

AVALIAÇÃO DA *BRAND EQUITY* EM REALIDADE DE FUSÃO  
| CASO ZON OPTIMUS

**Vanda Filipa Costa Dias**

**Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Marketing**

Orientador(a):

Prof. Doutora Ana Oliveira-Brochado, ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2014

### Agradecimentos

Começo por querer agradecer a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a criação e desenvolvimento deste projeto, é impossível enumerar todos, pelo que peço desde já desculpa, sendo que apenas vou nomear aqueles que mais contribuíram para o desenrolar e fecho de mais um ciclo da minha vida.

Um enorme obrigada à professora Dra. Ana Oliveira-Brochado que me orientou na definição dos objetivos, e na organização e análise deste projeto, que sem a sua orientação, dedicação e disponibilidade não seria possível terminar abruptamente e com determinação como me era obrigado;

Agradeço também a um grande amigo, João P. que foi incansável na sua ajuda durante a minha busca desesperada para uma ideia e/ou tema interessante a ser explorado em termos de *Brand Value*. Na realidade devo-lhe a ideia deste projeto, sem a sua contribuição este projeto literalmente não teria visto a cor do dia. Obrigada João!

Como não poderia de deixar, quero agradecer à minha família, nomeadamente aos meus pais que sem o vosso apoio e ajuda financeira nada nestes 2 anos seria concretizável. Como também ao meu companheiro de entusiasmo Francisco pelo *feedback* pertinente e pela ajuda fundamental em termos de *branding*, um enorme obrigado;

Gostava de terminar os agradecimentos com um último e agradecimento ao André B. pela sua compreensão e ajuda imprescindível no *kick-off* do projeto.

## Índice

<b>Índice</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Sumário</b> .....	<b>8</b>
<b>Abstrat</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Contextualização</b> .....	<b>10</b>
2.1. <i>Designação da temática</i> .....	10
2.2. <i>Problemática</i> .....	10
<b>3. Objectivos gerais e específicos</b> .....	<b>11</b>
<b>4. Revisão da Literatura</b> .....	<b>12</b>
4.1. <i>Marca e Brand Equity</i> .....	12
4.2. <i>Customer Equity</i> .....	18
4.3. <i>Brand Equity num cenário de fusão e/ou aquisição</i> .....	22
Exemplos de <i>branding</i> em fusão e/ou aquisição (M&A).....	25
4.4. <i>Modelos de avaliação do Brand Equity</i> .....	28
4.4.1. Jennifer L. Aaker .....	30
4.4.2. David A. Aaker.....	31
4.4.3. Kevin Lane Keller .....	33
4.4.4. Paul Feldwick .....	35
4.4.5. Jean-Nöel Kapferer.....	36
4.4.6. Jonathan Knowles.....	38
4.4.7. Millward Brown’s .....	38
<b>5. Valor da marca ZON</b> .....	<b>40</b>
5.1. <i>História</i> .....	40
5.2. <i>Produtos e Serviços</i> .....	40
<b>6. Valor da marca Optimus</b> .....	<b>41</b>
6.1. <i>História</i> .....	41
6.2. <i>Produtos e Serviços</i> .....	42
<b>7. Fusão</b> .....	<b>42</b>
<b>8. Metodologia</b> .....	<b>45</b>
8.1. <i>Tipo de estudo</i> .....	45
8.2. <i>Métodos</i> .....	46
8.2.1. <i>Estudo Quantitativo</i> .....	46
8.3. <i>Tratamento da informação</i> .....	49
8.3.1. <i>Notoriedade das marcas</i> .....	49

8.3.2.	Análise dos dados: Testes T (SPSS).....	56
8.3.3.	Análise extra: Tabelas analíticas do questionário .....	59
<b>9.</b>	<b>Resultado final  Tabela sintetizada dos estudos .....</b>	<b>62</b>
	<i>10. Conclusão .....</i>	<i>64</i>
	<i>Netgrafia .....</i>	<i>68</i>
<b>11.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>69</b>
	<i>12.1. Questionário para avaliar modelo de Brand Equity .....</i>	<i>69</i>
	11.1. Avaliação do questionário: Tabelas SPSS .....	72

**Índice de Ilustrações**

Ilustração 1 - Modelo Brand Equity na perspectiva de consumidor individual. (Keller, 1993).....	17
Ilustração 2 - <i>The Four-Dimensional Drivers Model of Customer Equity</i> .....	19
Ilustração 3 - Rust et al. (2002, p.9) .....	20
Ilustração 4 - <i>Building &amp; Managing Relationships as Valuable Assets</i> , Robert C. Blattberg, Gary Getz, Jacquelyn S. Thomas (2001) .....	22
Ilustração 5 - Modelo de diferentes níveis de variação de duas imagens de marca após a M&A.....	25
Ilustração 6 - <i>Brand personality framework</i> .....	31
Ilustração 7 - Modelo de Aaker do Valor da Marca (1996) .....	31
Ilustração 8 - Os 5 pilares de <i>Brand Equity</i> .....	32
Ilustração 9 - Modelo de <i>Brand Equity</i> ; Keller .....	35
Ilustração 10 - <i>Brand Assets to Brand Equity</i> , Kapferer .....	37
Ilustração 11 - The functions of the brand for the consumer.....	37
Ilustração 12 – Today Millward Brown <i>Model</i> .....	39
Ilustração 13 - Constituição da ZONOptimus .....	43
Ilustração 14 - Novo Logo criado após fusão da Zon e Optimus - NOS.....	43
Ilustração 15 - Brand Equity.....	48
Ilustração 16 - Gráfico de Associações e Posicionamento ZON pelo consumidor .....	51
Ilustração 17 – Gráfico de Associações e Posicionamento Optimus pelo consumidor..	52
Ilustração 18 - Wordle - Variáveis mais fortes.....	63

**Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Brand Equity Aaker & Keller Model's (Chernatony et al.2004, p.20) .....	16
Tabela 2 – Posição na mente do consumidor .....	49
Tabela 3 - Posição de subscrição de marca .....	51
Tabela 4 - Médias por variável .....	56
Tabela 5 - Tabela Resumo Marca mais Valiosa .....	57
Tabela 6 - Notoriedade .....	59
Tabela 7 - Subscrição de marca .....	59
Tabela 8 - Registo do número de referências de marca .....	60
Tabela 9 - Registo do número de subscrições de marca .....	60
Tabela 10 - Tabela de Associações e Posicionamento pelo consumidor .....	61
Tabela 16- Tabela Resumo Marca mais Valiosa .....	62
Tabela 11 - Médias e medianas ZON (Aaker's Brand Equity Mode) .....	72
Tabela 12 - Médias e medianas Optimus (Aaker's Brand Model) .....	73
Tabela 13 - Testes T: Paired Samples Statistics Zon e Optimus .....	75
Tabela 14 - Testes T: Paired Samples Correlations Zon Optimus .....	79
Tabela 15 - Testes T: Paired Samples Test ZON Optimus .....	82

**Abreviaturas**

M&A – Mergers and Acquisitions

A&F – Aquisições e Fusões

CEM – Customer Experience Management

BE – Brand Equity

CBBE – Customer-Based Brand Equity

CLV – Customer Lifetime

CFO – Chief Financial Officer

INE – Instituto Nacional de Estatística

## | Palavras-chave

Marca; Avaliação de marca; Modelos de Avaliação de Marca; Fusões e Aquisições

## 1. Sumário

O presente projeto de caso pedagógico pretende analisar duas marcas do mercado de comunicação fixa e móvel, nomeadamente a Zon e a Optimus, que em junho de 2013 fundiram, tendo como objeto primordial de estudo identificar a marca mais valiosa para o consumidor, como também prestar soluções interligadas à gestão de marca. Ou seja, o caso reside a montante da decisão estratégica, de acordo com as 4 categorias de negócio baseado em fusão de empresas – Richard Ettenson, e Jonathan –, e sim na determinação da marca mais forte.

Neste sentido, a revisão de literatura aborda temas agregados ao caso como: marca; valor de marca; valor do consumidor e a sua perceção das marcas, como também marcas em realidade de fusão. Bem como os modelos avaliativos do valor de marca, revisto por inúmeros autores com diferentes perspetivas, entre elas a perspetiva do marketing e a perspetiva do acionista.

Para a obtenção de resultados a avaliação foi baseada no modelo de *brand equity* do guru de brand David A. Aaker (p.30), na medida de avaliar as 5 variáveis determinantes para o sucesso de marcas perante o consumidor, sendo estas: Identidade ou outros ativos da empresa, Qualidade percebida, Consciencialização da marca, Lealdade e Associações à marca. Como também determinar a notoriedade, subscrição da marca e possíveis associações relativas ao posicionamento das marcas. Defendemos assim o questionário, realizado à uma amostra de 125 indivíduos, aplicando o modelo de avaliativo de Aaker.

Através duma posterior análise de resultados, obtidos através do questionário, em SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), derivados de testes realizados no mesmo programa podemos identificar a marca Zon como a mais forte e quais as variáveis determinantes na sua avaliação, sendo estas a conscientização da marca e as suas associações.



## | Key words

Brand; Brand Equity; Models of valuation brand; Mergers & Acquisition

## Abstrat

This project pedagogical aims to examine two brands of mobile and fixed communications market, including Zon and Optimus, which merged in June 2013, with the primary object of study to know the most valuable brand, but also provide solutions linked to brand management. That is, the case is the amount of strategic decision, according to the 4 categories based on business company merger - Richard Ettenson, and Jonathan -, but to determine which is the strongest brand.

In this sense, the literature review discusses themes aggregates the case as; brand; brand value; consumer value and their perception of brands and trademarks in merger situations. As well as evaluation models of brand value, reviewed by several authors with different perspectives, including the perspective of marketing and shareholder perspective.

To obtain results this evaluation was based on the model of brand guru David A. Aaker (page 30), the measure of his model is based on five variables that determine the success of brands for their consumer's, these being: Identity, Perceived quality, Awareness of brand loyalty and brand associations. But also determine the reputation, brand subscription and possible associations for the brand positioning. Thus advocate the questionnaire, conducted at a sample of 125 individuals, applying the model of evaluative Aaker.

Through a further analysis of the results obtained through the questionnaire, by making tests on the SPSS program (Statistical Package for the Social Sciences), we identify Zon like the strongest brand and what determining variables in their assessment, these being the awareness of brand and its associations.

## 2. Contextualização

### 2.1. Designação da temática

A Tese de Mestrado proposta corresponde, a um Projeto Caso Pedagógico dentro da indústria de entretenimento e das telecomunicações de massas em Portugal, mais concretamente, a fusão da Optimus [operadora de telecomunicações móveis] com Zon Multimédia [operadora de telecomunicações de referência em Portugal]. Tendo como foco a análise de *brand equity* numa realidade de fusão, onde antecipa-se o caminhar para uma só marca e/ou identidade.

No início da candidatura e criação da presente tese de marketing o tema era relativamente recente e ainda em desenvolvimento, tendo por isso despertado bastante interesse da minha parte. Atualmente e durante o desenvolvimento da mesma houve o desenrolar da fusão entre as marcas Zon e Optimus, ao ponto da criação duma marca única: NOS.

Tendo em consideração o tema, esta tese segue assim um formato de caso pedagógico, na medida que permite estimar qual a marca, neste cenário, que detém maior valor, determinando assim a identidade mais valiosa. A importância da determinação da marca mais valiosa prendesse à rota habitual de que a marca mais forte deve liderar em caso de fusão ou aquisição, apostando o seu ADN como a via a seguir.

### 2.2. Problemática

Perante uma realidade de aquisição e/ou fusão é necessário, por conseguinte, estipular uma identidade única a nível de arquitetura de marca. Formando portanto, uma linha consensual da estrutura da imagem de marca, no entanto e apesar de a fusão ter sido concretizada em junho de 2013, ainda não se verifica de forma clara como espectável. Uma vez que, perante o elo formado entre as operadoras de telecomunicação – Zon Mobile e Optimus – a marca Optimus no início da fusão continuou a produzir peças de comunicação com todo o seu ADN presente (já com um novo alinhamento em alguns segmentos).

Num contexto de fusão persiste a urgência em definir como gerir simultaneamente 2 marcas, existindo 3 possíveis vias: a estratégia de união e identidade única; a estratégia de gestão distinta; ou ainda o sentido de gestão desagregada a nível de imagem

seguindo uma lógica de redução de custos em determinados sectores que podem ser agregados entre marcas. No entanto, e perante o desenrolar da fusão, consequentemente antecipa-se um caminhar para uma só marca (a NOS como foi verificado), a questão que se prende é: qual o ADN a absorver, da Zon, da Optimus ou duma união com a criação duma nova marca? Neste sentido, o presente projeto terá como objeto de estudo, a análise de *Brand Equity* que designará a marca com o maior valor, logo a marca com a imagem, associações e valores a seguir, de modo a que haja coerência a nível arquitectónico.

Não sendo o objetivo da presente tese declarar a via a seguir na medida da fusão, pois como será explorado na revisão de literatura existem várias trajectórias a seguir em termos de fusão, todas elas distintas e viáveis. Como também já foi verificado a criação duma nova marca a NOS.

### 3. Objectivos gerais e específicos

A proposta e o grande desafio deste estudo de caso é o de avaliar, através do conceito de *brand equity* e de modelos avaliativos de marca, qual a identidade com maior relevância ou valor. Mais concretamente aprofundar e compreender as dimensões de *brand equity* num cenário de fusão e/ou aquisição através duma análise aos elementos que caracterizam o valor genérico de marca, sejam ele através de associações pelo consumidor, dados de mercado, bolsa, entre outros.

Assim sendo, podemos definir os seguintes objetivos específicos:

- ‡ Identificar as dimensões do *brand equity*, numa realidade de fusão, das marcas em análise através do contexto de consumidor e mercado;
- ‡ Nomear quais as variáveis determinantes para a identificação da marca mais forte, numa realidade de fusão.
- ‡ Avaliar a marca com maior relevância e ADN mais acentuado na realidade de fusão;

## 4. Revisão da Literatura

### | Palavras-chave

Marca; Avaliação de marca; modelos de avaliação de marca; Fusões e aquisições, Níveis de fusões

### 4.1. Marca e Brand Equity

*“Um produto é algo que é produzido numa fábrica; uma marca é algo que é comprado pelo consumidor. Um produto pode ser copiado por um consumidor; uma marca é única. Um produto pode rapidamente ser atualizado; um sucesso numa marca é intemporal.*

*Um produto, sendo tangível ou intangível é meramente um termo genérico enquanto a marca tem personalidade e também características que possuem certas associações. Uma marca pode conjugar bastantes significados para uma pessoa, dependendo da experiência da mesma.” - Stephen King; WPP Group*

Seguindo uma definição base, a marca pode ser assente como ativo que não tem uma existência física e o seu valor não pode ser determinado até se tornar o assunto primário de uma transação de um tipo específico de negócio, ou seja uma venda e aquisição. Seguindo outra definição que pode também ser usada, uma marca é o seu nome ou símbolo – e as associações tangíveis e atributos emocionais aliados – que são utilizados para identificar os bens ou serviço de uma venda com o objetivo de criar diferenciação dos seus concorrentes. *Brand equity* também tem sido definida como *"o aumento na utilidade percebida e conveniência de uma marca confere ao produto"* (Lassar, Mittal e Sharma 1995, p.13). *“Hoje o desafio é criar uma imagem forte e distintiva”* (Kohli and Thakor 1997, p. 208)

O interesse por *brand equity* foi motivado por fusões e aquisições a partir de 1980. Levando à origem do conceito: *brand valuation*, sendo este o meio de cálculo da força e valor de marca, até aos anos 80's era um desenvolvimento relativamente recente em termos financeiros. Nisto, em meados de 1980, a consultora empresarial Interbrand, conduziu o seu primeiro serviço de avaliação de marca para Rank Hovis McDougall (empresa de gestão de recursos humanos). Começando pela avaliação dos ativos do balanço, visto que esta informação era primordial para a RHM, na medida de poder

combater qualquer tentativa de uma tomada hostil. Tendo desta forma o quadro da RHM, como intenção, de convencer os investidores que a oferta era demasiado baixa, e que não a deveriam aceitar. Este foi o período em se iniciou a onda de aquisições de marcas, sendo que apenas no final dos anos 80's o escondido conceito de valor de marcas surgiu à tona. Podendo distinguir algumas aquisições seculares como: a Nestlé compra Rowntree, a Danone compra a Nabusco's European Bussiness e a Grand Metropolitan compra a Pillsbury – todas sendo consideradas transações altas. No fundo, na altura, tornou-se implícito que quanto mais alto o valor da compra de uma certa empresa, este refletia diretamente o valor da sua marca.

### **Conceito de *branding* e *brand value*:**

A criação e manutenção das marcas tornaram-se cruciais num ambiente extremamente competitivo. Investir em atividades de marca gera uma certa *brand equity*. A *equity* existe quando o consumidor está ciente da marca, quando lhe é leal e percebe a sua qualidade. A consciencialização, lealdade e perceção de qualidade são as 3 principais componentes para uma marca de sucesso. Possuir uma marca forte, isto é, uma marca conhecida, têm o reconhecimento do mercado o que irá agregar um valor extra a um produto/serviço, tornando-se assim um fator de sucesso fundamental para a maioria das empresas (Shimp, 1999).

Atualmente e num mundo repleto de opções onde a escolha descomplicou-se pela racionalidade e conhecimento adquirido do consumidor, as marcas têm o poder de emanar transparência, credibilidade, consistência, *status* e sentido de pertença, isto é todas as associações, características e nuances aliadas a atributos de personalidade que as pessoas necessitam para se definir a si próprias. Dito isto, as marcas são representativas, são uma identidade, um meio que facilita a escolha no nosso dia a dia. Logicamente que as marcas não vivem por si só, têm a ajuda do crescente aumento dos meios de comunicação e informação liberta, que flui e garante marcas criadas para seduzir, com mensagens claras e poderosas. Estas ultrapassam assim, a sua origem comercial. Tornaram-se difíceis de mensurar tanto em termos sociais como culturais, pois estão presentes nas mais diversas áreas, seja educação ou nações, passando a ser muito mais que uma mera identificação, mas um misto de tangíveis e intangíveis. (Wally Ollin: The Brand Handbook, 2010)

Portanto é extremamente necessário saber como gerir e controlar uma marca, tirando o maior partido possível, com isto, é apresentado o conceito de *brand equity*, que mede o valor da marca em variadas vertentes. Logo e para fácil compreensão, a *BE* é, então, a diferença entre o valor que resulta da procura registada ou declarada de uma determinada marca e a procura do produto associado pela sua utilidade funcional.

O valor da marca é designado por *brand equity*, uma necessidade cada vez maior das organizações se focalizarem nas estratégias de marca e analisarem os modelos mais adequados para avaliarem um dos seus ativos mais valiosos. Quando se analisa o valor da marca, verifica-se que determinados autores focam o valor da marca mais numa perspetiva financeira como Stobart, Chernatony&McDonald, e outros abordam este conceito mais numa ótica do valor diferencial que a marca permite à empresa oferecer aos seus consumidores como Aaker, Kapferer e Keller. (Ana Côrte-Real, 2007)

Como o valor da marca é um conceito multidimensional (Aaker, 1991), existem pesquisas com várias sugestões para medir suas dimensões – algumas incluem a lealdade e associações à marca (Schoker e Weitz, 1988). Como também o conhecimento da marca através da imagem de marca (Keller, 1993). Além disso, Yoo et al. (2000) sugere que a qualidade percebida, a lealdade à marca e reconhecimento da marca tem uma forte associação da marca. Entre os cinco ativos *brand equity*, é muito difícil de manipular a perceção das associações da marca de um consumidor em uma experimentação (Pappu et al.,2006). Além disso, outros ativos de marcas comerciais, tais como patentes, não são fáceis de medir. Como tal a maior parte dos estudos utiliza a fidelidade à marca, associação da marca e qualidade percebida como as medidas de *brand equity*.

Segundo Ana Côrte-Real existe 2 grandes conceitos de avaliação: Perspetiva de Marketing, que mede a saúde da marca e Perspetiva do Acionista, que por sua vez mede o valor da mesma. Podendo ainda dividir a *brand equity* em 3 blocos: Estado Financeiro, Quota de Mente do Consumidor pela Marca e Ações de Marketing.

