6,3%
Nacional Estrang.			8,3%			
Priv. Pública					25,8%	
Popular Elitista			11,5%	10,4%	8%	
Dinâm. Inovad. Tradic.	15,6%	16,3%				9,4%
		5,9%			10,6%	
Compet. Incomp.	5,6%	7,7%				
Prest. Sem Prest.	5%	5,2%		9,7%		5,0%
Agrad. Desag.						3,8%
Segura Inseg.	11,3%	5,8%		7,4%	21,2%	5,6%
Person. Massif.	5,6%					

Nota: as associações mais positivas estão sombreadas a amarelo e as associações menos positivas a cinzento; a gradação da cor é função da força da associação.

Fonte: Anexo 4.18

Em relação à marca BPI, verifica-se que as principais associações estão agrupadas nos pólos das categorias semânticas dinâmica (“moderna”; “dinâmica”) e inovadora

(“inovador”; “irreverência”) (15,6%), segura (“credibilidade”; “responsabilidade”; “seriedade”) (11,25%) e conhecida (“familiar”, “com notoriedade”) (6,25%) (Tabela 4.4 e Anexo 4.18). Por outro lado, a competência (“profissionalismo”; “rigor”; “eficiência”) é também uma característica associada à marca BPI (5,63%), bem como o prestígio (“instituição bancária de referência”; “histórica”) (5%) e o serviço personalizado (“próximo”; “pessoal”) (5,63%).

No que respeita à marca BES, as principais associações podem também ser relacionadas com o facto de ser uma marca dinâmica (“actual”; “jovem”; “moderna”) e inovadora (“inovador”; “arrojada”) (16,34%). Além do mais, os inquiridos consideram a marca BES como uma marca competente (“profissionalismo”; “rigor”; “prático”) (7,69%), com sinais notórios (“verde”) (7,84%), uma marca segura (“confiança”; “seriedade”) (5,77%) e tradicional (“tradição”; “conservadorismo”) (5,88%).

Relativamente à marca Banco Popular, deve ser destacado que uma parte significativa das associações estão relacionadas com o facto da marca ser desconhecida (“pouco conhecida”; “desconhecida”, “incógnito”) (23,72%). Entre os inquiridos que não referem desconhecer a marca, uma parte significativa associa à marca características que podem ser agrupadas na categoria semântica popular (“do povo”; “classes mais baixas”; “ruralismo”; “o banco de toda a gente”) (11,54%), e que são transmitidas pelo seu nome, ou associações que remetem para a sua nacionalidade (“espanhol”; “ibérico”) (8,33%).

Uma parte relevante dos inquiridos considera a marca Barclays como uma marca desconhecida (“para mim é novo”; “novidade”) (11,69%), contudo essa percentagem não é tão significativa como no caso do Banco Popular. Deve ser realçado que as principais associações estabelecidas em relação à marca remetem para o facto de ser elitista (“elitista”; “de classe média alta”; “clientes *premium*”) (10,4%) e uma marca com prestígio (“imagem”; “excelência”; “sofisticada”) (9,74%).

As principais associações estabelecidas em relação à Caixa Geral de Depósitos estão relacionadas com o facto de ser uma marca pública (“pública”; “estatal”; “do estado”) (25,83%), ou uma marca segura (“confiança”; “segurança”; “solidez”) (21,19%). Por outro lado, a Caixa é percebida como uma marca tradicional (“tradição”; “clássica”) (10,6%) e popular (7,95%).

No que respeita à marca Millennium, uma parte significativa dos inquiridos associa-lhe características que podemos relacionar com a sua notoriedade (“popularidade”; “publicitada”) (12,5%), bem como o facto de ser uma marca dinâmica (“dinâmica”; “ambiciosa”) e inovadora (“progresso”) (9,38%) e grande (“o maior banco privado”; “grande”) (6,25%). No entanto, deve ser realçado, que a marca Millennium é percebida como uma marca sem prestígio (“mentirosos”; “escandaloso”; “corrupção”) e desagradável (“não simpatizo”; “impopular”; “arrogante”) (8,75%), e como uma marca insegura (“instabilidade”; “insegurança”; “intranquilidade”) (5,63%). Apesar de alguns inquiridos percepcionarem a marca como competente (3,75%) e com prestígio (3,75%).

4.2.6 A Relação entre a Atitude e as Preferências de Identidade Corporativa

4.2.6.1 Modelo de Regressão Binária

Neste estudo procedemos a uma análise de regressão para testar o efeito das diferentes variáveis intermediadoras na escolha do nome e/ou símbolo da marca, numa situação de fusão entre duas marcas bancárias. Assim, utilizamos uma regressão logística binária, para analisar a probabilidade da escolha dos sinais de identidade da marca (onde 0 = não é referido o nome ou o símbolo e 1 = é referido o nome ou o símbolo da marca), em função da notoriedade *top of mind* e da notoriedade espontânea da marca (P1), do reconhecimento efectivo do símbolo, da familiaridade para com a marca (P2), da preferência pelo símbolo da marca e do afecto para com a marca (P3) e do inquirido ter a marca como banco principal (P4). Adicionalmente incluímos na regressão duas variáveis de caracterização sócio-demográfica, o sexo e a idade dos inquiridos, para verificar em que medida é que a preferência pelo nome e símbolo da marca é explicada por estas duas variáveis.

Na regressão logística binária o Pseudo R^2 de Nagelkerke é uma medida útil da qualidade do ajustamento, indicando-nos qual a proporção de variação da variável dependente que é explicada pelo modelo.

Cada coeficiente (β) na equação estimada representa a variação no *logit* da previsão de escolha do nome e símbolo da marca (Y) associado a uma unidade de variação na variável exógena que lhe está associada, mantendo-se tudo o resto constante. Elevando-se os coeficientes estimados ao expoente, obtém-se $\text{Exp}(\beta)$ que nos informa sobre a probabilidade dos sinais de identidade da marca serem escolhidos quando a variável independente aumenta em 1 unidade, mantendo-se tudo o resto igual.

4.2.6.2 Modelo de Regressão Multinomial

Para verificar em que medida é que as componentes da atitude em relação à marca (cognitiva, afectiva e comportamental) influenciam a probabilidade de escolha de um ou de ambos os sinais de identidade da marca, numa situação de fusão, procedemos ainda à estimação de uma regressão logística multinomial. O objectivo é analisar a probabilidade de escolha do símbolo, do nome ou de ambos os sinais de identidade da marca em função da notoriedade *top of mind* e da notoriedade espontânea da marca (P1), do reconhecimento efectivo do símbolo, da familiaridade para com a marca (P2), da preferência pelo símbolo da marca e do afecto para com a marca (P3) e do inquirido ter a marca como banco principal (P4). Incluímos novamente na regressão duas variáveis de caracterização sócio-demográfica, o sexo e a idade dos inquiridos, para verificar em que medida é que a preferência por um ou pelos dois sinais de identidade da marca é explicada por estas duas variáveis.

As alternativas de resposta disponíveis a um inquirido no contexto de uma fusão entre uma determinada marca A e uma outra marca B, no que respeita à escolha dos sinais da marca A, são as seguintes:

1. Não escolhe o nome nem o símbolo da marca A (escolha dos sinais de identidade = 0)
2. Escolhe o símbolo da marca A (escolha dos sinais de identidade = 1)
3. Escolhe o nome da marca A (escolha dos sinais de identidade = 2)
4. Escolhe o nome e o símbolo da marca A (escolha dos sinais de identidade = 3)

Pretende-se analisar em que medida é que a notoriedade *top of mind* e a notoriedade espontânea influenciam favoravelmente a escolha do símbolo e/ou do nome da marca numa situação de fusão. É expectável que a notoriedade da marca tenha uma influência maior sobre a escolha do nome, o sinal central de identificação da marca. Relativamente à familiaridade, é de esperar que quando a marca tenha um nível elevado de familiaridade, os indivíduos tendam a preferir a manutenção de ambos os seus sinais de identidade numa situação de fusão. Por outro lado, em relação ao efeito esperado do afecto, é expectável que, quando a marca tenha um nível elevado de afecto, os respondentes tendam a privilegiar as alternativas que mantenham o nome e o símbolo da marca. Quanto à preferência/afecto pelo símbolo da marca deverá influenciar favoravelmente a escolha do símbolo da marca. Tendo em conta as características particulares das marcas de serviço, em particular no respeitante à importância da relação entre o cliente e a marca, é de esperar que aqueles que tenham a marca como banco principal prefiram a manutenção do seu nome no contexto de uma fusão, ou mesmo do seu nome e símbolo.

Procedemos então à estimação de uma regressão logística multinomial normalizada para cada uma das seis marcas em estudo, usando a alternativa 0 como alternativa de referência, ou seja $\beta_j = 0$ para $j = 0$. Assim, a categoria base com a qual vamos comparar as alternativas de resposta (escolha do símbolo; escolha do nome; escolha do nome e símbolo) será a categoria “não é referido nenhum sinal de identidade da marca”.

Os procedimentos adoptados para estimação da regressão logística multinomial são idênticos aos da estimação de uma regressão logística binária (ver ponto anterior).

Os resultados da estimação deste modelo pelo método da máxima verosimilhança são analisados em seguida para cada uma das seis marcas em estudo. É importante salientar que, no caso das marcas Banco Popular e Barclays o número de observações para algumas das variáveis explicativas é muito baixo. Devíamos incluir no mínimo 30 observações para cada uma das variáveis exógenas do modelo, contudo para estas duas marcas não foi possível respeitar a restrição. No entanto, optamos por fazer a regressão multinomial para o Banco Popular e Barclays ainda que apenas a título exploratório.

4.2.6.3 Análise por Marcas

- Banco Popular

Tabela 4.5 – Modelo de regressão binária da escolha dos sinais de identidade do Banco Popular

	Exp(β)	Erro Padrão	Sig.
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,000	40192,970	1,000
Notoriedade espontânea	0,993	0,639	0,500
Reconhec. ef. Símbolo	1,396	0,399	0,404
Preferência pelo símbolo	0,740 [†]	0,182	0,099
Banco Principal	0,000	40192,970	1,000
Familiaridade	1,182	0,114	0,141
Afecto	0,917	0,164	0,599
Idade	0,993	0,022	0,726
Sexo	1,047	0,351	0,895
Número de Observações	150		
Qui-Quadrado	9,028 (9 gl)		
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,079		

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

A análise dos resultados para a marca Banco Popular mostra-nos que o modelo com estas variáveis exógenas não permite prever melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo apenas com uma constante, uma vez que as diferenças entre o modelo actual e o modelo com apenas uma constante não são estatisticamente significativas ($\chi^2(9, 150) = 9,028$; $p = 0,435$). Por outro lado, o modelo explica

apenas 7,9% da variação na escolha do nome e/ou símbolo do Banco Popular (R^2 *Negelkerke* = 0,079), e nenhuma das variáveis exógenas contribui para melhorar significativamente a previsão da escolha do nome e símbolo da marca, uma vez que nenhum dos coeficientes é estatisticamente significativo (Tabela 4.5).

Podemos realçar apenas que a preferência pelo símbolo é o preditor que está mais próximo de ser significativo ($\beta = -0,301$; $\text{Exp}(\beta) = 0,740$; $p = 0,099$), e que à medida que a preferência pelo símbolo do Banco Popular aumenta, a tendência para escolher os sinais de identidade da marca aumenta.

Assim, no caso da marca Banco Popular não é possível prever a escolha do nome ou símbolo com base na notoriedade da marca (P1²²), na familiaridade para com a marca (P2.2²³), no afecto para com a marca (P3²⁴), ou no facto desta marca ser ou não o banco principal dos inquiridos (P4²⁵). Não é assim possível confirmar as proposições desenvolvidas com base na revisão da literatura.

²² P1: Existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca.

²³ P2.2: Quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca.

²⁴ P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

²⁵ P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

Tabela 4.6 – Modelo de regressão multinomial da escolha dos sinais de identidade do Banco Popular

Variáveis Independentes	Escolha do Símbolo		Escolha do Nome		Escolha do Nome e Símbolo	
	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão
Notoriedade <i>top of mind</i>	1,144	0,000	1,000	6987,430	0,000	3568,998
Notoriedade espontânea	0,674	0,999	1,415	0,751	1900,066	31,608
Reconhec. ef. Símbolo	1,141	0,740	1,159	0,468	2,217	0,768
Preferência pelo símbolo	0,676	0,309	0,211	0,785	0,657	0,365
Banco Principal	0,179	334,761	18479,438	104,825	1019,697	310,188
Familiaridade	1,292	0,225	1,083	0,135	1,396	0,208
Afecto	0,8375	0,325	0,931	0,190	0,958	0,317
Idade	0,969	0,053	1,003	0,024	0,983	0,046
Sexo	1,147	0,688	1,457	0,408	0,271	0,828
N. Observações	150					
Qui-Quadrado	23,659 (27 g.l.)					
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,167					

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ■■■ $p < 0,01$; ■■ $p < 0,05$; ■ $p < 0,1$

Novamente a análise dos resultados para a marca Banco Popular indica-nos que o modelo com as variáveis exógenas não permite explicar melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo com apenas uma constante ($\chi^2(27, 150) = 23,659$; $p = 0,649$). O modelo explica 16,7% da variação na escolha do nome ou símbolo da

marca Banco Popular ($R^2_{Nagelkerke} = 0,247$). Além do mais, nenhuma das variáveis explicativas se revela significativa para qualquer uma das alternativas de resposta (Tabela 4.6).

A marca Banco Popular é aquela que tem os resultados mais baixos em termos de notoriedade espontânea, de notoriedade *top of mind*, e de familiaridade, alcançando resultados muito inferiores às outras cinco marcas estudadas em todos os indicadores de resposta cognitiva, e também no que respeita à resposta afectiva. Além do mais, o Banco Popular tem um número muito reduzido de clientes entre os respondentes. A atitude (nas suas componentes cognitiva, afectiva e comportamental) face à marca Banco Popular deveria assim explicar a preferência tão baixa pelo seu nome e símbolo. No entanto, a escolha do nome e símbolo desta marca, numa situação de fusão, terá sido ditada por outros factores que não os incluídos no modelo. A volatilidade da escolha dos elementos de identidade desta marca, ainda com uma expressão tão reduzida no mercado português, pode eventualmente ser difícil de racionalizar.

- Barclays

Tabela 4.7 – Modelo de regressão binária da escolha dos sinais de identidade do Barclays

	Exp(β)	Erro Padrão	Sig.
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,225	1,660	0,369
Notoriedade espontânea	0,804	0,536	0,684
Reconhec. ef. símbolo	1,353	0,466	0,516
Preferência pelo símbolo	0,993	0,128	0,955
Banco Principal	1,747	1,647	0,735
Familiaridade	0,804	0,186	0,242
Afecto	3,112**	0,277	0,000
Idade	0,987	0,030	0,667
Sexo	1,196	0,435	0,680
Número de Observações	146		
Qui-Quadrado	27,916 (9 gl)		
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,247		

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

No caso da marca Barclays, o modelo com as variáveis exógenas explica melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo com apenas uma constante ($\chi^2(9, 146) = 27,916$; $p = 0,001$). O modelo explica 24,7% da variação na escolha do nome ou símbolo da marca Barclays (R^2 Nagelkerke = 0,247). A análise demonstrou que o afecto em relação à marca ($\beta = 1,135$; Exp (β) = 3,112; $p = 0,000$) tem um efeito significativo na previsão da escolha dos sinais de identidade em situação de

fusão, suportando assim P3²⁶ (Tabela 4.7). Por outro lado, as proposições P1²⁷, P2.2²⁸ e P4²⁹ foram rejeitadas.

Os resultados indicam-nos que por cada unidade de aumento do afecto, a probabilidade de escolha dos sinais de identidade do Barclays aumenta cerca de 3 vezes ($\text{Exp}(\beta) = 3,112$), mantendo-se tudo o resto constante.

²⁶ P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

²⁷ P1: Existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca.

²⁸ P2.2: Quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca.

²⁹ P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

Tabela 4.8 – Modelo de regressão multinomial da escolha dos sinais de identidade do Barclays

Variáveis Independentes	Escolha do Símbolo		Escolha do Nome		Escolha do Nome e Símbolo	
	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,000	0,000	0,000	9914,040	0,160	1,714
Notoriedade espontânea	0,271 [†]	0,761	3,339	0,885	0,676	0,603
Reconhec. ef. Símbolo	1,138	0,697	1,003	0,578	1,852	0,556
Preferência pelo símbolo	1,489 [†]	0,217	1,047	0,166	0,802	0,154
Banco Principal	0,000	0,000	0,000	9914,040	3,975	1,722
Familiaridade	0,722	0,274	0,806	0,230	0,856	0,225
Afecto	2,768**	0,388	2,596**	0,324	3,609**	0,315
Idade	0,96	0,042	1,006	0,035	0,960	0,038
Sexo	2,735	0,644	1,060	0,542	0,865	0,519
N. Observações	146					
Qui-Quadrado	64,713 (27 g.l.)					
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,386					

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

Quando analisamos os resultados da regressão multinomial, concluímos novamente que o modelo com as variáveis exógenas explica melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo com apenas uma constante ($\chi^2(27, 146) = 64,713$; $p = 0,000$). O modelo explica 38,6% da variação na escolha do nome ou símbolo da

marca Barclays (R^2 Nagelkerke = 0,386). Deve ser referido que temos poucas observações para a marca Barclays para a variável explicativa notoriedade *top of mind* (apenas 1,9% dos inquiridos citam em 1º lugar o nome do Barclays) e banco principal (apenas 3,6% dos inquiridos têm o Barclays como banco principal) (ver pontos 4.2.1. e 4.2.3), o que limita a análise dos resultados.

Relativamente à escolha do símbolo da marca Barclays, a única variável estatisticamente significativa, para os níveis de significância habituais, é o afecto em relação à marca ($\beta = 1,018$; $\text{Exp}(\beta) = 2,768$; $p = 0,009$) (Tabela 4.8). As variáveis notoriedade espontânea ($\beta = -1,304$; $\text{Exp}(\beta) = 0,271$; $p = 0,086$) e preferência pelo símbolo ($\beta = 0,398$; $\text{Exp}(\beta) = 1,489$; $p = 0,066$) são marginalmente significativas (para $p < 0,1$). As variáveis notoriedade *top of mind*, familiaridade em relação à marca e ter a marca como banco principal não são estatisticamente significativas.

O efeito da notoriedade espontânea não permite confirmar P1, uma vez que em média, um aumento na notoriedade espontânea da marca Barclays, diminui a probabilidade de escolha do símbolo em 72,9% ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,271 = 0,729$). Além do mais em média, uma diminuição na preferência pelo símbolo da marca, aumenta a probabilidade de escolha do símbolo em cerca de 1,5 ($\text{Exp}(\beta) = 1,489$)³⁰. Estes resultados contraditórios podem estar relacionados com o baixo número de observações para estas variáveis explicativas.

A análise dos resultados indica-nos ainda que, em média, o aumento do afecto em relação à marca Barclays, aumenta a probabilidade de escolha do símbolo da marca em cerca de 2,8 ($\text{Exp}(\beta) = 2,768$). Este efeito permite confirmar a proposição P3, pois quanto maior afecto em relação à marca, mais os consumidores tendem a privilegiar o símbolo da marca, numa situação de fusão.

No que respeita à escolha do nome da marca Barclays, o afecto em relação à marca é a única variável estatisticamente significativa ($\beta = 0,954$; $\text{Exp}(\beta) = 2,596$; $p = 0,003$). Assim em média, por cada unidade de aumento no afecto em relação à marca Barclays, a probabilidade de escolha do nome da marca aumenta em cerca de 2,6 ($\text{Exp}(\beta) = 2,596$). Podemos confirmar que o afecto influencia favoravelmente a

³⁰ Os inquiridos ordenam os 7 símbolos apresentados de 1 a 7, atribuindo o número 1 ao símbolo mais preferido, o 2 ao segundo, e assim consequentemente. Neste caso, uma diminuição no ranking de preferência corresponde a um aumento na preferência pelo símbolo.

escolha do nome da marca (P3). As outras variáveis explicativas não se revelaram como preditores significativos da escolha do nome da marca.

Em relação à escolha do nome e símbolo da marca Barclays, o afecto é novamente a única variável explicativa estatisticamente significativa ($\beta = 1,284$; $\text{Exp}(\beta) = 3,609$; $p = 0,000$). Por cada unidade de aumento no afecto em relação à marca, em média, a probabilidade de escolha do nome e símbolo da marca aumenta em cerca de 3,6 ($\text{Exp}(\beta) = 3,609$), confirmando-se P3. Contudo, não é possível confirmar P1, P2.2 e P4, uma vez que, no caso particular do Barclays, a notoriedade da marca, a familiaridade para com a marca, e ser cliente da marca não melhoram significativamente a previsão da preferência pelos dois sinais de identidade da marca.

- BES

Tabela 4.9 – Modelo de regressão binária da escolha dos sinais de identidade do BES

	Exp(β)	Erro Padrão	Sig.
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,470	0,645	0,242
Notoriedade espontânea	0,677	0,489	0,426
Reconhec. ef. símbolo	1,886	1,064	0,551
Preferência pelo símbolo	1,006	0,156	0,969
Banco Principal	7,369 [†]	1,162	0,086
Familiaridade	2,338**	0,272	0,002
Afecto	1,832**	0,207	0,003
Idade	0,959 [†]	0,026	0,098
Sexo	0,794	0,440	0,601
Número de Observações	152		
Qui-Quadrado	44,954 (9 gl)		
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,366		

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

No caso da marca BES, o modelo com as variáveis exógenas explica melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo com apenas uma constante ($\chi^2(9, 152) = 44,954$; $p = 0,000$). Além do mais, 36,6% da variação da escolha dos sinais de identidade da marca BES é explicada pelo modelo (R^2 Nagelkerke = 0,366). A análise dos resultados indicou que, entre as variáveis explicativas do modelo, a familiaridade para com a marca ($\beta = 0,849$; Exp (β) = 2,338; $p = 0,003$) e o afecto em relação à marca ($\beta = 0,606$; Exp (β) = 1,832; $p = 0,002$) melhoram significativamente a previsão da preferência pelo nome ou símbolo da marca BES (Tabela 4.9). Por cada unidade de aumento da familiaridade, a probabilidade de escolha do nome ou símbolo

da marca BES aumenta cerca de 2,3 vezes ($\text{Exp}(\beta) = 2,338$), mantendo-se tudo o resto igual. Por outro lado, por cada unidade de aumento no afecto em relação à marca BES, a probabilidade de escolha do seu nome ou símbolo aumenta cerca de 2 vezes ($\text{Exp}(\beta) = 1,882$), tudo o resto constante.

É ainda de salientar que a idade dos inquiridos é estatisticamente significativa para $p < 0,1$ ($\beta = -0,042$; $\text{Exp}(\beta) = 0,959$; $p = 0,098$). Por cada 5 anos de aumento na idade dos inquiridos, a probabilidade de escolha dos sinais de identidade da marca BES diminui em cerca de 0,2 ($\text{Exp}(\beta \times 5) = \text{Exp}(-0,042 \times 5) = 0,811$; $1 - \text{Exp}(\beta \times 5) = 0,189$), verificando-se assim uma tendência para os mais jovens privilegiarem a manutenção dos sinais do BES.

Ter a marca como banco principal está próximo de ser um preditor significativo da escolha dos sinais de identidade do BES ($\beta = 1,997$; $\text{Exp}(\beta) = 7,369$; $p = 0,086$). Para um nível de significância $p < 0,1$, quando o BES é o banco principal dos inquiridos, a probabilidade de selecção dos seus sinais de identidade em situação de fusão, aumenta em cerca de 7,4, tudo o resto igual. Assim, para este nível de significância podemos confirmar P4³¹.

³¹ P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

Tabela 4.10 – Modelo de regressão multinomial da escolha dos sinais de identidade do BES

Variáveis Independentes	Escolha do Símbolo		Escolha do Nome		Escolha do Nome e Símbolo	
	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,188	1,136	0,563	0,719	0,478	0,710
Notoriedade espontânea	0,367	0,984	0,817	0,579	0,680	0,564
Reconhec. ef. Símbolo	6,257	1,556	0,000	0,000	2,733	1,205
Preferência pelo símbolo	1,192	0,260	1,081	0,182	0,910	0,177
Banco Principal	16,552 †	1,481	5,291	1,222	8,289 †	1,200
Familiaridade	2,292	0,549	1,881 †	0,328	2,797 **	0,337
Afecto	1,555	0,353	2,049 **	0,245	1,705 *	0,233
Idade	0,937	0,049	0,933 *	0,033	0,979	0,029
Sexo	0,553	0,812	0,995	0,497	0,667	0,498
N. Observações	152					
Qui-Quadrado	60,560 (27 g.l.)					
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,356					

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

Mais uma vez os resultados indicam-nos que modelo com as variáveis exógenas explica melhor a escolha do nome ou símbolo da marca BES do que o modelo com apenas uma constante ($\chi^2(27, 152) = 60,560$; $p = 0,000$). O modelo explica 35,6% da variação na escolha do nome ou símbolo da marca (R^2 Nagelkerke = 0,356).

Relativamente à alternativa de resposta de escolha do símbolo da marca BES, nenhum dos preditores incluídos no modelo revela ser estatisticamente significativo, para os níveis de significância habituais (Tabela 4.10). Ter a marca como banco principal é estatisticamente significativo para $p < 0,1$. Quando o BES é o banco principal dos inquiridos, a probabilidade de escolha do símbolo da marca, é em média cerca de 16,6 vezes superior ($\text{Exp}(\beta) = 16,552$). Para um nível de significância de $p < 0,1$, podemos confirmar que os clientes da marca tendem a privilegiar o seu símbolo (P4).

Em relação à alternativa de resposta de escolha do nome BES, as únicas variáveis estatisticamente significativas, para os níveis de significância habituais, são o afecto face à marca ($\beta = 0,717$; $\text{Exp}(\beta) = 2,049$; $p = 0,003$) e a idade dos inquiridos ($\beta = -0,069$; $\text{Exp}(\beta) = 0,933$; $p = 0,035$). Por outro lado, a familiaridade é também um preditor significativo, mas apenas para $p < 0,1$. Em média, quando a familiaridade aumenta em uma unidade, a probabilidade de escolha do nome BES aumenta em 1,9 ($\text{Exp}(\beta) = 1,881$), confirmando-se assim P2.2³², para este nível de significância

A análise dos resultados, demonstra que por cada unidade de aumento no afecto face à marca BES, a probabilidade de selecção do seu nome numa situação de fusão aumenta em cerca de 2 vezes ($\text{Exp}(\beta) = 2,049$), mantendo-se tudo o resto igual. Nesse sentido, podemos confirmar que existe uma correspondência entre o afecto e a escolha do nome da marca no contexto de uma fusão (P3). Quando a idade dos inquiridos aumenta em 5 anos, a probabilidade de escolha do nome BES diminui em 0,3 ($\text{Exp}(\beta \times 5) = \text{Exp}(-0,069 \times 5) = 0,708$; $1 - \text{Exp}(\beta \times 5) = 0,292$), verificando-se novamente uma tendência para os inquiridos mais jovens privilegiarem a manutenção do nome BES.

No que respeita, à alternativa de resposta de escolha de ambos os sinais de identidade, a familiaridade para com a marca ($\beta = 1,029$; $\text{Exp}(\beta) = 2,797$; $p = 0,002$) e o afecto em relação à marca ($\beta = 0,534$; $\text{Exp}(\beta) = 1,705$; $p = 0,022$) são estatisticamente significativos. Adicionalmente, ter a marca como banco principal ($\beta = 2,115$; $\text{Exp}(\beta) = 8,289$; $p = 0,078$) é marginalmente significativa ($p < 0,1$). Provavelmente um aumento na dimensão amostral permitiria tornar esta variável significativa. Quando o

³² P2.2: Quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca.

BES é o banco principal dos inquiridos, a probabilidade de escolha do nome e símbolo da marca, é em média cerca de 8,3 vezes superior ($\text{Exp}(\beta) = 8,289$).

Análise de resultados indica-nos que por cada unidade de aumento na familiaridade, a probabilidade de escolha do nome e símbolo do BES aumenta em média cerca de 2,8 ($\text{Exp}(\beta) = 2,797$). Assim, verifica-se que a familiaridade tem um peso maior para a alternativa de resposta de escolha do nome e símbolo da marca em situação de fusão, do que para a alternativa de escolha do nome ou de escolha do símbolo. O afecto tem uma influência semelhante sobre a escolha do nome e sobre a escolha do nome e símbolo do BES, uma vez que por cada unidade de aumento no afecto em relação à marca BES, a probabilidade de escolha do seu nome e símbolo aumenta em média cerca de 1,7 ($\text{Exp}(\beta) = 1,705$).

Sendo assim, podemos confirmar que quando uma marca tem um nível elevado de familiaridade os consumidores tendem a preferir a manutenção dos seus sinais de identidade (P2.2). Adicionalmente, podemos confirmar que existe uma correspondência entre o afecto em relação à marca e a preferência pelos seus sinais de identidade (P3). Os resultados sugerem também uma confirmação de que os clientes da marca tendem a privilegiar a manutenção dos seus sinais de identidade (P4). Contudo, uma vez que a notoriedade não demonstrou ser um preditor significativo da escolha dos sinais de identidade, não foi possível confirmar a proposição P1³³.

³³ P1: Existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca.

- **BPI**

Tabela 4.11 – Modelo de regressão binária da escolha dos sinais de identidade do BPI

	Exp(β)	Erro Padrão	Sig.
Notoriedade <i>top of mind</i>	1,039	0,710	0,957
Notoriedade espontânea	0,756	0,512	0,585
Reconhec. ef. símbolo	0,517	0,626	0,292
Preferência pelo símbolo	0,834	0,183	0,323
Banco Principal	0,961	0,706	0,955
Familiaridade	0,484**	0,251	0,004
Afecto	1,550*	0,203	0,031
Idade	0,938*	0,029	0,025
Sexo	0,839	0,432	0,685
Número de Observações	160		
Qui-Quadrado	19,000 (9 gl)		
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,175		

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; $t p < 0,1$

A análise dos resultados para a marca BPI mostra-nos que o modelo com estas variáveis exógenas permite prever melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo apenas com uma constante, uma vez que as diferenças entre o modelo actual e o modelo com apenas uma constante são estatisticamente significativas ($\chi^2(9, 160) = 19,000; p = 0,025$).

No que respeita à marca BPI o modelo explica 17,5% da variação da escolha dos sinais de identidade da marca em caso de fusão ($R^2_{Nagelkerke} = 0,175$). Entre as

variáveis explicativas incluídas no modelo, a familiaridade para com a marca ($\beta = -0,725$; $\text{Exp}(\beta) = 0,484$; $p = 0,004$), o afecto em relação à marca ($\beta = 0,438$; $\text{Exp}(\beta) = 1,550$; $p = 0,031$) e a idade ($\beta = -0,064$; $\text{Exp}(\beta) = 0,938$; $p = 0,025$) melhoram significativamente a previsão da preferência pelo nome ou símbolo (Tabela 4.11). Podemos concluir que por cada unidade de aumento na familiaridade em relação à marca BPI, a probabilidade de selecção do seu nome ou símbolo diminui em cerca de 0,5 vezes ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,484 = 0,516$), mantendo-se tudo o resto igual. Assim, no caso particular da marca BPI, não é possível confirmar a proposição apontada pela revisão da literatura (P2.2³⁴). Estes resultados sugerem que para a marca BPI a familiaridade não é um bom indicador das preferências dos inquiridos numa situação de fusão.