Numa perspetiva financeira Stobart (1994), afirma que a avaliação da marca deve partir da análise da força mesma, sendo o indicador que vai estabelecer a taxa de desconto e de capitalização a utilizar sobre os *cash flows* gerados pela marca. Também Nussenbaum segue uma perspetiva financeira, no entanto este afirma não haver valor de

marca sem vendas. É lógico saber que uma marca forte promove mais estabilidade dos rendimentos futuros. Para uma análise detalhada de cada marca, é necessário examinar o seu posicionamento, o mercado onde opera, a sua concorrência, performance, estratégias futuras e riscos aliados à marca. Como tal, a força da marca deve ser ponderada sobre os seguintes fatores: liderança, ciclo de vida da marca, mercado, distribuição, tendências, investimentos e proteção da marca.

Para além da vertente financeira, temos a vertente relacionada com dois fatores: quota da mente do consumidor e a distinção entre ativos da marca e valor financeiro da mesma, este é o contributo de Kapferer (1997). Nesta perspetiva o foco de análise do valor é a “quota da mente”, isto é, a capacidade da marca se tornar algo com significado e único para os consumidores. Esta perspetiva exige o estudo de uma marca com um ciclo de vida alargado, na medida que sendo nova no mercado o seu valor é proporcional ao tempo de vida, só com crescimento e a contabilização de ações positivas a marca ganha reconhecimento, passando a ser um ativo valioso. Nesta perspetiva do valor da marca apesar de estar intimamente ligado às atividades de marketing que a empresa adopta, em última instância resulta do que reside na mente dos consumidores – o que o consumidor pensa da marca. Em suma, *brand equity* baseada em cliente ocorre quando os clientes estão familiarizados com a marca e realizam associações de marca favoráveis, fortes e únicas na memória (Keller, 1993).

A identificação do valor da marca deve partir da análise do conhecimento da mesma, seguindo esta linha Keller (1993) avalia a partir da notoriedade e das associações à marca. Segundo o modelo de Keller, o conhecimento da marca é feito através de 2 elementos: Lembrança da Marca e Imagem de Marca, (Ilustração 1 – Modelo *Brand Equity*; segundo Keller). Avalia, portanto, uma coleção de memórias associadas, que geram uma resposta diferente para cada marca. Tal como Aaker (1991), ambos os autores exploram o valor da marca numa perspetiva do consumidor, como podemos verificar na tabela em baixo (Fonte: De Chernatony et al. 2004, p.20)

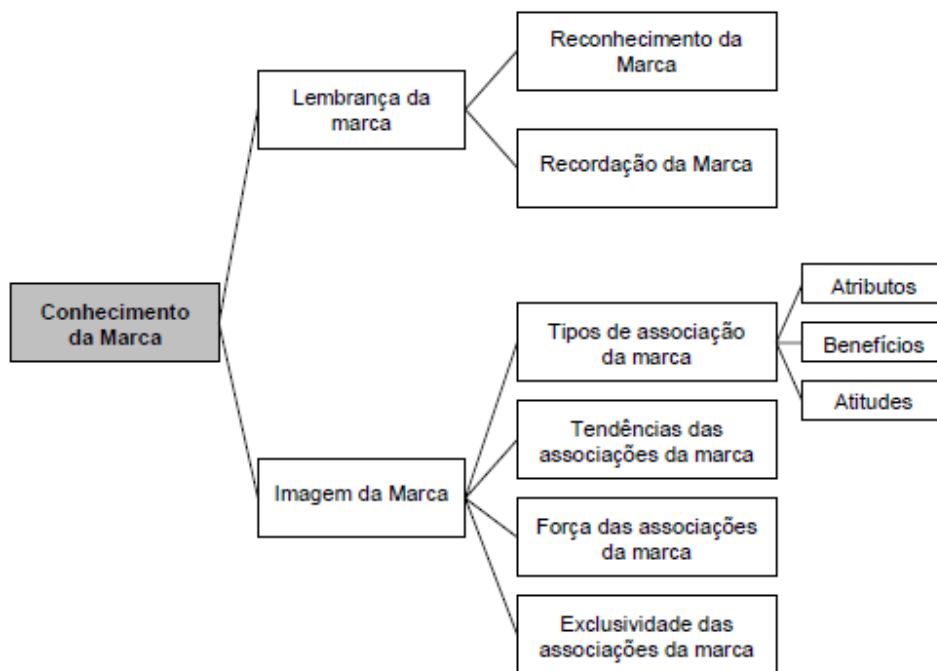
Tabela 1 - *Brand Equity Aaker & Keller Model's (Chernatony et al.2004, p.20)*

Aaker (1991)	Keller (1995)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca
Associações à marca	Imagem de marca
Lealdade à marca	
Qualidade percebida	

“Os modelos de *brand equity* vieram sem dúvida a entender e avaliar o poder das mentiras de mecas na mente dos consumidores”: isto é: o que os consumidores experienciam, apreendem e sentem sobre a marca ao longo do tempo, começa a ser mais transparente. Logo *brand equity* pode ser designado como valor acrescentado, valor este adotado por um produto através de pensamentos, palavras e ações do consumidor. Existe uma longa lista de propostas de modelos de *brand equity*, que incluem o modelo de marca de Keller ressonância (2001), Millward Brown’s, WPP BrandZ, e de Young e Rubican BAV (avaliação do ativo marca).

Segundo o modelo de *brand equity* na perspectiva de consumidor individual de Keller (1993) o conhecimento da marca está interligado a uma rede associativa de memória em dois componentes: o conhecimento da marca e a imagem de marca. Ou seja, o *brand equity* baseado no cliente ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca e tem com ela associações favoráveis, fortes e únicas na memória (Keller, 1993; Keller e Machado, 2006; Kotler e Keller, 2006).





**Ilustração 1** - Modelo Brand Equity na perspectiva de consumidor individual. (Keller, 1993)

A visão de Aaker (2000) no valor da marca, associada ao conhecimento de marca de Keller (1993) na associação e reconhecimento de marca, é mais complexa que Kapferer. Na medida que a define como conjunto de ativos e passivos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto e/ou serviço. Estes ativos são agrupados em quatro dimensões: Notoriedade da marca, Qualidade percebida, Associações e Lealdade à marca (Tabela 1 – *Brand Equity Aaker & Keller Model's*).

Para Aaker e Joachimsthaler (2000) a identidade da marca tem um conceito de emissão, é o que a empresa quer para a marca – “*Num sentido fundamental, a identidade de marca representa aquilo que a organização deseja que a sua marca signifique*” –, enquanto a imagem da marca manifesta as “associações atuais da marca”. (Aaker; Joachimsthaler, 2000). A essência do valor de uma marca é assim o adicional que uma assinatura proporciona quando suportada por uma fórmula rentável de negócio. Na medida que os mercados se desenvolvem em torno de conceitos e ideias atrativas e de valor único, com uma assinatura, que influencia a compra. Logo o valor reside na associação da marca à ideia. No entanto é necessário existir um modelo rentável de negócio para gerar uma marca saudável e lucrativa.

Em suma, hoje, qualquer questão relacionada com a marca torna-se imprescindível para o sucesso de empresas e organizações. A marca tornou-se a principal determinação de sucesso de uma empresa, independentemente do seu tamanho e setor. O mercado atualmente é caracterizado por forte, competitivo, global, e com grandes avanços a nível tecnológicos e acesso rápido às novas tecnologias pelo consumidor (Ries & Ries, 2004), logo é determinante entender as variáveis para o sucesso da marca. Nesta medida, o autor Davis (2000) afirma que a marca é o ativo mais importante que a empresa possui. Visto que mediante o seu ciclo de vida e ações sobre a sua tutela têm a capacidade de trazer e aumentar o lucro da empresa e/ou organização. Sendo assim, um dos maiores desafios na gestão de marca o monitoramento de *brand equity* ao longo do tempo.

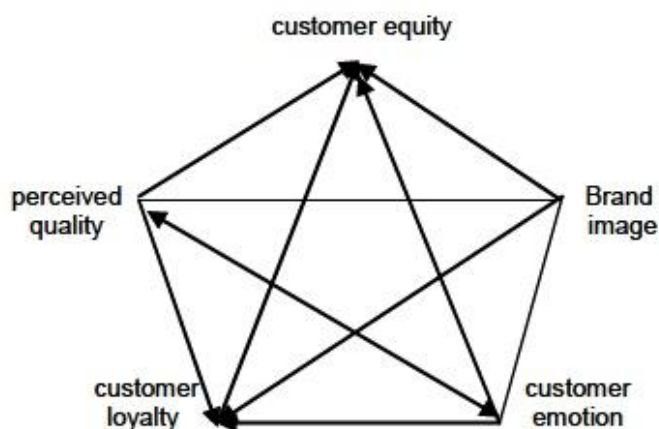
### 4.2. Customer Equity

*Customer equity management* ou valor do consumidor é o conceito provavelmente mais usado e importante para determinar os impulsionadores para a lealdade do consumidor, como também para alguns factores contingentes como os benefícios da relação e mudança de custo que tem um papel importante neste processo.

Muitas marcas introduziram em programas de marketing a relação do consumidor para otimizar as interações do mesmo. Alguns observadores de marketing encorajaram empresas a definirem formalmente e a gerir o valor dos seus consumidores. O conceito *customer equity* pode ser útil a esse respeito. Porém *customer equity* pode ser calculado em várias maneiras, uma definição é em termos da “soma do valor do tempo de vida dos consumidores” (Rust, Zeithamal, and Lemon 2004). *Customer Lifetime* (CLV) é afetado através da consideração de custo relativo à aquisição de consumidores, retenção, e *cross-selling*.

No entanto, na International Conference On (2010), mediante a tendência do relacionamento e gestão de clientes foi deliberado os 4 fatores/dimensões determinantes para o *brand equity*, sendo elas: imagem de marca; lealdade do consumidor; qualidade percebida e “sentimentos” do consumidor. Esta atualização enfatiza o desempenho da experiência de gestão do consumidor (Customer experience management - CEM), visto que distingue qual o cliente de alta rentabilidade, melhorando também a lealdade do cliente para com a marca e gerindo de forma diferente para diferentes clientes. Simplesmente, a ideia de cadeia de lucro de serviços é a seguinte: há relações diretas,

sólidas entre o crescimento do lucro, a fidelidade do cliente, satisfação do cliente, o acesso do cliente a produtos e serviços, o valor da competência do pessoal, satisfação, lealdade, e produtividade do trabalho. Aqui entra a *customer equity* (CE) apresentado por Robert C. Blattberg e John Deighton, especialistas de gestão de relações de clientes nos Estados Unidos. Acham que o valor do cliente de uma empresa é o valor da vida (lifetime value) de todos os clientes (incluindo os clientes reais e potenciais). Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml e Katherine N. Lemon no seu livro acreditam que o valor do cliente é a soma do valor presente descontado no seu valor total o valor da vida do cliente. Robert C. Blattberg define assim o valor da vida do cliente ou *lifetime customer value* (LCV), que é um termo chave para o conceito de valor do cliente. O autor acredita que o valor da vida do cliente refere-se a todos os futuros clientes que podem criar custos negativos decorrentes de fornecimento de produtos e serviços e de estabelecimento e manutenção relacionamento com os clientes. Rust et al. estudo iniciou um a partir do valor do cliente para construir um modelo conceptual do património do cliente, definindo assim os três principais impulsionadores do valor do cliente, ou seja, valor patrimonial (nome da marca), o valor da marca e valor do relacionamento. O modelo pretende maximizar o valor do cliente como núcleo, destacando a natureza em linha entre três componentes essenciais de comportamento, a gestão dos mesmos não deve ser feita isoladamente na medida que não é propícia para a formação de vantagem competitiva.



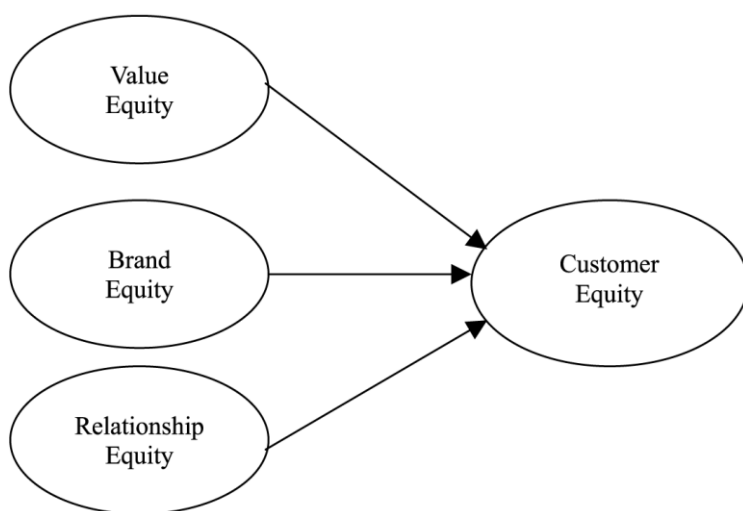
**Ilustração 2** - *The Four-Dimensional Drivers Model of Customer Equity*

- ✓ Qualidade Percebida: é a percepção dos consumidores subjetiva da qualidade de serviço, é a comparação entre a expectativa de qualidade do serviço e performance real.

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

- ✓ Emoções/sentimentos dos clientes: Westbrook e Oliver (1991) acreditam que a emoção de consumo provoca uma série de reações emocionais à experiência do consumidor. Este artigo utiliza as preferências dos clientes: a atividades de recompensa, o cuidado emocional, às atividades recreativas e quatro indicadores para medi-la.
- ✓ Imagem de marca: Associação Americana de Marketing definiu a imagem da marca como um ou um grupo de nomes de produtos ou de serviços, a terminologia – marca, símbolo ou design –, atribuindo distinção ao produto ou serviço de um concorrente. Este modelo de mensuração de acordo com Merry, define as dimensões da imagem de marca como o conhecimento da marca; credibilidade; reputação e preferência.
- ✓ Fidelização de clientes: Oliver (1999) partiu da cognição, emoção e comportamento cognitivo das quatro dimensões para dividir a fidelidade do cliente em quatro etapas, o conhecimento, a lealdade cognitiva, a lealdade afetiva, a lealdade de livre árbitro e lealdade de acção.

Outro artigo reafirma que o modelo de *customer equity* é composto por valor do cliente e outros 3 fatores determinantes: nome, valor da marca, e valor da relação (Leone et al., 2006; Rust et al., 2000, 2004, Servet & Palakurthi, 2008). Estes elementos podem funcionar individualmente ou em conjunto para induzir o valor de marca do consumidor.



**Ilustração 3** - Rust et al. (2002, p.9)

Os autores (Robert C. Blattberg, Gary Getz, Jacquelyn S. Thomas, 2001) do livro – *Building & Managing Relationships as Valuable Assets* – determinam a grande

importancia do conceito *customer equity* pois este deveria estar associado ao conceito de *brand equity*, na medida que com a desenvolvimento tecnológico aliado ao marketing das marcas, o consumidor tornou-se cada vez mais próximo das marcas, e ele sim pode optar seguir ou associar-se a uma marca. Neste sentido é crucial seguir uma lógica de *customer equity*, visto que a sua estratégia vai além da garantia da primeira compra, mas sim assegurar as “*nonpurchases*”, isto é, todos os encontros que o consumidor tenha com a marca a seguir a realização da sua compra.

A utilização deste conceito vs modelo, cria um sistema de benefícios para as empresas ou organizações, visto que faz o seguimento completo do consumidor. Os grandes benefícios de *consumer equity* são:

- ‡ Indica o valor do consumidor através de investimentos de aquisição, retenção e vendas.
- ‡ Permite ajustar o nível de investimentos de marketing enquanto e durante as alterações na relação com o consumidor.
- ‡ Organiza e reestrutura os processos perante os termos: aquisição, retenção e vendas, em prol da maximização do lucro sobre o ciclo de vida do consumidor.
- ‡ Pretende alcançar todos os consumidores que adquirem produtos ou serviços semelhante ou do setor da empresa em questão.
- ‡ E o mais interessante é que aproveita e tira partido das interações do consumidor para reforçar a relação e/ou para adquirir novos consumidores.

Features of the Brand Equity and Customer Equity Approaches		
<i>Marketing Activity</i>	<i>Brand Equity</i>	<i>Customer Equity</i>
Product and service quality	Create strong customer preference	Creaf high customer retention rates
Advertising	Create brand image and position	Create customer affinity
Promotions	Deplete brand equality	Create repeat buying and enhanced lifetime value
Production development	Use brand name to create flankers and related products	Acquire products to sell to the installed customer base
Segmentation	Customer characteristics and benefit segmentation	Behavioral segmentation based on customer database
Channels of distribution	Multistage distribution system	Direct distribution to customer
Customer service	Enhance brand image	Create customer affinity

**Ilustração 4** - *Building & Managing Relationships as Valuable Assets*, Robert C. Blattberg, Gary Getz, Jacquelyn S. Thomas (2001)

#### 4.3. Brand Equity num cenário de fusão e/ou aquisição

As fusões e aquisições tornaram-se uma estratégia comum para muitas empresas que procuram reforçar o valor da marca e um crescimento rápido. Apesar do enorme aumento de transações, a maior parte de F&A resultam no decréscimo no valor dos acionistas. (Brewis, 2000; Habecks et al., 2000; A.T. Kearney, 1998; KPMG, 1999) Recentes fusões e aquisições (F&A) indicam uma tendência de cross-border M&A (CBMAs), isto é as fusões com outros países ou fusões globais são cada vez mais populares como uma forma de investimento. Segundo retalhistas (2012) o crescimento de fusões e aquisições são a chave de interesse e futura atividade. No mesmo sentido um questionário feito a CFO's do setor do retalho indicaria que, em 2012, 52% acreditam que as M&A são particularmente do foro estratégico. Empresas que possuam o potencial de aumentar a lealdade do consumidor, melhorar ou criar canais de distribuição eficientes e fornecer maior alcance global tornam-se alvos de disputava para aquisição. Neste sentido é importante ter em consideração a análise da força da marca, pois esta vai ser especialmente importante no caso de fusões e aquisições, especialmente para compradores estratégicos. Neste sentido um “alvo” ideal deverá ter um consumidor entusiasta e fiel que segue a marca adquirida, isto apresenta uma oportunidade de integração e criação de sinergias entre a marca ou marcas existentes com aquelas que são adquiridas.

Atualmente existem vários casos da utilização de valor da marca ou *brand equity* para auxílio na gestão de fusões e aquisições, o autor Eduardo Tomiya (2009) no seu artigo sobre valor da marca descreve que talvez a melhor maneira de abordar o tema, é utilizando alguns métodos complementares.

No mercado de fusões e aquisições, métodos de avaliação são classificados em três. O primeiro grupo envolve o valor de investimentos já realizados na marca, deve seguir uma informação actualizada, resultando o valor patrimonial ajustado. O segundo grupo é baseado nas estimativas de lucros gerados pela marca obtidos a partir do Fluxo de Caixa atual do negócio. A atualização destes lucros da marca a uma taxa de desconto nos fornece o valor económico da marca. Podendo ainda facultar a noção do Retorno sobre investimentos realizados. O terceiro grupo é o chamado Valor de Mercado, que pode ser obtido em função de um valor potencial de mercado, este pode ser determinado por três metodologias: *Premium Price*, *Royalty* e Múltiplos de Mercado. Reflete o potencial de valor da marca.

Sem dúvida, no processo de valorização de marcas lidamos com um ativo intangível de natureza bastante peculiar que, em alguns casos, uma tentativa de simplificação pode vulnerabilizar a utilização da ferramenta como um todo. Com este artigo, entendemos que estes processos de avaliação deveriam, no fundo, minimizar riscos. (Eduardo Tomiya, 2009)

Em casos de *mergers* quando uma empresa adquire outra é definida 10 opções para melhor incorporar a nova marca. Segundo os autores Richard Ettenson e Jonathan (2006), selecionando a estratégia certa é possível conceber uma boa visão da entidade combinada, como também enviar sinais importantes aos colaboradores e ao mundo. Cada estratégia tem implicação em 3 públicos: Colaboradores, Consumidores e Investidores.

As 10 opções estratégicas são agrupadas em 4 categorias de um negócio baseado em fusão: (1) adopção da marca mais forte [*backing the stronger horse*] (2) adopção da melhor marca [*best of both*] (3) criação de uma nova marca [*diferente in kind*] (4) transacção de portfólio, sem alteração da identidade da marca [*bussiness as usual*].

Numa realidade típica de M&A, o foco inicial é nos potenciais disjuntores do negócio, ou seja, todas as diferenças que levariam a negociação ao colapso, para evitar possíveis



discórdias, depois de escolhida a categoria da estratégia, adapta-se a mesma para que todas as partes fiquem satisfeitas. Uma vez que uma fusão positiva implica um maior retorno e é crucial para manter uma relação sólida e saudável.

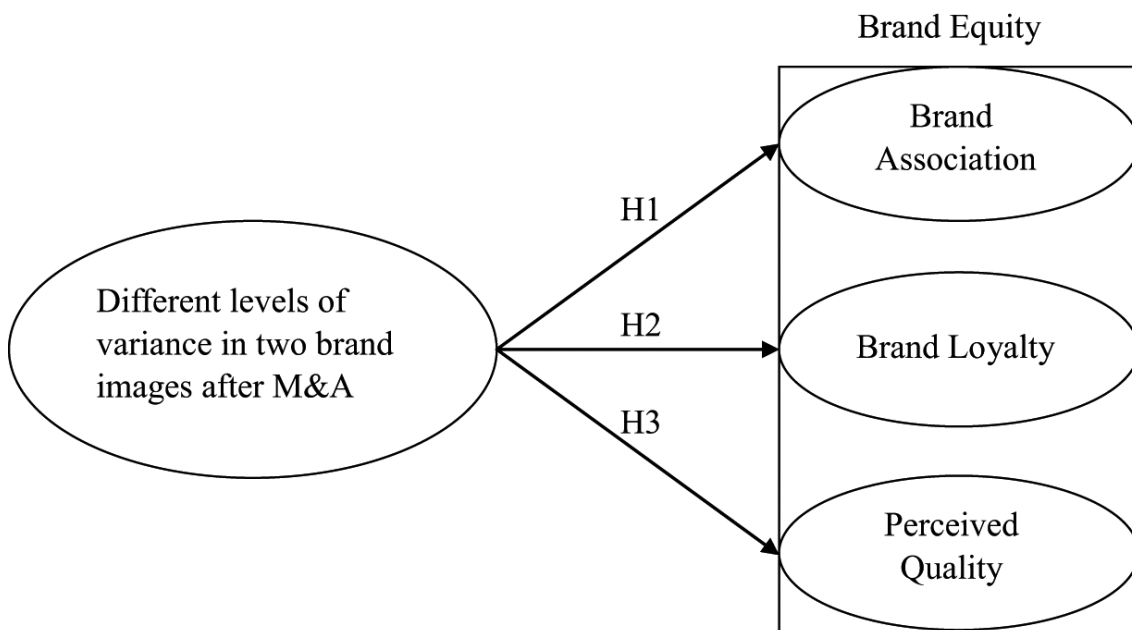
Aquando um cenário de fusão e/ou aquisição (*M&A*) o cálculo de *brand equity* é imprescindível, porém as fusões e aquisições não devem ser levadas de animo leve, pois deve-se ter em consideração a existência de fatores bons, maus e péssimos. De acordo com Ahern e Weston (2007) a *M&A* deve ser definida para incluir, além de fusões e aquisições, *joint ventures*, alianças e alienações. Sendo uma teoria neoclássica de como as empresas procuram embelezar suas capacidades e recursos – o bom –. Uma boa *M&A*, é positiva quando o valor dos investimentos externos líquidos está presente. Existe outras duas teorias alternativas de *M&A* sendo considerada – o Mau – quando inclui a teoria de redistribuição, e – péssima – quando está presente a teoria comportamental. Segundo os autores a teoria neoclássica tem mais poder explicativo do que as outras duas teorias, sendo uma definição mais ampla de *M&A*.

A teoria neoclássica da maximização dos lucros da empresa, afirma que as fusões aumentam valor quando o valor somado entre as marcas é maior que a soma dos valores aquando independência das marcas, sendo assim o processo é motivado pela maximização do retorno. Relativamente à teoria de redistribuição, existe um total de 5 elementos caracterizadas pelas perdas por cada grupo de *stakeholders*: Governo (aumento de taxas entre outros), consumidores (devido ao aumento do poder de mercado), *Boundholders* (obrigacionistas), Trabalhadores e Fundos de Pensão. Todos estes elementos devem ser tomados em consideração, pois tanto podem ser positivos como negativos para uma fusão e/ou aquisição. Em relação a teoria comportamental, esta é dividida em 4 elementos: licitadores, fraca valorização de mercado, agência, problemas de integração, considerando as fusões como partidas de forças económicas neoclássicas.

Em suma, os programas de fusões e aquisições precisam de integrar no quadro de estratégia da empresa, identificando as oportunidades e capacidades necessárias como também o descrever o desenvolvimento para alcançar mais potencial. É importante construir um programa com alicerces sólidos a fim de ajudar a gestão atingir um retorno máximo aos *shareholders*. É de considerar o modelo de variação de imagens de marca



(Ilustração 5), pois este explora os diferentes níveis de variação entre as 2 marcas numa realidade de fusão



**Ilustração 5** - Modelo de diferentes níveis de variação de duas imagens de marca após a M&A

### Exemplos de *branding* em fusão e/ou aquisição (M&A)

Consideramos alguns exemplos de fusão para melhor compreender as várias situações e variáveis que empresas e organizações atravessam aquando uma fusão.

#### *Adidas-Reebok merger*

É considerado a maior negócio horizontal no setor do calçado e roupa/acessórios de desporto. Os benefícios esperados da fusão eram:

- ‡ Melhoria do crescimento de vendas;
- ‡ Melhoria da performance financeira
- ‡ Distribuição mais ampla e forte
- ‡ Aumento do poder de negociação com fornecedores e retalhistas;
- ‡ Aceleração na inovação de produtos.

Em termos estratégicos esta fusão é considerada uma boa união, visto que o focus da Adidas é a sua tecnologia já a Reebok é a sua performance de venda. No entanto, havia muitas sobreposições a nível de portfólio de produto entre as duas marcas. O plano

inicial da Adidas era manter as duas marcas separadas em termos de gestão, distribuição, programas de comunicação, produto e portfólio de marca.

*“As marcas serão mantidas separadas porque cada uma tem muito valor e seria uma estupidez junta-las. As empresas deveram continuar a vender os seus produtos sobre os seus respectivos nomes e marcas”.* (Adidas Group, 2005) Após 15 anos ainda verificámos a mesma gestão estratégica, apesar de pertencer ao mesmo grupo, após fusão, a imagem da Adidas e Reebok são geridas separadamente.

A fase de integração pós-fusão foi desenvolvida a partir desta estratégia. Se terá sucesso ou não, segundo especialistas, será de acordo com a análise de 3 fatores:

- ↳ O quão bem será integrada e racionalizada a combinação de portfólio de maneira das marcas se completarem invés de duplicaram, evitando a canibalização de vendas.
- ↳ Como bem gerir a alargada base de consumidores sem perder foco. O potencial problema que detém é quando diluírem as 2 marcas como vão reposicionar uma marca sobre a outra.
- ↳ Como bem as duas culturas corporativas serão capazes de integrar e trabalharem entre si. Reebok tende a ser uma guia de marketing; Adidas tem uma cultura centralizada que foca engenharia e produção. Devido as suas diferenças não são fáceis de ultrapassar e certamente poderá afetar o portfólio de design do produto e a gestão pós-fusão.

### ***Exemplo: DaimlerChrysler merger***

A maior fusão na indústria automóvel deu-se em 1998, a fusão da Daimler com a Chrysler, esta ganhou um leque alargado de produtos, com o objetivo de atingir uma redução no custo, como também uma gestão de expansão, isto é integração em novos mercados. Contudo, a performance da companhia diminuiu consideravelmente depois da fusão. A capitalização de mercado caiu cerca de 100 biliões em 1998 cerca de 40 biliões em 2007, quando a Chrysler foi posta à venda. A companhia testemunhou perdas substanciais, especialmente pelo parceiro americano que sofreu com a queda da bolsa de mercado dos EUA, sofrendo queda no preço das ações e ineficiência de produção e linha de produtos. Como complicação extra, o núcleo de negócio da DaimlerChrysler, marca da Mercedes, atravessava adversidades sérias devido a problemas de substância crónica como a descida das vendas em união com perdas financeiras. (Edmondson et al.,

2006) Foi estimado que a fusão custou 25.5 bilhões à Daimler (Kroger, 2007) Algumas das razões para o insucesso são definidas como o choque e falta de gestão cultura corporativa, como outros problemas de um nível mais grave:

- ↳ Redução do custo não foi atingida: O potencial de redução dos componentes, plataformas e racionalização da produção não foram realizados nem para produtos da nova geração. Na realidade, as marcas operaram em 2 linhas distintas, com poucos sinais de integração.
- ↳ Complexidade do portfólio de produto levou a uma produtividade pobre e pouco eficiente: Não foi simplificada a manufatura nem limado o número de modelos, o que dificultou o *boost* de eficiência.
- ↳ Fraca qualidade da Mercedes: Causada pela fraca gestão e colisão da cultura corporativa. Enquanto a Chrysler dá importância ao controle de custo e tem uma imagem aliada à assertividade e tomada de risco, a Mercedes em contraste estava focalizada na engenharia alemã sem o cumprimento de qualidade.
- ↳ Sem uso de uma rede de distribuição: Os custos de distribuição para qualquer carro estão estimados tipicamente até 25% a 30% da lista de preço das vendas (Edmondson et al., 2005). Porém, a diferença entre imagens dificultou para atingir um enorme potencial de poupança.

Ambos os casos realçam um problema proeminente que para a estrutura horizontal das M&A's é crítico resolver o problema de justaposição dos recursos. Pois o sucesso de integração na nova fusão está no potencial das marcas em combinar o portfólio, não é o ponto de partida, mas o maior objetivo da maioria de M&A. A integração de marcas lida com um papel crucial na criação de valor horizontal, sendo complicado atingir quando não existe um plano estratégico em prol da integração.

### Estágio de marca para um processo de integração:

Existem passos genéricos para a gestão estratégica de integração pós-horizontal de marca. (Steiner and Miner, 1977; Andrews, 1980; Chaffee, 1985; Johnson and Scholes, 1984 e 2002) São utilizados os seguintes passos como base no processo da estratégia de integração da marca:

- ↳ 1º Análise de integração da marca
- ↳ 2º Formulários de integração da marca

### ‡ 3º Implementação de integração da marca

Na análise de integração da marca é considerado o impacto e respectivas influências no ambiente externo e interno. Fuchs et al (2000) discute 3 abordagens para uma gestão estratégica do posicionamento baseado em recursos e nos processos. Definindo 2 abordagens estratégicas: A observação tradicional que enfatiza a importância entre a empresa e o ambiente (Bowman, 1974; Steiner and Miner, 1977; Hofer and Schendel, 1978; Porter, 1980). Em que o objetivo desta gestão é encaixar os produtos no ambiente onde operam. E a segunda abordagem é baseada numa visão de recursos, em que é expressada a importância de utilizar os ativos e recursos da empresa no desenvolvimento de competências, levando ao limite como forma de aumentar produtos e serviços. (Daft, 1983; Hamel e Prahalad, 1994 e 1995; Barney, 1991; Das and Teng, 2000)

Quanto aos formulários de integração da marca é analisada a segmentação e métodos de posicionamento de identidade, quer os portfólios das duas empresas coincidiram ou não. Permite às empresas, após-fusão, uma visão do número de marcas que detêm cada categoria do portfólio combinado e da sua relação umas com as outras. Esta análise tem em consideração a relação das marcas umas com as outras. Como também considera os fatores ambientais sejam eles externos à empresa como internos relativos aos ativos e seus recursos.

O último estágio, a implementação, está interessado na integração das 4 estratégias de marca, que são elas: escolha, maximização de crescimento, harmonia e fundação. O que envolve escolher diferentes e específicas ações de implementação como integração individual de estratégia, alocando e utilizando recursos, possivelmente reorganizando a componente corporativa, utilizar sistemas de controlo e *feedback* de modo a poder corrigir a estratégia durante a implementação.

#### 4.4. Modelos de avaliação do Brand Equity

**Métodos de avaliação de marca:** Existem vários métodos para determinar o valor da marca. Normalmente podem ser classificados em 4 tipos de métodos baseados em usos existentes. (Cravens e Guilding, 1999)

### ‡ Abordagem baseada no custo base

- ‡ Abordagem baseada no mercado
- ‡ Abordagem baseada no rendimento
- ‡ Abordagens de formulário

O método que tem por base os custos da marca considera estes através do custo envolvido no seu desenvolvimento. Os custos incorridos são os de aquisição, construção ou manutenção da marca. O nível de custo pode ser estimado no mercado através de pesquisa e desenvolvimento conceptual do produto, dos seus melhoramentos e da contínua promoção. Este é considerado o mais conservador sobre todos os métodos e promove apenas uma pequena orientação sobre o futuro. Que está em conformidade com a prática-padrão contabilística para avaliação de ativos. Desta forma os contabilistas asseguram este método como o mais adequado para avaliar a marca, apesar dos marketers não concordarem, pois falha na capacidade de atingir o valor acrescentado – ganho através do processo de gestão estratégico da marca. O grande problema que se verifica nesta abordagem é que todos os custos relacionados com a marca devem ser incluídos, no entanto seguindo esta abordagem não é possível identificar os custos que não são diretamente atribuídos à marca.

O método baseado no mercado concentra-se na parte externa à abordagem da gestão de marca, determinando assim o valor da marca que é baseado na quantia pela qual a marca pode ser vendida. Para determinar o valor de mercado, são incluídos os benefícios futuros associados ao adquirir a marca e são descontados no presente valor. O grande problema na aplicação deste método é a fraca capacidade de determinar o valor de mercado. Portanto, esta abordagem pode ser uma estimativa difícil, devido à ausência de um mercado real para a maioria das marcas. Para superar este problema, análises podem ser feitas com base em como os mercados financeiros estimam o valor em relação à marca. Logo o caminho para determinar o mercado financeiro faz uma separação entre os ativos tangíveis e ativos intangíveis.

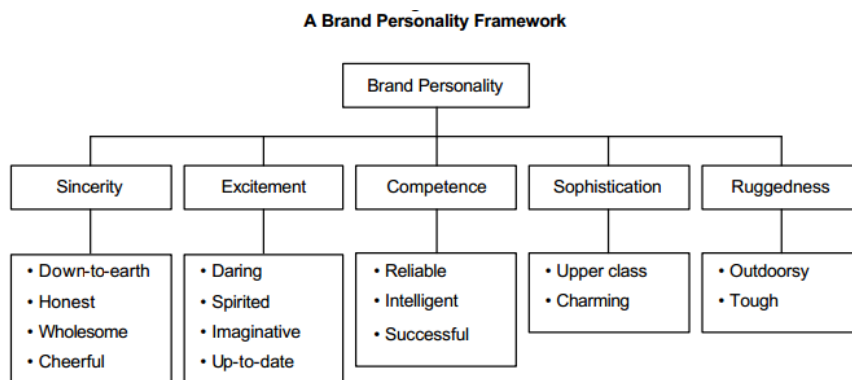
Quanto ao método baseado no rendimento, este centraliza no potencial futuro da marca. Deste modo, evita problemas relacionados com a dependência nos custos. Esta abordagem requer a determinação da receita líquida da marca que deve descontar no presente valor.

A abordagem de formulários envolve determinar múltiplos critérios do valor da marca. Este método é adequado para propostas de gestão interna e relatórios financeiros externos. Podendo inclusive ser um indicador de lucro da marca. Um exemplo dado pelo Seeharaman (2001), é usar 3 anos de lucros depois das taxas. Para medir, é necessário considerar os fatores relacionados diretamente com a identidade da marca. Porém, é difícil mensurar pois a empresa pode não considerar funções específicas como também não separar da marca. Deve-se ter em consideração 7 fatores: liderança, estabilidade, mercado, apoio, proteção, imagem internacional, tendências.

A partir da definição da American Marketing Association, marca é *“um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifique bens e serviços de um vendedor, os diferenciando de outros vendedores”* – American Marketing Association, 2012. Porém, em 2003, Kapferer diz-nos que a definição, acima referida, é um ponto de referência que engloba todas as impressões do consumidor ao longo do tempo. Existem vários modelos, destacados por variados autores para avaliar a *brand equity*, e não um conceito único para marca, pois muitos autores concordam que existe um conjunto de associações que dão sentido às marcas além de sua forma física. Kapferer afirma que (2003), a marca nasce a partir de um produto ou de um serviço, porém esta se desenvolve com o tempo, recebendo várias associações que retratam os seus traços, estilos e personalidade.

### **4.4.1. Jennifer L. Aaker**

Foi prestada atenção extra nos estudos sobre o comportamento do consumidor na medida de criar o modelo da personalidade de marca. Jennifer L. Aaker (1997) desenvolve assim o conceito de personalidade de marca, ou o conjunto de características humanas associadas a uma marca, criando assim uma escala válida e confiável que mede a personalidade da marca.



**Ilustração 6** - Brand personality framework

#### 4.4.2. David A. Aaker

Dos modelos existentes de *brand equity* o de Aaker (1996) é provavelmente o mais estudado. O autor destaca a identidade da marca, cujo conceito está relacionado à compreensão da totalidade das suas associações. Determinando o conceito através de 5 categorias de ativos da marca e passivos “atrelados” à mesma, como o seu nome e símbolo – que adicionam ou subtraem ao valor criado pelo produto e/ou serviço a uma empresa ou da empresa para os seus consumidores ou para os 2 casos.



**Ilustração 7** - Modelo de Aaker do Valor da Marca (1996)

O seu modelo conceptual calcula o valor da marca através de auditorias da marca, ou seja uma análise integrada a todas as vertentes que podem e influenciam a marca. Segundo David.A.Aaker (1991) para alguns negócios/empresas o nome da marca e o que representa é a ativo mais importante, e a base da vantagem competitiva e dos

ganhos futuro. Ainda assim, raramente é gerida segundo coordenadas, numa linha coerente com uma visão que deve ser mantida e reforçada. Segundo define o autor *brand equity* é a união do ativo da marca com as responsabilidades da mesma, o seu nome e símbolo adiciona ou subtrai o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou para os consumidores da mesma. Segundo o seu modelo de *Brand Equity*, existem 5 categorias: Identidade da marca ou outros ativos da empresa, a perceção de Associações à marca, o nível de Consciencialização do nome da marca no mercado, a perceção de Qualidade associada à marca e tamanho e grau de Lealdade do consumidor. Estes ativos, em retorno, fornecem vários benefícios ao valor da empresa, pois no caso da consciencialização é analisada a familiaridade do consumidor com a marca; na lealdade o seu desempenho, quanto às associações mentais verificamos a estima e relevância da marca para o consumidor, por último na variável qualidade podemos analisar a diferenciação da marca quanto ao seu concorrente ou ao mercado em que se insere.



**Ilustração 8** - Os 5 pilares de *Brand Equity*

**Nível de Consciencialização:** A primeira dimensão de conhecimento de marca é o nível de consciencialização. É relativo à força da marca na memória, que reflete a habilidade de identificar a marca sobre várias condições. (Rossiter and Percy 1997)

**Imagem de marca:** A imagem é definida sobre percepções sobre a marca refletidas pelas associações da mesma na memória do consumidor.

**Lealdade:** A lealdade, do consumidor, relativa à marca é classificada em 5 categorias:

} *non-customers* ou *non-users* – consumidor que usa diferentes tipos de produtos.



- ↳ *price Switchers* – consumidor que procura e compra produtos mais baratos, olha para produtos de marca como mais caros e não identifica vantagem.
- ↳ *passively loyal* – consumidor que compra o produto devido ao hábito e não a uma razão particular. Este tipo de consumidor pode variar a qualquer altura se houver uma boa razão.
- ↳ *fence sitters* – consumidor interessado na conveniência e preço. Gostam do produto mais barato mas numa situação de conveniência de compra.
- ↳ *committed clients* – consumidor que gosta de pagar por um produto em particular em qualquer sitio e a qualquer hora.

**Perceção de qualidade:** É considerado algo relacionado com o *price premium*, este pode ser cobrado pela qualidade dos produtos. Há consumidores dispostos a pagar mais por um produto ou serviço tendo noção da sua alta qualidade.

### 4.4.3. Kevin Lane Keller

*Customer equity* e *brand equity* são 2 tópicos academicamente de grande relevância e tremendamente estudados. Keller é um dos autores que toma um particular interesse pela relação entre *brand equity* e *customer equity*. Keller vê o valor da marca como o nível de conhecimento, familiaridade, força, favorabilidade e a singularidade de associações de marca que o consumidor detém na memória. *Brand equity* existe quando estes elementos cognitivos são elevados.