Por outro lado, a análise dos resultados indica-nos que por cada unidade de aumento no afecto em relação à marca BPI, a probabilidade de escolha do seu nome ou símbolo aumenta em cerca de 1,6 vezes ($\text{Exp}(\beta) = 1,550$), tudo o resto constante. Confirma-se assim que existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos consumidores em relação aos sinais de identidade da marca (P3). Adicionalmente, por cada 5 anos de aumento na idade dos inquiridos a probabilidade de escolha dos sinais de identidade da marca BPI diminui cerca de 0,3 vezes ($\text{Exp}(\beta \times 5) = \text{Exp}(-0,064 \times 5) = 0,726$; $1 - \text{Exp}(\beta \times 5) = 0,276$). A tendência para os inquiridos mais jovens privilegiarem os sinais de identidade da marca BPI, poderá estar relacionada com o facto do BPI ser também uma marca relativamente recente na banca comercial em Portugal.

³⁴ P2.2: Quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca.

Tabela 4.12 – Modelo de regressão multinomial da escolha dos sinais de identidade do BPI

Variáveis Independentes	Escolha do Símbolo		Escolha do Nome		Escolha do Nome e Símbolo	
	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,391	1,026	0,673	0,918	1,716	0,749
Notoriedade espontânea	0,920	0,614	0,632	0,659	0,738	0,568
Reconhec. ef. Símbolo	0,304	0,845	1,162	0,746	0,393	0,725
Preferência pelo símbolo	0,894	0,236	0,906	0,234	0,764	0,210
Banco Principal	0,545	1,026	1,665	0,873	1,716	0,749
Familiaridade	0,477 *	0,300	0,507 *	0,308	0,472 **	0,268
Afecto	1,814 *	0,280	1,620 †	0,288	1,379	0,224
Idade	0,957	0,035	0,903 *	0,042	0,938 *	0,032
Sexo	1,060	0,536	0,905	0,557	0,702	0,478
N. Observações	160					
Qui-Quadrado	35,571 (27 g.l.)					
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,214					

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

Como podemos observar na Tabela, o valor da estatística do teste razão de Qui-Quadrado não permite rejeitar a hipótese nula de que todos os coeficientes à excepção do termo independente são zero ($\chi^2(27, 160) = 35,571$; $p = 0,125$). Concluimos então

que o modelo não é globalmente significativo, ou seja, a informação relativa às variáveis explicativas não influencia a probabilidade de escolha das diferentes alternativas disponíveis, no que respeita à selecção do nome ou símbolo da marca BPI em situação de fusão. Sendo assim, os resultados obtidos para a marca BPI terão que ser sempre analisados à luz da nossa amostra, uma vez que não nos é possível inferir para a população. No entanto, deve ser salientado que um aumento da dimensão amostral contribuiria muito provavelmente para tornar o p significativo, uma vez que esta estatística está directamente relacionada com a dimensão amostral.

A análise dos resultados indica que o modelo explica 21,4% da variação na escolha do nome ou símbolo da marca ($R^2_{Nagelkerke} = 0,214$). No que respeita à alternativa de resposta de escolha do símbolo do BPI, a familiaridade em relação à marca ($\beta = -0,714$; $\text{Exp}(\beta) = 0,477$; $p = 0,014$) e o afecto em relação à marca são estatisticamente significativas ($\beta = 0,596$; $\text{Exp}(\beta) = 1,814$; $p = 0,033$) (Tabela 4.12). Em média, o aumento da familiaridade em relação à marca, diminui a probabilidade de escolha da flor de laranjeira em 0,5 ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,477 = 0,523$), o que contraria novamente a proposição formulada com base na revisão da literatura (P2.2). Por cada unidade de aumento no afecto em relação à marca, a probabilidade de escolha da flor de laranjeira aumenta em média 1,8 vezes ($\text{Exp}(\beta) = 1,814$). Assim, os resultados sugerem que existe, na nossa amostra, uma correspondência entre o afecto e a escolha do símbolo do BPI (P3).

Relativamente à alternativa de resposta de escolha do nome BPI, a familiaridade para com a marca ($\beta = -0,679$; $\text{Exp}(\beta) = 0,507$; $p = 0,028$) e a idade dos inquiridos ($\beta = -0,102$; $\text{Exp}(\beta) = 0,903$; $p = 0,015$) são estatisticamente significativas. O afecto em relação à marca ($\beta = 0,483$; $\text{Exp}(\beta) = 1,620$; $p = 0,094$) é apenas marginalmente significativo (para $p < 0,1$), e assim, por cada unidade de aumento no afecto em relação à marca, a probabilidade de escolha do nome aumenta em média cerca de 1,6 ($\text{Exp}(\beta) = 1,620$). Para este nível de significância, verifica-se na nossa amostra uma correspondência entre o afecto pela marca e a escolha do nome BPI (P3). Quando a familiaridade para com a marca BPI aumenta em uma unidade, a probabilidade de escolha do nome diminui em cerca de 0,5 ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,507 = 0,493$), o que vem mais uma vez apontar a não confirmação de P2.2. Adicionalmente, por cada 5 anos de aumento na idade dos inquiridos a probabilidade de escolha do nome BPI diminui em

0,4 ($\text{Exp}(\beta \times 5) = \text{Exp}(-0,102 \times 5) = 0,600$; $1 - \text{Exp}(\beta \times 5) = 0,400$). Confirma-se assim a tendência para os inquiridos mais jovens privilegiarem a escolha do nome da marca BPI.

Em relação à alternativa de resposta de escolha do nome e símbolo do BPI, a familiaridade em relação à marca ($\beta = -0,752$; $\text{Exp}(\beta) = 0,427$; $p = 0,005$) e a idade dos inquiridos ($\beta = -0,064$; $\text{Exp}(\beta) = 0,938$; $p = 0,048$) são novamente as únicas variáveis estatisticamente significativas. Podemos concluir que por cada unidade de aumento na familiaridade em relação à marca BPI, a probabilidade de selecção do seu nome e símbolo diminui em cerca de 0,5 ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,472 = 0,528$), contrariando a proposição P2.2. Quando a idade dos inquiridos aumenta em 5 anos, a probabilidade de escolha do nome e símbolo da marca BPI, diminui em cerca de 0,3 ($\text{Exp}(\beta \times 5) = \text{Exp}(-0,064 \times 5) = 0,726$; $1 - \text{Exp}(\beta \times 5) = 0,274$), confirmando-se a tendência anteriormente apontada. Não foi possível suportar na nossa amostra as proposições P3³⁵ e P4³⁶, uma vez que o afecto em relação à marca e ter a marca como banco principal não se revelaram como preditores significativos da escolha do nome e símbolo do BPI, numa situação de fusão.

Os resultados contraditórios entre a familiaridade em relação à marca e as alternativas de resposta de escolha do símbolo, de escolha do nome e de escolha do nome e símbolo do BPI exigiram uma análise mais detalhada das preferências dos inquiridos em situação de fusão. A análise dos dados evidenciou que aqueles que não referem nem o nome nem o símbolo do BPI, numa situação de fusão com outra marca, têm um nível de familiaridade médio elevado (6,15), e uma grande maioria escolhe a criação de uma nova marca. Os inquiridos que escolhem o símbolo, o nome, ou o nome e o símbolo do BPI têm um nível médio de familiaridade consideravelmente mais baixo para com marca, e apenas três são clientes do BPI.

³⁵ P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

³⁶ P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

- Caixa

Tabela 4.13 – Modelo de regressão binária da escolha dos sinais de identidade da Caixa

	Exp(β)	Erro Padrão	Sig.
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,407	0,654	0,169
Notoriedade espontânea	0,434 †	0,493	0,090
Reconhec. ef. Símbolo	3,598	1,153	0,267
Preferência pelo símbolo	0,953	0,129	0,711
Banco Principal	0,742	0,681	0,661
Familiaridade	1,224	0,203	0,318
Afecto	1,646*	0,184	0,007
Idade	1,040	0,032	0,216
Sexo	1,310	0,429	0,529
Número de Observações	150		
Qui-Quadrado	21,157 (9 gl)		
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,196		

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

A análise dos resultados para a marca Caixa demonstra que o modelo com estas variáveis exógenas permite prever melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo apenas com uma constante, uma vez que as diferenças entre o modelo actual e o modelo com apenas uma constante são estatisticamente significativas (χ^2 (9, 150) = 21,157; $p = 0,012$).

Relativamente à marca Caixa, o modelo explica 19,6% da escolha do nome ou símbolo da marca, em situação de fusão (R^2 Nagelkerke = 0,196). A análise dos

resultados demonstrou que o afecto em relação à marca é a única variável explicativa que contribui para melhorar significativamente a previsão da preferência pelos sinais de identidade da Caixa ($\beta = 0,498$; $\text{Exp}(\beta) = 1,646$; $p = 0,007$) (Tabela 4.13). Assim, podemos concluir que por cada unidade de aumento no afecto em relação à marca, a probabilidade de selecção do nome ou símbolo da Caixa aumenta em cerca de 1,6 ($\text{Exp}(\beta) = 1,646$), mantendo-se tudo o resto igual. Sendo assim, confirma-se que existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos consumidores em relação aos sinais de identidade da marca (P3).

No entanto, não foi possível confirmar as outras proposições estabelecidas, na medida em que a notoriedade (P1³⁷), a familiaridade para com a marca (P2.2³⁸) e ter a marca como banco principal (P4³⁹) não se revelaram como preditores significativos da escolha dos sinais de identidade da marca Caixa. Podemos salientar, que a notoriedade espontânea está próxima de ser um preditor da selecção dos sinais de identidade da marca ($\beta = -0,836$; $\text{Exp}(\beta) = 0,434$; $p = 0,090$), e que à medida que a notoriedade espontânea da Caixa aumenta, a tendência para escolher os seus sinais de identidade diminui. Estes resultados contradizem proposição de que a notoriedade da marca está positivamente relacionada com a escolha dos seus sinais de identidade (P1).

³⁷ P1: Existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca.

³⁸ P2.2: Quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca

³⁹ P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

Tabela 4.14 – Modelo de regressão multinomial da escolha dos sinais de identidade da Caixa

Variáveis Independentes	Escolha do Símbolo		Escolha do Nome		Escolha do Nome e Símbolo	
	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,398	1,072	0,535	0,728	0,292	0,750
Notoriedade espontânea	0,728	0,691	0,408	0,569	0,343 †	0,616
Reconhec. ef. Símbolo	5,082	1,351	3,117	1,224	2,437	1,365
Preferência pelo símbolo	0,867	0,196	1,065	0,146	0,865	0,155
Banco Principal	0,182	1,319	0,948	0,757	0,758	0,771
Familiaridade	1,051	0,290	1,215	0,233	1,371	0,260
Afecto	1,453	0,271	1,476 †	0,207	2,032 **	0,232
Idade	1,007	0,052	1,032	0,036	1,064 †	0,036
Sexo	0,815	0,650	1,480	0,482	1,376	0,507
N. Observações	150					
Qui-Quadrado	41,022 (27 g.l.)					
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,258					

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

Novamente a análise dos resultados para a marca Caixa indica-nos que o modelo com as variáveis exógenas explica melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo com apenas uma constante ($\chi^2(27, 150) = 41,022$; $p = 0,041$). O modelo

explica 25,8% da variação na escolha do nome ou símbolo da Caixa (R^2 Nagelkerke = 0,258).

Relativamente à alternativa de resposta de escolha do símbolo da Caixa, nenhuma das variáveis explicativas incluídas no modelo se revela estatisticamente significativa.

No respeitante à escolha do nome Caixa, apenas o afecto em relação à marca ($\beta = 0,390$; $\text{Exp}(\beta) = 1,476$; $p = 0,060$) é um preditor significativo, e para um nível de significância de $p < 1$ (Tabela 4.14). Em média, por cada unidade de aumento no afecto, a probabilidade de escolha do nome da marca Caixa aumenta em cerca de 1,5 ($\text{Exp}(\beta) = 1,476$), o que sugere uma confirmação de P3⁴⁰.

A análise dos resultados demonstrou que o afecto em relação à marca é a única variável explicativa que contribui para melhorar significativamente a previsão da preferência pelo nome e símbolo da Caixa ($\beta = 0,709$; $\text{Exp}(\beta) = 2,032$; $p = 0,002$). Assim, podemos concluir que por cada unidade de aumento no afecto em relação à marca, a probabilidade de selecção do nome e símbolo da Caixa aumenta em cerca de 2 vezes ($\text{Exp}(\beta) = 2,032$), mantendo-se tudo o resto igual. Sendo assim, confirma-se que existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos consumidores em relação aos dois sinais de identidade da Caixa (P3).

A notoriedade espontânea ($\beta = -1,069$; $\text{Exp}(\beta) = 0,343$; $p = 0,082$) e a idade ($\beta = 0,062$; $\text{Exp}(\beta) = 1,064$; $p = 0,088$) são marginalmente significativas (para $p < 1$). Em média, quando a notoriedade espontânea da Caixa aumenta, a probabilidade de escolha do nome e símbolo da marca diminui em cerca de 0,7 ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,343 = 0,657$). Por outro lado, quando a idade dos inquiridos aumenta em 5 anos, a probabilidade de escolha dos sinais de identidade da marca aumenta em cerca de 1,3 ($\text{Exp}(\beta \times 5) = \text{Exp}(0,062 \times 5) = 1,363$), o que nos indica que existe uma maior tendência de escolha dos sinais da Caixa junto dos inquiridos mais velhos.

Estes resultados contraditórios entre a notoriedade espontânea escolha do nome e símbolo da Caixa podem ser relacionados com as associações estabelecidas em relação à marca, que é percebida essencialmente como uma marca “estatal”, “antiquada” e “pesada”, apesar de ser também vista como uma marca “sólida” e “segura” (ver ponto 4.2.5). O facto de a marca Caixa ter associada uma imagem de

⁴⁰ P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

um banco público, estático e muito tradicional pode contribuir para que a notoriedade e a escolha dos seus sinais de identidade estejam negativamente relacionadas, ao contrário do que seria expectável (P1).

- **Millennium**

Tabela 4.15 – Modelo de regressão binária da escolha dos sinais de identidade do Millennium

	Exp(β)	Erro Padrão	Sig.
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,637	0,778	0,561
Notoriedade espontânea	0,255*	0,565	0,016
Reconhec. ef. Símbolo	0,690	0,957	0,698
Preferência pelo símbolo	0,746*	0,146	0,044
Banco Principal	2,278	0,995	0,408
Familiaridade	0,860	0,208	0,469
Afecto	1,345	0,182	0,103
Idade	1,004	0,033	0,912
Sexo	1,293	0,455	0,572
Número de Observações	157		
Qui-Quadrado	19,157 (9 gl)		
Pseudo R² (Nagelkerke)	0,179		

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,1$

No respeitante à marca Millennium, o modelo com as variáveis exógenas explica melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo com apenas uma constante ($\chi^2(9, 157) = 19,957$; $p = 0,024$). Para a marca Millennium, o modelo explica 17,9% da escolha dos sinais de identidade da marca em caso de fusão com

uma das outras quatro marcas estudadas (R^2 Nagelkerke = 0,179). A análise dos resultados revelou que a notoriedade espontânea ($\beta = -1,365$; Exp (β) = 0,255; $p = 0,016$) e a preferência pelo símbolo ($\beta = -0,294$; Exp (β) = 0,746; $p = 0,044$) têm um efeito significativo na previsão da escolha dos sinais de identidade em situação de fusão (Tabela 4.15). Assim podemos concluir que à medida que a notoriedade espontânea da marca Millennium aumenta, a escolha dos seus sinais de identidade diminui em 0,755 ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,255 = 0,755$), mantendo-se todos os outros factores constantes. Estes resultados contradizem a proposição de que a notoriedade da marca está positivamente relacionada com a escolha dos sinais de identidade da marca em situação de fusão (P1⁴¹).

Por outro lado, os resultados indicam que quando a preferência pelo símbolo do Millennium diminui, a probabilidade de escolha do nome ou símbolo da marca, mantendo-se tudo o resto igual, é inferior em 26,4% ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,746 = 0,264$). A preferência ou afecto em relação ao símbolo do Millennium, neste caso em particular, deverá ser um indicador adequado da preferência ou afecto em relação à marca, uma vez que o Millennium na maioria das suas manifestações visuais utiliza apenas o seu *lettering*. Podemos então assumir que existe uma correspondência entre a preferência ou afecto em relação à marca e a escolha dos seus sinais de identidade numa situação de fusão (P3⁴²).

⁴¹ P1: Existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca.

⁴² P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

Tabela 4.16 – Modelo de regressão multinomial da escolha dos sinais de identidade do Millennium

Variáveis Independentes	Escolha do Símbolo		Escolha do Nome		Escolha do Nome e Símbolo	
	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão	Exp (β)	Erro Padrão
Notoriedade <i>top of mind</i>	0,074 †	1,523	1,937	0,863	0,056 *	1,339
Notoriedade espontânea	0,180	1,135	0,063 *	1,105	0,612	0,625
Reconhec. ef. Símbolo	0,000	0,000	0,813	1,108	0,832	1,107
Preferência pelo símbolo	0,602 *	0,223	0,848	0,160	0,661 *	0,180
Banco Principal	20,517 †	1,614	0,851	1,111	16,370 †	1,460
Familiaridade	0,992	0,302	0,730	0,227	1,145	0,265
Afecto	0,987	0,274	1,378	0,203	1,350	0,224
Idade	0,986	0,051	1,029	0,036	0,962	0,042
Sexo	0,715	0,690	1,572	0,507	1,164	0,527
N. Observações	157					
Qui-Quadrado	58,423 (27 g.l.)					
Pseudo R ² (Nagelkerke)	0,336					

Os níveis de significância estatísticos são os seguintes: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; † $p < 0,1$

A análise dos resultados demonstra mais uma vez que o modelo com as variáveis explicativas permite prever melhor a escolha do nome ou símbolo da marca do que o modelo apenas com uma constante, uma vez que as diferenças entre o modelo actual e o modelo com apenas uma constante são estatisticamente significativas ($\chi^2(27, 157)$)

= 58,423; $p = 0,000$). O modelo explica 33,6% da variação na escolha do nome ou símbolo da marca ($R^2_{Nagelkerke} = 0,336$).

Relativamente à alternativa de escolha do símbolo do Millennium, para os níveis de significância habituais, apenas a preferência pelo símbolo ($\beta = -0,508$; $\text{Exp}(\beta) = 0,602$; $p = 0,023$) é estatisticamente significativa (Tabela 4.16). Em média os resultados indicam que quando preferência pelo símbolo do Millennium diminui, a probabilidade de escolha do símbolo da marca, mantendo-se tudo o resto igual, diminui também em cerca de 0,4 ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,602 = 0,398$). Podemos então novamente confirmar a existência de uma relação positiva entre a preferência ou afecto em relação à marca e a escolha do seu símbolo (P3).

As variáveis banco principal ($\beta = 3,021$; $\text{Exp}(\beta) = 20,517$; $p = 0,061$) e notoriedade *top of mind* ($\beta = -2,603$; $\text{Exp}(\beta) = 0,074$; $p = 0,088$) podem também ser consideradas como preditores significativos da escolha do símbolo para um nível de significância de $p < 0,1$. Assim, quando o Millennium é o banco principal dos inquiridos, a probabilidade de escolha do símbolo da marca, mantendo-se tudo o resto igual, é cerca de 20,5 vezes superior ($\text{Exp}(\beta) = 20,517$). Para este nível de significância, podemos confirmar que os clientes da marca tendem a privilegiar o seu símbolo numa situação de fusão (P4). Podemos ainda concluir que os inquiridos que mencionam a marca Millennium em 1º lugar têm uma probabilidade menor em 92,6% ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,074 = 0,926$) de escolherem o seu símbolo, contrariando a proposição P1. A esse respeito deve ser realçado que o símbolo do Millennium não desempenha um papel tão relevante como é habitual na identificação da marca.

Em relação à alternativa de escolha do nome da marca Millennium, apenas a notoriedade espontânea da marca ($\beta = -2,759$; $\text{Exp}(\beta) = 0,063$; $p = 0,013$) é um preditor estatisticamente significativo. À medida que a notoriedade espontânea da marca Millennium aumenta, a probabilidade de escolha do seu nome diminui em média em 93,7% ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,063 = 0,937$). A notoriedade da marca Millennium influencia também negativamente a escolha do nome Millennium ao contrário do que seria expectável (P1).

No que respeita à alternativa de escolha do nome e símbolo da marca Millennium, são estatisticamente significativas a notoriedade *top of mind* ($\beta = -2,886$; $\text{Exp}(\beta) = 0,056$; $p = 0,031$) e a preferência pelo símbolo ($\beta = -0,414$; $\text{Exp}(\beta) = 0,661$; $p = 0,021$). Os

inquiridos que mencionam o Millennium em 1º lugar têm uma probabilidade menor em 94,4% ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,056 = 0,944$) de escolherem os seus sinais de identidade, contrariando mais uma vez P1. Por outro lado, quando a preferência pelo símbolo do Millennium aumenta, a probabilidade de escolha dos sinais de identidade da marca aumenta em média 33,9% ($1 - \text{Exp}(\beta) = 1 - 0,661 = 0,339$), indicando a confirmação de P3. Adicionalmente, a variável banco principal ($\beta = 2,795$; $\text{Exp}(\beta) = 16,370$; $p = 0,055$) é marginalmente significativa (para $p < 0,1$). Assim, quando o Millennium é o banco principal dos inquiridos, a probabilidade de escolha do nome e símbolo da marca é cerca de 16 vezes superior ($\text{Exp}(\beta) = 16,370$). Para este nível de significância, podemos confirmar que os clientes da marca tendem a privilegiar os seus sinais de identidade numa situação de fusão (P4).

Os resultados contraditórios entre a notoriedade espontânea e a escolha do símbolo, do nome, ou do nome e símbolo do Millennium podem ser explicados através da análise das associações espontâneas à marca. A marca Millennium é percebida pelos inquiridos como sendo uma marca muito “conhecida/ mediática” e com uma “posição forte no mercado”, mas também como uma marca “sem prestígio”, “desagradável” e “insegura” (ver Ponto 4.2.5). As associações aos escândalos recentes que envolveram este grupo bancário, e que têm sido amplamente debatidos pela opinião pública, podem contribuir para explicar a imagem negativa que parte dos inquiridos têm da marca. O elevado nível de notoriedade do Millennium não é acompanhado por uma opinião favorável, e conseqüentemente não se reflecte num aumento da tendência para escolha dos seus sinais de identidade.

Por último pode ainda ser realçado que, entre os inquiridos que não escolhem nenhum dos sinais de identidade da marca Millennium, a opção mais escolhida é de longe a criação de uma nova marca.

4.3 Conclusão

Ao longo deste capítulo fez-se a caracterização do estudo experimental, no que respeita ao seu método, dispositivo e amostragem e ao trabalho de campo realizado.

De seguida, na análise dos dados recolhidos seguiu-se o modelo proposto, distinguindo-se as componentes cognitiva, afectiva e comportamental da atitude, bem como a variável intermediadora *fit* percebido.

A análise qualitativa das associações à marca forneceu-nos elementos muito valiosos para a interpretação dos resultados.

Finalmente, relacionamos as diferentes dimensões da atitude com as preferências manifestadas pelos inquiridos nas escolhas que fizeram da identidade corporativa (nome e símbolo), verificando as proposições P1⁴³, P2.2⁴⁴, P3⁴⁵ e P4⁴⁶.

No capítulo que se segue irão ser discutidos os resultados da análise dos dados, incluindo as verificações das proposições P2.1⁴⁷, P5⁴⁸ e P6⁴⁹.

⁴³ P1: Existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca.

⁴⁴ P2.2: Quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca.

⁴⁵ P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

⁴⁶ P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

⁴⁷ P2.1: Quando as duas marcas têm um nível elevado de familiaridade, os indivíduos tendem a preferir a manutenção da identidade das duas marcas.

⁴⁸ P5: Quando o *fit* percebido entre as marcas é alto, os indivíduos tendem a preferir as alternativas de mudança de identidade corporativa que mantêm os sinais de identidade de ambas as marcas.

⁴⁹ P6: As alternativas de mudança de identidade corporativa que mantêm os sinais de identidade de uma das duas marcas são mais preferidas do que as que combinam elementos da identidade de ambas as marcas.

V DISCUSSÃO DE RESULTADOS





5.1 Revisão da Tipologia das Opções de Identidade Corporativa

De forma a clarificar as preferências relativamente às alternativas de mudança de identidade corporativa numa situação de fusão, procedemos ao levantamento exaustivo de todas as soluções escolhidas pelos respondentes. O levantamento permitiu agrupar as escolhas em três grandes categorias: identidade monolítica (uma marca só), identidade diferenciada (duas marcas independentes) e identidade mista (combinação dos sinais de identidade das duas marcas).

A análise detalhada das preferências dos inquiridos permitiu identificar 118 alternativas de resposta diferentes. Começamos depois por agregar todas as soluções monolíticas, ou seja, aquelas que preconizam a adoção de uma só marca. Dentro das alternativas monolíticas identificamos quatro tipologias de respostas distintas: a adoção do nome e do símbolo de uma das duas marcas (marca A ou marca B); a adoção do nome de uma das duas marcas e de um novo símbolo; a adoção do símbolo de uma das duas marcas e de um novo nome; e a criação de um novo nome e de um novo símbolo (nova marca) (Quadro 5.1).

Em relação à tipologia decorrente da revisão da literatura e análise documental (ponto 2.5.3) estamos assim perante o seu alargamento a mais uma opção, a do símbolo de uma das marcas associado a um novo nome. Esta opção não prevista na revisão da literatura e não usual na prática transforma o símbolo num elemento de continuidade quando há ruptura com o passado em termos de nome. Podemos considerá-la uma variante da alternativa de adoção do nome de uma das marcas e de um novo símbolo.

Quadro 5.1 – Opções monolíticas de mudança de identidade

Opções apontadas pela Revisão da Literatura e Análise Documental	Variantes resultante do Estudo Experimental
<p>1. Nome e símbolo de uma das duas marcas</p> 	
<p>2.1 Nome de uma das duas marcas e um novo símbolo</p> 	<p>2.2 Símbolo de uma das duas marcas e novo nome</p> 
<p>3. Nova identidade</p> 	

Nota: Para facilitar a comparação mantivemos a numeração das opções adoptada na revisão da literatura

Em seguida apuramos todas as soluções que correspondem à escolha de uma estrutura de identidade diferenciada. Consideramos que estamos perante a escolha de uma alternativa diferenciada de mudança da identidade sempre que os inquiridos escolhem o nome e o símbolo da marca A em conjunto com o nome e símbolo da marca B, e mencionam na justificação que em caso de fusão se devem manter as duas marcas independentes (Quadro 5.2). As seguintes justificações são ilustrativas da situação anteriormente descrita:

“na minha opinião devem manter-se as duas marcas – BES e Caixa – com os seus nomes e símbolos (...)”; “creio que as duas marcas – BES e Millennium – se devem manter independentes (...)”.

Quadro 5.2 – Opção diferenciada de mudança de identidade

7. Duas marcas independentes		
------------------------------	---	---

Nota: Para facilitar a comparação mantivemos a numeração das opções adoptada na revisão da literatura

Entre as duas estruturas base de identidade corporativa – monolítica (marca única) e diferenciada (multimarca) – podemos encontrar uma variedade de alternativas de resposta que combinam os sinais de identidade (nome(s) e/ou símbolo(s)) das duas marcas. Todas essas alternativas foram enquadradas na categoria estrutura de identidade mista. Dentro das soluções mistas podemos identificar sete diferentes tipologias de resposta: combinação do nome de uma das marcas com o símbolo da outra marca; combinação dos nomes das duas marcas com o símbolo de uma das marcas; combinação dos nomes das duas marcas⁵⁰; combinação dos símbolos das duas marcas e do nome de uma das marcas; combinação dos nomes e dos símbolos das duas marcas⁵¹; combinação dos nomes das duas marcas com um novo símbolo; combinação dos símbolos das duas marcas e de um novo nome (Quadro 5.3). A título de exemplo, é citado um excerto de uma justificação apresentada:

“acho que se deveriam juntar os 2 nomes – BPI e Barclays (...); relativamente ao símbolo, deveria também juntar-se os 2, porque se trata de uma fusão”.

Assim, para além das três opções inicialmente previstas com base na revisão da literatura e na análise documental, o estudo experimental sugere a existência de mais 4 opções, que igualmente podemos definir como variantes das opções tipificadas no ponto 2.5.3.

A combinação dos símbolos das duas marcas com um novo nome é uma variante da alternativa de combinação dos nomes das duas marcas com um novo símbolo, e contribui novamente para realçar a importância do símbolo enquanto elemento de continuidade numa situação de fusão.

A opção de combinação dos nomes e símbolos das duas marcas é uma variante da opção de combinação de elementos da identidade das duas marcas apontada pela revisão da literatura e análise documental. O mesmo se verifica relativamente à

⁵⁰ Esta alternativa só surge em 3 casos e nas fusões que envolvem as marcas Caixa e Millennium. A escolha de apenas dois nomes pode ser explicada pelo facto do Millennium na maior parte das suas manifestações visuais utilizar apenas o seu *lettering* para se identificar. Trata-se de uma situação que poderá verificar-se quando a marca não usa regularmente o símbolo nas suas comunicações. Quando assim sucede, as pessoas não consideram o símbolo como um sinal essencial de identificação da marca.

⁵¹ Só assumimos que esta resposta se enquadra dentro da estrutura de identidade mista no caso dos inquiridos referirem explicitamente na sua justificação que consideram que a nova entidade deve adoptar os nomes e símbolos das duas marcas numa solução de combinação, caso contrário, esta alternativa de resposta foi enquadrada na estrutura de identidade diferenciada.

alternativa de combinação dos nomes das duas marcas, uma escolha com pouca expressão nos nossos resultados.

Relativamente à opção pelo símbolo das duas marcas associado ao nome de uma das marcas, pode ser apontada como um exemplo da solução de cobertura tipificada no ponto 2.5.3, e confere ao símbolo o papel de cobertura geralmente atribuído ao nome.