Keller (1993) introduz assim o modelo de *brand equity* baseado no cliente (CBBE), que aborda *brand equity* na perspetiva do consumidor, quer seja um indivíduo ou uma organização (2003 Keller). O modelo baseia-se na premissa que a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre a mesma, é portanto o resultado das suas experiências ao longo do tempo e contato com a marca. O autor define assim (2003) o CBBE, como o fator crítico do conhecimento que a marca tem sobre a resposta do consumidor às atividade de marketing e ações de marca, que surge a partir de duas fontes: imagem de marca e conscientização de marca. Segundo esta perspetiva, o conhecimento sobre uma marca são: todos os sentimentos, pensamentos, percepções, imagens, experiencias e etc. que se torna ligado à marca na mente do consumidor (seja ele actual, potencial, indivíduos ou organizações). Todos

estes tipos de informação podem ser pensados em termos de associações de marca na memória do consumidor.

Dois componentes particularmente importantes do conhecimento da marca são *brand awareness* e *brand image*. *Awareness* é relativo à força da marca em termos de traços e enredos na mente refletidos pela habilidade do consumidor recordar e reconhecer a marca sobre as mais diversas condições. *Image* é definida como as percepções e preferências do consumidor de e para a marca, expressida pelos mais variados tipos de associações de marca retidos na memória do consumidor.

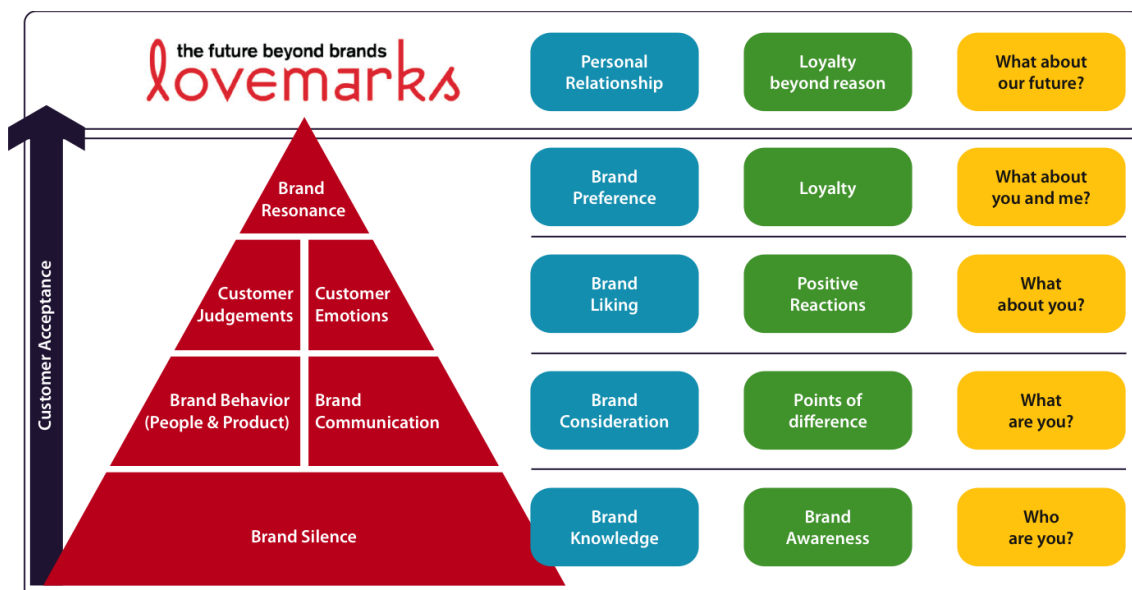
Associações fortes, favoráveis e únicas da marca são essenciais como recursos de *brand equity* para acionar e motivar um comportamento pelo consumidor. As vantagens de marketing resultantes do efeito diferencial incluem: melhorias na percepção da performance do produto; maior lealdade; menos vulnerabilidade nas competitivas ações e crises de marketing; margens maiores; mais elasticidade na resposta do consumidor ao preço; aumento da cooperação e suporte nas ações comerciais; e em última análise, a habilidade de negociar um menor custo em termos de distribuição, aumenta a efetividade na comunicação, e cresce as oportunidades para a marca a nível de extensão e licenças. Isto para além de outros benefícios a nível financeiro.

Neste sentido, para o autor, um valor forte de marca gera um efeito diferencial, pois existe um maior conhecimento da marca, e uma maior resposta por parte do consumidor, que normalmente leva a um melhor desempenho da marca, tanto a partir de uma via financeira como de uma perspectiva do cliente.

### **Imagem de marca**

Keller (1993) definiu a imagem da marca como "as percepções sobre uma marca que se reflecte na associação da marca realizada em memória do consumidor". Essas associações se referem a qualquer marca retida na memória do consumidor (Aaker, 1996 a,b). Basicamente, a imagem da marca descreve pensamentos e sentimentos do consumidor em relação à marca (Roy e Banerjee, 2007). Isto é, a imagem da marca é a imagem mental dos consumidores no geral têm de uma marca, e da sua singularidade, em comparação com as outras marcas (Faircloth, 2005). Imagem de marca compreende o conhecimento do consumidor e as crenças sobre a marca dos diversos produtos e seu atributo de não-produto. Imagem de marca representa o simbolismo pessoal e único que

os consumidores associam à marca, quando o consumidor dispõe de toda a informação descritiva e avaliativa relacionada com a marca (Iversen e Hem, 2008). Quando os consumidores têm uma imagem de marca favorável, as mensagens da marca têm uma forte influência em comparação com as mensagens da marca concorrente (Hsieh e Li, 2008). Portanto, imagem de marca é um importante determinante do comportamento do comprador (Burmam et al., 2008).



**Ilustração 9** - Modelo de *Brand Equity*; Keller

#### 4.4.4. Paul Feldwick

Segundo Feldwick (2010) duas perspectivas de *brand equity* são predominantes, a parte cognitiva baseada no consumidor ou cliente, e uma abordagem mais ampla que combina com o património financeiro da marca.

Em uma perspectiva mais ampla de *brand equity* de modo a combinar a perspectiva baseada no consumidor com a perspectiva de equidade financeira da marca, Kapferer e Feldwick definem o valor da marca de três maneiras distintas:

- ⌋ como valor total da marca - quando é vendida ou na folha de balanço da empresa;
- ⌋ como medida de força entre a ligação do consumidor à marca;
- ⌋ como descrição das associações e crenças que o consumidor tem sobre a marca.

A primeira visão representa a perspectiva financeira de *brand equity*, enquanto a segunda refere-se ao valor da marca como fidelidade à marca e a terceira o valor da marca como imagem de marca. A perspectiva combinada de *brand equity*, descrita acima, sugere que

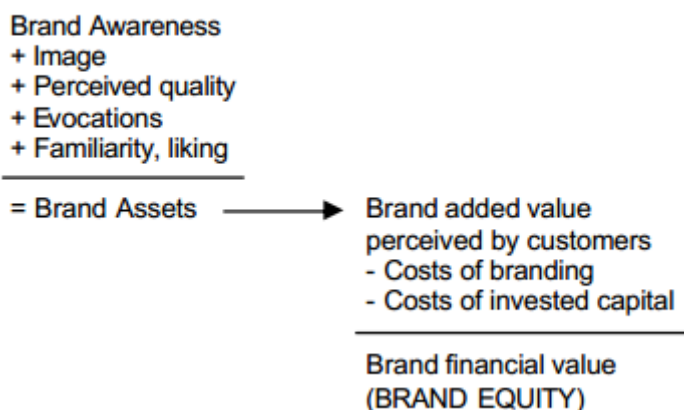
a competência organizacional na gestão da marca pode ser a chave para proteger o valor da marca no longo prazo.

### 4.4.5. Jean-Nöel Kapferer

Para Kapferer (1997) deve-se seguir uma visão de gestão consistente, integrada e focada na identidade da *core brand*. De modo a identificar, compreender e geri-la. A identidade da marca é definida e vista pela empresa como única e singular. Neste sentido a visão da marca criada pelo consumidor não é muito considerada, visto que Kapferer acredita que a visão da marca deve ser criada pela empresa, no entanto acredita que a empresa deve inovar constantemente para igualar a expectativa do consumidor. No modelo criado pelo autor, a identidade e imagem de marca são consideradas distintas da percepção de marca pelo consumidor. Porém, a imagem e identidade de marca poderiam ser similares, se a identidade for comunicada efectivamente, pois embora a imagem de marca possa mudar, normalmente ocorre muito lentamente.

O autor afirma (1997) que as marcas possibilitam oito funções [Tabela 2] as duas primeiras (identidade e praticidade) são mecânicas direcionadas para a essência da marca: "*para funcionar como um símbolo reconhecido, a fim de facilitar a escolha e para ganhar tempo*", as três seguintes (garantia, optimização e caracterização) são para reduzir o risco percebido; e as três últimas (continuidade, hedonístico e ética) estão ligadas ao lado do prazer de uma marca. Para o autor as marcas desempenham uma função económica na mente do consumidor – "*o valor da marca vem da sua capacidade de obter um significado exclusivo, positivo e de destaque na mente de um grande número de consumidores*". A visão de Kapferer do valor da marca é totalmente monetária, e inclui ativos intangíveis. "*As marcas falham para alcançar o seu potencial de criação de valor quando os gestores procuram estratégias que não são orientadas para a maximização do valor do acionista*" (Doyle, p. 267, 2001).

**From Brand Assets to Brand Equity**



**Ilustração 10** - *Brand Assets to Brand Equity*, Kapferer

Para o autor existe quatro fatores que em conjunto, na mente do consumidor, determinam o valor percebido da marca, são eles: o conhecimento da marca; o nível de qualidade percebida em relação a marcas concorrentes; o nível de confiança, de significado, de empatia; e a atratividade das imagens associadas à marca. Na tabela a baixo podemos verificar as relações entre os diferentes conceitos de análise de marcas, de acordo com Kapferer (1997).

**The Functions of the Brand for the Consumer**

Function	Consumer benefit
Identification	To be clearly seen, to make sense of the offer, to quickly identify the sought-after products.
Practicality	To allow savings of time and energy through identical repurchasing and loyalty.
Guarantee	To be sure of finding the same quality no matter where or when you buy the product or service.
Optimization	To be sure of buying the best product in its category, the best performer for a particular purpose.
Characterization	To have confirmation of your self-image or the image that you present to others.
Continuity	Satisfaction brought about through familiarity and intimacy with the brand that you have been consuming for years.
Hedonistic	Satisfaction linked to the attractiveness of the brand, to its logo, to its communication.
Ethical	Satisfaction linked to the responsible behavior of the brand in its relationship towards society.

Adapted from Kapferer (1997)

**Ilustração 11** - The functions of the brand for the consumer

### 4.4.6. Jonathan Knowles

Para Knowles (2003) uma fonte específica de discussão, entre “*brand equity*” e “valor”, é o uso das mesmas palavras quando significam coisas diferentes. O autor usa o termo “*brand equity*” para descrever a saúde da franquia de marca com os seus “consumidores chave”, caracterizando a marca como um ativo económico. O caso é semelhante com o “valor”, tanto no marketing como em finança têm sido desenvolvidas ideias sobre o que é o valor e como deve ser medido. Para os profissionais de finanças, a noção de valor está ligada ao conceito de criação do mesmo. A questão central é saber se o valor recebido de um produto ou serviço excede o custo total incorrido na produção. A questão chave é se a atividade consegue obter retorno suficiente sobre o investimento? Visto dessa perspetiva, o valor é um conceito interno à empresa, em que a preocupação central é com a eficiência da mesma.

Sendo assim o primeiro passo é identificar as métricas de marketing que fornecem uma indicação confiável da capacidade de uma marca para gerar fluxo de caixa futuro (o critério para considerar a marca como um ativo económico). Tais métricas fornecem uma medida do potencial económico da marca. O autor identifica o valor de marca baseado no cálculo financeiro do Eva e na força de marca.

### 4.4.7. Millward Brown's

O modelo da Millward Brown's Brand Dynamics (2009) adota uma abordagem por hierarquia (pirâmide) que determina a força da relação do consumidor com a marca. O modelo segue 5 níveis, numa ordem ascendente de uma relação cada vez mais intensa estão: presença, relevância, performance, vantagens, e ligação (*bonding*). Os consumidores são colocados em cada nível dependendo da resposta às marcas.

O modelo *Research International* desenvolveu um modelo de fácil compreensão de *brand equity: Equity Engine*. Este de linha 3 dimensões de afinidade com a marca – os benefícios emocionais e intangíveis da marca – como:

- ↳ *authority* – a reputação da marca, seja um longo-líder ou pioneiro em inovação.
- ↳ *identification* – o mais perto do sentimento do consumidor pela marca e o quão bem a marca combina com as suas necessidades pessoais.

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

‡ *approval* – o modo como a marca combina na matriz social e a intangibilidade do *status* detém nos *experts* e amigos.

O modelo que a Interbrand (1986) desenvolveu foi designado para estimar o valor do dólar da marca. Segue uma abordagem consistente com a noção que a *brand equity* é descontada no *cash flow* dos futuros ganhos da marca. Especificamente, as fases do processo do modelo usado para estimar são:

- ‡ primeiro identificar qual a previsão das receitas e ganhos intangíveis gerados pela marca, em que os ganhos intangíveis são designados por receitas da marca menos os custos operativos, aplicando as taxas e cobrando o capital empregado.
- ‡ a taxa de desconto específica da marca reflete o perfil de risco que é espetável nos futuros ganhos derivado através da “*brand strenght score*” (desenvolvido através de *benchmarking*, e avaliação da estrutura do mercado da marca, estabilidade, “pegada” geográfica..).
- ‡ a seguir, a proporção dos ganhos intangíveis atribuídos à marca é medido pelo “*role branding index*”, isto é, através da identificação dos vários impulsionadores da procura por negócios de marca que assim determina o nível de cada impulsionador que é diretamente influenciado pela marca. Os ganhos da marca são derivados através da multiplicação dos papéis da marca pelos ganhos intangíveis.
- ‡ Finalmente, o valor da marca é o valor presente líquido (*NPV – net presente value*) dos ganhos previstos da marca, descontado pela taxa de desconto da marca.



**Ilustração 12** – Today Millward Brown *Model*

### 5. Valor da marca ZON

#### 5.1. História

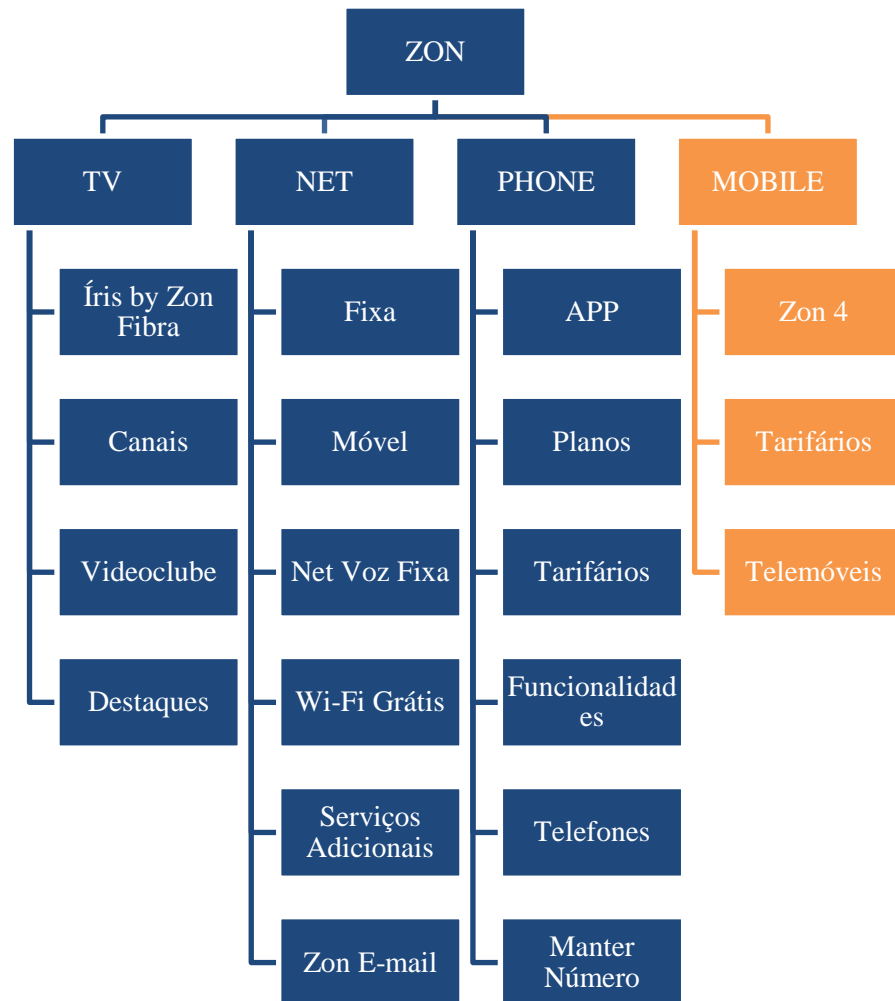
É um operador de telecomunicações de referências em Portugal e líder de mercado em PAY TV em Portugal, com cerca de 1,6 milhões de clientes. Nasceu da procura por serviços de entretenimento e telecomunicações, afirmando-se como o maior distribuidor de televisão ao domicílio e internet de banda larga. A sua operação é dedicada para o segmento das Médias e Grandes empresas, apresentando um portfólio alargado de soluções nas áreas de Voz, Dados, Vídeo, Internet, *Data Center* e Tecnologias de Informação. Uma das vantagens chave da sua atuação é a rede própria de âmbito nacional em fibra ótica e cabo. A extensão destes meios de acesso posicionam a marca ZON como o parceiro ideal para organizações com necessidades de comunicações no território nacional. Atualmente, e como marca internacional, é reconhecida devido ao seu elevado *Know-How*, expandiu para mercados emergentes com o estabelecimento da *joint-venture* ZAP em Angola e recentemente para Moçambique.

#### 5.2. Produtos e Serviços

Os serviços e produtos em destaque no organigrama, não incluem os pacotes conjunto que a Zon já tinha nem os novos pacotes originários da fusão com a marca Optimus.

Nota: A laranja encontra-se os novos serviços e produtos originários da fusão.





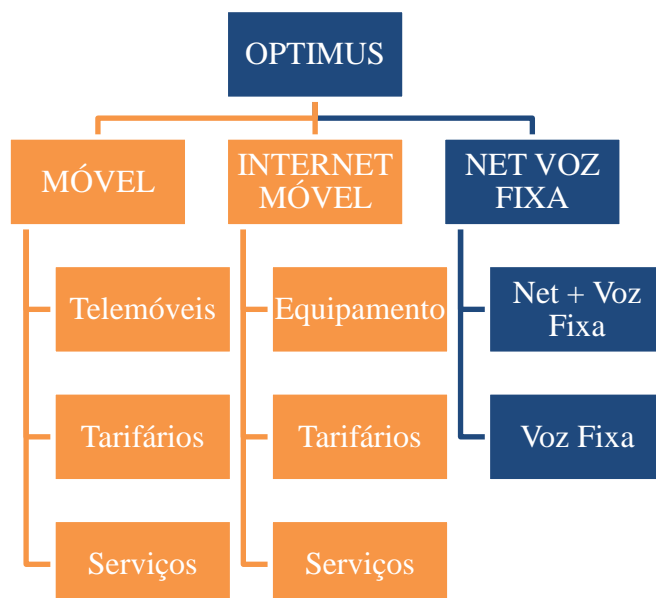
## 6. Valor da marca Optimus

### 6.1. História

Constituída no final de 1997 como Optimus Telecomunicações, S.A., iniciou as suas operações no sistema GSM em 15 de setembro de 1998. É uma das 3 principais operadoras de Telecomunicações móveis em Portugal, juntamente com a Vodafone e TMN, sendo gerida a 100% pela Sonaecom SGPS até à data da fusão com a Zon.

## 6.2. Produtos e Serviços

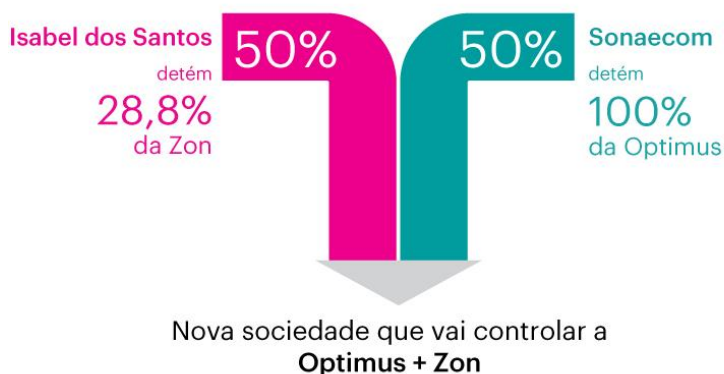
Nota: A azul encontra-se os novos serviços e produtos originários da fusão.



## 7. Fusão

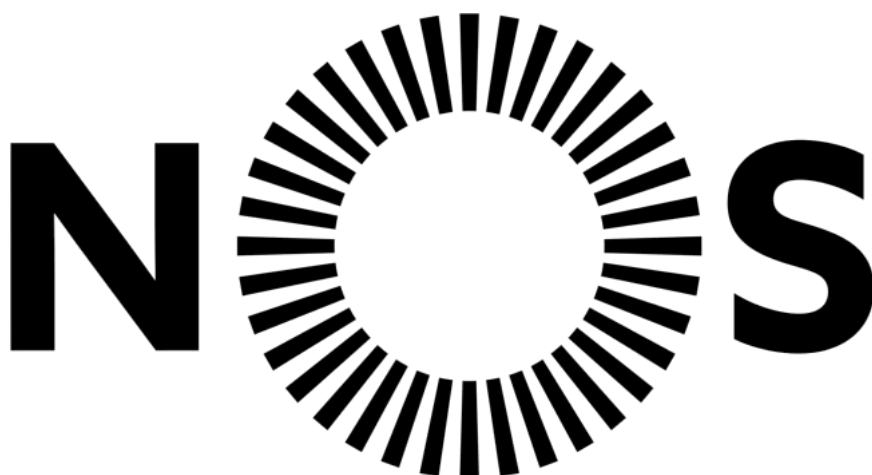
Após especulações desde 2007, em junho do passado ano (2013), e com aprovação pelas entidades reguladoras, nomeadamente a Autoridade da Concorrência, afim de uma fusão a ZON Multimédia incorporou a Optimus Telecomunicações.

Visto o significado de fusão ser uma operação societária que envolve duas ou mais empresas que juntam patrimónios para formar uma nova sociedade comercial, o movimento seguinte é que ambas passem a não existir mais individualmente ou que o façam individualmente sobre alçada duma nova personalidade. Nasceu assim um novo operador, controlado e detido em partes iguais pela Sonaecom e Isabel dos Santos [ilustração 3]. Este equilíbrio de forças, segundo apurado pelo Jornal Económico permitirá obter uma otimização de recursos significativa e uma maior eficiência e rendibilidade, que servirão de alavanca para o reforço da capacidade de investimento da entidade resultante, seja em novos e emergentes mercados seja em novos produtos. Permitindo também maior qualidade e competitividade que corresponde ao cenário de consolidação do setor das telecomunicações em Portugal, gerando mais potencial a fim de intensificar os níveis de concorrência entre operadores.



Fonte: PÚBLICO, Empresas, Reuters

### Ilustração 13 - Constituição da ZONOptimus



### Ilustração 14 - Novo Logo criado após fusão da Zon e Optimus - NOS

NOS, que durante um determinado período de tempo foi denominada ZON Optimus, é um grupo empresarial criado em maio de 2014, fruto da fusão das empresas ZON Multimédia e Optimus Comunicações, e que oferece soluções fixas e móveis de última geração: Televisão, Internet (Fixa e Móvel) e Voz para todos os segmentos de mercado, em serviços de banda larga de nova geração. É, também, líder na distribuição e exibição cinematográfica em Portugal, através dos Cinemas NOS, anteriormente tutelados por uma das empresas do grupo ZON Multimédia, a ZON Lusomundo.

Com esta fusão, surge a maior empresa de fornecimento de serviços multimédia por assinatura, estando em segundo lugar a concorrente direta MEO, da propriedade do grupo PT Comunicações, S.A.

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

A companhia nasceu com 3,3 milhões de clientes de telemóvel, cerca de 1,5 milhões de clientes de televisão, 1,5 milhões de clientes de telefone fixo e 935 mil clientes de internet de banda larga fixa. (Site NOS)

### 8. Metodologia

A metodologia tem como função mostrar o processo de pesquisa, para ajudar a refletir e a instigar um “novo olhar” sobre o problema em investigação, um olhar curioso, indagador e aprofundado. Como tal para a elaboração deste projeto é necessário o desenvolvimento da própria pesquisa. Logo, em prol de resultados satisfatórios foi definido um plano cuidadoso, com reflexões conceituais, sólidas e alicerçados em conhecimentos e dados já existentes.

O sucesso da pesquisa depende, assim, do procedimento seguido, do envolvimento com a pesquisa e da “habilidade” em escolher o caminho correto para atingir os objetivos da mesma. Logo é de supra importância utilizar fontes secundárias e primárias. Os dados secundários porque incluem informações já recolhidas por outras entidades, bastante importantes para o objetivo de estudo, é a partir destes dados que ganhei acesso a valores associados às marcas em análise relacionados com a bolsa, quota de mercado etc., são estes que me permitiram investigar e ter uma boa perspectiva do trabalho feito e o que está a ser feito em termos de *brand equity*. Os dados primários, também muito relevantes na medida que incluem informações que foram obtidas através do levantamento de associações à marca pelo consumidor, para o problema em particular sob investigação

#### 8.1. Tipo de estudo

Existem inúmeros tipos de estudo, incluindo o exploratório pois tem como finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado. Pode ser usada, para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa (Mattar, 1996). Também visa clarificar conceitos, e delinear o projeto final da pesquisa ou ajudar em pesquisas semelhantes, verificando os seus métodos e resultados. Como método de coleta de dados, utiliza questionário, entrevistas, etc.

Sendo assim o método de investigação de estudo é exploratório e descritivo, e o processo de investigação de dados qualitativo. Exploratório pois visa proporcionar mais familiaridade com o problema em análise com vista a torná-lo explícito para que permita a construção de hipóteses. Isto envolve levantamento bibliográfico. Descritivo de modo a descrever as características da amostra em investigação. Envolve o uso de

técnicas padronizadas de coleta de dados, nomeadamente em forma de questionário online.

Relativamente à proposta de metodologia, esta seguirá apenas uma via de análise. Sendo a base de análise de conteúdo obtida através de recolha de fontes de informação primárias que trataram da análise qualitativa relativa à perceção do consumidor quanto às marcas em questão.

### 8.2. Métodos

#### 8.2.1. Estudo Quantitativo

##### ↳ Questionário Online

No desenvolvimento deste projeto apenas foi utilizado para obtenção de dados primários, um questionário online, seguindo o modelo de *brand equity* de Aaker adaptado (1996) em conjunto com especificidades do *customer equity model*, com o intuito que permitiu aferir a perceção do conhecimento das marcas e valor que as operadoras de telecomunicação Zon e Optimus detêm na mente do consumidor. Alerta para a construção do questionário, que apenas foi baseado nas 5 variáveis do modelo de marca de Aaker, sendo estas: identidade; qualidade percebida; lealdade, consciencialização de marca e associações.

Antes do *layout* final do questionário foi realizado um primeiro pré-teste em conjunto com a Professora Doutora Ana Oliveira-Brochado e um colega na área de marketing, que a partir das sugestões dadas foi possível definir a organização do *layout* do mesmo. Apesar do pré-teste não seguir o total de normas obrigatórias, foi de extrema importância, pois o objetivo era formar uma análise crítica sobre o mesmo em prol dos objetivos definidos anteriormente.

O questionário foi redigido formando 2 grandes áreas, a primeira tem 3 questões associadas ao conhecimento imediato do consumidor do setor de comunicação, à subscrição de marcas do setor por parte do inquirido e à identificação de inúmeras associações dadas as marcas em estudo. A segunda parte é formada por 5 questões, em que cada uma explora as 5 variáveis do modelo de Aaker (identidade; qualidade percebida; lealdade; consciencialização da marca; e associações), nestas perguntas foi utilizada a Escala de Likert (MALHOTRA, 2014)

Questionário este aplicado em plataforma online: SurveyMonkey. Em que o script do mesmo foi constituído informaticamente e com um maior recurso a perguntas fechadas, de forma a maximizar a coerência dos dados, e à priori garantir o controlo de qualidade. A partir desta via torna-se mais simples atingir um vasto número de respostas. Acredito ser uma fonte aproximadamente fiel ao confiar na autenticidade das respostas, obtidas através da amostra em análise. Para trabalhar os dados em questão, foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences versão 20), como também o EXCEL para trabalhar algumas tabelas de dados.

Para a escolha do modelo de avaliação de *brand equity*, de modo a criar o questionário, foi analisado os conceitos e modelos dos dois autores: Kevin Lane Keller e David Aaker (Keller e Machado, 2006) fundamentam-se no conceito de marca definido por Kotler (1991), onde a marca é “um nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação de ambos, que serve para identificar os produtos e serviços e diferenciá-los dos concorrentes. Partindo deste conceito, Keller desenvolveu dois conceitos: identidade da marca e a marca na sua totalidade. Por outro lado Aaker construiu o seu modelo de *brand equity* baseado em cinco dimensões: a lealdade, o conhecimento, a qualidade percebida, as associações da marca e outros activos. O que implica que a análise tenha em conta o desempenho da marca no mercado. Dito isto, e sendo o *brand equity* um conceito multidimensional e complexo, tendo em conta os vários modelos de avaliação de marca existentes na literatura – entre eles financeiros ou direccionados para o consumidor –, optou-se pelo modelo criado por Aaker (1996), considerando este o mais completo em termos de avaliação da marca perante o consumidor, tendo em conta as 5 dimensões exploradas, o que nos permite um foco global das vertentes analíticas interligadas ao desempenho à marca. Aliado ao modelo de Aaker, foi também seguida uma vertente de *customer equity* para que possamos avaliar se estamos a lidar (através das respostas em questionário) com um consumidor que compreende a marca e associa-se à mesma.

“Uma marca só tem valor se tiver valor para os seus consumidores” Atilgan et all.  
(2005)



**Ilustração 15** - Brand Equity

### População em estudo

Na definição da população alvo foram considerados os seguintes aspectos. A maioria dos consumidores é conhecedora e/ou usuária dos serviços das operadoras de telecomunicação em análise. É essencial que a amostra resida em Portugal, pois a análise é de carácter nacional, de ambos os sexos e maiores de 18 anos. Para este caso foi considerada uma amostra de 125 questionários online. Caso o inquirido não esteja em consonância com os fatores em cima mencionados o questionário não é considerado.

Não foram considerados géneros ou faixas etárias, apenas utilizadores de comunicação móvel e fixa, de idade superior a 18 anos.



### 8.3. Tratamento da informação

#### 8.3.1. Notoriedade das marcas

As duas primeiras questões do questionário realizado tinham como objetivo afligirem a notoriedade das marcas perante a sua concorrência. A primeira questão solicitava que o inquirido nomeasse quais marcas que melhor conhece do setor da comunicação, a segunda solicitava quais as marcas de comunicação fixa e móveis subscreve. Em ambas perguntas as marcas do mercado de comunicação registadas são várias, tendo como enumeradas: ZON, MEO, Optimus, Vodafone, TMN, Portugal Telecom, Cabovisão, entre outras.

Em termos de notoriedade (Tabela 8), sobre a amostra em estudo, a marca Zon foi referida por (76,8%) dos inquiridos e a Optimus por (85,6%). Relativamente à subscrição de marca (tabela 9), a ZON detêm uma percentagem de (32,8%) subscritores e a Optimus (37,6%) subscritores. Os líderes de mercado de comunicação móvel e fixa são a Vodafone (52,8%) subscritores e a Meo (43,2%), seguidos respectivamente, pelos sub-mercados onde operam, as marcas Optimus e Zon.

#### Questão 1: Notoriedade

Na perspetiva de notoriedade imediata realizamos a análise por ordem de escrita, isto é, por enumeração, sendo que registamos as três primeiras posições das marcas escritas, como podemos verificar na (Tabela 5) em baixo. Exemplo: marca A (1ª posição na enumeração), marca B (2ª posição), marca C (3ª posição).

Tabela 2 – Posição na mente do consumidor

1ª P	%	2º P	%	3º P	%
MEO	26,4%	MEO	26,4%	Optimus	27,2%
Vodafone	26,4%	ZON	24,0%	MEO	20,8%
ZON	20,8%	Optimus	17,6%	Vodafone	19,2%
Optimus	14,4%	Vodafone	15,2%	ZON	12,0%
PT	7,2%	TMN	4,8%	TMN	8,0%
ZONOptimus	4,0%	PT	3,2%	Cabovisão	4,0%
TMN	1,6%	ZONOptimus	0,0%	Uzo	1,6%
Uzo	0,0%	Uzo	0,0%	ZONOptimus	0,8%
Cabovisão	0,0%	Cabovisão	0,0%	Clix	0,8%
Clix	0,0%	Clix	0,0%	PT	0,0%

Em primeira posição temos as marcas MEO e Vodafone, ambas com uma percentagem de (26,4%) de notoriedade imediata, sendo a(s) primeira(s) marca(s) registada(s) pelo inquirido. Na segunda posição na enumeração das marcas com (26,4%) temos novamente a MEO, concorrente direta da ZON. Na 3ª posição a Optimus com um valor de (27,2%). Verificamos assim, que a marca MEO ao nível de notoriedade e posicionamento na mente do consumidor detêm o primeiro e segundo lugar na projeção imediata, quando questionado quais as marcas que conhece do setor de comunicação. Já as marcas em estudo não são consideradas líderes em termos de notoriedade, visto que a ZON obteve um valor de (20,8%) detendo o 2º lugar na 1ª posição na enumeração de marcas, enquanto a Optimus o 2º lugar com um valor de (14,4%). Na 2ª posição a marca ZON está em 2º lugar (24%) e a Optimus em 3º lugar (17,6%). Relativamente à 3ª posição a Optimus foi a marca mais enumerada com uma percentagem de (27,2%). Concluimos que em termos de notoriedade a marca MEO (comunicação fixa) e a marca Vodafone (comunicação móvel) são líderes. É ainda de referir, que o questionário foi realizado em meados de fevereiro de 2014, e nesta data a marca ZON Optimus foi referida cerca de seis vezes na questão de notoriedade imediata, já sendo reconhecida como marca emparelhada.

### Questão 2: Subscrição de Marca

Relativamente à subscrição de marca como podemos verificar na (tabela 5), na 1ª posição, em termos de enumeração escrita, foi registado em 1º lugar a marca MEO com (30,4%), seguindo pela Vodafone (29,8%) e a Optimus com um valor de (16%). Quanto à 2ª posição em 1º lugar temos a Vodafone com (18,4%), seguido pela ZON e Optimus ambas com uma percentagem de (15,2%). Por fim na 3ª posição, em 1º lugar a Optimus com (4,8%), seguido pela Vodafone (3,2%) e a ZON com uma percentagem de (1,6%). Podemos concluir que a marca MEO em termos de subscrição de marca é registada não só mais vezes na 1ª posição e em 1º lugar, como é a marca de comunicação fixa com mais subscritores, assim como a Vodafone é a marca de telecomunicação móvel com mais subscritores. Já a ZON tem metade da percentagem de subscritores da sua concorrente direta (MEO). A Optimus é a segunda marca de comunicação móvel com mais subscritores, ficando em frente à TMN.

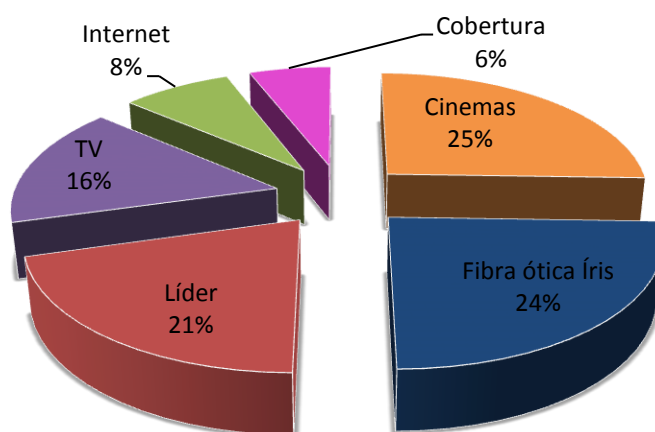
Tabela 3 - Posição de subscrição de marca

1ª P	%	2º P	%	3º P	%
MEO	30,4%	Vodafone	18,4%	Optimus	4,8%
Vodafone	28,8%	ZON	15,2%	Vodafone	3,2%
Optimus	16,0%	Optimus	15,2%	ZON	1,6%
ZON	15,2%	MEO	12,8%	MEO	0,0%
TMN	2,4%	PT	3,2%	TMN	0,0%
ZonOptimus	0,8%	TMN	2,4%	PT	0,0%
PT	0,0%	ZonOptimus	0,8%	ZonOptimus	0,0%
Uzo	0,0%	Clix	0,8%	Uzo	0,0%
Cabovisão	0,0%	Uzo	0,0%	Cabovisão	0,0%
Clix	0,0%	Cabovisão	0,0%	Clix	0,0%

Questão 3: Associações e Posicionamento

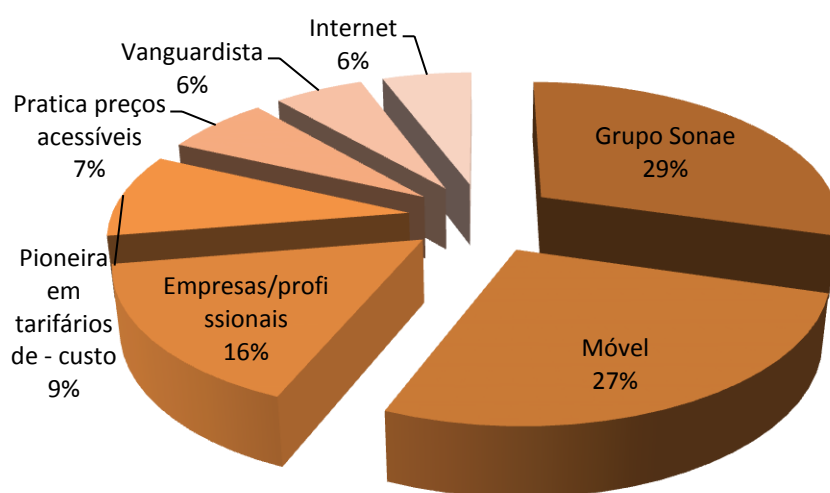
Com o objetivo de averiguar quais as associações quase “imediatas” e escolha de posicionamento das marcas pelo consumidor, criamos a próxima questão. Nesta etapa do questionário o inquirido tem uma tabela com ambas as marcas em estudo e inúmeras associações, em que apenas pode escolher uma hipótese que melhor descreva cada marca.

Relativamente à marca Zon as associações mais transcritas foram os cinemas e a fibra óptica, tendo resultado unânime (100%). Comparando as duas marcas (91,3%) considera a ZON uma marca líder, concluímos assim que a marca na perspetiva do consumidor é considerada mais forte que a Optimus.



**Ilustração 16** - Gráfico de Associações e Posicionamento ZON pelo consumidor

Quanto à marca Optimus, (93,9%) sabe e refere que a marca pertence ao Grupo Sonae, (96,6%) determina a marca pertencente ao mercado da comunicação móvel, fazendo uma ligação total da marca ao setor móvel direcionado para empresas e profissionais (100%), “nicho” este de mercado pela qual a Optimus é reconhecida, operou fortemente e presta a sua comunicação externa. Também foi possível determinar o reconhecimento (100%) da marca pela prática de preços acessíveis e pelo pioneirismo em tarifários de baixo custo.



### **Ilustração 17** – Gráfico de Associações e Posicionamento Optimus pelo consumidor

Para tratar das seguintes perguntas do questionário foi realizada uma análise através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), em que demonstramos os resultados estatísticos tal como os gráficos dos mesmos. Nas questões 4 à 8 foi utilizada a escala de Likert – avaliação de (1 a 5) em que (1): Discordo Totalmente e (5): Concordo Totalmente.

As tabelas completas dos dados em SPSS encontram-se nos anexos.

### Medidas de Posição da ZON

Começamos por avaliar as medidas de posição, isto é a média e a mediana da marca Zon. Podemos constatar, relativamente a questões relacionadas com a génese da marca, segundo o modelo de *brand equity* de Aaker que a soma total da média representa (3,36) e a mediana de (3,46), isto indica que em média os inquiridos atribuíram à marca, na

escala de Likert, o valor 3 (discordo/concordo). É um valor pouco satisfatório, pois atribui pouca relevância à marca.