Quadro 5.3 – Opções mistas de mudança de identidade

Opções apontadas pela Revisão da Literatura e Análise Documental	Variantes resultante do Estudo Experimental
<p>4.1 Combinação dos nomes das duas marcas com um novo símbolo</p> 	<p>4.2 Combinação dos símbolos das duas marcas e de um novo nome</p> 
<p>5.1 Combinação do(s) nome(s) e do(s) símbolo(s) das duas marcas</p> 	<p>5.2 Combinação dos nomes e dos símbolos das duas marcas</p> 
	<p>5.3 Combinação dos nomes das duas marcas</p> 
<p>6.1 Uma das marcas cobre a outra com o seu nome</p> 	<p>6.2 Uma das marcas cobre a outra com o seu símbolo</p> 

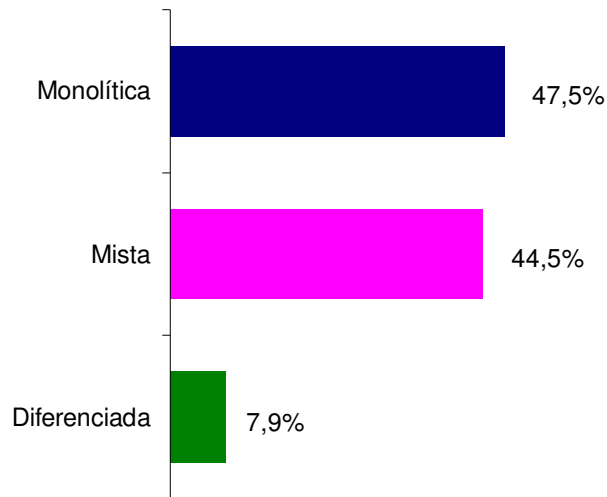
Nota: Para facilitar a comparação mantivemos a numeração das opções adoptada na revisão da literatura

As alternativas monolíticas de identidade corporativa são as mais escolhidas pelos inquiridos, no caso de ocorrer uma fusão entre duas das marcas estudadas (47,5%)

(Figura 5.1). A predominância das alternativas monolíticas de mudança de identidade induz a confirmação da proposição de que as alternativas que mantêm os sinais de identidade de uma das duas marcas corporativas são mais preferidas do que as alternativas que combinam elementos da identidade de ambas as marcas (P6). Porém a confirmação de P6 exige que se analise as diferentes tipologias de resposta que se enquadram dentro da estrutura de identidade monolítica.

Deve ser realçado que as soluções mistas, que combinam sinais de identidade de duas marcas, são também muito escolhidas (44,5%), existindo assim uma diferença pouco significativa entre estas duas categorias de resposta. As soluções diferenciadas têm um peso diminuto na amostra (7,9%).

Figura 5.1 – Preferências de identidade corporativa



Fonte: Anexo 5.1

Para nos facilitar a linguagem de aqui para diante vamos chamar de “ditadores” os respondentes que preferem a criação de uma estrutura monolítica, de “éticos” aos que escolhem sempre a combinação de elementos de identidade das duas marcas, de “relutantes” àqueles que consideram que, apesar da fusão, as duas marcas se devem manter completamente independentes.

- **Os ditadores**

Uma parte significativa dos que assumem um comportamento ditatorial, ou seja daqueles que escolhem uma alternativa monolítica de mudança da identidade corporativa, prefere a criação de uma nova marca, em detrimento da manutenção de uma das duas marcas envolvidas na fusão (31,1%) (Tabela 5.1). Não podemos assim confirmar P6⁵², tal como esta proposição foi formulada.

Na tabela 5.1 distinguimos entre os ditadores “puros”, os apenas “do nome” ou “do símbolo”, e os “inovadores”. Os ditadores “puros” escolhem a manutenção de uma das marcas com o seu nome e símbolo, enquanto que os ditadores “do nome” escolhem o nome da marca associado a um novo símbolo, e os ditadores “do símbolo” escolhem manter o símbolo da marca associado a um novo nome. Os “inovadores” privilegiam uma ruptura total com passado das marcas e escolhem a criação de uma nova identidade.

A classificação apresentada (Tabela 5.1) pode ser relacionada com aquela que foi previamente tipificada no quadro 5.1. Os ditadores “puros” correspondem à opção 1 do quadro 5.1, enquanto que os ditadores “do nome” correspondem à opção 2.1, os ditadores “do símbolo” à opção 2.2 e os “inovadores” à opção 3 do referido quadro.
















A criação de um novo nome e de um novo símbolo não será a alternativa mais frequentemente adoptada pelas organizações no âmbito de uma fusão (Ettenson e Knowles, 2006), uma vez que esta opção não permite tirar partido do valor das marcas envolvidas, e é muito exigente em termos de recursos, apresentando-se como a alternativa de mudança mais arriscada. No entanto, a criação de uma nova identidade pode transmitir uma mensagem importante aos clientes, evidenciando que a fusão se traduz numa transformação corporativa significativa, numa nova visão e direcção. Os benefícios da sinalização de um novo recomeço, e da mudança estratégica no objecto da marca corporativa são evidenciados pelos inquiridos quando justificam a sua escolha de um novo nome ou símbolo:

⁵² P6: As alternativas de alteração da identidade corporativa que mantêm os sinais de identidade de uma das duas marcas são mais preferidas do que as alternativas que combinam elementos da identidade de ambas as marcas.

“porque a fusão é um facto novo, deve ser criado um novo nome ou símbolo”; “uma nova marca, porque se constrói algo de novo”; “porque a fusão é uma grande mudança deve resultar na criação de um novo nome/símbolo”.

Entre as marcas estudadas não existe predominância clara de uma marca em particular. Considerando as soluções que mantêm o nome e símbolo de uma marca e as que preconizam a criação de um novo símbolo, ou a manutenção do símbolo e criação de um novo nome, as marcas BPI (14,9%) e Caixa (14,9%) são as mais preferidas, seguindo-se depois as marcas Millennium (12,2%), Barclays (12,2%) e BES (11,7%) com resultados muito próximos (valores retirados do Anexo 5.2).

Tabela 5.1 – Opções monolíticas de mudança de identidade

Ditadores					
Puros	 12,61%	 10,36%	 9,46%	 8,56%	 8,56%
Do Nome	 3,15%	 1,8%	 1,35%	 1,35%	 0,90%
Do Símbolo	 2,70%	 2,25%	 1,35%	 0,90%	
Inov.	 31,11%				

Fonte: Anexo 5.2
















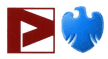





- **Os éticos**

Como vimos anteriormente, uma parte bastante significativa dos inquiridos tem uma resposta “eticamente correcta” à fusão, preferindo manter os sinais de identidade das duas marcas corporativas, combinando o seu(s) nome(s) e/ou símbolo(s), ou combinando os nomes das duas marcas numa nova identidade visual (Tabela 5.2).

Dada a variedade de combinações que é possível realizar com os elementos de identidade das duas marcas, não existe dominância de nenhuma combinação em particular, e diversas das combinações escolhidas surgem 3, 2 ou 1 vez apenas (ver também Anexo 5.3)⁵³. A combinação mais escolhida é composta pelo símbolo do BPI e pelo nome do Millennium. Na realidade, no caso de ocorrer uma fusão entre as marcas BPI e Millennium, 75% dos inquiridos escolhem combinar sinais das duas marcas (Anexo 5.3).

⁵³ Uma vez que a maioria dos inquiridos coloca na folha de resposta o(s) símbolo(s) escolhido(s) e por baixo o(s) nome(s) escolhido(s), optamos por colocar na Tabela 5.2 o(s) símbolo(s) por cima e o(s) nome(s) por baixo. É ainda de referir que a ordem pela qual surgem os nomes das duas marcas quando aparecem em conjunto na Tabela 5.2 é a ordem alfabética.

Tabela 5.2 – Opções mistas de mudança de identidade

Éticos				
Puros	 BARCLAYS BPI 0,005%	 BARCLAYS Caixa 0,005%	 BES BPI 0,005%	 BPI Millennium 0,005%
Do Nome	 BANCO POPULAR BPI 3,35%	 BANCO POPULAR BARCLAYS 2,40%	 BARCLAYS Caixa 1,92%	 BARCLAYS BPI 1,92%
	 Caixa Millennium 2,88%	 BANCO POPULAR BPI 1,92%	 BARCLAYS BPI 1,92%	 BES Caixa 1,92%
	 Caixa Millennium 1,44%			
Do Símbolo	 Millennium 0,005%	 BARCLAYS 0,005%		
	 UniCredit Banca 0,005%	 UniCredit Banca 0,005%		
Flexív.	 Millennium 4,81%	 BES 2,88%	 Caixa 2,88%	 BES 1,92%

Fonte: Anexo 5.3

Classificamos da seguinte forma os inquiridos que assumem um comportamento ético: como “puros” se escolhem combinar os nomes e os símbolos das duas marcas; como éticos “do nome” se escolhem combinar o nome das duas marcas associado ao símbolo de uma delas, a um novo símbolo, ou sem um símbolo a acompanhar; como éticos “do símbolo” se escolhem combinar o símbolo das duas marcas associado ao





















nome de uma das marcas, ou a um novo nome; e como “flexíveis” se escolhem combinar o nome de uma marca com o símbolo da outra. Tendo em consideração a enorme variedade de alternativas de combinação escolhidas, na tabela 5.2 são apresentados apenas alguns exemplos ilustrativos das opções tipificadas.

A classificação agora apresentada (Tabela 5.2) pode ser relacionada com a que foi anteriormente desenvolvida no quadro 5.3. Os éticos “puros” correspondem à opção 5.2 do quadro 5.3. No respeitante aos éticos “do nome”, a escolha dos nomes das duas marcas associados ao símbolo de uma delas corresponde à opção 6.2, a escolha dos nomes associados a um novo símbolo à opção 4.1 e a escolha apenas dos nomes corresponde à opção 5.3. Relativamente aos éticos “do símbolo”, a escolha dos símbolos das duas marcas associados ao nome de uma delas corresponde à opção 6.1 e a escolha dos símbolos associados a um novo nome à opção 4.2. Por último os éticos “flexíveis” correspondem à opção 5.1 do quadro 5.3.

- **Os relutantes**

Apenas uma pequena parte dos inquiridos pode ser classificado como “relutante” à fusão, preferindo manter as duas marcas completamente independentes. Neste caso não se verifica predominância de nenhuma solução em particular (Tabela 5.3). O que será ainda de assinalar é a relação entre o comportamento de relutância à fusão e o *fit* percebido, que faremos mais adiante no ponto 5.4.

Tabela 5.3 – Opções diferenciadas de mudança de identidade

Marca	Marca	Frequência
 BES	 Caixa	16,22%
 BES	 Millennium	13,51%
 BANCO POPULAR	 Millennium	10,81%
 BARCLAYS	 BES	10,81%
 BARCLAYS	 Millennium	10,81%
 BPI	 Caixa	8,11%
 BARCLAYS	 BPI	5,41%
 BARCLAYS	 Caixa	5,41%
 BES	 BPI	5,41%
 BPI	 Millennium	5,41%
Outras		8,11%
Total		100%

Fonte: Anexo 5.4

- **Quando é “o meu banco principal”**

De forma a verificar a existência de relações de dependência entre o banco principal dos inquiridos (BPI, BES, Caixa ou Millennium) e a escolha de uma da estrutura de identidade corporativa (monolítica, diferenciada ou mista) procedemos ao cálculo do teste do Qui-Quadrado. O teste de independência do Qui-Quadrado compara os valores esperados para todas as células com os respectivos valores observados para inferir sobre a relação existente entre as variáveis. Se as diferenças entre os valores observados e esperados não se considerarem significativamente diferentes, as variáveis são independentes, ou seja, o valor do teste pertence à região de aceitação.

Caso contrário rejeita-se a hipótese de independência entre as variáveis banco principal e escolha da estrutura de identidade corporativa.

Pela análise do teste de independência do Qui-Quadrado verificou-se que não existem diferenças significativas entre as tendências de resposta dos que têm como banco principal as marcas BPI, BES, Caixa ou Millennium, não se podendo concluir assim pela existência de uma relação de dependência entre estas duas variáveis ($\chi^2(8, 467) = 0,625$).

Quando se analisa para cada uma das marcas em estudo, a diferença entre as resposta dos clientes e dos não clientes, verifica-se que não existem diferenças significativas nas tendências de respostas de clientes versus não clientes, não se podendo concluir pela existência de uma relação de dependência entre ser ou não cliente da marca e a escolha da estrutura de identidade corporativa (BPI - $\chi^2(2, 467) = 0,923$; BES - $\chi^2(2, 467) = 0,631$); Banco Popular - $\chi^2(2, 467) = 0,387$; Barclays - $\chi^2(2, 467) = 0,655$; Caixa - $\chi^2(2, 467) = 0,452$; Millennium - $\chi^2(2, 467) = 0,347$).

A análise por aderente demonstra que as categorias que encontramos (ditadores, éticos, relutantes) são relativamente universais, no que respeita ao critério “de que bancos é cliente” ou “qual é o seu banco principal”. De facto, o comportamento do tipo ditador, ético ou relutante está distribuído mais ou menos equitativamente pelos clientes das diferentes marcas, e também não se notaram diferenças significativas entre os que têm como banco principal cada uma das marcas estudadas. Esta universalidade verifica-se também do ponto de vista do sexo ($\chi^2(2, 467) = 0,193$), da idade ($\chi^2(4, 467) = 0,079$) e da área de formação ($\chi^2(6, 467) = 0,402$), o que nos leva a concluir pela universalidade das tipologias de resposta identificadas, e contribui para a sua legitimação. A este respeito deve apenas ser salientado que a relação entre a idade e a escolha da estrutura de identidade corporativa está próxima de ser significativa. De facto, verifica-se uma tendência para os inquiridos mais velhos serem mais ditadores, do que aquilo que seria teoricamente previsto, e para os inquiridos mais novos serem menos ditadores do que seria previsto.

5.2 A Justificação das Opções e as Facetas da Marca

Todas as justificações dos inquiridos relativamente às suas opções escolhidas em termos de sinais de identidade numa situação de fusão foram anotadas. Essas justificações foram retiradas da questão D2 do questionário (Anexo 4.4).

A análise das respostas permitiu concluir que os inquiridos justificam a identidade que escolhem centrando-se ora nos sinais da marca, ora no seu objecto, ora ainda no mercado.

Em muitos casos, a alternativa de mudança de identidade escolhida num contexto de fusão de marcas é justificada com a qualidade dos sinais de identidade de uma das marcas ou de ambas as marcas:

“escolhi o símbolo mais atraente”; “escolho o nome de que mais gosto e o símbolo mais moderno”; “gosto das cores e das formas geométricas”.

Sempre que as justificações dos inquiridos remetem no essencial para as características ou a qualidade dos sinais de identidade da marca, estas foram enquadradas na categoria de resposta à identidade da marca.

Por outro lado, com muita frequência, a alternativa de identidade escolhida é legitimada pela a imagem que as marcas têm no mercado:

“devido à má imagem que o Millennium tem”; “devido à reputação que a marca tem no mercado”; “porque é muito mais conhecida internacionalmente”.

Ou pela imagem que a alternativa de identidade escolhida poderá ou deverá transmitir ao mercado:

“porque traduz melhor a fusão”; “porque assim a fusão fica muito mais clara”; “para se entender a origem da fusão”.

Quando as justificações evidenciam uma resposta projectiva e remetem para as questões relacionadas com a imagem da marca junto do(s) seus público(s), considerou-se que deveriam ser agrupadas na categoria de resposta ao mercado.

A escolha da alternativa de mudança de identidade é também por vezes justificada com a opinião que o inquirido assume sobre o objecto da marca:

“porque eu não gosto da marca BPI”; “porque eu sou cliente do BPI e não fui nem nunca serei do Millennium”; “porque é a marca da minha confiança”.

Sempre que se verifica que os inquiridos falam em discurso directo, demonstrando uma apropriação pessoal da oferta da(s) marca(s), do benefício que essa oferta consubstancia, ou das actividades de marketing que a integram, as respostas foram agrupadas na categoria de resposta ao objecto da marca.

As fronteiras entre as respostas ao objecto e as respostas ao mercado são por vezes ténues, sendo que algumas das justificações estão na linha limite entre estas duas categorias (“porque o BPI transmite-me confiança” vs “porque o Barclays tem credibilidade”; “BES, porque eu gosto da marca” vs “mantinha ambas as marcas porque são favoráveis”). Nesse sentido, optou-se por incluir na categoria de resposta ao objecto da marca apenas as justificações que evidenciam uma apropriação da marca por parte de um respondente que fala sobre a marca em discurso directo (“porque é a marca da minha confiança”; “para mim é uma marca segura”). Sempre que a resposta é uma resposta do tipo projectiva, uma resposta que é dada em abstracto por um respondente que assume o papel de observador (“é uma marca fiável”; “pela segurança que transmite”) foi incluída na categoria de resposta ao mercado.

Como se pode verificar pela Tabela 5.4, a maioria dos inquiridos justifica a alternativa de mudança de identidade escolhida em situação de fusão com a imagem que as marcas têm no mercado, ou com aquilo que essa alternativa poderá comunicar ao mercado sobre o processo de fusão e/ou a nova entidade que é criada (40%).

Tabela 5.4 – As justificações dos inquiridos relativamente à alternativa de mudança de identidade escolhida: respostas às diferentes facetas da marca

Tipo de Resposta	Justificações	Frequência
Resposta à Identidade	“São o nome e o símbolo mais agradáveis”; “As cores ficam bem juntas”; “Escolho devido ao aspecto gráfico”; “Escolho devido à estética”; “O nome e o símbolo do Banco Popular não são agradáveis”; “Prefiro o logótipo do Barclays”	149 31,9%
Resposta ao Objecto	“Caixa, porque é o banco que oferece os melhores serviços”; “Mantinha as duas marcas, porque eu acho que as suas ofertas se poderiam complementar”; “Mantinha a marca Barclays para o segmento A/B e BES para o B/C”; “Porque eu tenho uma boa opinião quer do BPI quer do Barclays”; “Porque é a marca da minha confiança”; “Eu não consigo ser imparcial porque sou cliente da Caixa”; “Millennium, porque eu sempre tive conta no Millennium”.	72 15,4%
Resposta ao Mercado	“BES devido ao prestígio associado à marca”; “Millennium porque tem uma reputação no mercado”; “BES; porque o Banco Popular tem uma imagem demasiado negativa”; “Junção dos dois nomes para que os clientes se reconheçam na nova marca”; “Manter os dois nomes para que a transição para os clientes seja mais suave”; “Nome Banco Popular e símbolo do BPI; porque assim a fusão fica mais clara”; “Nome Barclays e símbolo BPI para identificar ambas as partes na fusão”	203 40%
Outras		3 0,6%
NS/NR		40 8,6%
Total		467 100%

5.3 A Relação entre a Tipologia das Opções e as Facetas da Marca

Em seguida procedemos a um cruzamento das tipologias de resposta à fusão (ditadores, éticos e relutantes) com a resposta às facetas da marca (identidade, objecto e mercado) evidenciada através da análise da justificação da escolha dos inquiridos. Como se pode observar pela tabela 5.5, quer os ditadores, quer os éticos tendem a justificar a alternativa de identidade corporativa escolhida com a imagem actual das marcas ou com impacto que essa alternativa poderá ter sobre a imagem da nova entidade (resposta ao mercado). Por outro lado, aqueles que demonstram um comportamento relutante explicam a sua resistência à fusão essencialmente com o significado pessoal que atribuem às marcas (resposta ao objecto).

Tabela 5.5 – Os ditadores, os éticos e os relutantes e a resposta às facetas da marca

Respostas à Fusão	Respostas às Facetas da Marca				Total
	Resposta à Identidade	Resposta ao Objecto	Resposta ao Mercado	Outras/NR	
Ditadores	31,5%	17,1%	41,4%	9,9%	47,5%
Éticos	38,0%	4,8%	48,1%	9,2%	44,5%
Relutantes	0,0%	64,9%	29,7%	5,4%	7,9%
Total	31,9%	15,4%	43,5%	9,2% %	100%

Quando cruzamos as tipologias de opção monolítica com a resposta às diferentes facetas da marca (identidade, objecto e mercado), verificamos que os ditadores tendem a escolher mais por questões de mercado, e essa preponderância observa-se em particular na escolha de uma nova marca (ver Tabela 5.6). Quando os ditadores são “inovadores” e escolhem a criação de uma nova marca, essa escolha é legitimada na grande maioria dos casos pela imagem das marcas (“têm uma imagem demasiado negativa”) ou pelo potencial de comunicação que a criação de uma nova marca

oferece (“para comunicar adequadamente a fusão ao mercado”). Contudo, quando os ditadores são “puros” e escolhem a manutenção de uma das marcas com os seus sinais de identidade, as suas preferências são frequentemente justificadas com a apropriação pessoal que fazem da marca – resposta ao objecto – (“porque é a marca da minha confiança”; “porque eu sou cliente da Caixa”), ou com a qualidade dos sinais de identidade dessa marca (“porque gosto mais do nome e do símbolo do BPI”; “porque o logótipo renovado do BES tem demasiada força para se perder”). Aliás, só nesta alternativa monolítica de mudança de identidade é que a resposta ao objecto da marca tem um peso significativo nas justificações dos inquiridos. Nas situações que envolvem a manutenção de uma das marcas com um novo símbolo (puros “do nome”), ou nos casos mais excepcionais que envolvem a criação de um novo nome e manutenção do símbolo da marca (puros “do símbolo”), as preferências são explicadas essencialmente pela resposta aos sinais identidade da marca.

Tabela 5.6 – Os ditadores e a sua resposta às facetas da marca

Ditadores	Resposta às Facetas da Marca				Peso da Tipologia
	Resposta à Identidade	Resposta ao Objecto	Resposta ao Mercado	Outras/ NR	
Puros	“As cores ficam bem juntas (BES)” “Gosto das cores e das formas geométricas do BPI”	“BPI, porque é a marca da minha confiança” “Não consigo ser imparcial, porque sou cliente da Caixa”	“Barclays porque é muito mais conhecida internacionalmente do que o Banco Popular” “Pela má imagem que o Millennium tem”	9,7%	50,9%
	31,9%	28,3%	30,1%		
Do Nome	“Porque de todos é o nome de que mais gosto” “Gosto do grafismo do nome BES e o novo símbolo parece-me moderno”	“Porque a Caixa é o banco que oferece os melhores serviços”	“Novo símbolo e nome BES, porque é uma instituição que é associada a confiança e estabilidade”	14,3%	9,5%
	52,4%	4,8%	28,6%		
Do Símbolo	“Gosto muito do símbolo do BPI e acho que deve ser criado um novo nome”		“O símbolo do Barclays porque transmite confiança ao mercado e um novo nome”	5,3%	8,6%
	57,9%	0,0%	36,8%		
Inovadores	“Porque o novo nome é apelativo”	“Uma nova marca, porque as ofertas das duas marcas são incompatíveis”	“Porque o Banco Popular tem uma imagem demasiado negativa” “Novo nome e novo símbolo para chamar a atenção do mercado.”	10,1%	31,1%
	17,4%	7,2%	65,2%		
Total	31,5%	17,1%	41,4%	9,9%	100%

Os éticos tendem a responder muito mais por questões de mercado do que os ditadores, verificando-se que apenas uma pequena minoria dos inquiridos (4,8%) justifica a combinação dos sinais de identidade das duas marcas com a interiorização que faz das marcas em causa e da sua oferta (Tabela 5.7). A análise das respostas demonstra que os inquiridos consideram que a combinação de elementos da identidade das duas marcas permite comunicar melhor a fusão ao mercado (“porque assim a fusão fica mais clara”), contribui para identificar as duas marcas envolvidas aos seus públicos alvo (“para identificar ambas as partes”; “para se entender a origem da fusão”), e evita situações de ruptura com os seus clientes (“para que os clientes se reconheçam na nova empresa”; “para que a transição seja mais suave para os clientes”). A avaliação que os inquiridos fazem das características e da qualidade dos sinais de identidade tem também uma influência significativa na escolha de quais os elementos a combinar.

Podemos concluir que a maioria dos éticos privilegiam os nomes das duas marcas na solução de combinação escolhida, quer associados ao símbolo de uma das marcas (31,7%), quer associados a um novo símbolo (17,3%), ou isoladamente (4,8%). Esta preponderância dos nomes no comportamento ético mostra-nos que o nome mais do que o símbolo é “a marca”. Quando os nomes das duas marcas são associados ao símbolo de uma delas a escolha é legitimada com a qualidade dos sinais (“porque são os nomes e o símbolo mais apelativos”) ou com o potencial de comunicação que esta alternativa oferece (“para dar relevância à marca maior”). No caso dos nomes serem combinados com um novo símbolo, a escolha é justificada no essencial com a resposta ao mercado (“um novo símbolo para chamar a atenção”).

Por outro lado, uma parte significativa dos éticos são “flexíveis” e escolhem combinar o nome de uma marca com o símbolo da outra (35,6%). Neste caso a sua escolha é justificada essencialmente com a qualidade dos sinais de identidade (“escolhi o símbolo mais atraente e o nome de que mais gosto”), com a imagem das duas marcas (“o nome do Barclays porque é a marca com mais notoriedade”) ou com o potencial de comunicação que esta opção oferece (“permite uma associação directa às duas marcas”).

Tabela 5.7 – Os éticos e a sua resposta às facetas da marca

Éticos	Resposta às Facetas da Marca				Peso da Tipologia
	Resposta à Identidade	Resposta ao Objecto	Resposta ao Mercado	Outra/ NR	
Puros			“Porque comunica melhor a fusão ao mercado”	0,0%	4,8%
	0,0%	0,0%	100,0%		
Do Nome (1)	“O símbolo do BPI é mais moderno” “Porque são os nomes e o símbolo mais apelativos”	“Porque a Caixa me é mais familiar”; “Porque eu sou cliente da Caixa”	“Porque estamos perante uma fusão e para não haver confusão para o consumidor”	9,1%	31,7%
	47,0%	3,0%	40,9%		
Do Nome (2)	“Porque a sonoridade dos nomes juntos funciona bem”	“Para aproveitar o potencial de sinergia da oferta das duas marcas”	“Para não criar um choque aos seus clientes”; “Um novo símbolo de reforço da nova marca”	19,5%	17,3%
	19,4%	5,6%	55,6%		
Do Nome (3)	“Uma designação simples, que permite uma fácil identificação”		“Permite uma transição mais suave para o consumidor”	0,0%	4,8%
	20,0%	0,0%	80,0%		
Do Símbolo (1)	“Por uma questão estética, penso que se deveriam misturar os dois logótipos e as respectivas cores”		“Manter o nome da marca mais conhecida e fundir os logótipos para que o consumidor se aperceba que existiu uma mudança”	0,0%	2,9%
	66,7%	0,0%	33,3%		
Do Símbolo (2)	“Agradável juntar os logótipos”		“A junção dos dois logótipos permite identificar melhor a fusão, mas deve haver um novo nome”	0,0%	2,9%
	33,3%	0,0%	66,7%		
Flexíveis	“Escolhi o símbolo mais atraente com o nome de que mais gosto” “É esteticamente a situação mais adequada”	“Porque as duas marcas se complementam muito bem”; “O nome do Millennium porque é o meu banco”	“Nome do Barclays porque é a marca com mais notoriedade”; “Comunica a fusão”	8,1%	35,6%
	44,6%	8,1%	39,2%		
Total	38,0%	4,8%	48,1%	9,2%	100%

Os inquiridos que demonstram ser relutantes em relação à fusão, considerando que se devem manter as duas marcas independentes, explicam a sua escolha fundamentalmente com a apropriação pessoal que fazem das marcas e da sua oferta (“porque na minha opinião são marcas muito diferentes e não se complementam”; “porque as marcas são demasiado parecidas, eu penso que a fusão não faz sentido” “porque eu tenho uma boa opinião quer do BPI, quer do Barclays”) (Tabela 5.8). Como seria de esperar, a resistência à fusão nunca é explicada pela avaliação dos sinais de identidade da marca (resposta à identidade).

Tabela 5.8 – Os relutantes e a sua resposta às facetas da marca

Relutantes	Resposta à Identidade	Resposta ao Objecto	Resposta ao Mercado	Outras/ NR	Total
Duas marcas independentes		“A marca Barclays para o segmento A/B e BES para o segmento B/C” “Porque as suas ofertas são complementares” “Porque eu acho que são marcas muito diferentes” “Porque eu gosto das duas marcas” “Porque na minha opinião, a fusão não faz sentido”	“Por razões de clientela e de mercado” “Porque os clientes do Millennium não se conseguirão identificar com o Banco Popular” “Manter as duas marcas independentes, porque são ambas muito conhecidas” “Porque são ambas fortíssimas”		
Total	0,0%	64,9%	29,7%	5,4%	100%

5.4 Relação entre a Tipologia das Opções e os Cenários de Fusão – Familiaridade e *Fit* Percebido

A análise dos resultados cenário a cenário, permite concluir que, quando está em causa uma fusão entre duas marcas com elevada familiaridade, como é o caso das marcas Millennium, Caixa, BES e BPI, a maioria dos inquiridos escolhe combinar elementos da identidade corporativa das duas marcas (e/ou manter as duas marcas

independentes), confirmando-se assim a proposição P2.1⁵⁴ (Tabela 5.9). A exceção dá-se no caso de uma fusão entre as marcas BPI e BES, situação em que prevalecem as alternativas monolíticas (53,1%), com uma ligeira predominância da marca BPI (47,1% dos que escolhem manter uma só marca preferem manter a marca BPI com os seu nome e símbolo, com um novo símbolo ou com um novo nome). É ainda de salientar que, no cenário de fusão entre as marcas BES e Caixa, uma percentagem significativa de inquiridos demonstra ser relutante em relação à fusão. O comportamento anti-fusão é aqui justificado com a diferente percepção que os respondentes têm das duas marcas apresentadas.

O cruzamento das respostas à fusão com os pares propostos, permite concluir que os comportamentos ditatoriais surgem sempre quando está em causa um parceiro fraco (como é o caso do Banco Popular), situação em que a maioria dos inquiridos privilegia a marca forte. Os comportamentos ditatoriais podem também verificar-se em casos de grande rivalidade entre os parceiros envolvidos na fusão, caso do BPI e BES, ou em casos como o do Barclays e do Millennium, em que a criação de uma nova marca contribui para credibilizar a fusão.

Quando qualquer uma das marcas em estudo é combinada com a marca Banco Popular, a marca com o nível de notoriedade e de familiaridade mais baixo, a solução mais escolhida é a monolítica, indicando que as proposições P1⁵⁵ e P2.2⁵⁶ se confirmam no caso do Banco Popular (Tabela 5.9). A exceção dá-se no caso de uma fusão entre o BPI e Banco Popular, em que uma percentagem semelhante de inquiridos escolhe a solução monolítica (com a grande maioria a escolher a manutenção da marca BPI) ou uma solução de combinação (com clara dominância aqui também dos sinais de identidade da marca BPI) (Anexo 5.5). Neste caso, o comportamento ético é justificado no essencial com a necessidade de tornar a fusão mais clara aos seus públicos alvo (resposta ao mercado).

A marca Barclays, apesar de ser uma marca com menor presença no mercado bancário português e de ter resultados inferiores nos indicadores da resposta

⁵⁴ P2.1: Quando as duas marcas têm um elevado nível de familiaridade, os indivíduos tendem a preferir a manutenção da identidade das duas marcas.

⁵⁵ P1: Existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca.

⁵⁶ P2.2: Quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca.

cognitiva, apresenta resultados próximos das quatro grandes marcas estudadas no que respeita à escolha de elementos da sua identidade numa situação de fusão. Estes resultados podem estar relacionados com a percepção favorável que os inquiridos têm da marca (ver ponto 4.2.5), que é percebida como uma marca “exclusiva” e com “prestígio”. Por outro lado, a marca Barclays apresenta um nível médio de afecto idêntico ao da marca do maior banco público (Caixa) e do maior banco privado (Millennium). Os resultados favoráveis da marca em termos de preferência pelo símbolo podem também contribuir para explicar a escolha dos seus sinais de identidade em situação de fusão.

No caso particular de uma fusão entre as marcas BPI e Millennium, uma percentagem bastante elevada de inquiridos escolhe combinar elementos da identidade das duas marcas (75%). Estes resultados poderão ter sido influenciados pela proposta de fusão entre estas duas instituições bancárias que foi lançada pelo BPI em Outubro de 2007 e que foi alvo de uma grande atenção mediática. Além do mais, como foi referido no ponto 4.2.4, as marcas BPI e Millennium são percebidas como tendo um *fit* significativamente superior à maioria dos pares de marcas em estudo. No caso específico de uma fusão entre BPI e Millennium, podemos confirmar a proposição de que quando *fit* percebido entre as marcas é elevado os consumidores tendem a preferir a manutenção dos sinais de identidade de ambas as marcas (P5).