### Questão 4: Identidade

Analisando as médias mais altas da marca Zon (4=concordo e 5=concordo totalmente), verificamos que perfazendo uma média de (4,47) concorda e concorda plenamente que o nome ZON é de fácil apreensão; com uma média de (4,14) determinam que a marca tem uma identidade forte. Numa categoria perto da “escala concordo” com uma mediana de 4 valores (3,90) em média concordam que o slogan “*se é Zon está On*” aplica-se à marca; (3,81) que o logo é adequado à classe de produto no mercado onde opera; (3,72) que a marca tem um design atraente.

### Questão 5: Qualidade Percebida

Numa categoria perto da “escala 4=concordo” com uma mediana de 4 valores (3,72) consideram inovadora; (3,72) com qualidade, (3,78) concorda e que a marca dispõe de uma diversidade de packs de serviços e produtos.

Relativamente as médias baixas (discordo totalmente e discordo), constatamos que a média dos inquiridos discorda (1,95) que a marca não tenha qualidade.

### Questão 6: Lealdade

Numa categoria perto da “escala 4=concordo” com uma mediana de 4 valores, com uma média de (3,78) concorda que se os produtos Zon não estiverem disponíveis a média de inquiridos opta pela oferta da concorrência.

Relativamente as médias baixas (discordo totalmente e discordo), constatamos que a média dos inquiridos não subscreve a marca (2,78) sendo que em média (3,31) afirma subscrever os serviços da concorrência. Com uma média de (2,76) discorda preferir os produtos/serviços Zon face à concorrência, e (2,48) não se considera fiel à marca, ou sentiria falta se a marca deixa-se de existir (2,93).

### Questão 7: Conscientização da marca

Numa categoria perto da “escala 4=concordo” com uma mediana de 4 valores, (3,76) concorda que as pessoas que lhe são próximas subscrevem a marca Zon.

### Questão 8: Associações

Analisando as médias mais altas da marca Zon (4=concordo e 5=concordo totalmente), concluímos que em termos de associações à marca o valor da média é de (4,01).

### Medidas de Posição da Optimus

Novamente a avaliação teve início através das medidas de posição, isto é a média e a mediana da marca Optimus. Podemos verificar, em relação às questões associadas com a gênese da marca segundo o modelo de *brand equity* de Aaker, que a soma total da média representa (3,3) e a mediana de (3,4), isto indica que em média os inquiridos atribuíram à marca, na escala de Likert, o valor 3 (discordo/concordo). Mais uma vez constámos que não é um valor satisfatório, pois atribui pouca relevância à marca.

### Questão 4: Identidade

Analisando os valores mais altos da média da marca Optimus (4=Concordo), constatamos que o nome é de fácil apreensão (4,07), tal como o slogan “o que nos liga é optimus” é considerado pela média aplicável à marca; com uma média de (3,76) os inquiridos indicam que o logo é adequado ao mercado onde se insere como também tem um design atraente.

Os valores mais baixos referem principalmente o website (3,32); quando questionado se o serviço de apoio ao cliente é considerado eficiente e se os colaboradores dispõem de *know-how* ambos receberam uma média de (3,23) sendo o valor mais baixo registado na Identidade da marca Optimus.

### Questão 5: Qualidade Percebida

Analisando os valores mais altos da média da marca Optimus (3=Discordo/Concordo e 4=Concordo), apuramos uma média de (3,74) quando é questionado à amostra se considera a marca como forte, com uma mediana de (4) a amostra concorda que a marca é forte, para despistar respostas aleatórias por parte dos inquiridos, foi questionado a qualidade da marca, e com uma média de (1,9) discordam que a marca não tem qualidade, considerando ainda com uma média de (3,05) discordam/concordam que a marca tem melhor qualidade face à concorrência.

### Questão 6: Lealdade

Relativamente aos valores altos da média, consideramos os mais interessantes e preocupantes a subscrição de marcas concorrentes por parte dos inquiridos com um

valor de (3,42) que concordam pertencer a outras marcas. Para despistar possíveis respostas aleatórias, foi também questionado se subscrevem a marca Optimus e com uma média de (2,67) a maioria discorda subscrever a marca Optimus.

### Questão 7: Consciencialização da Marca

Quanto aos valores altos no geral a marca é pautada com uma mediana de 4=concordo, é do conhecimento dos inquiridos o historial da marca (3,86); a imagem forte da marca (3,78) e a consistência da mesma (3,82).

### Questão 8: Associações

Referente às associações com uma média de (3,72) e uma mediana de (4) concordam que a marca é forte; original (3,82); vanguardista (3,57); arrojada e irreverente (3,78); e responsável (3,61). Com um valor menos apelativo discordam (2,46) que a marca seja líder de mercado.

**Resumo**

Regressando as médias totais (x), comparando as médias através das 5 variáveis do modelo de *brand*, verificamos que a Zon em todas as variáveis fica à frente da Optimus, destacando a consciencialização da marca e associações. Podemos a partida designar a Zon como a marca mais valiosa para o consumidor, perante a sua parceira Optimus.

Tabela 4 - Médias por variável

Variáveis BEM	Zon X	Optimus X
Identidade	3,58	3,55
Qualidade	3,26	3,26
Lealdade	2,9	2,88
Consciencialização de marca	3,81	3,6
Associações	3,49	3,43

**8.3.2. Análise dos dados: Testes T (SPSS)**

Na medida de comparar as duas marcas (Zon e Optimus), foram realizados Testes T para amostras emparelhadas, no SPSS. Estes testes permitem inferir sobre a igualdade de médias de duas amostras emparelhadas (Zon e Optimus). Frequentemente cada caso é analisado duas vezes, antes e depois de um tratamento ou intervenção, formando pares de observações, cujas diferenças são testadas para ver se o resultado é ou não zero.

A maior parte das médias comparadas não difere muito entre marcas, que por um lado pode significar que tanto a Zon como a Optimus estão em pé de igualdade, o que é um saldo positivo tratando-se duma fusão, para que uma marca não puxe à outra para baixo. No entanto o exemplo máximo em que não se verificou diferença é em uma questão na variável identidade (O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca) ambas as marcas em estudo tiveram o mesmo resultado em termos de média (3.9). As restantes médias não diferem muito, principalmente quando observamos 1 a 2 valores percentuais, como é o caso de 2 itens novamente na variável identidade (análise de confiança, e espaço de loja), na variável qualidade (avaliação da qualidade da marca e qualidade da mesma em relação à concorrência), como na variável lealdade (avaliação da fidelidade à marca e aconselhamento da mesma).



## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

Relativamente aos testes T, na tabela 15 – Teste T: Paired Samples Correlations, apuramos as variáveis em que se verificam diferenças nas pontuações médias, que são:

- ‡ Identidade: o nome é de fácil apreensão ( $t=5,952$ ;  $p=0,00$ ); na questão de avaliação da força de marca ( $t=5,243$ ;  $p=0,00$ ). Em ambas as variáveis a pontuação média atribuída à ZON foi superior (0,40 e 0,50, respetivamente), como o valor da diferença nestas questões é negativo (-0,10) verificamos que a pontuação da optimus é superior
- ‡ Consciencialização da marca: as pessoas que lhe são próximas subscrevem a marca ( $t=3,733$ ;  $p=0,00$ ).
- ‡ Associações: a marca é forte ( $t=2,971$ ;  $p=0,04$ ); é original ( $t=-3,377$ ;  $p=0,01$ ); é pioneira no mercado ( $t=3,734$ ;  $p=0,00$ ); é arrojada e irreverente ( $t=-6,542$ ;  $p=0,00$ ); é personalizável ( $t=3,020$ ;  $p=0,03$ ); é líder de mercado ( $t=8,982$ ;  $p=0,00$ ).

Os pares com maior nível de significância foram: o logo é aplicável à marca, (1,000); aconselhamento da marca (0,953); espaço de loja agradável (0,922); a marca em relação à concorrência tem melhor qualidade (0,882); fidelidade à marca (0,858); a marca tem qualidade (0,834); a marca transmite confiança (0,857).

A Tabela que se segue resume os resultados dos testes realizados.

Tabela 5 - Tabela Resumo Marca mais Valiosa

	Variáveis	Média	DP	Sig. (2-tailed)	Marca + valiosa
P 1	Identidade	,400	,751	,000	Zon
P 2	Identidade	0,000	,992	1,000	Zon
P 3	Identidade	,048	,739	,469	Zon
P 4	Identidade	-,040	,928	,631	Optimus
P 5	Identidade	,504	1,075	,000	Zon
P 6	Identidade	-,056	,944	,509	Optimus
P 7	Identidade	-,016	,992	,857	Optimus
P 8	Identidade	-,048	1,007	,595	Optimus
P 9	Identidade	,040	1,081	,680	Zon
P 10	Identidade	-,008	,911	,922	Optimus
P 11	Identidade	,056	,901	,488	Zon
P 12	Identidade	-,232	1,033	,013	Optimus
P 13	Identidade	-,040	,884	,614	Optimus
P 14	Identidade	-,224	1,046	,018	Optimus
P 15	Qualidade	-,016	,852	,834	Optimus
P 16	Qualidade	,080	,858	,299	Zon

AValiação da Brand Equity em Realidade de M&A

P 17	Qualidade	-,224	,941	,009	Optimus
P 18	Qualidade	,224	,906	,007	Zon
P 19	Qualidade	-,032	,861	,678	Optimus
P 20	Qualidade	-,088	1,276	,442	Optimus
P 21	Qualidade	,056	,776	,421	Zon
P 22	Qualidade	,016	1,198	,882	Zon
P 23	Qualidade	-,064	,998	,475	Optimus
P 24	Lealdade	,104	2,372	,625	Zon
P 25	Lealdade	-,104	1,995	,561	Optimus
P 26	Lealdade	,160	1,798	,322	Zon
P 27	Lealdade	,024	1,500	,858	Zon
P 28	Lealdade	,088	1,157	,397	Zon
P 29	Lealdade	,008	1,500	,953	Zon
P 30	Lealdade	,048	1,367	,695	Zon
P 31	Lealdade	-,040	1,433	,756	Optimus
P 32	Lealdade	,088	1,289	,447	Zon
P 33	Lealdade	-,048	1,031	,603	Optimus
P 34	Lealdade	,160	1,526	,243	Zon
P 35	Lealdade	,056	1,010	,537	Zon
P 36	Consciencialização	,560	1,677	,000	Zon
P 37	Consciencialização	,056	1,117	,576	Zon
P 38	Consciencialização	,200	,889	,013	Zon
P 39	Consciencialização	,072	,943	,395	Zon
P 40	Consciencialização	,184	1,340	,127	Zon
P 41	Associações	,288	1,084	,004	Zon
P 42	Associações	-,320	1,060	,001	Optimus
P 43	Associações	,416	1,246	,000	Zon
P 44	Associações	-,144	1,075	,137	optimus
P 45	Associações	-,096	,734	,146	optimus
P 46	Associações	-,672	1,148	,000	optimus
P 47	Associações	-,096	,723	,140	optimus
P 48	Associações	,280	1,036	,003	Zon
P 49	Associações	-,112	1,064	,242	optimus
P 50	Associações	1,064	1,324	,000	Zon
T	-	,051	-	,392	ZON

**8.3.3. Análise extra: Tabelas analíticas do questionário**

Tabela 6 - Notoriedade

<b>Marcas</b>	<b>1° P</b>	<b>%</b>	<b>2° P</b>	<b>%</b>	<b>3° P</b>	<b>%</b>
MEO	33	26,4%	33	26,4%	26	20,8%
ZON	26	20,8%	30	24,0%	15	12,0%
Vodafone	33	26,4%	19	15,2%	24	19,2%
Optimus	18	14,4%	22	17,6%	34	27,2%
TMN	2	1,6%	6	4,8%	10	8,0%
PT	9	7,2%	4	3,2%	0	0,0%
ZONOptimus	5	4,0%	0	0,0%	1	0,8%
Uzo	0	0,0%	0	0,0%	2	1,6%
Cabovisão	0	0,0%	0	0,0%	5	4,0%
Clix	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
125 Questionários	-	-	-	-	-	-

Tabela 7 - Subscrição de marca

<b>Marcas</b>	<b>1° P</b>	<b>%</b>	<b>2° P</b>	<b>%</b>	<b>3° P</b>	<b>%</b>
MEO	38	30,4%	16	12,8%	0	0,0%
ZON	19	15,2%	19	15,2%	2	1,6%
Vodafone	36	28,8%	23	18,4%	4	3,2%
Optimus	20	16,0%	19	15,2%	6	4,8%
TMN	3	2,4%	3	2,4%	0	0,0%
PT	0	0,0%	4	3,2%	0	0,0%
ZONOptimus	1	0,8%	1	0,8%	0	0,0%
Uzo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cabovisão	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clix	0	0,0%	1	0,8%	0	0,0%
125 Questionários	-	-	-	-	-	-

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

Tabela 8 - Registo do número de referências de marca

<b>Marcas</b>	<b>Nº de Ref..</b>	<b>%</b>
MEO	101	80,8%
ZON	96	76,8%
Vodafone	120	96,0%
Optimus	107	85,6%
TMN	39	31,2%
PT	111	88,8%
ZONOptimus	7	5,6%
Uzo	21	16,8%
Cabovisão	10	8,0%
Clix	8	6,4%
125 Questionários	-	-

Tabela 9 - Registo do número de subscrições de marca

<b>Marcas</b>	<b>Nº de Subs.</b>	<b>%</b>
MEO	54	43,2%
ZON	41	32,8%
Vodafone	66	52,8%
Optimus	47	37,6%
TMN	6	4,8%
PT	54	43,2%
ZONOptimus	0	0,0%
Uzo	1	0,8%
Cabovisão	0	0,0%
Clix	2	1,6%
125 Questionários	-	-

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

Tabela 10 - Tabela de Associações e Posicionamento pelo consumidor

<b>Ref.</b>	<b>ZON</b>	<b>%</b>	<b>Optimus</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Grupo Sonae	2	6,1%	31	93,9%	33
Empresas/profissionais	-	0%	17	100%	17
Líder	21	91,3%	2	8,7%	23
Móvel	1	3,4%	28	96,6%	29
Vanguardista	1	14,3%	6	85,7%	7
Cinemas	26	100%		0%	26
Pioneira em tarifários de - custo	-	0%	10	100%	10
Última geração	2	40,0%	3	60,0%	5
Velocidade	1	100%	-	0%	1
Cobertura	6	66,7%	3	33,3%	9
Competitiva	4	66,7%	2	33,3%	6
Diversidade em Serviços	4	80,0%	1	20,0%	5
Fibra ótica Íris	25	100%	-	0,0%	25
Personalizável		0%	-	0%	0
Serviço simples e intuitivo	2	66,7%	1	33,3%	3
Prática preços acessíveis		0,0%	7	100%	7
Inovadora	4	50,0%	4	50,0%	8
Design	1	100%	-	0,0%	1
Tecnologia	1	100%	-	0,0%	1
TV	16	100%	-	0,0%	16
Internet	8	57,1%	6	42,9%	14

AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

9. Resultado final |Tabela sintetizada dos estudos

Tabela 16- Tabela Resumo Marca mais Valiosa

	Variáveis	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Marca + valiosa
P 1	Identidade	,400	,751	,067	5,952	,000	Zon
P 2	Identidade	0,000	,992	,089	0,000	1,000	Zon
P 3	Identidade	,048	,739	,066	,726	,469	Zon
P 4	Identidade	-,040	,928	,083	-,482	,631	Optimus
P 5	Identidade	,504	1,075	,096	5,243	,000	Zon
P 6	Identidade	-,056	,944	,084	-,663	,509	Optimus
P 7	Identidade	-,016	,992	,089	-,180	,857	Optimus
P 8	Identidade	-,048	1,007	,090	-,533	,595	Optimus
P 9	Identidade	,040	1,081	,097	,414	,680	Zon
P 10	Identidade	-,008	,911	,082	-,098	,922	Optimus
P 11	Identidade	,056	,901	,081	,695	,488	Zon
P 12	Identidade	-,232	1,033	,092	-2,511	,013	Optimus
P 13	Identidade	-,040	,884	,079	-,506	,614	Optimus
P 14	Identidade	-,224	1,046	,094	-2,394	,018	Optimus
P 15	Qualidade	-,016	,852	,076	-,210	,834	Optimus
P 16	Qualidade	,080	,858	,077	1,043	,299	Zon
P 17	Qualidade	-,224	,941	,084	-2,662	,009	Optimus
P 18	Qualidade	,224	,906	,081	2,765	,007	Zon
P 19	Qualidade	-,032	,861	,077	-,416	,678	Optimus
P 20	Qualidade	-,088	1,276	,114	-,771	,442	Optimus
P 21	Qualidade	,056	,776	,069	,807	,421	Zon
P 22	Qualidade	,016	1,198	,107	,149	,882	Zon
P 23	Qualidade	-,064	,998	,089	-,717	,475	Optimus
P 24	Lealdade	,104	2,372	,212	,490	,625	Zon
P 25	Lealdade	-,104	1,995	,178	-,583	,561	Optimus
P 26	Lealdade	,160	1,798	,161	,995	,322	Zon
P 27	Lealdade	,024	1,500	,134	,179	,858	Zon
P 28	Lealdade	,088	1,157	,103	,850	,397	Zon
P 29	Lealdade	,008	1,500	,134	,060	,953	Zon
P 30	Lealdade	,048	1,367	,122	,393	,695	Zon
P 31	Lealdade	-,040	1,433	,128	-,312	,756	Optimus
P 32	Lealdade	,088	1,289	,115	,763	,447	Zon
P 33	Lealdade	-,048	1,031	,092	-,521	,603	Optimus
P 34	Lealdade	,160	1,526	,137	1,172	,243	Zon
P 35	Lealdade	,056	1,010	,090	,620	,537	Zon
P 36	Consciencialização	,560	1,677	,150	3,733	,000	Zon
P 37	Consciencialização	,056	1,117	,100	,561	,576	Zon
P 38	Consciencialização	,200	,889	,080	2,515	,013	Zon
P 39	Consciencialização	,072	,943	,084	,853	,395	Zon

P 40	Consciencialização	,184	1,340	,120	1,535	,127	Zon
P 41	Associações	,288	1,084	,097	2,971	,004	Zon
P 42	Associações	-,320	1,060	,095	-3,377	,001	Optimus
P 43	Associações	,416	1,246	,111	3,734	,000	Zon
P 44	Associações	-,144	1,075	,096	-1,497	,137	optimus
P 45	Associações	-,096	,734	,066	-1,462	,146	optimus
P 46	Associações	-,672	1,148	,103	-6,542	,000	optimus
P 47	Associações	-,096	,723	,065	-1,484	,140	optimus
P 48	Associações	,280	1,036	,093	3,020	,003	Zon
P 49	Associações	-,112	1,064	,095	-1,177	,242	optimus
P 50	Associações	1,064	1,324	,118	8,982	,000	Zon
T	-	,051	-	-	0,442	,392	ZON



**Ilustração 18** - Wordle - Variáveis mais fortes

Através do WordCloud podemos demonstrar o poder ou melhor o valor e peso que as variáveis tiveram neste estudo. Quanto maior o *lettering* maior o peso da variável, neste caso a variável com maior média foi as associações, e a menos a qualidade. Isto é, a amostra classificou os níveis de qualidade de ambas as marcas com valores baixos, já as associações com valores mais altos.

### 10. Conclusão

O presente estudo de caso teve como objetivo identificar as variáveis determinantes do valor de 2 marcas no mercado de operadores de telecomunicação em realidade de fusão – Zon e Optimus – que juntam patrimónios para formar uma nova sociedade comercial. As fusões e aquisições tornaram-se uma estratégia comum para muitas empresas que procuram reforçar o valor da marca e um crescimento rápido. Tendo em conta que atualmente verifica-se uma revolução nas mais diversas áreas, que implicam enormes adaptações ao mercado onde operam. Para além da possível e grande implicação das variáveis que acrescentam ou não valor às marcas para o consumidor, que cada vez mais, devido aos diversos meios de comunicação, está atento aos passos das suas marcas de eleição ou das marcas que fazem parte do seu quotidiano. Este estudo torna-se portanto importante, não só pela identificação ao que nos propusemos como objetivo primordial, como também pela identificação das variáveis que fizeram parte da ascensão da Zon sobre a Optimus. Visto que “*Hoje o desafio é criar uma imagem forte e distintiva*” (Kohli and Thakor 1997, p. 208)

Para o desenvolvimento e futura análise do caso foi utilizado um dos modelos existentes de *brand equity* - o de Aaker (1996) - que é provavelmente o mais estudado. O autor destaca a identidade da marca, cujo conceito está relacionado à compreensão da totalidade das suas associações. Determinando o conceito através de 5 categorias de ativos da marca e passivos “atrelados” à mesma, como o seu nome e símbolo – que adicionam ou subtraem ao valor criado pelo produto e/ou serviço a uma empresa ou da empresa para os seus consumidores ou para os 2 casos.

Ao analisar os dados recolhidos do questionário realizado à amostra em estudo, trabalhados em SPSS, os resultados das diferenças das médias vieram a demonstrar que a marca de telecomunicação fixa Zon é mais valiosa que a marca de telecomunicação móvel Optimus, em todas as variáveis menos na qualidade percebida pelo consumidor. A lealdade é uma variável complicada em qualquer mercado, onde as marcas tendem a ser transparentes e oferecem produtos muito semelhantes, em que questões como o preço, disponibilidade de produto/serviço ou facilidade de aquisição tornam-se importantes no ato imediato da compra. É por isso cada vez mais determinante estar atento às variáveis que tornam uma marca característica ou mais valiosa, principalmente



em termos de fusão, em que as marcas tendem a caminhar para o mesmo sentido. Numa fusão as marcas envolvidas não devem ser muito díspares a nível de *brand equity* para que a menos valiosa não leve a mais valiosa a mau porto. No entanto com a aplicação do questionário ao consumidor, tivemos oportunidade de avaliar e identificar a marca com mais força para este. É de sublinhar, que no início da proposta de tema de tese, as antigas Zon e Optimus eram ZON Optimus, atualmente formaram uma identidade comum – NOS “Há mais em nos” – uma das hipóteses nos caso de fusão. Verifica-se portanto, que o objetivo é cada vez mais caminharem para uma identidade única e forte.

Este estudo de caso apresenta algumas limitações, nomeadamente ao nível da dimensão da amostra e o fato de a escolha da mesma ter sido por conveniência. Adicionalmente, o valor da marca foi estudado após a fusão.

Para perspetivas futuras de gestão de marca é de sublinhar que as fusões e aquisições são estratégia comum para reforçar valor de marca e/ou crescimento. É importante escolher e seguir o modelo de *brand equity* correto para melhor determinar os valores dos ativos de marca, como também associar com dados media e financeiros. E por fim é notório, tendo em conta o estudo realizado nesta tese, que a identidade de marca está relacionada com possível compreensão de associações interligadas às marcas por parte do consumidor.

Estudos posteriores poderão complementar a análise baseada no consumidor com outra informação, quer através de estudos financeiros, como ao nível de quotas de mercado e dados da bolsa

## 11. Referências bibliográficas

Aaker, A.David. (1991). *Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: *The Free Press*

Aaker, A.David; Joachimsthaler, Erich. (2000). *The Brand Relationship Spectrum: THE KEY TO THE BRAND ARCHITECTURE CHALLENGE*. *California Management Review*.

Aaker, Jennifer L. (1997). Dimensions of brand personality. *JMR, Journal of Marketing Research*; Aug 1997; 34, 3; ABI/INFORM Complete pg. 347

Ahern, K. R., & Weston, J. F. (2007). M&As: The good, the bad, and the ugly. *Journal of Applied Finance*, 17(1), 5-20

Blattber, Robert C.; Getz, Gary; Thomas, S. Jacquelyn. (2001) Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets. *Harvard Business Press*

Cheng, Yanxia; Peng, Wangcheng (2010). *The Drivers Model of Customer Equity Based on the Service Profit Chain*. Management and Service Science (MASS), International Conference on

Chyong-Ru, Liua; Li-Fang, Geb; WEI-RONG, Linc; MING-Long, Kuod; CHENG-HSIUNG, Tsuie. (2013). *Customer Equity Models for Mainland China and Taiwan's Economy Hotels*. Research, DOI: 10.1080/10941665.2013.866583

Côrte-Real, Ana (2007). Valor da Marca. *Revista Prisma: Artigos do CONTECSI*, nº4

Davis, Scott (2000). M. *The power of the brand, Strategy & Leadership*, v. 20, n.

Ettenson, R. and Knowles, J. (2006). Merging the brands and branding the merger. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47,4, pp. 39-49

Hsiang-Ming, L., Ching-Chi, L., & Cou-Chen, W. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, 45(7), 1091-1111

Kapferer, Jean-Nöel. (1997). *Strategic Brand Management. Great Britain*, Kogan Page.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer based brand equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57,1, pp. 1-22

Kohli, Chiranjeev e Mrungank Thakor. (1997). Branding Consumer Goods: Insights form Theory and Practice. *Journal of Consumer Marketing*, 14 (3), 206-219

Knowles, Jonathan. (2003). Value-based brand measurement and management. *Henry Stewart Publications* 1478-0844. Interactive Marketing. VOL . 5 NO. 1 . PP 40–50.

Lantos, P.Geoffrey. (2006). The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. *The Journal of Product and Brand Management*; 15, 1; ABI/INFORM Complete

Lassar, Walfried, Banwari Mittal, e Sharma Arun. (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12 (4), 11-19

Lendreviel, Lindon, Dionísio e Rodrigues (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática de Marketing*, Publicações Dom Quixote

Leone, Robert P.; Rao, Vithala R.; Keller, L.Kevin.; Luo, Anita Man.; Mcalister, Leigh.; Srivastava, Rajendra. (2006). Linking Brand Equity to Customer Equity. *Journal of Service Research*

Neumeier, Marty (2006) *The Brand Gap*. Aiga

Malhotra, Naresh K. (2004). *Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada*. São Paulo, Editora ARTMED

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas.

Seetharaman, A., Zainal Azlan Bin, M. N., & Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *The Journal of Product and Brand Management*, 10(4), 243-256

Song, Saw-Imm; Abdul Rahman, Rashidah; Chu, Ei-Yet; Kueh, Cheok-Choo (2010). *Determinants of CROSS-BORDER mergers & acquisitions (CBMAs) performance in five east asian countries*. International Conference on Science and Social Research

Tomyia, Eduardo (2009). Valor de Marca, *Revista Ri*

Vu, D. A., Shi Y., & Hanby T. (2009). A Strategic framework for brand integration in horizontal mergers and acquisitions. *Journal of Technology Management in China*, Vol. 4, 1, pp. 26-52

Zinkhan, M.George. (1994). Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. *Journal of Marketing*; Jul 1994; 58, 3; ABI/INFORM Complete

Zungu, D.M. M. Simon; Merrilees, Bill; Miller, Dale. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand Manage*

Olins, Wally. (2010). *Wally Olins: The Brand Handbook*, Thames & Hudson

WYSS, Stephen (2012). *Growth Strategy: Mergers & Acquisitions Brand strength and strong logistics among keys to M&A deals*. Chainstoreage.com

Yonggi, Wang; Lei Du, Shunping; Han, Guicheng Shi. (2005) *The Dimensions of Customer Loyalty and Its Key Drivers: An Integrated Framework in Perspective of Customer Equity Management*. Services Systems and Services Management, Proceedings of ICSSSM International Conference on (Volume:1 )

### Netgrafia

MARKTEST: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~175a.aspx>

AC NIELSEN PORTUGAL: [www.acnielsen.pt](http://www.acnielsen.pt)

INE, Instituto Nacional de Estatística: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

## 11. Anexos

### 12.1. Questionário para avaliar modelo de Brand Equity

[SURVEY PREVIEW MODE] Brand Equity - Caso de estudo do setor deTelecomunicação Survey - Google Chrome

www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW\_MODE=DO\_NOT\_USE\_THIS\_LINK\_FOR\_COLLECTION&sm=DshomkougZehGCwLji60p96du8oL

#### Brand Equity - Caso de estudo do setor deTelecomunicação

Grupo I

O presente questionário tem como objetivo recolher informação sobre o valor individual que as marcas têm para o consumidor, sendo o caso em estudo duas marcas de telecomunicação.

Pretende-se que o questionário possa ser preenchido por assinantes e NÃO-ASSINANTES das marcas em questão, na medida que a maior parte das perguntas são de resposta ou conhecimento imediato.

As respostas fornecidas serão cruciais para o desenvolvimento e análise do case study, no âmbito da tese de mestrado no INDEG-ISCTE, sendo que pedimos para que todas as questões apresentadas sejam respondidas com clareza e a máxima sinceridade. É importante também responder a todas as questões, assim como ser maior de idade para que não comprometa a validade do questionário e estudo em questão.

Garantimos a total confidencialidade dos dados obtidos e agradecemos desde já a sua colaboração, Obrigada.

**\* 1. Indique quais as marcas do setor de telecomunicação, em Portugal, que conhece.**

**\* 2. Indique quais as marcas do setor de telecomunicações fixas e móveis que subscreve.**

**3. Das seguintes hipóteses quais melhor descrevem as seguintes marcas: ZON e OPTIMUS. Escolha apenas 1 hipótese para cada marca**

	Zon	Optimus
Grupo Sonae	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empresas/profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Móvel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vanguardista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cinemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pioneira em tarifários de baixo custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Última geração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velocidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cobertura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidade em serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fibra óptica Iris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalizável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço simples e intuitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pratica preços acessíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Próximo

# AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

## Grupo II - Brand Equity

### \* 4. Identidade

Indique qual o seu grau de concordância para cada questão apresentada, relativamente às marcas apresentadas  
Sendo a escala de (1 a 5) em que (1: Discordo Totalmente) e (5: Concordo Totalmente)

	ZON	OPTIMUS
O nome é de fácil apreensão.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
O Símbolo (logo) é adequado à classe de produto.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
O logótipo tem design atraente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca é forte.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tem características únicas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Transmite confiança.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Satisfaz as necessidades de serviço.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
É inovadora.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Espaço loja é agradável.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
O site é organizado e informativo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
O serviço de apoio ao cliente é eficiente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Possui colaboradores com Know-How	<input type="text"/>	<input type="text"/>
O serviço é pautado por rapidez, efetividade e eficácia.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### \* 5. Qualidade percebida

Indique qual o seu grau de concordância para cada questão apresentada, relativamente às marcas apresentadas  
Sendo a escala de (1 a 5) em que (1: Discordo Totalmente) e (5: Concordo Totalmente)

	ZON	OPTIMUS
A marca tem qualidade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Os produtos e serviços proporcionam uma melhor qualidade de vida.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A prestação de serviços é rápida.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Oferece uma diversidade de packs de serviços/produtos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca satisfaz as necessidades dos clientes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Os serviços apresentados são melhores que os da concorrência.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca não tem qualidade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca em relação à concorrência tem melhor qualidade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Desde da criação da marca o seu nível de qualidade é constante.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### \* 6. Lealdade

Indique qual o seu grau de concordância para cada questão apresentada, relativamente às marcas apresentadas  
Sendo a escala de (1 a 5) em que (1: Discordo Totalmente) e (5: Concordo Totalmente)

	ZON	OPTIMUS
Subscribo o serviço da marca	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Subscribo o serviço de marcas concorrentes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Prefiro o produto/serviço face à concorrência.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sou fiel à marca.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Confiar na marca.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Aconselho a marca.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca preenche as minhas necessidades.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se esta marca desaparecesse eu sentiria a sua falta.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca é importante para mim.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca é mais que um serviço/produto para mim.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca é a minha primeira escolha.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se os produtos estiverem indisponíveis opto por semelhante produto da concorrência.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### \* 7. Consciencialização da marca

Indique qual o seu grau de concordância para cada questão apresentada, relativamente às marcas apresentadas  
Sendo a escala de (1 a 5) em que (1: Discordo Totalmente) e (5: Concordo Totalmente)

	ZON	OPTIMUS
As pessoas que lhe são próximas subscrivem a marca.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca tem historial.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca tem uma imagem forte.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca tem uma imagem consistente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A marca destaca-se das demais.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

# AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

## \* 8. Associações à marca

Indique qual o seu grau de concordância para cada questão apresentada, relativamente às marcas apresentadas  
Sendo a escala de (1 a 5) em que (1: Discordo Totalmente) e (5: Concordo Totalmente)

	ZON	OPTIMUS
A marca é forte.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
É original.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
É pioneira no mercado.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
É vanguardista.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
É transparente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
É enojada e irreverente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
É responsável.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
É personalizável.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tem uma boa relação preço-qualidade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
É líder de mercado.	<input type="text"/>	<input type="text"/>



11.1. Avaliação do questionário: Tabelas SPSS

Tabela 11 - Médias e medianas ZON (Aaker's Brand Equity Mode)

	Mean	Median	Standard Deviation
L1Z Q4 - IDENTIDADE ZON (O nome é de fácil apreensão)	4.47	5	.75
L2Z Q4 IDENTIDADE ZON (O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca)	3.90	4	.95
L3Z Q4 IDENTIDADE ZON (O Símbolo (logo) é adequado à classe de produto)	3.81	4	.81
L4Z Q4 IDENTIDADE ZON (O logótipo tem design atraente)	3.72	4	.93
L5Z Q4 IDENTIDADE ZON (A marca é forte)	4.14	4	.83
L6Z Q4 IDENTIDADE ZON (Tem características únicas)	3.33	4	1.20
L7Z Q4 IDENTIDADE ZON (Transmite confiança)	3.51	4	.94
L8Z Q4 IDENTIDADE ZON (Satisfaz as necessidades de serviço)	3.51	4	.90
L9Z Q4 IDENTIDADE ZON (É inovadora)	3.72	4	.80
L10Z Q4 IDENTIDADE ZON (Espaço loja é agradável)	3.32	3	.87
L11Z Q4 IDENTIDADE ZON (O site é organizado e informativo)	3.38	3	.85
L12Z Q4 IDENTIDADE ZON (O serviço de apoio ao cliente é eficiente)	3.00	3	.91
L13Z Q4 IDENTIDADE ZON (Possui colaboradores com Know-How )	3.19	3	.75
L14Z Q4 IDENTIDADE ZON (O serviço é pautado por rapidez, efetividade e eficácia)	3.06	3	.90
Q1Z Q5 Qualidade ZON ( A marca tem qualidade)	3.72	4	.90
Q2Z Q5 Qualidade ZON (Os produtos e serviços proporcionam uma melhor qualidade de vida)	3.66	4	.98
Q3Z Q5 Qualidade ZON (A prestação de serviços é rápida)	3.19	3	.89
Q4Z Q5 Qualidade ZON (Oferece uma diversidade de packs de serviços/produtos)	3.78	4	.98
Q5Z Q5 Qualidade ZON (A marca satisfaz as necessidades dos clientes)	3.54	4	.89
Q6Z Q5 Qualidade ZON (Os serviços apresentados são melhores que os da concorrência)	3.01	3	1.04
Q7Z Q5 Qualidade ZON (A marca não tem qualidade)	1.95	1	1.12
Q8Z Q5 Qualidade ZON (A marca em relação à concorrência tem melhor qualidade)	3.06	3	1.03
Q9Z Q5 Qualidade ZON (Desde da criação da marca o seu nível de qualidade é constante)	3.41	3	1.07
Q10Z Q6 Lealdade ZON (Subscribo o serviço da marca)	2.78	3	1.80
Q11Z Q6 Lealdade ZON (Subscribo o serviço de marcas concorrentes)	3.31	4	1.78
Q12Z Q6 Lealdade ZON (Prefiro o produto/serviço face à concorrência)	2.76	3	1.37
Q13Z Q6 Lealdade ZON (Sou fiel à marca)	2.48	3	1.39
Q14Z Q6 Lealdade ZON (Confio na marca)	3.16	3	1.14
Q15Z Q6 Lealdade ZON (Aconselho a marca)	3.02	3	1.30
Q16Z Q6 Lealdade ZON (A marca preenche as minhas necessidades)	3.06	3	1.25
Q17Z Q6 Lealdade ZON (Se esta marca desaparecesse eu sentira a sua falta)	2.93	3	1.39
Q18Z Q6 Lealdade ZON (A marca é importante para mim)	2.69	3	1.19
Q19Z Q6 Lealdade ZON (A marca é mais que um serviço/produto para mim)	2.34	3	1.14
Q20Z Q6 Lealdade ZON (A marca é a minha primeira escolha)	2.56	3	1.38
Q21Z Q6 Lealdade ZON (Se os produtos estiverem indisponíveis opto por semelhante produto da concorrência)	3.78	4	1.13
C1Z Q7 Consciencialização ZON (As pessoas que lhe são próximas subscrevem a marca)	3.76	4	1.17
C2Z Q7 Consciencialização ZON (A marca tem historial)	3.91	4	.97
C3Z Q7 Consciencialização ZON (A marca tem uma imagem forte)	3.98	4	.87
C4Z Q7 Consciencialização ZON (A marca tem uma imagem consistente)	3.89	4	.99
C5Z Q7 Consciencialização ZON (A marca destaca-se das demais)	3.53	4	1.07
A1Z Q8 Associações ZON (A marca é forte)	4.01	4	.94
A2Z Q8 Associações ZON (É original)	3.50	4	1.01
A3Z Q8 Associações ZON (É pioneira no mercado)	3.58	4	1.17
A4Z Q8 Associações ZON (É vanguardista)	3.42	3	1.01
A5Z Q8 Associações ZON ( É transparente)	3.24	3	1.02
A6Z Q8 Associações ZON (É arrojada e irreverente)	3.11	3	.84
A7Z Q8 Associações ZON (É responsável)	3.51	3	.93



## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

	Mean	Median	Standard Deviation
A8Z Q8 Associações ZON (É personalizável)	3.57	3	1.17
A9Z Q8 Associações ZON (Tem uma boa relação preço-qualidade)	3.40	3	.99
A10Z Q8 Associações ZON (É líder de mercado)	3.52	4	1.28

Tabela 12 - Médias e medianas Optimus (Aaker's Brand Model)

	Mean	Median	Standard Deviation
L10 Q4 - IDENTIDADE OPTIMUS (O nome é de fácil apreensão)	4.07	4	.93
L20 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS ( O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca)	3.90	4	.92
L30 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O Símbolo (logo) é adequado à classe de produto)	3.76	4	.78
L40 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O logótipo tem design atraente)	3.76	4	.80
L50 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (A marca é forte)	3.64	4	.89
L60 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Tem características únicas)	3.38	3	1.19
L70 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Transmite confiança)	3.53	4	.89
L80 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Satisfaz as necessidades de serviço)	3.56	4	.93
L90 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (É inovadora)	3.68	4	.85
L100 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Espaço loja é agradável)	3.33	3	.77
L110 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O site é organizado e informativo)	3.32	3	.76
L120 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O serviço de apoio ao cliente é eficiente)	3.23	3	.87
L130 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Possui colaboradores com Know-How)	3.23	3	.89
L140 Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O serviço é pautado por rapidez, efetividade e eficácia)	3.29	3	.91
Q10 Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca tem qualidade)	3.74	4	.88
Q20 Q5 Qualidade OPTIMUS (Os produtos e serviços proporcionam uma melhor qualidade de vida)	3.58	4	.99
Q30 Q5 Qualidade OPTIMUS (A prestação de serviços é rápida)	3.42	3	.83
Q40 Q5 Qualidade OPTIMUS (Oferece uma diversidade de packs de serviços/produtos)	3.56	4	.89
Q50 Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca satisfaz as necessidades dos clientes)	3.58	4	.88
Q60 Q5 Qualidade OPTIMUS (Os serviços apresentados são melhores que os da concorrência)	3.10	3	1.02
Q70 Q5 Qualidade OPTIMUS(A marca não tem qualidade)	1.90	2	1.01
Q80 Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca em relação à concorrência tem melhor qualidade)	3.05	3	.98
Q90 Q5 Qualidade OPTIMUS (Desde da criação da marca o seu nível de qualidade é constante)	3.47	3	1.01
Q100 Q6 Lealdade OPTIMUS (Subscribo o serviço da marca)	2.67	2	1.75
Q110 Q6 Lealdade OPTIMUS (Subscribo o serviço de marcas concorrentes)	3.42	4	1.78
Q120 Q6 Lealdade OPTIMUS (Prefiro o produto/serviço face à concorrência)	2.60	3	1.43
Q130 Q6 Lealdade OPTIMUS (Sou fiel à marca)	2.46	3	1.43
Q140 Q6 Lealdade OPTIMUS (Confio na marca)	3.07	3	1.14
Q150 Q6 Lealdade OPTIMUS (Aconselho a marca)	3.01	3	1.29
Q160 Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca preenche as minhas necessidades)	3.01	3	1.35
Q170 Q6 Lealdade OPTIMUS (Se esta marca desaparecesse eu sentira a sua falta)	2.97	3	1.49
Q180 Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é importante para mim)	2.60	3	1.27
Q190 Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é mais que um serviço/produto para mim)	2.39	3	1.20
Q200 Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é a minha primeira escolha)	2.40	2	1.36
Q210 Q6 Lealdade OPTIMUS (Se os produtos estiverem indisponíveis opto por semelhante produto da concorrência)	3.72	4	1.21
C10 Q7 Consciencialização OPTIMUS (As pessoas que lhe são	3.20	3	1.47