Tabela 5.9 – A relação das opções com os cenários de fusão

	BPI	BES	Banco Popular	Barclays	Caixa	Millennium
BPI		Ditadores 53%	Éticos 52% Ditadores 48%	Éticos 48%	Éticos 47%	Éticos 75%
BES			Ditadores 78%	Éticos 47%	Éticos 45% Relutantes 21%	Éticos 58%
Banco Popular				Ditadores 60%	Ditadores 73%	Ditadores 67%
Barclays					Éticos 50%	Ditadores 48%
Caixa						Éticos 60%

Fonte: Anexo 5.5

Os comportamentos anti-fusão são muito minoritários, sendo que o maior que encontramos foi no cenário de fusão entre o BES e a Caixa (21%) e os menores no contexto de uma fusão entre BPI e Banco Popular (3%), entre Barclays e Banco Popular (1%) ou entre Caixa e Millennium (3%). Nos cenários de fusão entre BPI e Banco Popular, ou entre Barclays e Banco Popular, como um dos parceiros não está à altura, a fusão é percebida como um momento adequado para descontinuar a marca mais fraca. No caso particular de uma fusão entre a Caixa – a marca de um banco público de muito grande dimensão – e o Millennium – a marca do maior banco privado – a manutenção das duas marcas não é encarada como uma boa opção fundamentalmente por razões de mercado.

Os comportamentos éticos, com a ressalva das situações anteriormente analisadas, são os mais generalizados. As assimetrias de *fit* não levam necessariamente a um comportamento ditatorial ou anti-fusão, na medida em que mesmo nos pares em que o *fit* percebido é significativamente inferior à média – casos da Caixa e do Millennium e também da Caixa e do BES – o comportamento ético tende a ser a regra quando

estamos perante dois parceiros fortes. Por outro lado, um *fit* elevado pode não levar necessariamente a um prevalência do comportamento ético, assim como nos é sugerido pelas preferências no cenário de fusão entre BPI e BES – par que apresenta um *fit* significativamente superior a alguns dos outros pares apresentados. O cenário de fusão entre o Millennium e o BPI é encarado como o mais plausível e o *fit* percebido entre estas duas marcas é significativamente superior à maioria das combinações em estudo, o que leva a que os comportamentos éticos dominem de forma inequívoca neste contexto.

5.5 A Relação entre a Atitude Face à Marca e a Opção pelos seus Sinais

A análise dos resultados das regressões multinomiais (ponto 4.2.6.2) permite examinar em que medida é que a resposta cognitiva, afectiva e comportamental em relação à marca influencia a lealdade aos sinais de identidade da marca em situação de fusão (Tabela 5.10).

Tabela 5.10 – Dimensões da atitude e escolha dos sinais

	Barclays			BES			BPI			Caixa			Millennium		
	N	S	NS	N	S	NS	N	S	NS	N	S	NS	N	S	NS
Cognitiva		-		+		+	-	-	-			-	-	-	-
Afectiva	+	+	+	+		+	+	+		+		+		+	+
Comport.					+	+								+	+

N – nome; S – símbolo; NS – nome e símbolo

■ - significância estatística $p < 0,05$; □ - significância estatística $p < 0,1$

Os sinais (+) e (-) exprimem uma relação positiva ou negativa entre a atitude (nas suas dimensões cognitiva, afectiva e comportamental) e a escolha dos sinais da marca (só o nome, só o símbolo, o nome e o símbolo conjugados). Quando temos um sinal (+) na dimensão cognitiva para o nome, isso significa que o conhecimento da marca influencia positivamente a escolha do seu nome na opção de identidade em situação de fusão. Quando temos um sinal (-) a influência é negativa. O caso de não influencia estatisticamente significativa expressa-se pela ausência de sinal.

Entre as marcas estudadas⁵⁷ podemos encontrar diferentes perfis no que respeita à relação entre a atitude e as preferências dos consumidores. Há marcas que criam nos seus clientes comportamentos genuínos de fidelidade, como é caso particular do BES e também do Millennium. Na realidade, ao contrário do que sucede com a Caixa e com o BPI, os clientes do BES e do Millennium demonstram uma ligação forte à marca e aos seus sinais de identidade em situação de fusão.

A marca BES é um exemplo típico de lealdade aos sinais de identidade em situação de fusão, sendo que essa lealdade se verifica essencialmente em relação ao nome. No caso do BES observa-se uma lealdade cognitiva (familiaridade) e afectiva em relação ao nome da marca, confirmando-se as proposições P2.2⁵⁸ e P3⁵⁹. Pelo contrário, não existe lealdade cognitiva e afectiva ao símbolo do BES quando este aparece sozinho, o que poderá estar relacionado com o facto de se tratar de um símbolo fraco do ponto de vista da sua figuratividade. No entanto, verifica-se uma lealdade comportamental em relação ao símbolo, uma vez que os clientes demonstram uma maior probabilidade de escolher o monograma do BES em situação de fusão (P4⁶⁰). Quando o monograma é apresentado em conjunto com o nome BES, pode-se observar uma lealdade cognitiva (familiaridade)⁶¹, afectiva e comportamental em relação a ambos os sinais de identidade da marca. Podemos concluir que a marca BES é aquela em que a atitude, nas suas diferentes dimensões – cognitiva, afectiva e comportamental – mais

⁵⁷ Não se incluiu nesta análise a marca Banco Popular porque os resultados obtidos nunca foram estatisticamente significativos.

⁵⁸ P2.2: Quando uma das marcas tem um nível mais elevado de familiaridade, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca.

⁵⁹ P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

⁶⁰ P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

⁶¹ É de salientar que a familiaridade tem um impacto mais significativo sobre a escolha de ambos os sinais de identidade da marca do que sobre a escolha isolada do nome da marca.

influencia a resposta face aos sinais da marca no contexto de uma fusão. A este respeito é importante referir que a marca BES é uma marca de família, que está há três gerações na família Espírito Santo, e que pode ser apontada com um exemplo de coerência e estabilidade ao nível da gestão da marca. O nome da marca – Espírito Santo – é um nome de família e que transmite um conjunto de associações favoráveis. Talvez o único ponto fraco que notamos na marca BES seja o facto de o seu símbolo ser um símbolo não muito forte, tal como é demonstrado pelos resultados obtidos em termos de preferência (ver também ponto 5.6).

No caso do Millennium não existe nenhuma lealdade cognitiva em relação aos sinais de identidade da marca no contexto de uma fusão, verificando-se pelo contrário uma relação negativa entre a resposta cognitiva (notoriedade espontânea ou notoriedade *top of mind*) e a escolha do nome Millennium, a escolha do monograma ou a escolha de ambos os sinais. Por outro lado, observa-se uma lealdade afectiva e comportamental em relação ao símbolo da marca quando este é apresentado sozinho e em relação ao nome e símbolo quando apresentados em conjunto. Sendo assim, podemos confirmar que quem gosta da marca tende a privilegiar os seus sinais em situação de fusão (P3⁶²) e que os clientes da marca assumem também uma preferência pelos sinais de identidade da marca com a qual habitualmente se relacionam (P4⁶³)⁶⁴. Contudo, a notoriedade negativa resultante dos diversos escândalos em que o grupo BCP se viu envolvido leva a que aqueles que evocam mais facilmente o nome da marca tendam a rejeitá-la no contexto de uma fusão. O Millennium BCP é uma marca muito polémica que tem vivido períodos conturbados, e em relação à qual é possível observar respostas muito mais extremadas: quem conhece rejeita, quem gosta ou quem “compra” defende.

Relativamente à marca BPI não existe uma lealdade cognitiva em relação aos sinais de identidade na nossa amostra, na medida em que se observa uma relação negativa entre a resposta cognitiva mais exigente – a familiaridade – e a escolha do nome BPI, da flor de laranjeira, ou de ambos os sinais da marca. Aqueles que são mais familiares

⁶² P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

⁶³ P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

⁶⁴ A este respeito, é de salientar que a lealdade afectiva e comportamental pressupõe a presença do símbolo, o que poderá decorrer do facto de se tratar de um símbolo mudado recentemente.

com a marca BPI tendem a escolher uma nova marca em situação de fusão, o que poderá eventualmente estar relacionado com o facto do BPI ser uma marca ainda recente na banca comercial, criada como resultado da fusão de três marcas comerciais. O afecto influencia positivamente a escolha do nome BPI e também do símbolo da flor de laranjeira em situação de fusão, sendo esta lealdade afectiva ao símbolo bastante mais significativa. A flor de laranjeira é um símbolo forte, muito assumido pela Administração do banco e que desempenhou um papel fundamental na comunicação do posicionamento estratégico da nova marca. Nesse sentido, aqueles que gostam do BPI gostam essencialmente do seu símbolo. Por outro lado, não é possível observar uma lealdade comportamental aos sinais de identidade do BPI na nossa amostra.

No que respeita à marca Barclays, apenas é possível concluir pela existência de uma lealdade afectiva em relação aos sinais de identidade da marca, uma vez que aqueles que gostam da marca tendem a escolher mais o seu nome e o seu símbolo em situação de fusão (P3⁶⁵). É ainda de salientar, que, assim como acontece no caso do BPI, a lealdade afectiva deve estar ligada à presença da águia azul do Barclays, um símbolo figurativo, antigo e prestigiado a nível internacional.

No caso da Caixa, observa-se uma lealdade afectiva em relação ao nome da marca e em relação ao nome e símbolo quando apresentados em conjunto. No entanto, a lealdade afectiva aos sinais não inclui o símbolo da marca isoladamente. O símbolo da Caixa é um símbolo abstracto, sem grandes possibilidades de de associações afectivas fortes, e assim aqueles que gostam da marca Caixa gostam fundamentalmente do seu nome. Deve ainda ser realçado que se observa uma rejeição cognitiva (notoriedade espontânea) em relação à escolha de ambos os sinais de identidade da marca, na medida em que aqueles que evocam mais facilmente o seu nome tendem a escolher menos o nome e símbolo da Caixa em situação de fusão. Além do mais, não se verifica também lealdade comportamental em relação aos sinais de identidade da marca. A Caixa é o exemplo típico de uma marca pública, associada a algum formalismo e burocracia, e muitos dos que são clientes da Caixa estão ligados à marca simplesmente porque a isso são obrigados através das suas relações laborais. Por conseguinte, quem gosta da Caixa tende naturalmente a privilegiar os

⁶⁵ P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

seus sinais, mas quem apenas a conhece tende a rejeitá-los, e quem é cliente é indiferente ao seu nome e símbolo em situação de fusão. No entanto, deve ser mencionado que o facto da população inquirida ser uma população jovem poderá também explicar os resultados menos favoráveis alcançados pela Caixa.

Com base na análise efectuada, apresentamos em seguida os resultados mais pertinentes no que respeita à relação entre as dimensões cognitiva, afectiva e comportamental da atitude e as opções dos consumidores no contexto de uma fusão de marcas.

- **Resposta cognitiva**

No que respeita, à influência da notoriedade espontânea da marca sobre as preferências dos inquiridos, os resultados sugerem que o efeito pode ser contrário àquele que foi antecipado (P1⁶⁶). Na realidade, não foi possível observar uma correspondência directa entre a notoriedade da marca e a escolha dos sinais de identidade da marca, em situação de fusão. Pelo contrário, a notoriedade espontânea e a notoriedade *top of mind* poderão ter mesmo um efeito negativo na escolha dos sinais da marca, quando a evocação do nome da marca está relacionada com um conjunto de associações desfavoráveis.

Os resultados pouco significativos da notoriedade espontânea poderão ter sido influenciados pelo facto de a generalidade das marcas incluídas no estudo terem um nível de notoriedade espontânea relativamente elevado (ponto 4.2.1.1).

Por outro lado, a familiaridade em relação à marca, o nível de resposta cognitiva mais exigente, não tende a influenciar significativamente as escolhas dos inquiridos em situação de fusão. Sendo assim, para a generalidade das marcas estudadas não foi possível estabelecer uma relação entre a familiaridade e a escolha dos sinais de identidade da marca (P2.2⁶⁷).

⁶⁶ P1: Existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca.

⁶⁷ P2.2: Quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca.

- **Resposta afectiva**

Os resultados demonstram uma correspondência forte entre a componente afectiva da atitude e as opções dos consumidores em situação de fusão. Para a generalidade das marcas estudadas é possível observar uma relação significativa entre o afecto em relação à marca e aos seus sinais de identidade e a escolha dos sinais de identidade da marca. Sendo assim, confirma-se a proposição de investigação formulada sobre a relação entre esta dimensão central da atitude e as opções dos consumidores (P3⁶⁸).

- **Resposta comportamental**

Relativamente à componente comportamental da atitude face à marca, os resultados sugerem que poderá haver uma correspondência entre ser cliente da marca e a escolha dos sinais de identidade da marca (P4⁶⁹). Contudo esta proposição de investigação nem sempre se verifica.

Há marcas que criam nos seus clientes comportamentos genuínos de fidelidade em situação de fusão, mas outras há cujos clientes não demonstram uma ligação mais forte à marca e aos seus sinais de identidade do que os não clientes.

A análise dos resultados sugere que, ao contrário do que antecipamos, os consumidores nem sempre formam uma relação forte e com significado com a sua marca bancária. A lealdade comportamental dos consumidores em relação ao seu banco poderá ser essencialmente baseada na inércia e não o resultado de uma ligação com significado. Quando assim acontece, os clientes não privilegiam os sinais no contexto de uma fusão com outra marca bancária.

⁶⁸ P3: Existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca.

⁶⁹ P4: Os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca.

5.6 A Relação entre os Sinais e as Opções de Identidade













Ao nível da relação das respostas à fusão com o tipo de sinais de identidade, é importante analisar antes de mais os símbolos em estudo e a influência que as suas características estéticas têm na escolha dos consumidores. Os dois símbolos figurativos, a flor de laranjeira do BPI (20,8%) e a águia azul do Barclays (15,8%), mesmo não pertencendo a bancos líderes, são os mais escolhidos (ver Tabela 5.11). Pelo contrário, o símbolo abstracto da Caixa (14,6%) e os monogramas também abstractos do Millennium (13,7%) e do BES (13,7%) são bastante menos escolhidos, apesar de estarmos perante os sinais de identificação dos três maiores bancos Portugueses e, no caso particular do BES e da Caixa, dos bancos com mais antiguidade. O símbolo abstracto do Banco Popular, a marca com os resultados mais desfavoráveis ao nível da resposta cognitiva e afectiva, apenas é escolhido por um número reduzido de inquiridos (4,9%).

No que respeita à escolha do símbolo podemos assim concluir que a distinção entre abstracto e figurativo tem uma influência decisiva nas preferências dos consumidores em situação de fusão, podendo mesmo impor-se à antiguidade da marca ou à sua posição no mercado. A ordem de escolha do símbolo permite replicar com marcas reais a árvore de decisão apontada pela revisão da literatura (ver Figura 2.4), que nos indica uma gradação que vai desde as formas geométricas mais abstractas (monogramas do BES e Millennium) até aos desenhos mais figurativos (flor de laranjeira BPI e águia do Barclays), passando pelos desenhos abstractos mais ou menos intermédios (como será o caso do símbolo da Caixa).

Relativamente à escolha do nome da marca obtivemos resultados muito próximos para as quatro maiores marcas estudadas, nomeadamente as marcas Millennium (22,9%), BES (20,8%), Caixa (20,8%) e BPI (20,1%), seguindo-se a uma pequena distância a marca Barclays (18,8%). A escolha do nome do Banco Popular (10,5%) reflecte a sua reduzida posição no mercado. Os resultados permitem concluir que as qualidades dos diferentes nomes apresentados terão um papel menos determinante na sua escolha em situação de fusão. No respeitante à fidelidade ao nome em situação de fusão verifica-se uma tendência para a repetição das quotas de mercado das respectivas marcas (ver ponto 3.3.1).

Tendo em consideração a análise das preferências, podemos assumir que a escolha do símbolo reflecte essencialmente a apreciação que os inquiridos fazem das suas características estéticas, remetendo para a identidade da marca. Quanto à escolha do nome, os resultados muito próximos alcançados pelas quatro marcas mais fortes sugerem que esta traduz a apropriação que o consumidor faz sobre as marcas em causa, ou motivações relacionadas com a resposta ao mercado. Assim, pode-se concluir que o símbolo da marca é entendido como um sinal de si próprio, e o nome da marca é percebido como um sinal do objecto da marca. Por conseguinte, no contexto de uma fusão de marcas, quando o consumidor não pretende assumir um comportamento ditatorial, o natural será escolher um símbolo figurativo e o nome (ou os nomes) cujo objecto é mais valorizado por si ou pelo mercado.

Tabela 5.11 – A escolha dos sinais de identidade

Nome	Símbolo
 22,9%	 20,8%
 20,8%	 15,8%
 20,8%	 14,6%
 20,1%	 13,7%
 18,8%	 13,7%
 10,5%	 4,9%

Fonte: Anexo 5.6

5.6 Conclusão

Neste capítulo começamos por realizar uma análise exaustiva das opções de mudança de identidade resultantes do estudo experimental. Assim foi possível proceder a uma revisão da tipologia das opções de mudança desenvolvida à partida com base na revisão da literatura e análise documental.

Esta análise permitiu-nos verificar a proposição 6 de pesquisa, assumida antes da experimentação: “as alternativas de alteração da identidade corporativa que mantém os sinais de identidade de uma das duas marcas são mais preferidas do que as alternativas que combinam elementos da identidade de ambas as marcas”. De facto esta proposição verifica-se porque detectamos que a opção monolítica foi maioritária. No entanto temos que referir que esta maioria inclui o resultado significativo da consideração de uma marca nova, ou seja a proposição deveria ser reformulada nos seguintes termos: “as alternativas de alteração da identidade corporativa que se traduzem na assumpção de uma só marca, seja ela uma das anteriores, seja ela nova, são mais preferidas do que as alternativas que combinam elementos da identidade de ambas as marcas”.

No segundo ponto do capítulo procedemos a uma análise qualitativa das justificações, que nos levou a concluir que os inquiridos justificam a sua opção centrando-se ora nos sinais da marca, ora no seu objecto, ora no mercado. Essa análise permitiu-nos depois relacionar a opção de mudança de identidade escolhida com a resposta às diferentes facetas da marca (sinais, objecto e mercado). Para desenvolver o raciocínio e facilitar a sua compreensão criamos uma nomenclatura própria em que distinguimos entre ditadores – os que preferem a criação de uma estrutura monolítica, éticos – os que escolhem sempre a combinação de elementos de identidade das duas marcas – e relutantes – aqueles que consideram que, apesar da fusão, as duas marcas se devem manter completamente independentes. Assim, podemos verificar que, quer os ditadores, quer os éticos tendem a legitimar a sua opção com questões relacionadas com a imagem das marcas (resposta ao mercado) ou com a qualidade dos sinais (resposta aos sinais). Por outro lado, os relutantes tendem a justificar a sua resistência à fusão com o significado pessoal que atribuem às marcas (resposta ao objecto).

A análise dos resultados por cenário de fusão permitiu-nos confirmar a proposição 2.1 de pesquisa: “quando as duas marcas têm um nível elevado de familiaridade, os indivíduos tendem a preferir a manutenção dos sinais de identidade das duas marcas”. Na realidade, quando está em causa uma fusão entre duas marcas com elevada familiaridade, a maioria dos inquiridos escolhe combinar elementos da identidade das duas marcas.

Por outro lado, a análise cenário a cenário permitiu ainda verificar a proposição 5: “quando o *fit* percebido entre as marcas é alto os indivíduos tendem a preferir alternativas de mudança de identidade que mantêm os sinais de identidade de ambas as marcas”. Os resultados indicam-nos que se pode observar uma maior tendência para os inquiridos privilegiarem uma solução de combinação quando o *fit* percebido é significativamente mais alto (como é ilustrado pelo cenário de fusão entre BPI e Millennium), e uma tendência para privilegiarem uma solução diferenciada ou monolítica quando o *fit* percebido é significativamente mais baixo (assim como é ilustrado pelo cenário de fusão entre BES e Caixa). Contudo, esta relação entre o *fit percebido* e a opção de identidade assumida nem sempre se pode observar. De facto, quando confrontados com um cenário de fusão entre duas marcas com um elevado nível de familiaridade, os inquiridos tendem a escolher uma solução mista, mesmo que o *fit percebido* entre as marcas seja baixo.

A discussão dos resultados das regressões multinomiais permitiu evidenciar as conclusões mais pertinentes no que respeita à relação entre a atitude face à marca (nas suas dimensões cognitiva, afectiva e comportamental) e as opções dos inquiridos pelos sinais da marca.

No respeitante à dimensão cognitiva da atitude, verificamos que a notoriedade espontânea da marca não é na maioria dos casos uma variável significativa, e quando o é a sua influência sobre a escolha dos sinais de identidade contraria a proposição 1 de pesquisa assumida: “existe uma correspondência entre a notoriedade da marca e as preferências dos indivíduos relativamente aos sinais de identidade da marca”. De facto, sempre que é significativa a notoriedade espontânea influencia negativamente a escolha dos sinais da marca (casos das marcas Millennium e Caixa). Para a generalidade das marcas estudadas também não foi possível estabelecer uma relação directa entre a familiaridade e a escolha dos sinais de identidade da marca, assim

como foi antecipado na proposição 2.2: “quando uma das marcas tem um nível de familiaridade mais elevado, os indivíduos tendem a preferir as alternativas que mantêm os sinais de identidade dessa marca”. Também aqui se verifica que marcas muito familiares podem não provocar fidelidade aos seus sinais (casos novamente das marcas Millennium e Caixa).

Relativamente à dimensão afectiva da atitude, os resultados evidenciam uma relação significativa e positiva entre o afecto face à marca e a escolha dos seus sinais de identidade em situação de fusão, confirmando a proposição 3: “existe uma correspondência entre os níveis de afecto e as preferências dos indivíduos em relação aos sinais de identidade da marca”.

No que toca à dimensão comportamental da atitude, os resultados sugerem uma confirmação da proposição 4 de pesquisa: “os clientes da marca tendem a preferir as alternativas que privilegiam os sinais de identidade dessa marca”. No entanto, a confirmação desta proposição está dependente do tipo de relação existente entre a marca e os seus clientes. Quando a nossa relação comportamental com a marca não é acompanhada por uma relação afectiva positiva, ser cliente da marca não significa uma maior fidelidade aos seus sinais.

Este capítulo termina com a análise da relação entre os sinais da marca e as escolhas assumidas pelos inquiridos no que respeita a esses mesmos sinais. Essa análise permitiu-nos concluir que, apesar da tendência demonstrada pelos inquiridos para preservarem as marcas mais fortes, no respeitante à escolha do símbolo, a figuratividade sobrepõe-se à antiguidade e à dimensão da presença da marca no mercado.

VII CONCLUSÕES

Neste último capítulo, começamos por apresentar uma síntese da investigação realizada e dos seus principais contributos. Em seguida realçamos as principais limitações e finalmente apontamos algumas sugestões para o desenvolvimento de pesquisa futura.

7.1 Síntese e Principais Contributos

Antes de mais é essencial que um estudo desta natureza seja útil para o desenvolvimento da investigação no seu domínio de pesquisa e possa ter um contributo relevante, quer a nível académico, quer a nível empresarial. Esperamos, com esta investigação ter podido contribuir de facto em termos da pesquisa futura científica e aplicada.

O objecto da investigação é identificar em que medida é que atitude face à marca influencia as preferências dos consumidores relativamente aos sinais de identidade corporativa, numa situação de fusão de marcas.

O desenvolvimento desta temática implicou o cruzamento de diferentes domínios de investigação, nomeadamente da gestão e comunicação da marca, da identidade corporativa, das fusões e aquisições, do comportamento do consumidor e da psicologia cognitiva. A análise multidisciplinar desenvolvida encerra em si uma das contribuições teóricas fundamentais da presente investigação.

Depois de escolhermos estudar as fusões de marcas, e em particular a gestão da identidade corporativa em situação de fusão, não foi simples a definição do problema e das questões de pesquisa. Desde logo porque o conceito da identidade corporativa é um conceito muito vasto e complexo e sobre o qual não existe consenso entre os principais investigadores. Decidimos estudar apenas a dimensão mais sintética da

identidade corporativa: o nome e o logótipo que a organização utiliza para se identificar e comunicar o seu posicionamento desejado.

Inicialmente ponderamos estudar o impacto que as diferentes alternativas de mudança dos sinais de identidade corporativa têm sobre a resposta dos indivíduos. Nesse sentido procedemos a uma revisão da literatura e a uma análise documental de fusões recentes. Este estudo permitiu concluir que existe um leque muito variado de opções de mudança, difíceis de tipificar num número limitado de categorias. Sem termos orientado o desenvolvimento da pesquisa experimental neste sentido, a definição de uma tipologia das estruturas alternativas de identidade corporativa que podem ser adoptadas em caso de fusão é um contributo que pensamos relevante da nossa investigação, a nível prático e académico.

Tendo em consideração os resultados dos estudos analisados sobre fusões de marcas, consideramos que seria mais pertinente analisar as preferências dos indivíduos no que respeita às alternativas de mudança da identidade corporativa. Assim, optamos por desenvolver um dispositivo experimental que oferecesse liberdade aos inquiridos para formarem a sua solução escolhida numa situação de fusão. Esta opção implicou um maior envolvimento por parte dos respondentes e contribui para uma maior riqueza de resultados. Podemos considerar que estes são também contributos relevantes da investigação, a nível metodológico.

Num contexto de negócio caracterizado por um número crescente de fusões e aquisições, e em que o estabelecimento de uma identidade corporativa visual forte assume importância crítica, quisemos que esta investigação contribuísse com um conjunto de indicações que possam guiar a escolha dos sinais de identidade, numa situação de fusão ou de aquisição, tendo em consideração as respostas de mercado.

De forma a compreender as escolhas dos indivíduos em situação de fusão, exploramos a influência da atitude face à marca e do *fit* percebido entre as marcas, que são as variáveis de resposta mais frequentes ao nível dos estudos sobre alianças de marcas ou de outros fenómenos de marketing de tipo colaborativo.

A análise das preferências de escolha demonstrou que as alternativas monolíticas (uma só marca) de mudança da identidade corporativa são as mais preferidas pelos inquiridos. No entanto, deve ser realçado que as soluções mistas (nome e/ou símbolo

das duas marcas) são também muito escolhidas. A predominância clara das soluções monolíticas só se verificou quando um dos parceiros envolvidos na fusão era claramente um parceiro mais fraco. Quando a fusão envolveu duas marcas fortes, os inquiridos optaram tendencialmente por uma solução de combinação dos sinais de identidade de ambas as marcas. Apenas uma pequena parte dos inquiridos pode ser classificado como relutante à fusão, preferindo manter as duas marcas separadas.

Dentro das alternativas monolíticas de mudança de identidade, a solução mais escolhida foi a criação de um novo nome e de um novo símbolo. A adopção de uma nova identidade permite comunicar ao mercado as mudanças estratégicas ocorridas no processo de fusão e sinalizar um recomeço para as marcas envolvidas.

Deve ainda ser mencionado que os comportamentos do tipo “ditador”, “ético” ou “relutante” (assim designamos os que em situação de fusão impõem uma marca única, escolhem uma combinação das duas, querem ou manter as duas marcas independentes) estão uniformemente distribuídos pelos clientes das diferentes marcas. A universalidade das categorias que encontramos verificou-se também do ponto de vista do sexo, da idade e da área de formação dos inquiridos. Estes resultados permitem-nos concluir que as tipologias identificadas são relativamente universais e contribuem assim para a sua legitimação.

Quando cruzamos as tipologias de respostas à fusão com as facetas da marca (identidade, objecto, mercado), concluimos que os ditadores e os éticos tendem a justificar a alternativa de mudança de identidade corporativa escolhida com a imagem que as marcas têm no mercado ou com aquilo que essa alternativa poderá transmitir ao mercado (resposta ao mercado). Esta tendência é mais evidente nos respondentes que demonstram um comportamento ético, uma vez que apenas uma minoria de éticos explica a combinação dos sinais de identidade das duas marcas por razões que não o mercado.

A avaliação da qualidade dos sinais de identidade das marcas (resposta à identidade) tem também uma influência significativa na escolha de quais os elementos a combinar.

Os relutantes em relação à fusão explicaram as suas preferências fundamentalmente com a apropriação pessoal que fazem das marcas e da sua oferta (resposta ao objecto).

Com esta excepção, os resultados em geral sugerem que, num contexto de fusão de marcas, as escolhas das pessoas relativamente aos sinais de identidade serão mais determinadas por questões de mercado e pela avaliação estética dos sinais do que pela apropriação pessoal da(s) marca(s).

No que respeita à relação das respostas à fusão com o tipo de sinais da marca, verificamos que a escolha do símbolo reflecte fundamentalmente a apreciação que os inquiridos fazem das suas características estéticas, e a escolha do nome traduz a apropriação que fazem sobre as marcas em causa ou motivações relacionadas com a resposta do mercado. Assim, podemos concluir que o símbolo da marca é entendido como um sinal de si próprio, enquanto que o nome da marca é percebido como um sinal do objecto da marca. Os resultados sugerem que, quando os indivíduos não pretendem assumir um comportamento ditatorial, o natural será escolherem um símbolo figurativo (como a flor de laranjeira do BPI ou a águia azul do Barclays) e o nome, ou os nomes, cujo objecto é mais valorizado por si ou pelo mercado.

A relação das respostas com os pares propostos à fusão permitiu concluir que os comportamentos éticos predominam quando está em causa uma fusão entre duas marcas com elevada familiaridade. Os comportamentos ditatoriais surgem sempre que está em causa um parceiro fraco, situação em que a maioria dos inquiridos privilegia a marca forte. Além do mais os comportamentos ditatoriais podem verificar-se em casos de grande rivalidade entre os parceiros envolvidos na fusão (por exemplo BES e BPI), ou nos casos em que a criação de uma nova marca contribui para credibilizar a fusão. Os comportamentos anti-fusão são muito minoritários, surgindo fundamentalmente quando as duas marcas são percebidas como muito diferentes. Inversamente os comportamentos éticos são muito generalizados, e ao contrário do que seria expectável, as assimetrias de *fit* entre as marcas propostas à fusão não levam necessariamente a um comportamento ditatorial ou anti-fusão. Os resultados indicam que, mesmo quando o *fit* percebido entre as marcas é baixo, o comportamento ético tende a ser a regra quando estamos perante dois parceiros fortes. Por outro lado, um *fit* elevado pode não levar necessariamente a uma prevalência do comportamento ético. É o caso nomeadamente das referidas grandes rivalidades entre marcas.

A análise da relação entre a atitude face à marca, na sua dimensão cognitiva, afectiva e comportamental, e as preferências relativamente aos sinais de identidade da marca

após fusão demonstrou que existem diferentes perfis no que respeita à relação entre a atitude e as escolhas.

Há marcas que criam nos seus clientes comportamentos de fidelidade, que se traduzem numa ligação forte à marca e aos seus sinais de identidade em situação de fusão. A marca BES, uma marca tradicional do mercado financeiro, é aquela em que a atitude, nas suas diferentes dimensões – cognitiva, afectiva e comportamental –, mais influencia a fidelidade aos sinais da marca no contexto de uma fusão. No caso do Millennium, uma marca muito polémica e que induz comportamentos extremados, existe também uma lealdade afectiva e comportamental em relação aos seus sinais, mas observa-se uma rejeição cognitiva, isto é dos que apenas a conhecem. Relativamente quer à marca BPI, quer à marca Barclays, apenas o afecto tem um efeito preponderante na escolha dos seus sinais de identidade em situação de fusão. No que respeita à Caixa, uma típica marca pública, observa-se também uma lealdade afectiva em relação aos seus sinais, contudo verifica-se uma rejeição cognitiva e uma indiferença do ponto de vista comportamental, isto é de quem é cliente.

As preferências dos consumidores em situação de fusão contribuem para reforçar a proposição de que o símbolo remete essencialmente para uma avaliação da identidade – tal como é ilustrado pela lealdade aos símbolos mais figurativos e mais apreciados – e que o nome remete muito mais para uma avaliação do objecto da marca – como pode ser ilustrado pela ligação aos nomes das marcas mais fortes do mercado financeiro.

Os resultados demonstram que o afecto, uma componente nuclear da atitude face à marca, tem influência preponderante na escolha da alternativa de mudança da identidade em contexto de fusão. Quando o nível de afecto em relação à marca é elevado, os indivíduos tendem a escolher as alternativas que privilegiam os sinais dessa marca. No que respeita à familiaridade – o nível de resposta cognitiva mais exigente – para a maioria das marcas estudadas não se observa, ao contrário do que foi proposto, uma relação positiva e significativa entre a familiaridade e a escolha dos sinais de identidade da marca em situação de fusão. Em relação à notoriedade espontânea, concluímos que pode ter um efeito negativo nas preferências dos consumidores se estiver ligada a um conjunto de associações desfavoráveis. Relativamente à dimensão comportamental da atitude observou-se, entre as marcas

estudadas, diferentes perfis de lealdade. Há marcas que provocam nos seus clientes comportamentos notórios de fidelidade aos sinais, e outras cujos clientes não defendem mais o nome ou símbolo da marca em situação de fusão.

Os resultados da relação entre a atitude e as preferências de escolha dos sinais em situação de fusão evidenciam a influência da componente afectiva e comportamental da atitude. Estes resultados sublinham que, no caso particular das marcas bancárias, é fundamental criar uma relação afectiva e genuína com os clientes, de forma a induzir comportamentos de maior lealdade à marca e aos seus sinais em situação de fusão.

7.2 Limitações e Futuras Pesquisas

Esta investigação apresenta algumas limitações relativas ao objecto e ao âmbito do estudo, bem como às suas implicações em termos de medidas e dispositivo experimental, que devem ser tomadas em consideração.

Antes de mais, deve ser realçado que o uso de cenários fictícios de fusão, justificado pela necessidade de evitar efeitos de aprendizagem não controlados na investigação, pode limitar o significado dos resultados. Quando os inquiridos avaliam uma fusão real de marcas têm acesso a consideravelmente mais informação acerca da fusão através das comunicações de marketing e do *word-of-mouth*. O recurso a cenários hipotéticos de fusão poderá levar a que os resultados não traduzam na íntegra os processos utilizados pelos indivíduos para avaliar as fusões reais, e que não possamos estar seguros no que respeita à relação entre a atitude face às marcas e as preferências das escolhas encontradas. Seria interessante no futuro verificar em cenários de fusão real se os resultados se alteram ou não.

Uma segunda limitação está relacionada com o âmbito do estudo. A investigação centra-se numa categoria muito particular de produtos, os serviços bancários, o que pode limitar a possibilidade de generalização para outras categorias. Seria interessante replicar este estudo no contexto de fusões de marcas de bens de grande consumo, ou

no outro extremo em marcas exclusivamente *B to B*, de forma a verificar se as conclusões se mantêm.

Deve ainda ser mencionado que o envolvimento com as marcas bancárias poderá ser mais baixo comparativamente com outras categorias de produto, o que poderá reduzir a sua motivação e habilidade para processar a informação, e o empenho colocado na resposta às questões. A falta de conhecimento ou de interesse sobre as marcas bancárias poderá eventualmente reduzir a significância de algumas das variáveis intermediadoras incluídas no modelo.

Por outro lado, a situação de crise que tem assolado o sector financeiro e os diversos escândalos relacionados com os procedimentos adoptados por alguns dos intervenientes no sistema financeiro a nível nacional e internacional podem ter influenciado desfavoravelmente as percepções àcerca das marcas em estudo. Contudo, deve ser realçado que os dados foram recolhidos na Primavera de 2008, antes de os reais impactos da crise financeira se terem feito notar.

A utilização de uma amostra de estudantes de 2º ciclo e de formação pós-graduada pode ser apontada como uma limitação deste estudo, uma vez que as respostas dos estudantes tendem a ser mais homogéneas do que as dos não estudantes, e que as dimensões dos efeitos obtidas a partir de sujeitos estudantes podem diferir das alcançadas com não estudantes. Para aumentar a validade externa dos resultados é recomendado que a investigação futura explore não estudantes de outras regiões e países.

A idade dos respondentes poderá influenciar significativamente a sua relação com as marcas bancárias, uma vez que o envolvimento com o banco é fortalecido ao longo da vida. Por outro lado os jovens realizam a generalidade das suas transacções através da internet ou de terminais automáticos e, nesse sentido, terão uma probabilidade mais baixa de assumir que têm uma relação com significado com o seu banco. As pessoas mais velhas tendencialmente terão uma relação de maior envolvimento e lealdade com a sua marca bancária. As conclusões da pesquisa poderão ser complementadas através da replicação do estudo junto de consumidores tradicionais da banca, isto é pertencentes a uma faixa etária mais elevada

Ao estudar a população estudantil, implicitamente posicionamos esta pesquisa junto do público consumidor das marcas. Será muito interessante comparar no futuro as reacções diferenciais em relação a outros públicos, por exemplo o mercado investidor, ou os colaboradores das marcas, com relações de troca muito diferentes e por consequência reacções também diferentes.

Para que o dispositivo experimental não ficasse demasiado pesado, consideramos que cada respondente deveria avaliar apenas um dos pares propostos à fusão. Esta opção implicou a impossibilidade de agregar os dados para todos os respondentes e limitou a dimensão da amostra para cada um dos pares de marcas analisados. A replicação do estudo com uma amostra de maior dimensão poderá permitir no futuro aprofundar as relações entre as variáveis estudadas.

Uma oportunidade interessante de pesquisa futura será analisar mais detalhadamente as diferentes tipologias de resposta dentro da alternativa mista de mudança de identidade. A análise exaustiva das opções mistas permitirá, entre outros aspectos, examinar a influência das componentes cognitiva, afectiva ou comportamental da atitude face à marca na relevância que é dada aos sinais de identidade da marca numa solução de combinação.

Uma outra oportunidade interessante de investigação futura será a replicação do estudo com organizações que utilizem quer uma abordagem monolítica, quer uma abordagem diferenciada, de forma a observar as diferenças nas respostas dos indivíduos tendo em conta a estrutura de identidade assumida antes da fusão de marcas.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. e Joachimsthaler, E. (2000a), *Brand Leadership*, New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. e Joachimsthaler, E. (2000b), The brand relationship spectrum: The key to brand architecture challenge, *California Management Review*, 42(4): 8-23.
- Aaker, D.A. e Keller, K-L. (1990), Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing*, 54 (January): 27-41.
- Aaker, D.A., Kumar, V. e Day, G.S. (1998), *Marketing Research* (6th ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Abratt, R. (1989), A new approach to the corporate image management process, *Journal of Marketing Management*, 5(1): 63-76.
- Abratt, R. e Mofokeng, T.N. (2001), Development of corporate image in South Africa, *European Journal of Marketing*, 35(3-4): 368-380.
- Addaval, R. (2001), Sometimes it just feels right: The differential weighting of affect consistent and affect-inconsistent product information, *Journal of Consumer Research*, 28 (June): 1-17.
- Addaval, R. (2003), How good gets better and bad gets worse: Understanding the impact of affect on the evaluations of known brands, *Journal of Consumer Research*, 30 (December): 352-367.
- Aggarwal, P. (2004), The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behaviour, *Journal of Consumer Research*, 31(1): 87- 101.
- Ajzen, I. (1981), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179-211.
- Ajzen, I. (1988), *Attitudes, Personality and Behaviour*, Milton Keynes: Open University Press.
- Ajzen, I. (1991), The theory of planned behaviour, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- Ajzen, I. (2008), Consumer attitudes and behavior, in Haugtvedt, C.P., Herr, P.M. e Cardes, F.R. (Eds), *Handbook of Consumer Psychology*, New York: Lawrence Erlbaum Associates: 525-548.

- Ajzen, I. e Cote, G. N. (2008), Attitudes and the prediction of behaviour, in Crano, W. D. e Prislín, R. (Eds), *Attitudes and Attitude Change*, New York: Psychology Press: 289-311.
- Ajzen, I. e Fishbein, M. (1980) *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Alba, J.W. e Hutchinson, J.W. (1987), Dimensions of consumer expertise, *Journal of Consumer Research*, 13 (March): 411-454.
- Albert, S. e Whetten, D.A. (1985), Organizational Identity, *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- Alessandrini, K.L. (1985), Strategies that influence memory for an advertising communication, in Harris R.J. (Ed), *Information Processing Research in Advertising*, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates: 65-82.
- Alessandri, S.W. (2001) Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation, *Corporate Communications*, 6(4): 173-183.
- Alessandri, S.W. e Alessandri, T. (2004), Promoting and protecting corporate identity: The importance of organizational and industry context, *Corporate Reputation Review*, 7(3): 252 – 269.
- Anderson, C.A., Lindsay, J.J. e Bushman, B.J. (1999), Research in the psychological laboratory: Thruth or triviality?, *Current Directions in Psychological Science*, 8(1): 3-9.
- Atkinson, R.C. e Juola, J.F. (1973), Factors influencing speed and accuracy of word recognition, in Kornblum S. (Ed), *Attention and Special Performance IV*, New York: Academic Press: 583-612.
- Arnold, D. (1992), *The Handbook of Brand Management*, Reading: Perseus Books.
- Bagozzi, R.P., Gopinath, M. e Nyer, P.U. (1999), The role of emotions in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2): 184-206.
- Bagozzi, R.P. (2000), On the concept of intentional social action in consumer behaviour, *Journal of Consumer Research*, 27: 388-396.
- Baker, M.J. e Balmer, J.M.T. (1997) Visual Identity: Trappings or substance, *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 366-375.
- Balmer, J.M.T. (1994), The BBC's corporate identity: Myth, paradox and reality, *Journal of General Management*, 19(3): 33-49.
- Balmer, J.M.T. (1995), Corporate branding and connoisseurship, *Journal of General Management*, 14: 20-33.

- Balmer, J.M.T. (2001), Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 248-270.
- Balmer, J.M.T. (2008), Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image, *European Journal of Marketing*, 42(9/10): 879-906.
- Balmer, J.M.T. e Dinnie, K. (1999), Corporate identity and corporate communications: The antidote to merger madness, *Corporate Communications*, 4(4): 182-194.
- Balmer, J.M.T. e Gray, E.R. (2003), Corporate brands: What are they? What of them?, *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 972-998.
- Balmer, J.M.T. e Soenen, G.R. (1997), Operationalising the concept of corporate identity: articulating the corporate identity mix and the corporate identity management mix, *Working Paper*, University of Strathclyde International Centre for Corporate Identity Studies.
- Balmer, J.M.T. e Soenen, G.R. (1999), The acid test of corporate identity management, *Journal of Marketing Management*, 15(1-3): 69-92.
- Basu, K. (2006), Merging brands after mergers, *California Management Review*, 48(4): 28-40.
- Bhat, S. e Reddy, S.K. (2001), The impact of parent brand associations and affect on brand extension evaluation, *Journal of Business Research*, 53: 111-122.
- Berens, G., Van Riel, C.B.M. e Van Bruggen, G.H. (2005), Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance, *Journal of Marketing*, 69: 35-48.
- Berry, L.L. (1980), Services marketing is different, *Business*, 30 (May-June): 24-29.
- Berry, L.L. (2000), Cultivating service brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 128-137.
- Bitner, M.J. (1992), Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, 56 (April): 57-71.
- Bouten, L., Jan, H.E. e Snelders, D. (2006), A chip off two blocks: The influence of fit on the evaluation of a co-branded product, *Proceedings of the 35th EMAC Conference*, Athens, Greece.
- Botton, M. e Cegarra, J.-J. (1997), *Le nom de Marque: Creation et Stratégies de Marque*, Paris: Ediscience international.
- Boyle, E. (1996), An experiment in changing corporate image in the financial services industry in the UK, *The Journal of Services Marketing*, 10(4): 56-69.

- Breckler, S.J. e Wiggins, E.C. (1989), Affect versus evaluation in the structure of attitudes, *Journal of Experimental Psychology*, 25(3): 253-271.
- Bridges, S., Keller, K.-L. e Sood, S. (2000), Explanatory links and the perceived fit of brand extensions: The role of dominant parent brand associations and communication strategies, *Journal of Advertising*, 29: 1-11.
- Brito, C.M. (2008), Relationship marketing: From its origin to the current streams of research, *FEP Working Paper N° 268*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Brito, C.M. (2008), Uma abordagem relacional ao valor da marca, *FEP Working Paper N° 297*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Brito, C.M. e Lencastre, P. (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Brown, S.P. e Stayman, D.M. (1992), Antecedents and consequences of attitude toward the ad: A meta-analysis, *Journal of Consumer Research*, 19(1): 34-51.
- Bryman, A. (1984), The debate about qualitative and quantitative research: A question of method and epistemology?, *British Journal of Sociology*, 35(1): 75-92.
- Bryman, A. (2004), *Social Research Methods* ((2nd ed.), New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. e Cramer, D. (1993), *Análise de Dados em Ciências Sociais – Introdução às técnicas utilizando o SPSS* (2^a ed.), Oeiras: Celta Editora.
- Campbell, M.C. e Keller, K.-L. (2003), Brand familiarity and advertising repetition effects, *Journal of Consumer Research*, 30(2): 292-302.
- Calapez, M.T.D. (2004), *Tratamento de variáveis ordinais em análise estatística multivariada: Da ACP à PRINCIPALS*, Tese de Doutoramento, ISCTE: Lisboa.
- Calder, B.J. Phillips, L.W. and Tybout, A.M. (1981), Designing research for application, *Journal of Consumer Research*, 8 (September): 197-207.
- César Machado, J. (2003), *A Identidade Corporativa: Desenvolvimento, Compreensão e Potencial – Um Exercício de Modelização Aplicado ao Estudo de Caso Banco BPI*, Tese de Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa: Porto.
- César Machado, J. (2007), A Identidade da Marca, in Lencastre, P. (Ed), *O Livro da Marca*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Charmesson, H. (1988), *The Name is the Game: How to Name a Company or a Product*, Homewood: Dow-Jones-Irwin.

- Chaudury, A. e Holbrook, M.B. (2001), The Chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty, *Journal of Marketing*, 65 (April): 81-93.
- Chisnal, P. (1995), *Consumer behaviour* (3rd ed.), London: McGraw-Hill.
- Christensen, L.T. e Askegaard, S. (2001) Corporate Identity and corporate image revisited – A semiotic perspective, *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 292-307.
- Cohen, D. (1986), Trademark Strategy, *Journal of Marketing*, 50(January): 61-74.
- Cohen, J.B. e Areni, C.S. (1991), *Affect and Consumer Behaviour*, in Thomas S Robertson and Harold H. Kassarian (Eds), *Handbook of Consumer Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall: 188-240.
- Cohen, J.B. e Reed, A. (2006), A multiple pathway anchoring an adjustment model of attitude generation and recruitment, *Journal of Consumer Research*, 33(1): 1-15.
- Côrte-Real, A.F. (2007), *A Atitude das Crianças face às Mascotes das Marcas*, Tese de Doutoramento, ISCTE: Lisboa.
- Craick, F.I.M. e Lockart, R. S. (1972), A framework for memory research, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11: 671-684.
- Czellar, S. (2003) Consumer attitude toward brand extensions: An integrative model and research propositions, *International Journal of Marketing Research*, 20: 97-115.
- Dacin, P. e Brown, T.J. (1997), The company and the product: Corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing Management*, 61(1): 68-85.
- Dacin, P. e Brown, T.J. (2002), Corporate identity and corporate associations: A framework for future research, *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 254-266.
- De Chernatony, L. (1999), Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management*, 15(1/3): 157-180.
- De Chernatony, L. e Segal-Horn, S. (2001), Building on services' characteristics to develop successful service brands, *Journal of Marketing Management*, 17: 645-669.
- De Chernatony, L. e Segal-Horn, S. (2003), The Criteria for successful service brands, *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1095-1118.
- De Ruyter, K. e Wetzels, M. (2000), The role of corporate image and extension similarity in service brand extensions, *Journal of Economic Psychology*, 21: 639-659.

- Dellatre, E. (1999), Les changements de nom des entreprises, *L'Éxpansion Management Review*, 94 (September): 107-114.
- Dellatre, E. (2002), Business Name changes: The French experience, *Journal of Small Business Management*, 40(4): 360-367.
- Devlin, J. (2003), Brand architecture in services: The example of retail financial services, *Journal of Marketing Management*, 19(9/10): 1043-1065.
- Devlin, J. e McKechnie, S. (2008), Consumer perceptions of brand architecture in financial services, *European Journal of Marketing*, 42(5/6): 654-666.
- Dickinson, S. e Heath, T. (2006), A comparison of qualitative and quantitative results concerning evaluations of co-branded offerings, *Brand Management*, 13(6): 393-406.
- Difenbach, J. (1992), The corporate identity as the brand, in Murphy, J. (Ed), *Branding: A Marketing Tool*, Basingstoke: Macmillan.
- Dowling, G.R. (1993), Developing your corporate image into a corporate asset, *Long Range Planning*, 26(2): 101-109.
- Dowling, G.R. (1994), *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*, London: Kogan Page.
- Dowling, G.R. (1996), Corporate identity traps, *Australian Graduate School of Management Working Paper Series*, University of New South Wales, Sydney, Australia.
- Durgee, J.F. e Stuart, R.W. (1987), Advertising symbols and brand names that best represent key product meanings, *The Journal of Consumer Marketing*, 4(3): 15-24.
- Eagly, A.H. e Chaiken, S. (1993), *The psychology of Attitudes*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eagly, A.H., Mladinic, A. e Stacey, O. (1994), Cognitive and affective bases of attitudes toward social groups and social policies, *Journal of Experimental Social Psychology*, 30(2): 113-137.
- Edell, J.A. e Staelin, R. (1983), The information processing of pictures in print advertisements, *Journal of Consumer Research*, 4 (Summer): 16-23.
- Eiser, R. e Van der Plight, J. (1988), *Attitudes and Decisions*, London: Routledge.
- Engel, J.F., Blackwell, R.D. e Miniard, P.W. (1995), *Consumer Behaviour*, Fort Worth: The Dryden Press.
- Erickson, F. (1986), Qualitative methods of research on teaching, in *Handbook of Research on Teaching*, New York: Macmillan: 119-161.

- Ettenson, R. (2004), An empirical analysis of corporate brand strategies during M&A: Merging the brands and branding the merger, *Proceedings of the 9th International Conference on Corporate and Marketing Communications*, Warwick, United Kingdom.
- Ettenson, R. e Knowles, J. (2006), Merging the brands and branding the merger, *Sloan Management Review*, 47(4): 39-49.
- Exame: 500 Maiores & Melhores – Banca & Seguros* (2008).
- Floch, J.-M. (1993), *Semiótica, marketing y comunicación – Bajo los signos, las estrategias*, Barcelona: ediciones Paidós.
- Fombrun, C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. e Shanley, M. (1990), What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, 33(2): 233-258.
- Gobé, M. (2001), *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, New York: Allworth Press.
- Greimas A.J., e Courtés, J. (1993), *Sémiotique – Dictionnaire Raisoné de la Théorie de Langag.*, Paris: Hachette Supérieur.
- Greyser, S.A. (1999), Advancing and enhancing corporate reputation, *Corporate Communications*, 4(4): 117-123.
- Grossman, R.P. e Till, B.D. (1998), The persistence of classically conditioned brand attitudes, *Journal of Advertising*, 27(1): 23-31.
- Hansen, F. e Christensen, L.B. (2007), Dimensions in consumer evaluation of corporate brands and the role of emotional response strength (NERS), *Innovative Marketing*, 3(3): 19-27.
- Hatch, M.J. e Schultz, M. (1997), Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356.
- Hatch, M.J. e Schultz, M. (2001), Are the strategic stars aligned for your corporate brand?, *Harvard Business Review*, 79(2): 128-134.
- Henderson, P.W., e Cote, J.A. (1996a), Designing positively evaluated logos, *Working Paper N° 96-123*, Marketing Science Institute.
- Henderson, P.W., e Cote, J.A. (1996b), Designing recognizable logos, *Working Paper N° 96-124*, Marketing Science Institute.
- Henderson, P.W., e Cote, J.A. (1998), Guidelines for selecting and modifying logos, *Journal of Marketing*, 62 (April): 14-30.

- Henderson, P.W., e Cote, J.A. (2003), Building strong brands in Asia: Selecting the visual components of image to maximize brand strength, *International Journal of Marketing Research*, 20: 297-313.
- Holden, S.J.S. e Vanjuele, M. (1999), Know the name, forget the exposure: Brand familiarity versus memory of exposure context, *Psychology & Marketing*, 16: 479-496.
- Hoyer, W.D. e Brown, S.P. (1990) Effects of brand awareness on choice for a common, repeat purchase product, *Journal of Consumer Research*, 17: 141-148.
- Jacoby, L.L. e Dallas, M (1981), On the relationship between autobiographical memory and perceptual learning, *Journal of Experimental Psychology*, 110: 306-340.
- Ind, N. (1997), *The Corporate Brand*, Basingstoke: Macmillan.
- INPI (2009), *Marcas* [<http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>]
- Jaju, A. Joiner, C. e Reddy, S. (2006), Consumer evaluations of corporate brand redeployments, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2): 206-215.
- James, D. e Foreman, S. (2006), The role of brand personality in brand alliance evaluation, *Proceedings of the 35th EMAC Conference*, Athens, Greece.
- Janiszewski, C. e Meyvis, T. (2001), Effects of brand logo complexity, repetition and spacing on processing fluency and judgement, *Journal of Consumer Research*, 28(1): 18-32.
- Jayanti, R.K., McManamon, M.K. e Whipple, T.W. (2004), The effects of aging on brand attitude measurement, *The Journal of Consumer Marketing*, 21(4): 264-273.
- Johnson, E.J. e Russo, J.E. (1984), Product familiarity and learning new information, *Journal of Consumer Research*, 11: 542-550.
- Jones, R. (2005), Finding sources of brand value: developing a stakeholder model of brand equity, *Journal of Brand Management*, 13(1): 10-32.
- Kaikati, J.G. e Kaikati, A.M. (2003), A rose by any other name: Rebranding campaigns that work, *The Journal of Business Strategy*, 24(6): 17.
- Kaikati, J.G. e Kaikati, A.M. (2004), Identity crisis: The dos and dont's of brand rechristening, *Marketing Management*, January/February.
- Kapferer, J.-N. (1985), Réfléchissez au nom de votre société, *Harvard L' Expansion*, Automne: 104-118.
- Kapferer, J.-N. (1994), *As Marcas - Capital da Empresa*, Lisboa: Edições CETOP.

- Kapferer, J.-N. (1995), *Les Marques - Capital de L' Entreprise: Les Chemins de la Reconquête*, Paris: Les Éditions d'Organization.
- Kapferer, J.-N. (1997), *Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, London: Kogan Page.
- Kaps, M. e Lamberson, W. (2004), *Biostatistics for Animal Science*: CABI Publishing.
- Karaosmanoglu, E. e Melewar, T.C. (2006), Corporate communications, identity and image: A research agenda, *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 196-206.
- Keller, K.-L. (1993), Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57: 1-22.
- Keller, K.-L. (1998), *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K.-L. (1999), Managing brands for the long run: Brand reinforcement and revitalization strategies, *California Management Review*, 41(3): 101-124.
- Keller, K.-L. (2002), *Branding and Brand Equity*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Keller, K.-L. e Richey, K. (2006), The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century, *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 74-81.
- King, S. (1991), Brand-building in the 1990's, *Journal of Marketing Management*, 7: 3-13.
- Kim, H. e John, D.R. (2008), Consumer response to brand extensions: Construal level as moderator of the importance of perceived fit, *Journal of Consumer Psychology*, 20: 1-11.
- Kim, J., Allen, C.T, e Kardes, F.R. (1996), An investigation of the mediational mechanisms underlying attitudinal conditioning, *Journal of Marketing Research*, 33(3): 318-328.
- Kim, J., Lim J.-S. e Bhargava, M. (1998), The role of affect in attitude formation: A classical conditioning approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2): 143-152.
- Klink, R.R. (2001), Creating meaningful new brand names: A study of semantics and sound symbolism, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2): 27-34.
- Klink, R.R. (2003), Creating meaningful new brand names: The relationship between brand name and brand mark, *Marketing Letters*, 14(3): 143-157.
- Koen, F. (1969), *Verbal and Nonverbal Mediators in Recognition Memory for Complex Visual Stimuli*, Washington DC: Office of Education.

- Kohli, C.S. e LaBahn, D. (1997), Observations: Creating effective brand names: A study of the naming process, *Journal of Advertising Research*, January/February: 67-75.
- Kohli, C.S., Suri, R. e Thakor, M. (2002), Creating effective logos: Insight from theory and practice, *Business Horizons*, May-June: 58- 64.
- Kohli, C.S., Harich, K.R. e Leuthesser, L. (2005), Creating brand identity: A study of evaluation of new brand names, *Journal of Business Research*, 58: 1506-1515.
- Koku, P.S. (1997), Corporate name changes signaling in the services industry, *The Journal of Services Marketing*, 11(6): 392-408.
- Kopp, H.R., Warren, A.F. e Jimmy, E. H. (1990), Trademark management – Not brand management, *Business*, 40 (October-December): 17-24.
- Kraus, S.J. (1995), Attitudes and the prediction of behaviour: A meta-analysis, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 106(2): 290-314.
- Kumar, S. e Blomqvist, K.H. (2004), Mergers and Acquisitions: Making brand equity a key factor in M&A decision-making, *Strategy and Leadership*, 32(2): 20-28.
- Laforet, S. e Saunders, J. (1994), Managing brand portfolios: How the leaders do it, *Journal of Advertising Research*, September/October: 64-76.
- Lane, V.R. (2000), The impact of repetition and ad content on consumer perceptions of incongruent extensions, *Journal of Marketing*, 64: 80-91.
- Lane, V e Jacobson, R. (1995), Stock market reactions to brand extension announcements: The effects of brand attitude and familiarity, *Journal of Marketing*, 59 (January): 63-77.
- Lange, F e Törn, F. (2002), Situations and constellations: Examining brand attitude and perceived fit in evaluations of brand constellations, *Proceedings of the 31th EMAC Conference*, Braga, Portugal.
- Lencastre, P. (1997), *L'identification de la Marque, un Outil de Stratégie de Marketing: le Nom de la Marque, le Logotype et la Mémorisation*. Thèse de Doctorat, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Lencastre, P. (1999), A Marca, o Sinal, a Missão e a Imagem, *Revista Portuguesa de Marketing*, 3(8): 105-119.
- Lencastre, P. (Ed) (2007), *O Livro da Marca*, 1ª edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lencastre, P. e Côte-Real, A. (2008), A brand triangle to avoid brand myopia, *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Organicom*, 7.

- Leong, S.M. (1993), Consumer decision making for a common, repeat-purchase product: A dual replication, *Journal of Consumer Psychology*, 2(2): 193-208.
- Levin, I.P. e Levin, A.M. (2000), Modeling the role of brand alliances in the assimilation of product evaluations, *Journal of Consumer Psychology*, 9(1): 43-52.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J.V., Lévi, J. e Dionísio, P. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 10ª edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lomax, W. e Mador, M. (2006), Corporate re-branding: From normative models to knowledge management, *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 82-95.
- Lovelock, C.H. (1996), *Service Marketing*, Upper Saddle River-New Jersey: Prentice Hall.
- Maheswaran, D., Mackie, D.M. e Chaiken, S. (1992), Brand name as heuristic cue: The effects of task importance and expectancy confirmation on consumer judgements, *Journal of Consumer Psychology*, 1(4): 317-336.
- Margulies, W. (1977), Make the most of your corporate identity, *Harvard Business Review*, July-August: 66-77.
- Marwick, N. e Fill, C. (1997), Towards a framework for managing corporate identity, *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 396-409.
- Martineau, P. (1958), Sharper focus for corporate image, *Harvard Business Review*, 36: 49-58.
- McDonald, M.H.B., de Chernatony, L. e Harris, F. (2001), Corporate marketing and service brands – Moving beyond the fast-moving consumer goods model, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4): 335-352.
- Melewar, T.C. (2001), Measuring visual identity: A multi-construct study, *Corporate Communications*. 6(1): 36-43.
- Melewar, T.C. e Harold, J. (2000), The role of corporate identity systems in merger and acquisitions activity, *Journal of General Management*, 26(2): 1731.
- Melewar, T.C. e Jenkins, E. (2002), Defining the corporate identity construct, *Corporate Reputation Review*. 5(1): 76-93.
- Melewar, T.C. e Saunders, J. (1999), Global corporate visual identity systems: Standardization or localization, *Journal of International Business Studies*, 30(3): 583-598.
- Melewar, T.C. e Saunders, J. (2000), Global corporate visual identity systems: Using and extended marketing mix, *European Journal of Marketing*, 34(5/6): 538-550.

- Merrilees, B. e Miller, D. (2008), Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, 42(5/6): 537-552.
- Milberg, S.J., Park, C.W. e McCarthy, M.S. (1997), Managing negative feedback effects associated with brand extensions: The impact of alternative branding strategies, *Journal of Consumer Psychology*, 6(2): 119-140.
- Miles, M. e Huberman, M. (1984), Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft, *Educational Researcher*: 20-30.
- Mollerup, P. (1997), *Marks of Excellence – The function and variety of trademarks*, London: Phaidon Press Ltd.
- Nedungadi, P. (1990), Recall and consumer consideration sets: Influencing choice without altering brand evaluations, *Journal of Consumer Research*, 17 (December): 263-276.
- Nelson, K.E. (1971), Memory development in children: Evidence from nonverbal tasks, *Psychonomic Science*, 25(6): 346-355.
- Nowlis, S.M., Kahn, B.E. e Dhar, R. (2002), Coping with ambivalence: The effect of removing a neutral option on consumer attitude and preference judgements, *Journal of Consumer Research*, 29 (December): 319-334.
- Oehen Mendes, M. (2007), O Direito de Marcas no Paradigma Comunitário Europeu, in Lencastre, P. (Ed), *O Livro da Marca*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Olins, W. (1979), *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*. London: Design Council.
- Olins, W. (1979), Corporate identity: The myth and the reality, *Journal of the Royal Society Arts*, 127: 209-218.
- Olins, W. (1990), *Corporate Identity, Making Business Strategy Visible Through Design*, Boston: Harvard Business Press.
- Olins, W. (1995), *The New Guide to Identity*, UK: Gower/Design Council.
- OMPI (2009), *Passerelle vers les marques* [<http://www.wipo.int/trademarks/fr/>].
- Parasuman, A., Zeithmal, V. e Berry, L.L. (1985), A conceptual model of service quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, 49 (Fall): 41-50.
- Park, C.W., Bernard, J.J. e Macinnis, D.J. (1986), Strategic brand concept-image management, *Journal of Marketing*, 50: 135-145.
- Park, C.W. e Macinnis, D.J. (2006), What's in and what's out: Questions of the boundaries of the attitude construct, *Journal of Consumer Research*, 33 (1): 16-18.

- Park, C.W., Jun, S.Y. e Schocker, A.D. (1996), Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects, *Journal of Marketing Research*; 33 (November): 453-466.
- Park, C.W., Milberg, S.J. e Lawson, R. (1991), Evaluation of brand extensions: The role of product level similarity and brand concept consistency, *Journal of Consumer Research*, 18 (September): 185-193.
- Park, C.W., Jaworski, B.J. e MacInnis, D.J. (1986), Strategic brand concept-image management, *Journal of Marketing*, 50 (October): 135-145.
- Pecheux, C. e Derbaix, C. (2002), L'attitude de l'enfant envers une nouvelle marque: De la nécessité d'une phase de fixation?, *Recherche et Application en Marketing*, 17(3): 63-79.
- Perussia, F. (1988), Semiotic frame: A method for the experimental analysis of images, *Psychological Reports*, 63: 524-26.
- Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2005), *Descobrimo a Regressão – Com a Complementaridade do SPSS*, 1ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, 5ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Peter, J. (1989), Designing Logos, *Folio*, 18: 139-141.
- Peterson, R.A. (2001), On the use of college students in social science research: insights from A second-order meta-analysis, *Journal of Consumer Research*, 28 (December): 450-461.
- Petty, R.E. (2006), A metacognitive model of attitudes, *Journal of Consumer Research*, 33(1): 22-24.
- Pham, M.T., Cohen, J.B., Pracejus, J.W. e Hughes G.D. (2001), Affect monitoring and the primacy of feelings in judgement, *Journal of Consumer Research*, 28 (September): 167-188.
- Pham, M.T. e Avnet, T. (2004), Ideals and oughts and the reliance on affect versus substance in persuasion, *Journal of Consumer Research*, 30 (March): 503-518.
- Rao, A.R. e Ruekert, R.W. (1994), Brand alliances as signals of product quality, *Sloan Management Review*; 36(1): 87-97.
- Rao, A.R., Lu Qu e Ruekert, R.W. (1999), Signalling unobservable product quality through a brand ally, *Journal of Marketing Research*, 36 (May): 258-268.
- Rao, V.R., Argawal, M.K. e Dahlhoff, D. (2004), How is the manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?, *Journal of Marketing*, 68 (October): 126-141.
- Reis, E. e Moreira, R. (1993), *Pesquisa de Mercados*, Lisboa: Edições Sílabo.

- Ries, A. Trout, J. (1986), *Positioning: The Battle for Your Mind*, Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Robertson, K.R. (1989), Strategic desirable brand name characteristics, *Journal of Consumer Marketing*, 6: 61-71.
- Rodrigue, C.S. e Biswas, A. (2004), Brand Alliance dependency and exclusivity: An empirical investigation, *Journal of Product and Brand Management*, 13(7): 477-487.
- Rodriguez, M.C. (2001), *Marketing & Semiótica: Um Modelo de Análise das Expressões da Marca*, Doutorado em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica De São Paulo, São Paulo.
- Rossiter, J.R. e Percy, L. (1987), *Advertising and Promotion Management*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Rosson, P. e Brooks, M.R. (2004), M&As and corporate visual identity: An exploratory study, *Corporate Reputation Review*, 7(2): 181.
- Safavi, F. (1996), Winning the battle of corporate/brand images: An image-focused model for the selection of names and logos, *The Journal of Brand Management*, 3 (6): 145-155.
- Samu, S., Krishnan, H.S. e Smith, R.E. (1999), Using advertising alliances for new product introduction: interactions between product complementarity and promotional strategies, *Journal of Marketing*, 63: 57-74.
- Saunders, J. e Guoqun, F. (1997), Dual branding: How corporate names add value., *The Journal of Product and Brand Management*, 6(1): 40-46.
- Saunders, J., Lewis, M.P. e Thornhill, A. (2000), *Research Methods for Business Students* (2nd ed.), Essex: Pearson Education Limited.
- Schechter, A.H. (1993), Measuring the value of corporate and brand logos, *Design Management Journal*, 4: 3-39.
- Schiffman, S.S. e Kanuk, L.L. (1991), *Consumer Behavior*, Engelwood Cliffs-New Jersey: Prentice Hall.
- Schmidt, K. (1995), *The Quest for Identity – Corporate Identity, Strategies, Methods and Examples*, London: Cassel.
- Schultz, D.E. (2001), Zapping brand heritage, *Marketing Management*, 10(4): 8-10.
- Schultz, M., Hatch, M.J. e Larsen, M. (2000), *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford: Oxford University Press.
- Seifert, L.S. (1992), Pictures as a means of conveying information, *The Journal of General Psychology*, 119(3): 279-287.

- Siegel, A. (1988), Common sense on corporate identity, *Across The Board*, 25: 27-35.
- Simões, C, Dibb, S. e Fisk, R.P. (2005), Managing corporate identity: An internal perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2): 153-168.
- Simões, C. e Dibb, S. (2008), Illustrations of the Internal Management of Corporate Identity, in Melewar, TC (Ed.), *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*, London: Taylor & Francis Group: 66-80.
- Simonin, B.L. e Ruth, J.A. (1998), Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes, *Journal of Marketing Research*, 35 (February): 30-42.
- Simonin, B.L. e Ruth, J.A. (2003), Brought to you by brand A and brand B – Investigating multiple sponsors’ influence on consumers’ attitude toward sponsored events, *Journal of Advertising*, 32(3): 19-30.
- Solomon, M.R e Englis, B.G. (1994), The big picture: Product Complementarity and integrated communications, *Journal of Advertising Research*, January/February: 57-63.
- Spaeth, T. (1999), Powerbrands, *Across the Board*, 36(2): 23-29.
- Stafford, M.R., Tripp, C. e Bienstock, C.C. (2004), The influence of advertising logo characteristics on audience perceptions of nonprofit theatrical organization, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 26(1): 37- 45.
- Stuart, H. (1998), Exploring the corporate identity/corporate image interface: An empirical study of accounting firms, *Journal of Communication Management*, 2(4): 357-371.
- Stuart, H. e Muzzelec, L. (2004), Corporate makeovers: Can hyena be rebranded?, *Journal of Brand Management*, 11(6): 472-483.
- Thorson, E. (1990), Consumer processing of advertising, in *Current Issues and Research in Advertising*, University of Michigan, Vol. 12: 197-230.
- Vacas de Carvalho, L. (2004), *A Imagem de Marca das Universidades em Portugal*, Tese de Doutoramento, ISCTE: Lisboa.
- Van Osselaer, S.M.J. e Alba, J.W. (2000), Consumer learning and brand equity, *Journal of Consumer Research*, 27 (June): 1-16.
- Van Rekom, J. (1997), Deriving an operational measure of corporate identity, *European Journal of Marketing*, 31(5-6): 410-422.
- Van Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communications*, London: Prentice-Hall.

- Van Riel, C.B.M. e Balmer, J.M.T. (1997), Corporate identity: The concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 340-355.
- Van Riel, C.B.M. e Van den Ban, A. (2001), The added value of corporate logos – An empirical study, *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 428.
- Vartorella, W. (1990), Doing the bright thing with your company logo, *Advertising Age*, 61: 31.
- Vilar, E.T. (2004), *Imagem da Banca – Análise Empírica de Determinantes e Efeitos*, Tese de Doutoramento, ISCTE: Lisboa.
- Völckner, F e Sattler, H. (2006), Drivers of brand extensions success, *Journal of Marketing*, 70: 18-34.
- Völckner, F e Sattler, H. (2007), Empirical generalizability of consumer evaluations of brand extensions, *International Journal of Research in Marketing*, 24: 149-162.
- Washburn, J.H., Till, B.D. e Priluck, R. (2004), Brand Alliance and customer-based brand equity effects, *Psychology & Marketing*, 21(7): 487-508.
- Wiggins, E.C. (1989), Affect versus evaluation in the structure of attitudes, *Journal of Experimental Psychology*, 25(3): 253-271.
- Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. e Gremler, D.D. (2008), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (1st ed.), Maidenhead: McGraw-Hill.
- Yeung, M. (1988), Corporate fashion, *Adweek's Marketing Week*, 29: 28-29.
- Yeung, C.W.M. e Wyer JR, R.S. (2004), Affect, appraisal and consumer judgement, *Journal of Consumer Research*, 31 (September): 412-424.
- Yoo, B., Donthu, N. e Lee, S. (2000), An examination of selected marketing mix elements and brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2): 195-211.
- Zeithaml, V.A., Parasuman, A. e Berry, L.L. (1985), Problems and strategies in services marketing, *Journal of Marketing*, 49(Spring): 33-46.
- Zinkhan, G.M., Ganesh, J., Jaju, A. e Hayes, L. (2001), Corporate image: A conceptual framework for strategic planning, *American Marketing Association. Conference Proceedings*, 12 (Summer): 152-160.

ANEXOS

Anexo 2.1 – Escalas de Afecto

Henderson e Cote (1998), Guidelines for selecting and modifying logos, *Journal of Marketing*

Definição de afecto: “evaluative emotional reaction created by a logo”

Medidas: gosto/não gosto; boa/má; qualidade elevada/baixa; distintiva/não distintiva; interessante/desinteressante

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Os extremos positivos/negativos alternam entre o lado esquerdo e direito da folha de resposta

Simonin e Ruth (1998), Is a company known by the company it keeps? Assessing the spill over effects of brand alliances on consumer brand attitudes, *Journal of Marketing Research*

Definição de atitude: “evaluation”, “affect and beliefs”

Medidas: negativa/positiva; desfavorável/favorável; má/boa

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Cronbach’s alpha: entre .87 e .98 para todo o modelo

Rodrigue e Biswas, (2004), Brand alliance dependency and exclusivity: an empirical investigation, *Journal of Product and Brand Management*

Atitude

Medidas: negativa/positiva; desfavorável/favorável; má/boa

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Cronbach’s Alpha: entre .81 e .98 para todo o modelo

Bouten et al (2006), A chip of two blocks: The influence of fit in the evaluation of a co-branded product, *Proceedings of the 35th EMAC Conference*

Afecto

Medidas: “I think this is a pleasant brand”; “I think this is an interesting brand”; “I think this is a nice brand”

Escala de Likert de 9 pontos

Cronbach’s alpha: .93

Grossman e Till (1998), The persistence of classically conditioned brand attitudes, *Journal of Advertising*

Atitude

Medidas: 4 escalas:

- boa/má; elevada qualidade/baixa qualidade; gosto muito/não gosto nada; superior/inferior; atraente/pouco atraente; agradável/desagradável; interessante/desinteressante

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

- Medida do afecto global em relação à marca numa escala de 7 pontos
- Escala de 11 pontos para medir a intenção de compra
- Linha de 120 milímetros para o inquirido indicar “como é que se sente em relação a esta marca?” (Muito positivo/muito negativo)

Samu, Krishnan e Smith (1999) Using advertising alliances for new product introduction: Interactions between product complementary and promotional strategies, *Journal of Marketing*

Definição de Atitude: sentimentos

Medidas: boa/má; agradável/desagradável; favorável/desfavorável

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Cronbach's alpha: .94

Park, Jun e Schocker (1996), Composite brand alliances: An investigation of extension and feedback effects, *Journal of Marketing Research*

Atitude

Medidas: gosto/não gosto; favorável/desfavorável

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Milberg, S, Park, C. W. and McCarthy, M. S. (1997), Managing negative feedback effects associated with brand extensions: The impact of alternative branding strategies, *Journal of Consumer Psychology*

Atitude

Medidas: não gosto nada/gosto muito; nada favorável/extremamente favorável

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Cronbach's alpha: .88

Kim, Lim e Bhargava (1998), The role of affect in attitude formation: A classical conditioning approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*

Afecto

Medidas: agradável/desagradável; gosto/não gosto; “left me with a good feeling”/“left me with a bad feeling”

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Cronbach' alpha: .95

Kim, Allen e Kardes (1996) An investigation of mediational mechanisms underlying attitudinal conditioning, *Journal of Marketing Research*

Atitude

Medidas: boa/má; elevada qualidade/baixa qualidade; interessante/desinteressante; não gosto nada/gosto muito; inferior/superior; desagradável; agradável; atraente/pouco atraente

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Cronbach's alpha: .79

Pankaj Aggarwal (2004), The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior, *Journal of Consumer Research*,

Definição de atitude: “positive/negative brand evaluations”

Medidas: não gosto/gosto; insatisfeito/satisfeito; desfavorável/favorável

Escala diferencial semântico de 7 pontos

Cronbach's alpha: .88

Chaudury e Hoolbrook (2001), The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty, *Journal of Marketing*

Definição de afecto: “brand's potential to elicit a positive emotional response in the average consumer as a result of its use” (hedonic value)

Medidas: “I feel good when I use this brand”; this brand makes me happy”; “this brand gives me pleasure”

Escala de Likert de 7 pontos

Cronbach's alpha: .96

Anexo 2.2 – Escalas de *Fit* Percebido

Simonin e Ruth (1998), Is a company known by the company it keeps? Assessing the spill over effects of brand alliances on consumer brand attitudes, *Journal of Marketing Research*

Definição de *fit* percebido: O *fit* percebido tem a ver com a consistência entre a imagem e as associações às marcas. Se existir um *fit* pobre em termos da imagem e das associações às marcas envolvidas numa aliança isso pode despertar um conjunto de crenças e julgamentos indesejáveis. Existe assim uma relação directa entre o *fit* e as avaliações da aliança de marcas. Se existir uma percepção global de *fit* a aliança será avaliada mais favoravelmente

Medidas: é consistente/não é consistente; é complementar/não é complementar

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Cronbach's alpha: entre .87 e .98 para todo o modelo

Bouten et al (2006), A chip of two blocks: The influence of fit in the evaluation of a co-branded product, *Proceedings of the 35th EMAC Conference*

Definição de *fit* percebido: “O *fit* percebido entre as marcas está relacionado com a semelhança ao nível da imagem das duas marcas. Por exemplo pode ser percebido um elevado *fit* na aliança entre a Puma e a Mini Cooper porque ambas as marcas parecem ter uma imagem *trendy* e urbana.”

Medidas: “eu acho que estas marcas são consistentes”; “eu acho que estas marcas são complementares”

Escala de Likert de 9 pontos

Cronbach's alpha: .88

Lange, F. and Törn, F. (2002), Situations and constellations: examining brand attitude and perceived fit in evaluations of brand constellations, *Proceedings of the 31th EMAC Conference*

Definição de *fit* percebido: “O *fit* percebido entre os produtos ou marcas é uma avaliação do modo como os consumidores consideram que os produtos ou marcas funcionam juntos. A complementaridade é uma componente fundamental do *fit* percebido.”

Medidas: “Na minha opinião estas duas marcas:” complementam-se mal/ complementam-se bem

Escala de diferencial semântico de 7 pontos

Aaker, D. A. and Keller, K-L. (1990), Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing*

Definição de *fit* percebido entre os produtos: “A primeira medida de *fit*, a complementaridade, indica em que medida é que os consumidores vêem as duas classes de produtos como complementares. Os produtos são considerados como complementares se são consumidos juntos para satisfazer uma dada necessidade. A segunda medida de *fit*, a substituíbilidade, é a medida em que as duas classes de produtos são percebidas pelos consumidores como substitutas. Produtos substitutos tendem a ter uma aplicação comum e um contexto de uso tal que um produto pode substituir o outro e satisfazer as mesmas necessidades (...) A terceira medida de *fit* é o “transferibilidade”, que reflecte a habilidade percebida de uma empresa que opera na primeira classe de produto para produzir um produto da segunda classe.”

Medidas

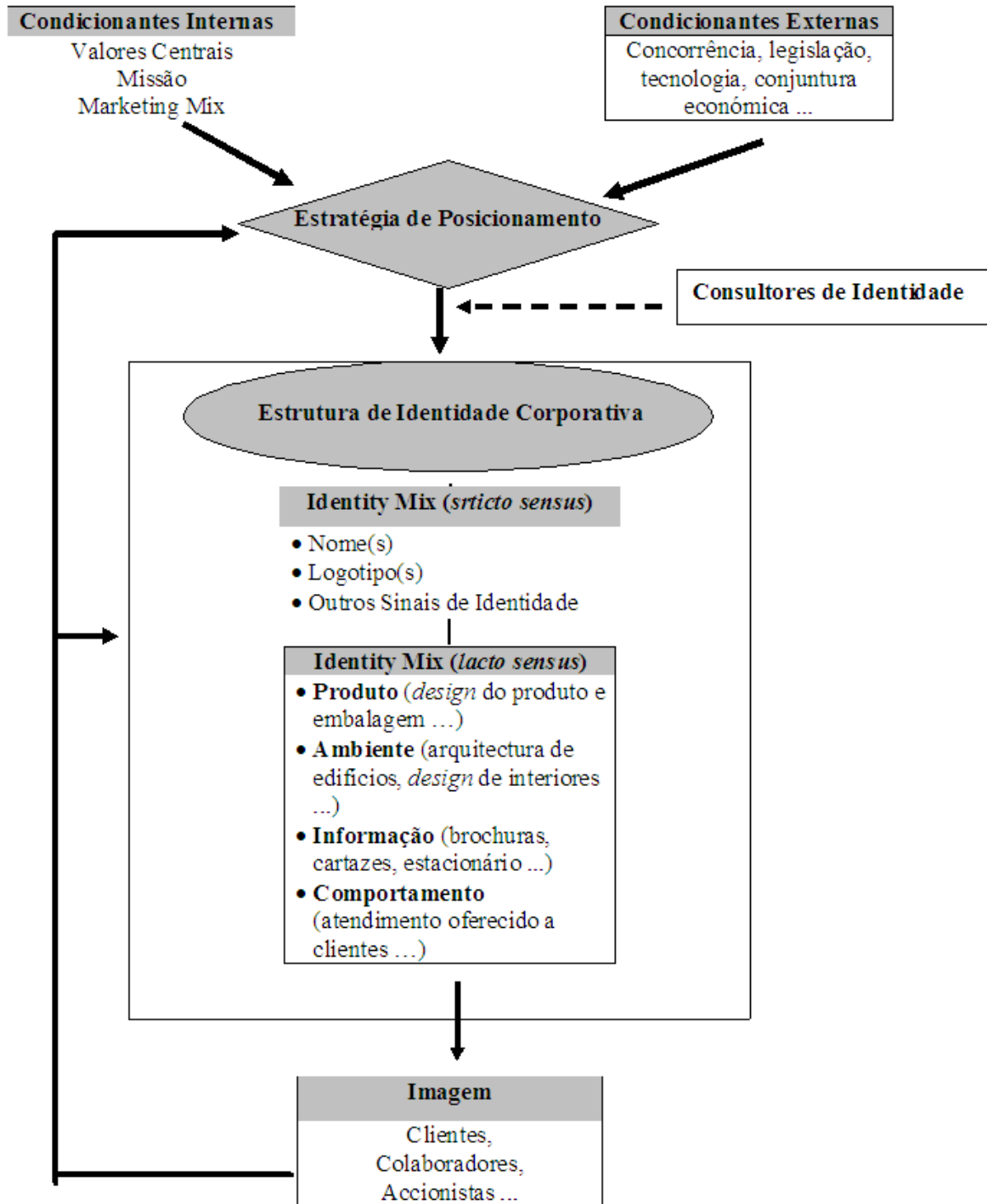
- “Estes dois produtos são substitutos que eu teria em consideração para uma dada situação de uso”: 1=discordo completamente; 7=concordo completamente
- “Estes dois produtos são produtos complementares que usaria em conjunto numa dada situação de uso”: 1=discordo completamente; 7=concordo completamente
- “As pessoas, as competências, o equipamento usados para desenvolver e produzir o produto serão um ajuda se o produtor oferecer o novo produto resultante da extensão”: 1=não ajudam nada; 7=ajudam muito

Park, Jun e Schocker (1996), Composite brand alliances: An investigation of Extension and feedback effects, *Journal of Marketing Research*

***Fit* percebido entre a marca e o produto resultante da extensão**

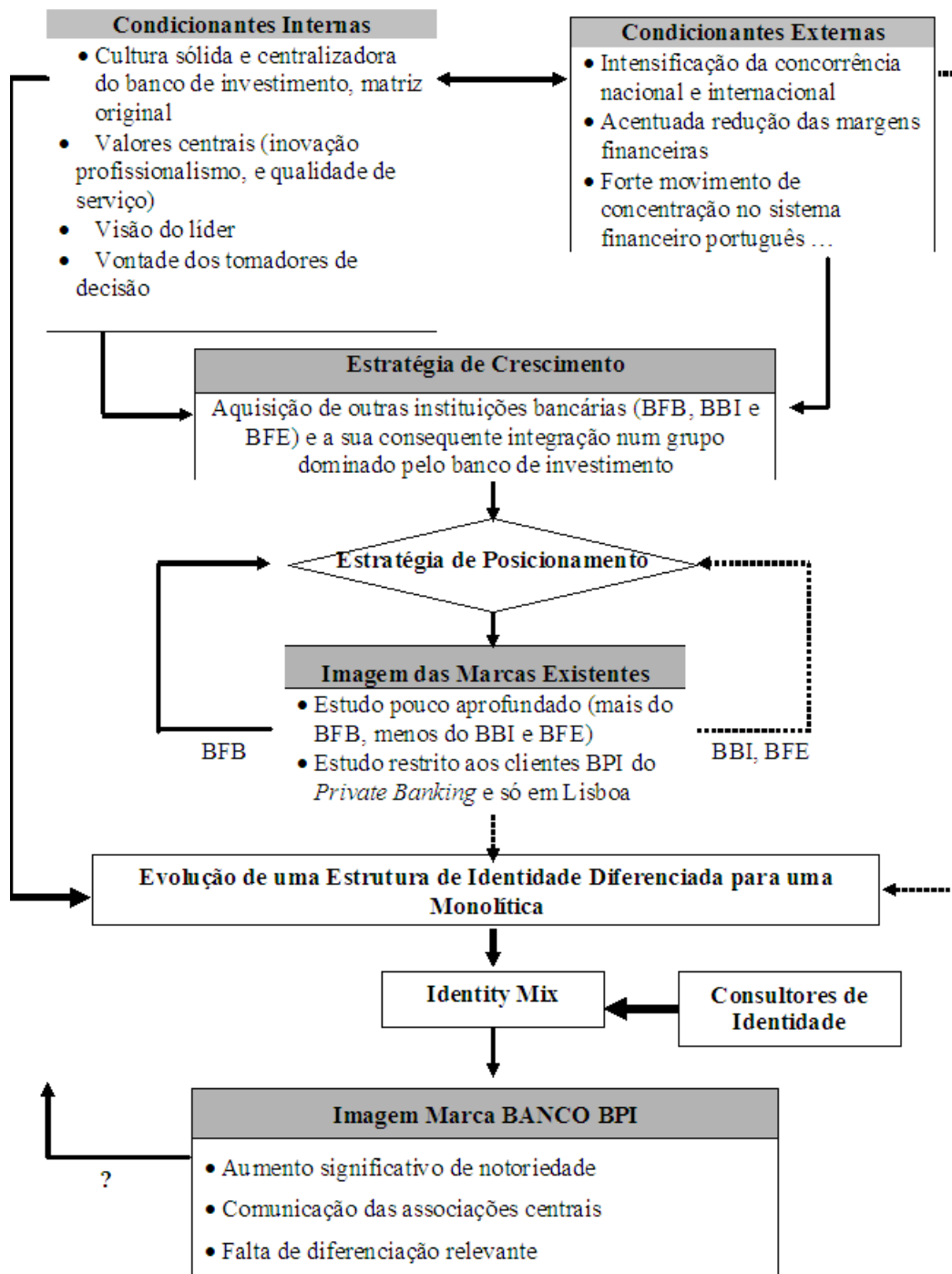
Medidas: “Avalie a capacidade de extensão da GODIVA para produtos de confeitaria numa escala de 7 pontos:” 1=não faz qualquer sentido; 7= faz todo o sentido

Anexo 3.1 – Modelo de Desenvolvimento da Estrutura de Identidade Corporativa



Fonte: César Machado, 2003

Anexo 3.2 – Aplicação do Modelo ao caso Banco BPI



Fonte: César Machado, 2003

Anexo 4.1 – Questionário do Pré-Teste

No âmbito de uma investigação académica, venho solicitar a sua participação num pequeno questionário relativo a logótipos.

Por favor ordene por ordem de preferência os três logótipos de bancos abaixo apresentados, atribuindo o número 1 ao preferido, 2 ao seguinte e 3 ao último.

LOGOTIPO	PREFERÊNCIA
	
	
	

Envie por favor a sua resposta por e-mail para jcmachado@porto.ucp.pt.

Muito obrigada pela sua colaboração!
Joana César Machado

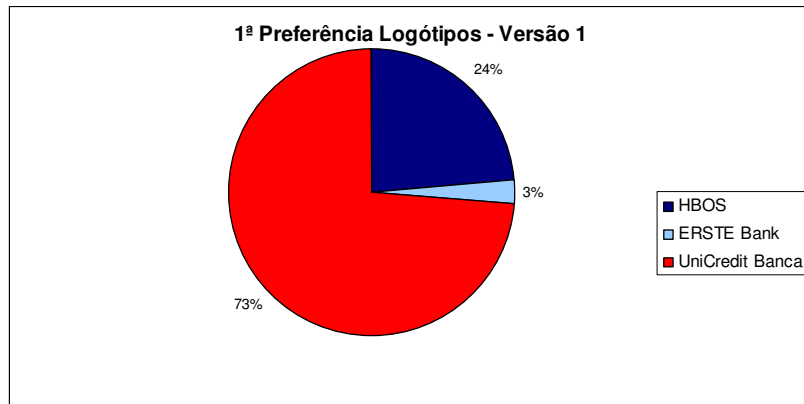
Anexo 4.2 – Caracterização da Amostra do Pré-teste

Respondentes ao pré-teste por género

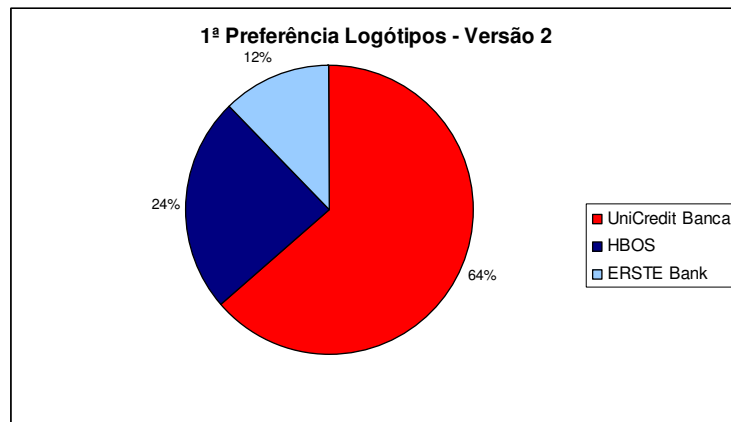
Sexo	Total	Versão 1	Versão 2	Versão 3	Versão 4	Versão 5	Versão 6
Feminino	99 47,8%	17 50%	15 45,5%	23 59%	18 50%	15 48,4%	11 32,4%
Masculino	108 52,2%	17 50%	18 54,5%	16 41%	18 50%	16 51,6%	23 67,6%
Total	207 100%	34 100%	33 100%	39 100%	36 100%	31 100%	34 100%

Anexo 4.3 – Análise dos Dados do Pré-teste

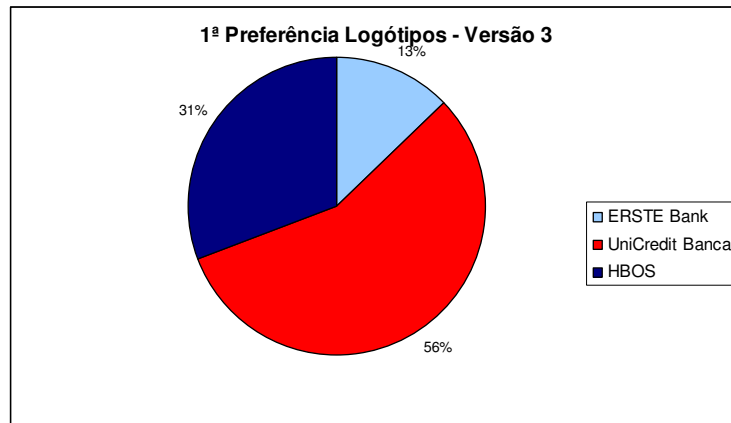
Logótipos: preferências versão 1 (ordem: HBOS, UniCredit, ERSTE)



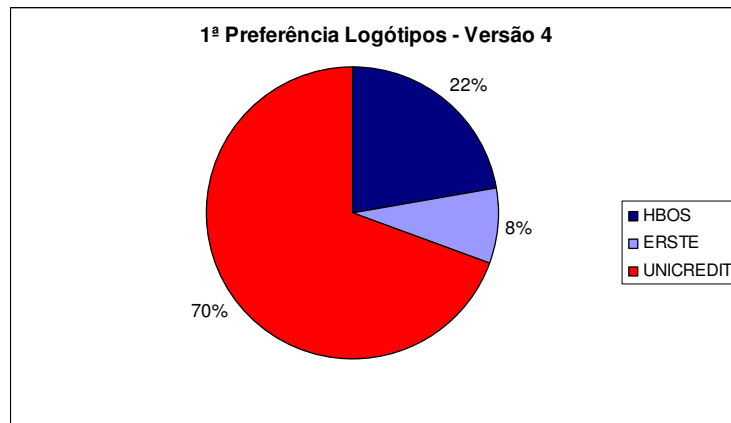
Logótipos: preferências versão 2 (ordem: UniCredit, HBOS, ERSTE)



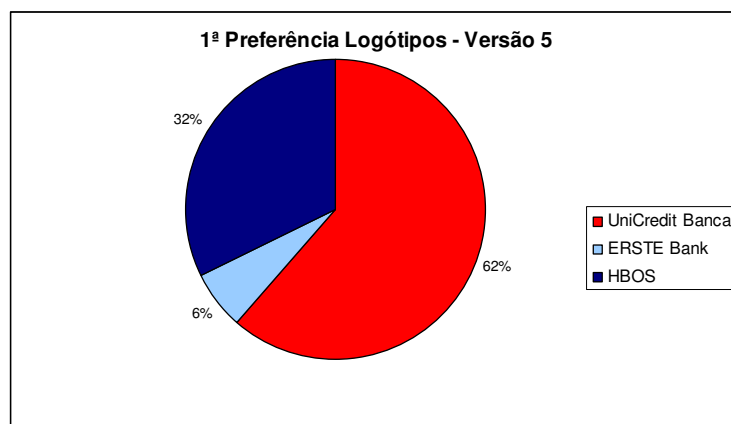
Logótipos: preferências versão 3 (ordem: ERSTE, UniCredit, HBOS)



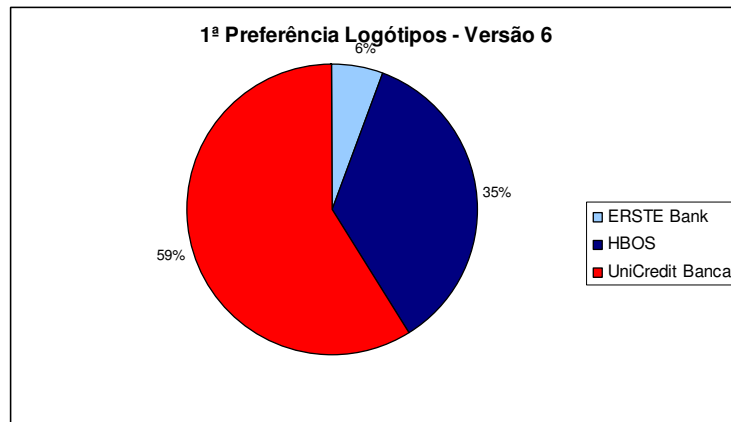
Logótipos: preferências versão 4 (Ordem: HBOS, ERSTE, UniCredit)



Logótipos: preferências versão 5 (ordem: UniCredit, ERSTE, HBOS)



Logótipos: preferências versão 6 (ordem: ERSTE, HBOS, UniCredit)



Cruzamento entre a 1ª preferência e o sexo

	Total	Feminino	Masculino
UniCredit Banca	132 100%	68 51,5%	6 48,5%
HBOS	58 100,0%	22 37,9%	36 62,1%
ERSTE Bank	17 100%	9 52,9%	8 47,1%
Total	207 100%	99 47,8%	108 52,2%

Anexo 4.4 – Questionário do Estudo Principal

Questionário sobre a Imagem das Marcas Bancárias

Este questionário é parte de um trabalho de investigação de uma docente da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, no âmbito do seu projecto de doutoramento.

O objectivo desta pesquisa é analisar as preferências dos consumidores relativamente às alternativas de mudança de nome e de logótipo, numa situação de fusão entre duas marcas bancárias.

As suas respostas serão tratadas confidencialmente e o anonimato será sempre mantido. É importante que saiba que não há respostas certas ou erradas às perguntas deste questionário. Estamos interessados acima de tudo nas suas opiniões. Ao responder ao questionário, por favor não passe para a página seguinte antes de ter respondido na totalidade à página anterior.

A sua colaboração é **essencial** para a realização deste trabalho. Desde já agradecemos a sua disponibilidade e participação.

Joana César Machado, e-mail: jcmachado@porto.ucp.pt, telemóvel: 914028651








B. Gostaríamos de obter o seu grau de conhecimento sobre as marcas bancárias a actuar em Portugal. Nesse sentido, responda, por favor, às questões em seguida apresentadas.

A1. Indique o nome da primeira marca bancária de que se recorda.

--

A2. Indique o nome de outras quatro marcas bancárias que conhece ou de que já ouviu falar.

2.	3.
4.	5.

A3. Reconhece os símbolos a seguir apresentados? Assinale com um X a sua resposta.	Sim	Não	A4. Qual a marca a que se refere?
	1	2	
	1	2	
	1	2	
	1	2	
	1	2	
	1	2	
	1	2	

<p>A5. Por favor ordene os símbolos que se apresentam em seguida, de acordo com a sua preferência. Atribua 1 ao seu preferido, 2 ao que prefere em 2º lugar, e assim sucessivamente.</p> <p>Atribua um número diferente a cada símbolo.</p>	<p>Preferência</p>
	
	
	
	
	
	
	

A6. Reconhece os nomes a seguir apresentados? Assinale, por favor, com um X a sua resposta.	Sim	Não
1. Banco BPI	1	2
2. Banco Espírito Santo	1	2
3. Banco Popular	1	2
4. Barclays	1	2
5. Caixa Geral de Depósitos	1	2
6. Millennium BCP	1	2
7. UniCredit Banca	1	2

A7. Diga-nos, por favor, de que banco ou bancos é cliente.	
1.	3.
2.	4.

A8. E qual é o seu **banco principal**?

Para responder a esta questão tenha em mente o banco que utiliza mais vezes e com o qual faz o maior número de operações (pode não corresponder àquele onde tem maiores depósitos ou empréstimos)

A9. Que característica utilizaria para caracterizar as seguintes marcas?	
1. Banco BPI	
2. BES	

C. Em seguida, gostaríamos de conhecer a sua opinião sobre um conjunto de questões relacionadas com duas marcas bancárias, as marcas Banco BPI e Banco Espírito Santo (BES). Para responder às questões, utilize, por favor, uma escala de 1 a 7 pontos, assinalando com um círculo o algarismo que melhor representa a sua opinião.

B1. Qual é a sua opinião relativamente aos seguintes indicadores?			
1. Banco BPI	Nada familiar		Muito familiar
	Não reconheço		Reconheço bem
	Nunca ouvi falar		Já ouvi falar muito
2. Barclays	Nada familiar		Muito familiar
	Não reconheço		Reconheço bem
	Nunca ouvi falar		Já ouvi falar muito

B2. De uma forma geral, como é que caracterizaria cada uma das marcas abaixo apresentadas em função dos sentimentos que lhe inspiram?

1. Banco BPI	Desagradável		Agradável
	Desinteressante		Interessante
	Desfavorável		Favorável
	Não gosto		Gosto
	Má		Boa
	Negativa		Positiva
2. Barclays	Desagradável		Agradável
	Desinteressante		Interessante
	Desfavorável		Favorável
	Não gosto		Gosto
	Má		Boa
	Negativa		Positiva

D. Seguidamente apresentamos-lhe uma série de afirmações referentes ao par de marcas Banco BPI e Barclays. Indique o seu grau de concordância com cada uma dessas afirmações, utilizando uma escala de 1 a 7 pontos, onde 1 significa “Discordo Completamente” e 7 significa “Concordo Completamente”.

	1	2	3	4	5	6	7
C1. Classifique, por favor, as seguintes afirmações de acordo com a escala apresentada.	Discorda Completamente						Concorda Completamente
1. Uma combinação das marcas BPI e Barclays faz todo o sentido	1	2	3	4	5	6	7
2. As marcas BPI e Barclays são consistentes entre si	1	2	3	4	5	6	7
3. As marcas BPI e Barclays são complementares	1	2	3	4	5	6	7

E. Suponha agora que as marcas Banco BPI e Barclays se vão fundir. Por favor indique qual a solução que prefere no que respeita aos sinais de identidade (nome e símbolo, ou nomes e símbolos) da entidade resultante da fusão.

D2. Coloque os cartões que lhe foram entregues na folha de resposta, de modo a formar a sua solução preferida, assinalando depois na folha os números correspondentes. Os cartões 13 e 14 são apenas exemplos da opção por um novo nome ou por um novo símbolo.

Utilize no mínimo 2 cartões (1 nome e 1 símbolo) e no máximo 4 cartões.

D3. Justifique, por favor, a sua escolha no espaço a seguir.

F. Para terminar, gostaríamos que respondesse a algumas questões destinadas apenas a fins estatísticos.

E1. Sexo	Masculino	Feminino
----------	-----------	----------

E2. Idade	
-----------	--

E3. Profissão	
---------------	--

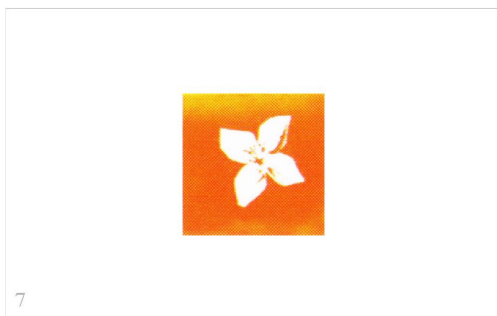
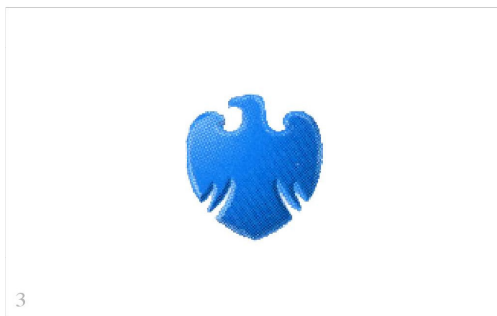
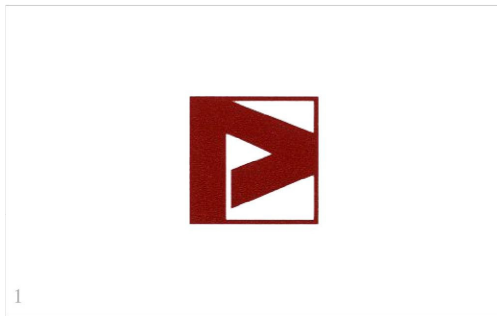
E4. Assinale, por favor, o grau de ensino que concluiu	1	12º ano
	2	Bacharelato
	3	Licenciatura
	4	Mestrado
	5	Outro. Qual?

E5. Área de formação	
----------------------	--

E6. Concelho de residência	
----------------------------	--

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração!

Anexo 4.5 – Cartões do Questionário





9

Caixa

10



11

Millennium

12



13

UniCredit Banca

14

Anexo 4.6 – Caracterização da Amostra do Estudo Principal

Cálculo das quotas por área de formação

Áreas de Formação	Número de alunos de 2º ciclo e formação pós-graduada	Número de alunos das várias áreas de formação dentro de cada grupo
Escola das Artes (Arte e Som e Imagem)	162 20,74%	6
Escola de Direito	278 35,60%	10/11
Faculdade de Economia e Gestão (Economia, Gestão, EGE)	224 28,68%	9
Faculdade de Educação e Psicologia	117 14,98%	4/5
Total	781	30

A amostra foi composta por 467 inquiridos, divididos em 15 grupos de no mínimo 30 elementos. Cada grupo incluiu alunos das quatro áreas de formação anteriormente mencionadas, de acordo com as ponderações estabelecidas. Assim, a área de formação mais representada é a de Direito com 10 a 11 inquiridos, seguida de Economia e Gestão com 9, de Artes com 6 inquiridos, e por último de Educação e Psicologia com 5 inquiridos⁷⁰.

⁷⁰ Tendo em consideração a dificuldade em preencher as quotas de Direito, devido à muita baixa assiduidade dos alunos de 2º ciclo desta área de formação, optou-se por, a partir do 5º grupo, reduzir a quota de Direito para 10 inquiridos e aumentar a quota de Economia e Gestão para 11 inquiridos. Por outro lado, foi necessário recolher dados junto de 5 alunos do regime pós-laboral do último ano da licenciatura em Direito

Respondentes por área de formação

Mestrados/ MBA's/ Pós Graduações	Total
Direito – Pós Graduação em Direito do Trabalho	37 7,9%
Direito – Pós Graduação em Direito da Edificação e Construção	20 4,3%
Direito - Pós Graduação em Gestão para Juristas	22 4,7%
Direito – Regime Pós laboral	10 2,1%
Mestrados de Direito (Criminal, Empresarial, Privado)	61 13,1%
Economia e Gestão – Pós Graduação em Auditoria e Controlo de Gestão	26 5,6%
Economia e Gestão - PG/MBA EGE (Finanças)	15 3,2%
Economia e Gestão - PG/MBA EGE (Marketing)	51 10,9%
Mestrado em Economia	11 2,4%
Mestrado em Finanças	17 3,6%
Mestrado em Marketing	25 5,4%
Mestrados de Ciências da Educação (Administração e Organização Escolar, Pedagogia Social)	41 8,8%
Mestrados de Psicologia (Psicologia-2º ciclo e Reabilitação Psicossocial)	40 8,6%
Mestrados de Restauro (Arte Contemporânea, Conservação Preventiva, Design de Ourivesaria, Gestão do Património Cultural, Técnicas e Conservação de Pintura)	46 9,9%
Mestrados de Som e Imagem (Animação por Computador, Artes Digitais, Design de Som e TV/Argumento)	45 9,9%
Total	467

Respondentes por género

Sexo	Total	Artes	Direito	Economia e Gestão	Educação e Psicologia
Masculino	191 40,9%	38 41,8%	65 43,3%	76 52,4%	12 14,8%
Feminino	276 59,1%	53 58,2%	85 56,7%	69 47,6%	69 85,2%
Total	467	91	150	145	81

Respondentes por faixa etária

Idade	Total	Artes	Direito	Economia e Gestão	Educação e Psicologia
Até 24 anos	178 38,1%	52 57,1%	43 28,7%	41 28,3%	42 51,9%
Entre 25 e 34 anos	205 43,9%	25 27,5%	79 52,7%	82 56,6%	19 23,5%
35 anos ou mais	84 18,0%	14 15,4%	28 18,7%	22 15,2%	20 24,7%
Total	467	91	150	145	81

Respondentes por nível de habilitação

	Total	Artes	Direito	Economia e Gestão	Educação e Psicologia
12º ano	12 2,6%	7 7,7%	5 3,3%	0 0,0%	0 0,0%
Bacharelato	5 1,1%	2 2,2%	2 1,3%	1 0,7%	0 0,0%
Licenciatura	392 83,9%	70 76,9%	130 86,7%	115 79,3%	77 95,1%
Mestrado	22 4,7%	3 3,3%	3 2,0%	12 8,3%	4 4,9%
Outro	36 7,7%	9 9,9%	10 6,7%	17 11,7%	0 0,0%
Total	467	91	150	145	81

Respondentes por distrito de residência

	Total	Artes	Direito	Economia e Gestão	Educação e Psicologia
Aveiro	41 8,8%	7 7,7%	7 4,7%	18 12,4%	9 11,1%
Braga	38 8,1%	3 3,3%	19 12,7%	10 6,9%	6 7,4%
Porto	360 77,1%	75 82,4%	117 78,0%	107 73,8%	61 75,3%
Outros	28 6%	6 6,6%	7 4,7%	10 6,9%	5 6,2%
Total	467	91	150	145	81

Respondentes por profissão

Profissão	Total
Advogados/Juristas	103 22,1%
Arquitectos/Designers	11 2,4%
Conservadores/Restauradores/Artistas Plásticos	16 3,4%
Marketing, Comunicação e Vendas	23 4,9%
Bancário	7 1,5%
Profissionais Ligados à Saúde	4 0,9%
Administrativos	6 1,3%
Consultoria/Auditoria/Controlo de Gestão/TOC	22 4,7%
Profissionais Ligados à Educação	36 7,7%
Economistas	15 3,2%
Engenheiros	17 3,6%
Estudantes/Trabalhadores-Estudantes	149 31,9%
Gestores	27 5,8%
Psicólogos/Sociólogos/Assistentes Sociais	14 3,0%
Não exercem Nenhuma Actividade Profissional/Desempregados	7 1,5%
Outras	8 1,7%
Não Respondem	2 0,4%
Total	467 100,0%

Anexo 4.7 – Mapa de Codificação (Codebook)

Variable information

		Position	Label	Measurement Level	Column Width	Alignment	Print Format	Write Format	Missing Values
Variable	N_QUEST	1	Número de questionário	Nominal	8	Right	F3	F3	
	COD_INT	2	Código do introdutor	Nominal	9	Right	F3	F3	
	PG	3	Pós-Graduação	Nominal	19	Left	A50	A50	
	DATA	4	Data de realização questionário	Nominal	11	Right	DATE11	DATE11	
	GRUPO	5	Grupo	Nominal	8	Right	F11	F11	
	A1	6	Indique o nome da primeira marca bancária de que se recorda.	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A2_2	7	Indique o nome de outras quatro marcas bancárias que conhece ou de que já ouviu falar. (1ª Referida)	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A2_3	8	Indique o nome de outras quatro marcas bancárias que conhece ou de que já ouviu falar. (2ª Referida)	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A2_4	9	Indique o nome de outras quatro marcas bancárias que conhece ou de que já ouviu falar. (3ª Referida)	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A2_5	10	Indique o nome de outras quatro marcas bancárias que conhece ou de que já ouviu falar. (4ª Referida)	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A3_1	11	Banco BPI	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A4_1	12	Banco BPI	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A3_2	13	Banco Espírito Santo	Nominal	8	Right	F1	F1	

Variables in the working file

Variable Information

		Position	Label	Measurement Level	Column Width	Alignment	Print Format	Write Format	Missing Values
Variable	A4_2	14	Banco Espírito Santo	Unknown	15	Left	A15	A15	
	A3_3	15	Banco Popular	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A4_3	16	Banco Popular	Unknown	15	Left	A15	A15	
	A3_4	17	Barclays	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A4_4	18	Barclays	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A3_5	19	Caixa Geral de Depósitos	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A4_5	20	Caixa Geral de Depósitos	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A3_6	21	Milenium BCP	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A4_6	22	Milenium BCP	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A3_7	23	UniCredit Banca	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A4_7	24	UniCredit Banca	Unknown	15	Left	A15	A15	
	A5_1	25	Banco BPI	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A5_2	26	Banco Espírito Santo	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A5_3	27	Banco Popular	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A5_4	28	Barclays	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A5_5	29	Caixa Geral de Depósitos	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A5_6	30	Milenium BCP	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A5_7	31	UniCredit Banca	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A6_1	32	Banco BPI	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A6_2	33	Banco Espírito Santo	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A6_3	34	Banco Popular	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A6_4	35	Barclays	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A6_5	36	Caixa Geral de Depósitos	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A6_6	37	Milenium BCP	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A6_7	38	UniCredit Banca	Nominal	8	Right	F1	F1	
	A7_1	39	Diga-nos, por favor, de que banco ou bancos é cliente. (1º mencionado)	Nominal	15	Left	A15	A15	
	A7_2	40	Diga-nos, por favor, de que banco ou bancos é cliente. (2º mencionado)	Unknown	15	Left	A15	A15	

Medidas de tendência central

Variable Information

		Position	Label	Measurement Level	Column Width	Alignment	Print Format	Write Format	Missing Values
Variable	A7_3	41	Diga-nos, por favor, de que banco ou bancos é cliente. (3º mencionado)	Unknown	15	Left	A15	A15	
	A7_4	42	Diga-nos, por favor, de que banco ou bancos é cliente. (4º mencionado)	Unknown	15	Left	A15	A15	
	A8	43	E qual é o seu banco principal?	Nominal	30	Left	A15	A15	
	A9_1A	44	Que característica utilizaria para caracterizar a MARCA 1?	Nominal	30	Left	A50	A50	
	A9_2A	45	Que característica utilizaria para caracterizar a MARCA 2?	Nominal	30	Left	A50	A50	
	B1_1_1	46	Item 1 - MARCA 1	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B1_1_2	47	Item 2 - MARCA 1	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B1_1_3	48	Item 3 - MARCA 1	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B1_2_1	49	Item 1 - MARCA 2	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B1_2_2	50	Item 2 - MARCA 2	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B1_2_3	51	Item 3 - MARCA 2	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_1_1	52	Item 1 - MARCA 1	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_1_2	53	Item 2 - MARCA 1	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_1_3	54	Item 3 - MARCA 1	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_1_4	55	Item 4 - MARCA 1	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_1_5	56	Item 5 - MARCA 1	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_1_6	57	Item 6 - MARCA 1	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_2_1	58	Item 1 - MARCA 2	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_2_2	59	Item 2 - MARCA 2	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_2_3	60	Item 3 - MARCA 2	Ordinal	8	Right	F1	F1	
B2_2_4	61	Item 4 - MARCA 2	Ordinal	8	Right	F1	F1		

Variables in the working file

Variable Information

		Position	Label	Measurement Level	Column Width	Alignment	Print Format	Write Format	Missing Values
Variable	B2_2_5	62	Item 5 - MARCA 2	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	B2_2_6	63	Item 6 - MARCA 2	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	C1_1	64	Uma combinação entre as marcas [MARCA 1] e [MARCA 2] faz todo o sentido	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	C1_2	65	As marcas [MARCA 1] e [MARCA 2] são consistentes entre si	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	C1_3	66	As marcas [MARCA 1] e [MARCA 2] complementam-se bem	Ordinal	8	Right	F1	F1	
	D1_1	67	Banco Popular - símbolo	Nominal	8	Right	F1	F1	
	D1_2	68	Banco Popular - nome	Nominal	8	Right	F1	F1	
	D1_3	69	Barclays - símbolo	Nominal	8	Right	F1	F1	
	D1_4	70	Barclays - nome	Nominal	8	Right	F1	F1	
	D1_5	71	Banco Espírito Santo - símbolo	Nominal	8	Right	F1	F1	
	D1_6	72	Banco Espírito Santo - nome	Nominal	8	Right	F1	F1	
	D1_7	73	Banco BPI - símbolo	Nominal	8	Right	F1	F1	
	D1_8	74	Banco BPI - nome	Nominal	8	Right	F1	F1	
	D1_9	75	Caixa Geral de Depósitos - símbolo	Nominal	8	Right	F1	F1	
D1_10	76	Caixa Geral de Depósitos - nome	Nominal	8	Right	F1	F1		
D1_11	77	Milénium BCP - símbolo	Nominal	8	Right	F1	F1		
D1_12	78	Milénium BCP - nome	Nominal	8	Right	F1	F1		
D1_13	79	UniCredit Banca - símbolo	Nominal	8	Right	F1	F1		
D1_14	80	UniCredit Banca - nome	Nominal	8	Right	F1	F1		

Variables in the working file

Variable Information

		Position	Label	Measurement Level	Column Width	Alignment	Print Format	Write Format	Missing Values
Variable	D2_A	81	Justifique, por favor, a sua escolha no espaço a seguir.	Nominal	50	Left	A150	A150	
	SEXO	82	Sexo	Nominal	8	Right	F1	F1	
	IDADE	83	Idade	Nominal	8	Right	F2	F2	
	PROFISSÃO	84	Profissão	Nominal	15	Left	A15	A15	
	ESCOLARIDADE	85	Grau de ensino que concluiu	Ordinal	13	Right	F1	F1	
	ÁREA	86	Área de Formação	Nominal	10	Left	A15	A15	
	CONCELHO	87	Concelho de residência	Nominal	12	Left	A15	A15	

Variables in the working file

Variable Values

			Label
Value	A3_1	1	Sim
		2	Não
	A3_2	1	Sim
		2	Não
	A3_3	1	Sim
		2	Não
	A3_4	1	Sim
		2	Não
	A3_5	1	Sim
		2	Não
	A3_6	1	Sim
		2	Não
	A3_7	1	Sim
		2	Não
	A5_1	9	NS/NR
	A5_2	9	NS/NR
	A5_3	9	NS/NR
	A5_4	9	NS/NR
	A5_5	9	NS/NR
	A5_6	9	NS/NR
	A5_7	9	NS/NR
	A6_1	1	Sim
		2	Não
	A6_2	1	Sim
		2	Não
	A6_3	1	Sim
		2	Não
	A6_4	1	Sim
2		Não	

Anexo 4.8 – Notoriedade Espontânea

Notoriedade *top of mind*

	Total
Banco Espírito Santo	121 25,9%
Caixa Geral de Depósitos	102 21,8%
Millenium BCP	100 21,4%
Banco BPI	60 12,8%
Banco Popular	5 1,1%
Barclays	9 1,9%
Outros	7 15,0
Total	467 100%







Notoriedade espontânea

	Banco BPI	BES	Banco Popular	Barclays	Caixa Geral de Depósitos	Millennium BCP
Referido	334 71,5%	382 81,8%	38 8,1%	114 21,4%	345 73,9%	390 83,5%
Não referido	133 28,5%	85 18,2	429 91,9	353 75,6%	122 26,1%	77 16,5%
Total	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%

Anexo 4.9 – Notoriedade Assistida

	Banco BPI	BES	Banco Popular	Barclays	Caixa Geral de Depósitos	Millennium BCP	UniCredit Banca
Reconhece	466 99,8%	466 99,8%	366 78,4%	459 98,3%	467 100%	467 100%	45 9,6%
Não Reconhece	1 0,2%	1 0,2	101 21,6	8 1,7%	0 0%	0 0%	422 90,4%
Total	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%

Anexo 4.10 – Correcto Reconhecimento do Símbolo

						
Reconhece	434 92,9%	450 96,4%	227 48,6%	302 64,7%	458 98,1%	459 98,3%
Não Reconhece	33 7,1%	17 3,6%	240 51,4%	165 35,3%	9 1,9%	8 1,7%
Reconhece Correctamente	394 84,4%	442 94,6%	175 37,5%	268 57,4%	445 95,3%	447 95,7%
Reconhece Erradamente	40 8,5%	8 1,7%	52 11,3%%	34 7,3%	13 2,8%	12 2,6%
Total	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%

Anexo 4.11 – Médias da Familiaridade por Cenário de Fusão

Familiaridade para com a marca BPI por cenário de fusão

Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F	Sig.
BPI e BES	32	6,18	0,90	4	1,098	0,360
BPI e Banco Popular	31	6,03	1,36			
BPI e Barclays	31	5,85	1,13			
BPI e Caixa	30	5,76	1,09			
BPI e Millennium	36	5,62	1,46			
Total	160	5,88	1,21			

Familiaridade para com a marca BES por cenário de fusão

Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F	Sig.
BES e BPI	32	6,33	0,94	4	1,432	0,226
BES e Banco Popular	32	6,41	0,77			
BES e Barclays	30	6,21	0,81			
BES e Caixa	29	5,95	1,32			
BES e Millennium	30	5,97	0,87			
Total	153	6,18	0,96			

Familiaridade para com a marca Banco Popular por cenário de fusão

Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F	Sig.
Banco Popular e BPI	31	4,10	1,75	4	1,018	0,400
Banco Popular e BES	32	3,73	2,06			
Banco Popular e Barclays	30	3,57	1,82			
Banco Popular e Caixa	30	3,14	1,78			
Banco Popular e Millennium	33	3,69	1,93			
Total	153	3,65	1,87			

Familiaridade para com a marca Barclays por cenário de fusão

Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F	Sig.
Barclays e BPI	31	4,96	1,24	4	0,751	0,559
Barclays e BES	30	4,99	1,35			
Barclays e Banco Popular	30	4,95	1,35			
Barclays e Caixa	32	4,89	1,26			
Barclays e Millennium	31	4,47	1,66			
Total	154	4,85	1,37			

Familiaridade para com a marca Caixa por cenário de fusão

Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F_{Levene}	Sig.
Caixa e BPI	30	6,06 ^{ab}	1,10	4	3,836	0,005
Caixa e BES	29	6,21 ^{ab}	0,89			
Caixa e Banco Popular	30	6,64 ^{bc}	0,70			
Caixa e Barclays	32	6,40 ^{ab}	0,93			
Caixa e Millennium	30	5,88 ^a	1,28			
Total	151	6,24	1,02			

Nota: letras iguais correspondem a médias não significativamente diferentes para $p < 0,05$

Familiaridade para com a marca Millennium por cenário de fusão








Grupo	N	Média	D.P	G. L.	<i>F</i>_{Levene}	Sig.
Millennium e BPI	36	5,57	1,48	4	2,504	0,045
Millennium e BES	30	6,04	1,13			
Millennium e Banco Popular	33	6,33	0,96			
Millennium e Barclays	31	6,30	1,01			
Millennium e Caixa	30	6,08	0,86			
Total	160	6,05	1,14			

Anexo 4.12 – Correlações entre a familiaridade e o afecto

	Fam BPI	Fam BES	Fam BP	Fam Bar	Fam CGD	Fam Mill.	Afec. BPI	Afec. BES	Afec. BP	Afec. Bar.	Afec. CGD	Afec. Mille.
Fam BPI												
Fam BES	.441*											
Fam BP	.336	.033										
Fam Bar	.717**	.160	-.088									
Fam CGD	.548**	.401*	.355	.320								
Fam Mill.	.790**	.476**	.337	.582**	.208							
Afec. BPI	.515**	-.017	.064	.002	-.087	.522**						
Afec. BES	.136	.257**	-.142	.264	-.041	.190	-.082					
Afec. BP	.013	.247	.349**	-.411*	.086	.237	.192	.566**				
Afec. Bar	.343	-.003	-.315	.557**	.026	.203	.373*	.270	-.520**			
Afec. CGD	.069	.202	-.095	.150	.284**	-.049	.064	.162	.414*	-.256		
Afec. Mille.	.135	.194	.000	.201	.090	.318**	.245	.459*	.258	-.033	.117	

** Correlações significativas a um nível de significância de 0.01; * Correlações significativas a um nível de significância de 0.05

Anexo 4.13 – Preferência pelo Símbolo

							
1ª	133 28,5%	102 21,8%	3 0,6%	54 11,6%	96 20,6%	75 16,1%	5 1,1%
2ª	113 24,2%	122 26,1%	7 1,5%	61 13,1%	66 14,1%	88 18,8%	10 2,1%
3ª	102 21,8%	103 22,1%	11 2,4%	60 12,8%	74 15,8%	94 20,1%	22 4,7%
4ª	69 14,8%	74 15,8%	31 6,6%	89 19,1%	75 16,1%	96 20,6%	32 6,9%
5ª	29 6,2%	37 7,9%	93 19,9%	82 17,6%	74 15,8%	66 14,1%	68 13,6%
6ª	14 3%	12 2,6%	155 33,2%	65 13,9%	55 11,8%	30 6,4%	112 24%
7ª	5 1,1%	16 3,4%	144 30,8%	38 8,1%	25 5,4%	13 2,8%	190 40,7%
Total	465 99,6%	466 99,8%	444 95,1%	449 96,1%	465 99,6%	462 98,9%	439 94,0%
N S/NR	2 0,4%	1 0,2%	23 4,9%	18 3,9%	2 0,4%	5 1,1%	28 6,0%
Total	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%

Anexo 4.14 – Médias do Afecto por Cenário de Fusão

Afecto para com a marca BPI por cenário de fusão

Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F	Sig.
BPI e BES	32	4,68	1,27	4	0,972	0,425
BPI e Banco Popular	31	5,22	1,13			
BPI e Barclays	31	4,82	1,35			
BPI e Caixa	30	5,02	1,22			
BPI e Millennium	36	5,11	1,27			
Total	160	4,97	1,25			

Afecto para com a marca BES por cenário de fusão

Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F	Sig.
BES e BPI	32	4,70	1,21	4	0,313	0,869
BES e Banco Popular	32	4,82	1,42			
BES e Barclays	30	4,93	1,01			
BES e Caixa	29	4,63	1,26			
BES e Millennium	30	4,68	0,95			
Total	153	4,73	1,19			

Afecto para com a marca Banco Popular por cenário de fusão

Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F	Sig.
Banco Popular e BPI	31	3,81	1,09	4	0,651	0,627
Banco Popular e BES	32	3,65	1,33			
Banco Popular e Barclays	30	3,54	1,24			
Banco Popular e Caixa	30	3,59	0,80			
Banco Popular e Millennium	33	3,94	1,26			
Total	153	3,72	1,16			

Afecto para com a marca Barclays por cenário de fusão

Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F	Sig.
Barclays e BPI	31	4,29	1,23	4	2,091	0,085
Barclays e BES	30	4,67	1,22			
Barclays e Banco Popular	30	4,73	1,14			
Barclays e Caixa	32	4,38	0,99			
Barclays e Millennium	31	4,01	1,01			
Total	154	4,42	1,14			

Afecto para com a marca Caixa por cenário de fusão

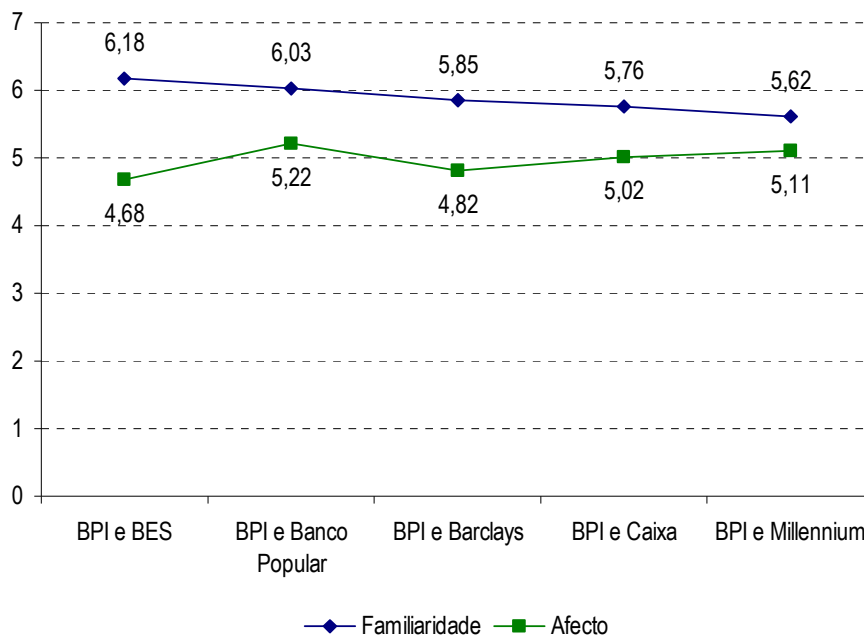
Grupo	N	Média	D.P	G. L.	F	Sig.
Caixa e BPI	30	4,79	1,41	4	1,270	0,285
Caixa e BES	29	4,24	1,36			
Caixa e Banco Popular	30	4,61 ^c	1,37			
Caixa e Barclays	32	4,07	1,41			
Caixa e Millennium	30	4,46	1,52			
Total	151	4,43	1,42			

Afecto para com a marca Millennium por cenário de fusão

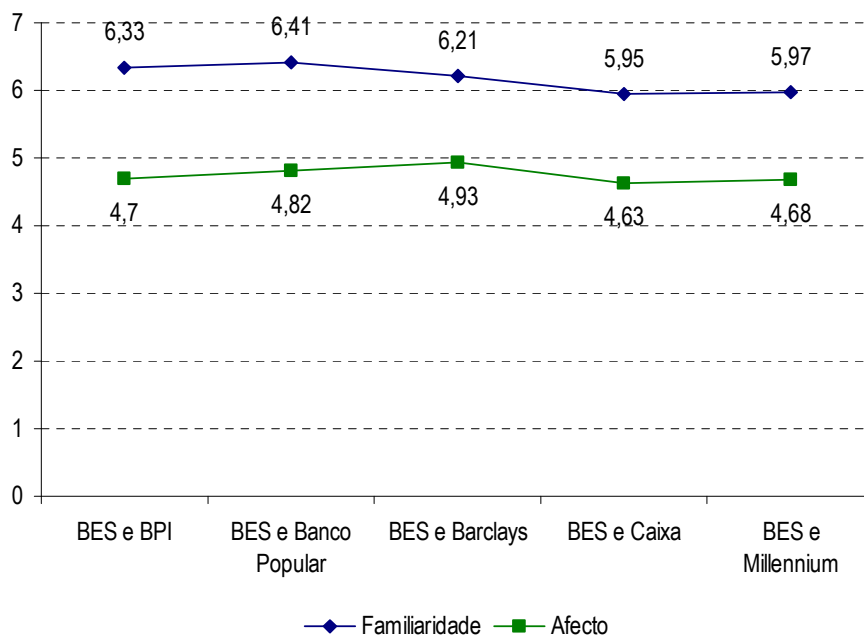
Grupo	N	Média	D.P	G. L.	<i>F_{Welch}</i>	Sig.
Millennium e BPI	36	4,25	1,63	4	0,634	0,640
Millennium e BES	30	4,46	1,17			
Millennium e Banco Popular	33	4,47	1,42			
Millennium e Barclays	31	4,55	1,20			
Millennium e Caixa	30	4,14	1,09			
Total	160	4,37	1,32			

Anexo 4.15 – Médias da Familiaridade e do Afecto por Cenário de Fusão

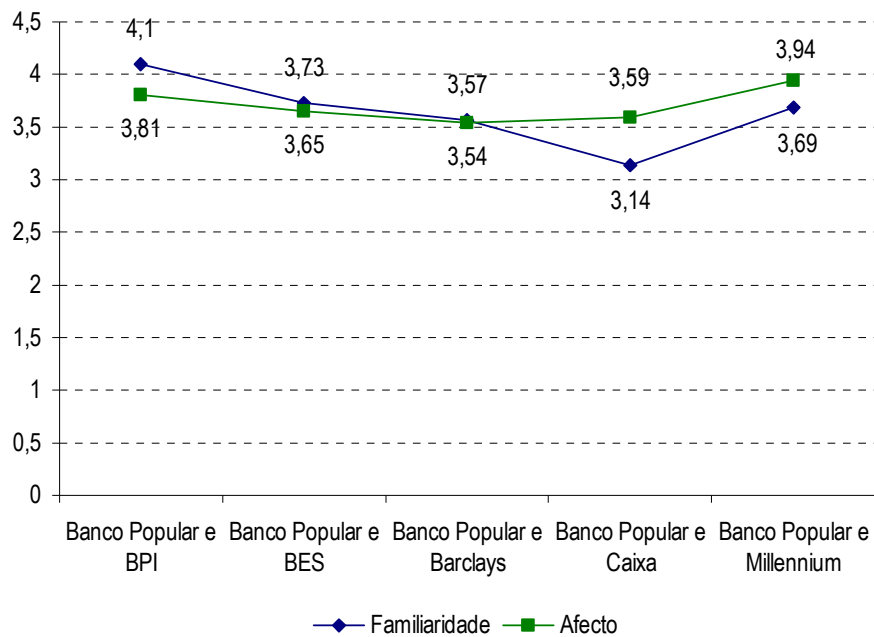
Médias da familiaridade e do afecto em relação à marca BPI por cenário de fusão



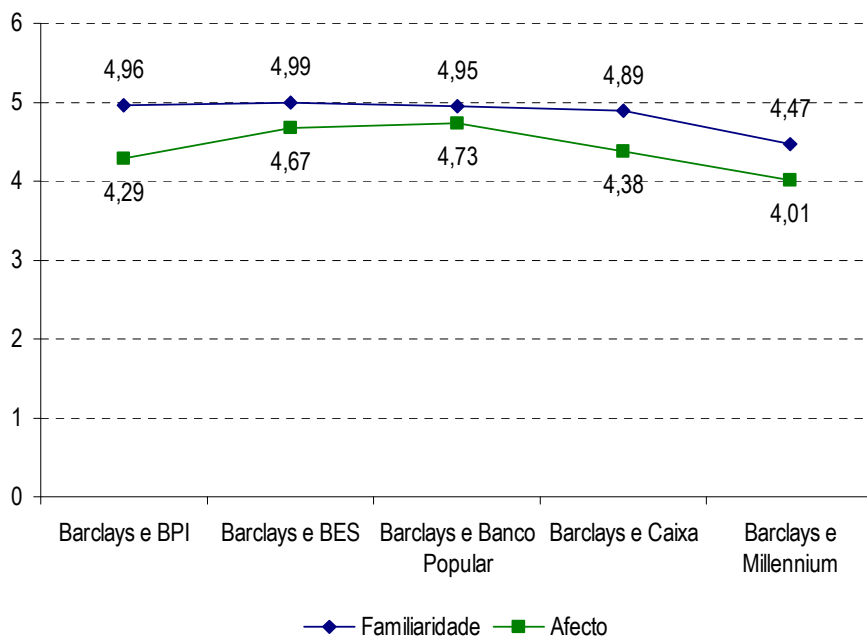
Médias da familiaridade e do afecto em relação à marca BES por cenário de fusão



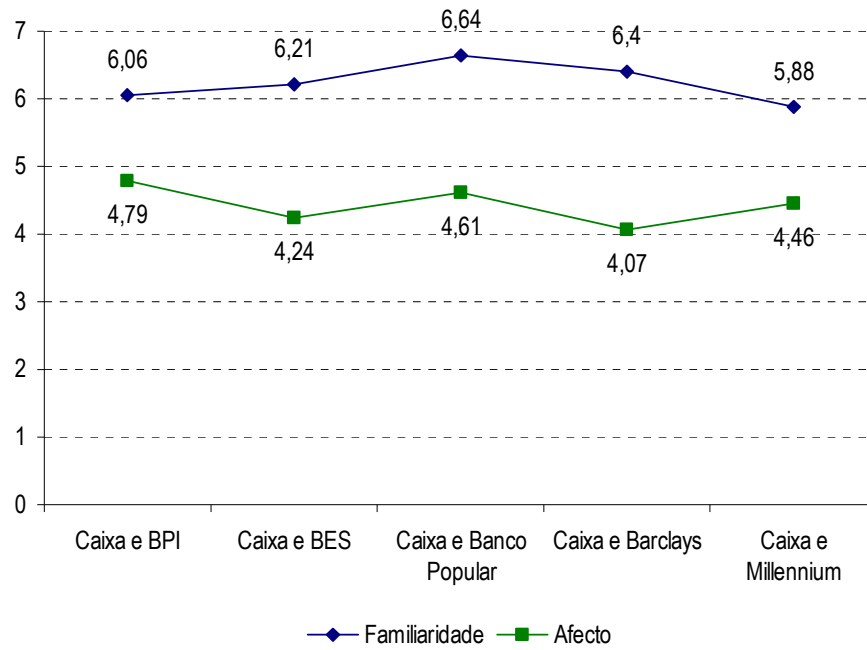
Médias da familiaridade e do afecto em relação à marca Banco Popular por cenário de fusão



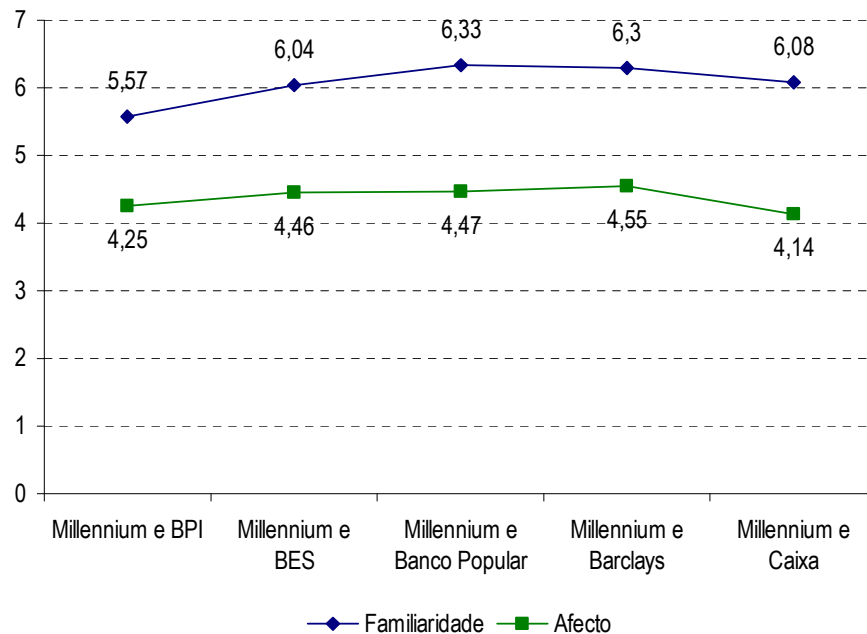
Médias da familiaridade e do afecto em relação à marca Barclays por cenário de fusão



Médias da familiaridade e do afecto em relação à marca Caixa por cenário de fusão



Médias da familiaridade e do afecto em relação à marca Millennium por cenário de fusão



Anexo 4.16 – Resposta Comportamental

De que bancos é cliente?

	Banco BPI	BES	Banco Popular	Barclays	Caixa Geral de Depósitos	Millennium BCP
Referido	117 25,1%	181 38,8%	21 4,5%	35 7,5%	226 48,4%	142 30,4%
Não referido	350 74,9%	286 61,2%	446 95,5%	432 92,5%	241 51,6%	325 69,6%
Total	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%	467 100%

Banco principal

	Total
Banco BPI	53 11,3%
Banco Espírito Santo	88 18,8%
Banco Popular	6 1,3%
Barclays	17 3,6%
Caixa Geral de Depósitos	135 28,9%
Millenium BCP	75 16,1%
Outros	93 19,9%
Total	467 100%

Anexo 4.17 – Associações às Marcas

Tipo de Resposta	Pólo da Categoria Semântica	Pólo da Categoria Semântica
<p>1 Resposta Cognitiva (Categorias Semânticas 1 – 16)</p>	<p>11 Conhecida Marketing (BES); publicidade; publicidade (BES, M) mediático; mediatismo; grandes campanhas de publicidade; boa publicidade; publicidade atractiva (BPI); muitos anúncios; patrocinador de muitos eventos; <i>Rock in Rio</i> Reconhecida; com notoriedade (BPI); familiar (BPI); familiaridade; o mais popular (BPI); popular (BES, M; BPI); popularidade (M) Banco forte (BES); marca forte (M); forte (M)</p>	<p>12 Desconhecida Pouco conhecido (BP); desconhecido (BP); pouco divulgado (BP); com pouca expressão; pouco familiar; pouco publicitado; pouca notoriedade; incógnito (BP); Para mim é novo (Barclays); novidade; recente</p>
	<p>21 Exuberante Polémico (M);</p>	<p>22 Sóbria Discreto (Barclays); descrição (BP); sóbria; sobriedade (Barclays); discreto (BPI); descrição (BES); subtil (Barclays); elegância (Barclays)</p>
	<p>31 Simples Simples (CGD); facilidade (BP); fácil (BPI); simplicidade no tratamento dos assuntos (BES)</p>	<p>32 Complexo Problemático (M); controverso (M); complexo (M); confusa (CGD); pouco claro (BPI)</p>
	<p>41 Com Liderança Dono do banco (BES); Artur Santos Silva; Jardim Gonçalves; família Espírito Santo; pertence ao Grupo Espírito Santo; Joe Berardo</p>	<p>42 Sem Liderança</p>
	<p>51 Com Celebidades Jorge Gabriel; Fernanda Serrano; Cristiano Ronaldo</p>	<p>52 Sem Celebidades</p>
	<p>61 Com Sinais Notórios Tem um M no logótipo; gosto do equilíbrio no logótipo, das cores e desenho (BPI); logótipo mediterrânico do BPI; tem vermelho de fundo (M) no logótipo; verde (BES); azul e laranja (BPI); rosa (M); azul (Barclays)</p>	<p>62 Sem Sinais Notórios</p>
	<p>71 Grande Crescimento; em crescimento; expansivo; expansão; banco com grande crescimento Maior banco português; grande (M); de grandes transacções (BP); maior banco privado;</p>	<p>72 Pequena (Pequena) Pequeno (BP); de reduzida dimensão; Depósitos de pequenas quantias; pequenas transacções (BES)</p>

	maior banco espanhol; maior número de lojas; muitas filiais; de elevada dimensão; comum á maioria dos portugueses; muita gente (BPI); de elevada dimensão; com forte presença no mercado; tem em todo o lado (BES); abrangente (BPI) Poder; poderosa; o mais poderoso dos implantados no mercado; monopólio (M); forte (M)	
	81 Nacional Nacional; Português	82 Estrangeiro Espanhol; Ibérico; Inglês; Reino Unido; estrangeiro
	91 Local Local; regional (BPI); Norte (BPI); banco do Norte (BPI)	92 Global Internacional; global (Barclays; M); marca global; universal (Barclays)
	101 Privada Privado	102 Pública Público; estatal; do Estado; funcionários públicos; administração pública; institucionalização (CGD); institucional (CGD)
	111 Popular Popular (BP); do povo; comunista; classes mais baixas; comum; o banco de toda a gente (BP); relacionado com a classe operária; para as classes operárias (BP); ruralismo (BP);	112 Elitista Elitista (M; Barclays); elite; exclusivo (BP); exclusividade; banco de classe média alta (Barclays); clientes Premium (Barclays); de poucos; luxo (Barclays); snob (BES); direccionado a um segmento elevado da população (Barclays)
	121 Feminina Feminina (BPI); feminino (BPI)	122 Masculina
	131 Cara (Cara; Lucro) Cara ; serviços caros (BES); banco caro (BPI; BES); pouco competitivo (BES); muito caro (M); muitas taxas (BPI); Lucro (BPI; BES); lucrativa (BPI); rica (CGD; M); riqueza (Barclays)	132 Barata Barato (BP); <i>spreads</i> favoráveis (BPI); boas soluções de poupança; competitiva (BPI)
	141 Para Empresas Empresas (BPI; M); aposta nas empresas (BPI); apoia empresas; empresarial (BPI); negócios	142 Para Particulares Para as famílias (BP; BES); particulares (BES)
	151 Para Investimento Investimento (BPI; Barclays); importante para investimentos; produtos financeiros; boas soluções de popança (Barclays)	152 Para Consumo Para as contas correntes (M); crédito à habitação; comercial (M)
	161 Para Estudantes Universitária; apoia estudantes; estudantes; com mais vantagens para estudantes; apoia a UCP; apoia a universidade pública;	162 Para Trabalhadores Benefícios para funcionários SONAE (BPI)

<p>1 ‘ Na fronteira entre as Respostas Cognitivas e Afectivas</p> <p>(Categorias Semânticas 17 -19)</p>	<p>171 Dinâmica Actual (BES); moderna (BPI; BES); modernidade (BPI); contemporânea; jovem (BES); juventude (BES); frescura (BPI) Dinâmico (BPI; BES); dinamismo (BPI); rapidez (BPI); empreendedor; agressivo (BP); agressivo e dinâmico (Barclays); versátil e dinâmico (BPI); oportunidades (BES) Ambição (BPI); ambiciosa (BPI; Barclays; M)</p>	<p>172 Estática Antiquada (CGD); antiguidade (CGD); antigo e pesado (BES; CGD); obsoleto (CGD); gasta (BPI); estagnado (BP); disfuncional (CGD); conformista (BES)</p>
	<p>181 Inovadora Inovador (BPI; Barclays); inovação; progresso (M), arrojo e inovação estética; marketing inovador (BES); irreverente; irreverência (BPI); arrojada (BES; Barclays);</p>	<p>182 Tradicional Tradicional (BES); tradição (BES; BPI; CGD); clássica (M; CGD; BPI); conservador (BES; BPI); perspectiva histórica; conservadorismo (BES); renovação (CGD)</p>
	<p>191 Competente Competente (BPI; BES); bom funcionamento; profissional (BPI); profissionalismo (BES; M); inteligente (BES); experiente (BES); eficaz (BES); bem organizada; organizada; rigor (BES; M; Barclays; BPI; CGD) Eficiente; rápido; eficiência (BPI; BP); rapidez a resolver assuntos financeiros (M); rapidez (BPI) simplicidade no tratamento dos assuntos; prático (BES)</p>	<p>192 Incompetente Incompetente; incompetência (BES); pouco profissional (Barclays); mau funcionamento (CGD); péssimo serviço (CGD); atendimento moroso; morosa (CGD)</p>
<p>2 Resposta Afectiva</p> <p>(Categorias Semânticas 20 e 21)</p>	<p>201 Prestígio Imagem (Barclays); com boa imagem (BES); marca com personalidade (BPI); Prestígio (BPI, BES, M); instituição bancária de referência (BPI); referência na banca (BES) histórica (BPI); status; excelência (Barclays); Qualidade (BES) Elegante (BPI); distinta (Barclays); classe superior; sofisticada (BES; Barclays); status (Barclays); uma marca forte (M)</p>	<p>202 Desprestígio Mentirosos (M); escandaloso (M); corrupção (M); má fama (M); comprometido (M); arrogância/prepotência/abuso e discriminação (M); desleal (M); descrédito (M)</p>
	<p>211 Agradável Atractiva (BES); apelativa; chamativa (Barclays); interessante (BES); Acolhedor; agradável (Barclays); favorável (CGD); simpatia (BPI; BP; BES)</p>	<p>212 Desagradável Não simpático (M); não muito popular (M); desagradável (BP); berrante (CGD); fanfarrões (BES) Desinteressante; aborrecida (BES); indiferente (BPI); igual aos outros; é apenas um banco (BPI); comum (CGD); não muito popular (M);</p>

		impopular (M); pouco atraente (BP); vulgar (BP); mais um banco (BPI); sem produtos atractivos (CGD) Arrogante; prepotente; arrogância e prepotência (M); abusiva; abuso (M); agressividade (aqui no mau sentido); sexista (M);
2ª Na Fronteira entre as Respostas Afectiva e Comportamental	251 Segura Confiança (BES; CGD); credível (BPI; Barclays); credibilidade (BPI); responsável; responsabilidade (BPI); séria (BPI); seriedade (BPI; BES); fiável (BPI); fiabilidade (BPI); Segurança (BPI; CGD); solidez (BES; CGD); sólido (Barclays; CGD; BP); fortaleza; normalidade (aqui no sentido de segurança) (BES) Equilíbrio (BPI); estável; calma (BP); tranquilidade (BES)	252 Insegura Insegurança (BP; M); instabilidade (M); intranquilidade (M); incerteza; pouco seguro; indefinição estratégica (BPI) Pouco credível (M); já esteve melhor (M); em recuperação (M) Pouco coerente (BES)
3 Resposta Comportamental (Categorias Semânticas 30 e 31)	301 Personalizada Acessível; disponibilidade; disponível em relação ao cliente (BPI); de fácil acesso; proximidade; amigo do cliente (M); próximo (BPI); Atendimento personalizado (BPI); bom atendimento (BES); prestável (BES); apoio ao cliente (M); boa prestação de serviços (BES); cliente atendido na baixa por empregado sorridente (BES); satisfação (Barclays) Pessoal (BPI); relação pessoal com o cliente; personalizada; gestor de conta (BP); Fidelidade (CGD; BPI)	302 Massificada Massificado; massificação (BES); generalista (CGD); Formal (CGD); formalismo (BPI); formalização (CGD); quadrada (BES); Distante do cliente (BP) Popular e massificado (CGD); pouco próximo do cliente (M)
	311 Flexível Diversificado (BES); transversal (BES); flexível; versátil; multiplicidade de serviços (CGD)	312 Rígida Pouco flexível (CGD; Barclays); inflexível (M); demasiado institucional (Barclays); muita burocracia (CGD); muita burocracia e pouco flexível (BES); utilização excessiva de cláusulas contratuais (M);
	Outras Igreja (BES); sexista (M) Fusão de bancos (M); resultante de fusão (BPI); profissão (BP) poupança (BP); boas soluções de poupança (BES)	

Anexo 4.18 – Associações às Marcas: Análise Marca a Marca

Associações à marca BPI

Pólo da Categoria Semântica	Frequência	Percentagem
Dinâmica	20	12,5%
Inovadora	5	3,13%
Tradicional	5	3,13%
Segura	18	11,25%
Conhecida	10	6,25%
Competente	9	5,63%
Personalizada	9	5,63%
Prestígio	8	5,00%
Desagradável	5	3,13%
Outras	61	38,13%
	160	100%

Associações à marca BES

Pólo da Categoria Semântica	Frequência	Porcentagem
Dinâmica	20	13,07%
Inovadora	5	3,27%
Competente	12	7,84%
Tradicional	9	5,88%
Segura	9	5,88%
Com Sinais Notórios	8	5,23%
Para estudantes	8	5,23%
Prestígio	8	5,23%
Conhecida	7	4,58%
Privada	5	3,27%
Personalizada	5	3,27%
Outras	61	39,87%
	153	100%

Associações à marca Banco Popular

Pólo da Categoria Semântica	Frequência	Porcentagem
Desconhecida	37	23,72%
Popular	18	11,54%
Estrangeira	13	8,33%
Personalizada	6	3,85%
Outras	74	47,43%
	156	100%

Associações à marca Barclays

Pólo da Categoria Semântica	Frequência	Porcentagem
Desconhecida	18	11,69%
Elitista	16	10,40%
Prestígio	15	9,74%
Segura	11	7,14%
Com Sinais Notórios	7	4,54%
Estrangeira	7	4,54%
Global	6	3,90%
Dinâmica	7	4,54%
Competente	6	3,90%
Outras	61	39,61%
	154	100%

Associações à marca Caixa Geral de Depósitos

Pólo da Categoria Semântica	Frequência	Porcentagem
Pública	39	25,83%
Segura	32	21,19%
Tradicional	16	10,60%
Estática	6	3,97%
Popular	12	7,95%
Competente	6	3,97%
Incompetente	5	3,31%
Outras	35	23,18%
	151	100%

Associações à marca Millennium BCP



Pólo da Categoria Semântica	Frequência	Porcentagem
Conhecida	20	12,5%
Grande	10	6,25%
Dinâmica	9	5,63%
Inovadora	6	3,75%
Desprestígio	8	5,00%
Desagradável	5	3,75%
Insegura	9	5,63%
Competente	6	3,75%
Com Sinais Notórios	5	3,13%
Prestígio	5	3,13%
Personalizada	5	3,13%
Outras	72	45,00%
	160	100%

Anexo 5.1 – Preferências de Identidade Corporativa












Estruturas de Identidade Corporativa	Total
Monolítica	222 47,5%
Mista	208 44,5%
Diferenciada	37 7,9%
Total	467 100%

Anexo 5.2 – Opções Monolíticas de Mudança de Identidade

Combinação	Marca	Símbolo e Nome Escolhido	Frequência
7	Nova Marca	 UniCredit Banca	69 31,11%
4	BPI	 BPI	28 12,61%
5	Caixa Geral de Depósitos	 Caixa	23 10,36%
3	BES	 BES	21 9,46
2	Barclays	 BARCLAYS	19 8,56%
6	Millennium	 Millennium	19 8,56%
13	Millennium com Novo Símbolo	 Millennium	7 3,50%
18	Símbolo Caixa e Novo Nome	 UniCredit Banca	6 2,70%
15	Símbolo Barclays e Novo Nome	 UniCredit Banca	5 2,25%
12	Caixa com Novo Símbolo	 Caixa	4 1,80%
1	Banco Popular	 BANCO POPULAR	3 1,35%
9	Barclays com Novo Símbolo	 BARCLAYS	3 1,35%
10	BES com Novo Símbolo	 BES	3 1,35%
17	Símbolo BPI e Novo Nome	 UniCredit Banca	3 1,35%
8	Banco Popular com novo Símbolo	 BANCO POPULAR	2 0,90%
11	BPI com Novo Símbolo	 BPI	2 0,90%
14	Símbolo Banco Popular e Novo Nome	 UniCredit Banca	2 0,90%

Combinação	Marca	Símbolo e Nome Escolhido	Frequência
16	Símbolo BES e Novo Nome	 UniCredit Banca	2 0,90%
19	Símbolo Millennium e Novo Nome	 UniCredit Banca	1 0,45%
		Total	222 100%



























Anexo 5.3 – Opções Mistas de Mudança de Identidade

C.	Símbolo(s) e Nome(s) Escolhidos	Frequência
29		10 4,81%
4		7 3,37%
19		6 2,88%
33		6 2,88%
35		6 2,88%
2		5 2,40%
5		4 1,92%
8		4 1,92%
10		4 1,92%
11		4 1,92%
13		4 1,92%

C.	Símbolo(s) e Nome(s) Escolhidos	Frequência
14	 BARCLAYS BPI	4 1,92%
15	 BARCLAYS Caixa	4 1,92%
18	 Millennium	4 1,92%
22	 BES Caixa	4 1,92%
26	 BPI Caixa	4 1,92%
27	 BPI Millennium	4 1,92%
31	 BPI	4 1,92%
1	 BANCO POPULAR	3 1,44%
3	 BANCO POPULAR	3 1,44%
6	 BANCO POPULAR Caixa	3 1,44%
7	 BARCLAYS BES	3 1,44%

C.	Símbolo(s) e Nome(s) Escolhidos	Frequência
9	 BARCLAYS Millennium	3 1,44%
12	 BARCLAYS	3 1,44%
16	 BARCLAYS Caixa	3 1,44%
17	 BES Millennium	3 1,44%
20	 BES	3 1,44%
21	 BES Caixa	3 1,44%
23	 BES	3 1,44%
24	 BES Millennium	3 1,44%
25	 BES Millennium	3 1,44%
28	 UniCredit Banca	3 1,44%
29	 Caixa	3 1,44%
32	 Caixa Millennium	3 1,44%
34	 Caixa Millennium	3 1,44%
	Outras	69 33,17%
	Total	208 100%

Anexo 5.4 – Opções Diferenciadas de Mudança de Identidade

Marca	Marca	Frequência
		6 16,22%
		5 13,51%
		4 10,81%
		4 10,81%
		4 10,81%
		3 8,11%
		2 5,41%
		2 5,41%
		2 5,41%
		2 5,41%
		1 0,03%
		1 0,03%
		1 0,03%
Total		37 100%

Anexo 5.5 – Opções de Mudança de Identidade por Cenário de Fusão

Grupo	Estrutura de Identidade Corporativa	Total	Porcentagem
BPI vs. BES	Monolítica	17	53,1%
	Híbrida	13	40,6%
	Diferenciada	2	6,2%
	Total	32	100%
BPI vs. BP	Monolítica	15	48,4%
	Híbrida	16	51,6%
	Total	31	100%
BPI vs. Barclays	Monolítica	14	45,2%
	Híbrida	15	48,4%
	Diferenciada	2	6,5%
	Total	31	100%
BPI vs. CGD	Monolítica	13	43,3%
	Híbrida	14	46,7%
	Diferenciada	3	10,0%
	Total	30	100,0%
BPI vs. Millennium	Monolítica	7	19,4%
	Híbrida	27	75,0%
	Diferenciada	2	5,6
	Total	36	100,0%
BES vs. BP	Monolítica	25	78,1%
	Híbrida	6	18,8%
	Diferenciada	1	3,1%
	Total	32	100%
BES vs. Barclays	Monolítica	12	40%
	Híbrida	14	46,7%
	Diferenciada	4	13,3%
	Total	30	100%
BES vs. CGD	Monolítica	10	34,5%
	Híbrida	13	44,8%
	Diferenciada	6	20,7%
	Total	29	100%

Opções de Mudança de Identidade por Cenário de Fusão (continuação)

Grupo	Estrutura de Identidade Corporativa	Total	Porcentagem
BES vs. Millennium	Monolítica	9	27,3%
	Híbrida	19	57,6%
	Diferenciada	5	15,2%
	Total	33	100%
BP vs. Barclays	Monolítica	18	60,0%
	Híbrida	11	36,7%
	Diferenciada	1	3,3%
	Total	30	100%
BP vs. CGD	Monolítica	22	73,3%
	Híbrida	8	26,7%
	Total	30	30
BP vs. Millennium	Monolítica	20	66,7%
	Híbrida	6	20%
	Diferenciada	4	13,3%
	Total	30	100%
Barclays vs. CGD	Monolítica	14	43,8%
	Híbrida	16	50%
	Diferenciada	2	6,2%
	Total	32	100%
Barclays vs. Millennium	Monolítica	15	48,4%
	Híbrida	12	38,7%
	Diferenciada	4	12,9%
	Total	31	100%
CGD vs. Millennium	Monolítica	11	38,7%
	Híbrida	18	60,0%
	Diferenciada	1	3,3%
	Total	30	100%

Anexo 5.6 – Combinações de Nomes e Símbolos