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

	Mean	Median	Standard Deviation
próximas subscrevem a marca)			
C20 Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem historial)	3.86	4	1.08
C30 Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem uma imagem forte)	3.78	4	.97
C40 Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem uma imagem consistente)	3.82	4	.98
C50 Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca destaca-se das demais)	3.34	3	1.06
A10 Q8 Associações OPTIMUS (A marca é forte)	3.72	4	.96
A20 Q8 Associações OPTIMUS (É original)	3.82	4	.90
A30 Q8 Associações OPTIMUS (É pioneira no mercado)	3.17	3	1.09
A40 Q8 Associações OPTIMUS (É vanguardista)	3.57	4	.95
A50 Q8 Associações OPTIMUS (É transparente)	3.34	3	1.05
A60 Q8 Associações OPTIMUS (É arrojada e irreverente)	3.78	4	.89
A70 Q8 Associações OPTIMUS (É responsável)	3.61	4	.86
A80 Q8 Associações OPTIMUS (É personalizável)	3.29	3	.92
A90 Q8 Associações OPTIMUS (Tem uma boa relação preço-qualidade)	3.51	4	.96
A100 Q8 Associações OPTIMUS (É líder de mercado)	2.46	3	.92

Tabela 13 - Testes T: Paired Samples Statistics Zon e Optimus

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Q4 - IDENTIDADE ZON (O nome é de fácil apreensão)	4,47	125	,747	,067
	Q4 - IDENTIDADE OPTIMUS (O nome é de fácil apreensão)	4,07	125	,926	,083
Pair 2	Q4 IDENTIDADE ZON (O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca)	3,90	125	,954	,085
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS ( O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca)	3,90	125	,920	,082
Pair 3	Q4 IDENTIDADE ZON (O Símbolo (logo) é adequado à classe de produto)	3,81	125	,810	,072
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O Símbolo (logo) é adequado à classe de produto)	3,76	125	,777	,069
Pair 4	Q4 IDENTIDADE ZON (O logótipo tem design atraente)	3,72	125	,930	,083
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O logótipo tem design atraente)	3,76	125	,797	,071
Pair 5	Q4 IDENTIDADE ZON (A marca é forte)	4,14	125	,830	,074
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (A marca é forte)	3,64	125	,893	,080
Pair 6	Q4 IDENTIDADE ZON (Tem caraterísticas únicas)	3,33	125	1,203	,108
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Tem caraterísticas únicas)	3,38	125	1,190	,106
Pair 7	Q4 IDENTIDADE ZON (Transmite confiança)	3,51	125	,939	,084
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Transmite confiança)	3,53	125	,885	,079
Pair 8	Q4 IDENTIDADE ZON (Satisfaz as necessidades de serviço)	3,51	125	,904	,081
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Satisfaz as necessidades de serviço)	3,56	125	,928	,083
Pair 9	Q4 IDENTIDADE ZON (É inovadora)	3,72	125	,799	,071
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (É inovadora)	3,68	125	,848	,076
Pair 10	Q4 IDENTIDADE ZON (Espaço loja é agradável)	3,32	125	,867	,078
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Espaço loja é agradável)	3,33	125	,770	,069
Pair 11	Q4 IDENTIDADE ZON (O site é organizado e informativo)	3,38	125	,849	,076
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O site é organizado e informativo)	3,32	125	,758	,068
Pair 12	Q4 IDENTIDADE ZON (O serviço de apoio ao cliente é eficiente)	3,00	125	,907	,081
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O serviço de apoio ao cliente é eficiente)	3,23	125	,872	,078
Pair 13	Q4 IDENTIDADE ZON (Possui colaboradores com Know-How )	3,19	125	,748	,067
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Possui colaboradores com Know-How)	3,23	125	,890	,080
Pair 14	Q4 IDENTIDADE ZON (O serviço é pautado por rapidez, efetividade e eficácia)	3,06	125	,905	,081
	Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O serviço é pautado por rapidez, efetividade e eficácia)	3,29	125	,914	,082
Pair 15	Q5 Qualidade ZON ( A marca tem qualidade)	3,72	125	,903	,081
	Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca tem qualidade)	3,74	125	,881	,079

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

Pair 16	Q5 Qualidade ZON (Os produtos e serviços proporcionam uma melhor qualidade de vida)	3,66	125	,985	,088
	Q5 Qualidade OPTIMUS (Os produtos e serviços proporcionam uma melhor qualidade de vida)	3,58	125	,994	,089
Pair 17	Q5 Qualidade ZON (A prestação de serviços é rápida)	3,19	125	,886	,079
	Q5 Qualidade OPTIMUS (A prestação de serviços é rápida)	3,42	125	,835	,075
Pair 18	Q5 Qualidade ZON (Oferece uma diversidade de packs de serviços/produtos)	3,78	125	,980	,088
	Q5 Qualidade OPTIMUS (Oferece uma diversidade de packs de serviços/produtos)	3,56	125	,893	,080
Pair 19	Q5 Qualidade ZON (A marca satisfaz as necessidades dos clientes)	3,54	125	,894	,080
	Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca satisfaz as necessidades dos clientes)	3,58	125	,882	,079
Pair 20	Q5 Qualidade ZON (Os serviços apresentados são melhores que os da concorrência)	3,01	125	1,036	,093
	Q5 Qualidade OPTIMUS (Os serviços apresentados são melhores que os da concorrência)	3,10	125	1,019	,091
Pair 21	Q5 Qualidade ZON (A marca não tem qualidade)	1,95	125	1,121	,100
	Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca não tem qualidade)	1,90	125	1,007	,090
Pair 22	Q5 Qualidade ZON (A marca em relação à concorrência tem melhor qualidade)	3,06	125	1,030	,092
	Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca em relação à concorrência tem melhor qualidade)	3,05	125	,983	,088
Pair 23	Q5 Qualidade ZON (Desde da criação da marca o seu nível de qualidade é constante)	3,41	125	1,071	,096
	Q5 Qualidade OPTIMUS (Desde da criação da marca o seu nível de qualidade é constante)	3,47	125	1,013	,091
Pair 24	Q6 Lealdade ZON (Subscribo o serviço da marca)	2,78	125	1,795	,161
	Q6 Lealdade OPTIMUS (Subscribo o serviço da marca)	2,67	125	1,754	,157
Pair 25	Q6 Lealdade ZON (Subscribo o serviço de marcas concorrentes)	3,31	125	1,775	,159
	Q6 Lealdade OPTIMUS (Subscribo o serviço de marcas concorrentes)	3,42	125	1,783	,160
Pair 26	Q6 Lealdade ZON (Prefiro o produto/serviço face à concorrência)	2,76	125	1,370	,123
	Q6 Lealdade OPTIMUS (Prefiro o produto/serviço face à concorrência)	2,60	125	1,426	,128
Pair 27	Q6 Lealdade ZON (Sou fiel à marca)	2,48	125	1,389	,124
	Q6 Lealdade OPTIMUS (Sou fiel à marca)	2,46	125	1,434	,128
Pair 28	Q6 Lealdade ZON (Confio na marca)	3,16	125	1,139	,102
	Q6 Lealdade OPTIMUS (Confio na marca)	3,07	125	1,144	,102
Pair 29	Q6 Lealdade ZON (Aconselho a marca)	3,02	125	1,295	,116
	Q6 Lealdade OPTIMUS (Aconselho a marca)	3,01	125	1,292	,116
Pair 30	Q6 Lealdade ZON (A marca preenche as minhas necessidades)	3,06	125	1,253	,112
	Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca preenche as minhas necessidades)	3,01	125	1,353	,121
Pair 31	Q6 Lealdade ZON (Se esta marca desaparecesse eu sentira a sua falta)	2,93	125	1,392	,125
	Q6 Lealdade OPTIMUS (Se esta marca desaparecesse eu sentira a sua falta)	2,97	125	1,492	,133

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

Pair 32	Q6 Lealdade ZON (A marca é importante para mim)	2,69	125	1,187	,106
	Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é importante para mim)	2,60	125	1,270	,114
Pair 33	Q6 Lealdade ZON (A marca é mais que um serviço/produto para mim)	2,34	125	1,137	,102
	Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é mais que um serviço/produto para mim)	2,39	125	1,204	,108
Pair 34	Q6 Lealdade ZON (A marca é a minha primeira escolha)	2,56	125	1,376	,123
	Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é a minha primeira escolha)	2,40	125	1,356	,121
Pair 35	Q6 Lealdade ZON (Se os produtos estiverem indisponíveis opto por semelhante produto da concorrência)	3,78	125	1,135	,102
	Q6 Lealdade OPTIMUS (Se os produtos estiverem indisponíveis opto por semelhante produto da concorrência)	3,72	125	1,209	,108
Pair 36	Q7 Consciencialização ZON (As pessoas que lhe são próximas subscrevem a marca)	3,76	125	1,174	,105
	Q7 Consciencialização OPTIMUS (As pessoas que lhe são próximas subscrevem a marca)	3,20	125	1,470	,131
Pair 37	Q7 Consciencialização ZON (A marca tem historial)	3,91	125	,967	,087
	Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem historial)	3,86	125	1,075	,096
Pair 38	Q7 Consciencialização ZON (A marca tem uma imagem forte)	3,98	125	,866	,077
	Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem uma imagem forte)	3,78	125	,974	,087
Pair 39	Q7 Consciencialização ZON (A marca tem uma imagem consistente)	3,89	125	,986	,088
	Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem uma imagem consistente)	3,82	125	,979	,088
Pair 40	Q7 Consciencialização ZON (A marca destaca-se das demais)	3,53	125	1,074	,096
	Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca destaca-se das demais)	3,34	125	1,063	,095
Pair 41	Q8 Associações ZON (A marca é forte)	4,01	125	,938	,084
	Q8 Associações OPTIMUS (A marca é forte)	3,72	125	,964	,086
Pair 42	Q8 Associações ZON (É original)	3,50	125	1,005	,090
	Q8 Associações OPTIMUS (É original)	3,82	125	,899	,080
Pair 43	Q8 Associações ZON (É pioneira no mercado)	3,58	125	1,165	,104
	Q8 Associações OPTIMUS (É pioneira no mercado)	3,17	125	1,091	,098
Pair 44	Q8 Associações ZON (É vanguardista)	3,42	125	1,010	,090
	Q8 Associações OPTIMUS (É vanguardista)	3,57	125	,953	,085
Pair 45	Q8 Associações ZON (É transparente)	3,24	125	1,019	,091
	Q8 Associações OPTIMUS (É transparente)	3,34	125	1,047	,094
Pair 46	Q8 Associações ZON (É arrojada e irreverente)	3,11	125	,844	,076
	Q8 Associações OPTIMUS (É arrojada e irreverente)	3,78	125	,885	,079
Pair 47	Q8 Associações ZON (É responsável)	3,51	125	,930	,083
	Q8 Associações OPTIMUS (É responsável)	3,61	125	,860	,077
Pair 48	Q8 Associações ZON (É personalizável)	3,57	125	1,173	,105
	Q8 Associações OPTIMUS (É personalizável)	3,29	125	,923	,083
Pair 49	Q8 Associações ZON (Tem uma boa relação preço-qualidade)	3,40	125	,992	,089
	Q8 Associações OPTIMUS (Tem uma boa relação preço-qualidade)	3,51	125	,956	,085

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

Pair 50	Q8 Associações ZON (É líder de mercado)	3,52	125	1,280	,114
	Q8 Associações OPTIMUS (É líder de mercado)	2,46	125	,920	,082

Tabela 14 - Testes T: Paired Samples Correlations Zon Optimus

		N	Correlatio n	Sig.
Pair 1	Q4 - IDENTIDADE ZON (O nome é de fácil apreensão) & Q4 - IDENTIDADE OPTIMUS (O nome é de fácil apreensão)	125	,615	,000
Pair 2	Q4 IDENTIDADE ZON (O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS ( O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca)	125	,440	,000
Pair 3	Q4 IDENTIDADE ZON (O Símbolo (logo) é adequado à classe de produto) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O Símbolo (logo) é adequado à classe de produto)	125	,567	,000
Pair 4	Q4 IDENTIDADE ZON (O logótipo tem design atraente) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O logótipo tem design atraente)	125	,431	,000
Pair 5	Q4 IDENTIDADE ZON (A marca é forte) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (A marca é forte)	125	,223	,012
Pair 6	Q4 IDENTIDADE ZON (Tem caraterísticas únicas) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Tem caraterísticas únicas)	125	,689	,000
Pair 7	Q4 IDENTIDADE ZON (Transmite confiança) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Transmite confiança)	125	,410	,000
Pair 8	Q4 IDENTIDADE ZON (Satisfaz as necessidades de serviço) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Satisfaz as necessidades de serviço)	125	,396	,000
Pair 9	Q4 IDENTIDADE ZON (É inovadora) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (É inovadora)	125	,140	,118
Pair 10	Q4 IDENTIDADE ZON (Espaço loja é agradável) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Espaço loja é agradável)	125	,385	,000
Pair 11	Q4 IDENTIDADE ZON (O site é organizado e informativo) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O site é organizado e informativo)	125	,376	,000
Pair 12	Q4 IDENTIDADE ZON (O serviço de apoio ao cliente é eficiente) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O serviço de apoio ao cliente é eficiente)	125	,326	,000
Pair 13	Q4 IDENTIDADE ZON (Possui colaboradores com Know-How ) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Possui colaboradores com Know-How)	125	,429	,000
Pair 14	Q4 IDENTIDADE ZON (O serviço é pautado por rapidez, efetividade e eficácia) & Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O serviço é pautado por rapidez, efetividade e eficácia)	125	,338	,000
Pair 15	Q5 Qualidade ZON ( A marca tem qualidade) & Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca tem qualidade)	125	,545	,000
Pair 16	Q5 Qualidade ZON (Os produtos e serviços proporcionam uma melhor qualidade de vida) & Q5 Qualidade OPTIMUS (Os produtos e serviços proporcionam uma melhor qualidade de vida)	125	,624	,000
Pair 17	Q5 Qualidade ZON (A prestação de serviços é rápida) & Q5 Qualidade OPTIMUS (A prestação de serviços é rápida)	125	,404	,000
Pair 18	Q5 Qualidade ZON (Oferece uma diversidade de packs de serviços/produtos) & Q5 Qualidade OPTIMUS (Oferece uma diversidade de packs de serviços/produtos)	125	,536	,000
Pair 19	Q5 Qualidade ZON (A marca satisfaz as necessidades dos clientes) & Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca satisfaz as necessidades dos clientes)	125	,530	,000



## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

Pair 20	Q5 Qualidade ZON (Os serviços apresentados são melhores que os da concorrência) & Q5 Qualidade OPTIMUS (Os serviços apresentados são melhores que os da concorrência)	125	,228	,010
Pair 21	Q5 Qualidade ZON (A marca não tem qualidade) & Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca não tem qualidade)	125	,739	,000
Pair 22	Q5 Qualidade ZON (A marca em relação à concorrência tem melhor qualidade) & Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca em relação à concorrência tem melhor qualidade)	125	,292	,001
Pair 23	Q5 Qualidade ZON (Desde da criação da marca o seu nível de qualidade é constante) & Q5 Qualidade OPTIMUS (Desde da criação da marca o seu nível de qualidade é constante)	125	,542	,000
Pair 24	Q6 Lealdade ZON (Subscribo o serviço da marca) & Q6 Lealdade OPTIMUS (Subscribo o serviço da marca)	125	,107	,235
Pair 25	Q6 Lealdade ZON (Subscribo o serviço de marcas concorrentes) & Q6 Lealdade OPTIMUS (Subscribo o serviço de marcas concorrentes)	125	,371	,000
Pair 26	Q6 Lealdade ZON (Prefiro o produto/serviço face à concorrência) & Q6 Lealdade OPTIMUS (Prefiro o produto/serviço face à concorrência)	125	,173	,053
Pair 27	Q6 Lealdade ZON (Sou fiel à marca) & Q6 Lealdade OPTIMUS (Sou fiel à marca)	125	,436	,000
Pair 28	Q6 Lealdade ZON (Confio na marca) & Q6 Lealdade OPTIMUS (Confio na marca)	125	,486	,000
Pair 29	Q6 Lealdade ZON (Aconselho a marca) & Q6 Lealdade OPTIMUS (Aconselho a marca)	125	,328	,000
Pair 30	Q6 Lealdade ZON (A marca preenche as minhas necessidades) & Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca preenche as minhas necessidades)	125	,452	,000
Pair 31	Q6 Lealdade ZON (Se esta marca desaparecesse eu sentira a sua falta) & Q6 Lealdade OPTIMUS (Se esta marca desaparecesse eu sentira a sua falta)	125	,508	,000
Pair 32	Q6 Lealdade ZON (A marca é importante para mim) & Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é importante para mim)	125	,451	,000
Pair 33	Q6 Lealdade ZON (A marca é mais que um serviço/produto para mim) & Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é mais que um serviço/produto para mim)	125	,614	,000
Pair 34	Q6 Lealdade ZON (A marca é a minha primeira escolha) & Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é a minha primeira escolha)	125	,376	,000
Pair 35	Q6 Lealdade ZON (Se os produtos estiverem indisponíveis opto por semelhante produto da concorrência) & Q6 Lealdade OPTIMUS (Se os produtos estiverem indisponíveis opto por semelhante produto da concorrência)	125	,630	,000
Pair 36	Q7 Consciencialização ZON (As pessoas que lhe são próximas subscrivem a marca) & Q7 Consciencialização OPTIMUS (As pessoas que lhe são próximas subscrivem a marca)	125	,210	,019
Pair 37	Q7 Consciencialização ZON (A marca tem historial) & Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem historial)	125	,406	,000
Pair 38	Q7 Consciencialização ZON (A marca tem uma imagem forte) & Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem uma imagem forte)	125	,539	,000
Pair 39	Q7 Consciencialização ZON (A marca tem uma imagem consistente) & Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem uma imagem consistente)	125	,539	,000
Pair 40	Q7 Consciencialização ZON (A marca destaca-se das demais) & Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca destaca-se das demais)	125	,214	,017



## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

Pair 41	Q8 Associações ZON (A marca é forte) & Q8 Associações OPTIMUS (A marca é forte)	125	,351	,000
Pair 42	Q8 Associações ZON (É original) & Q8 Associações OPTIMUS (É original)	125	,385	,000
Pair 43	Q8 Associações ZON (É pioneira no mercado) & Q8 Associações OPTIMUS (É pioneira no mercado)	125	,392	,000
Pair 44	Q8 Associações ZON (É vanguardista) & Q8 Associações OPTIMUS (É vanguardista)	125	,401	,000
Pair 45	Q8 Associações ZON (É transparente) & Q8 Associações OPTIMUS (É transparente)	125	,748	,000
Pair 46	Q8 Associações ZON (É arrojada e irreverente) & Q8 Associações OPTIMUS (É arrojada e irreverente)	125	,119	,187
Pair 47	Q8 Associações ZON (É responsável) & Q8 Associações OPTIMUS (É responsável)	125	,676	,000
Pair 48	Q8 Associações ZON (É personalizável) & Q8 Associações OPTIMUS (É personalizável)	125	,533	,000
Pair 49	Q8 Associações ZON (Tem uma boa relação preço-qualidade) & Q8 Associações OPTIMUS (Tem uma boa relação preço-qualidade)	125	,403	,000
Pair 50	Q8 Associações ZON (É líder de mercado) & Q8 Associações OPTIMUS (É líder de mercado)	125	,311	,000

AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

Tabela 15 - Testes T: Paired Samples Test ZON Optimus

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Q4 - IDENTIDADE ZON (O nome é de fácil apreensão) - Q4 - IDENTIDADE OPTIMUS (O nome é de fácil apreensão)	,400	,751	,067	,267	,533	5,952	124	,000
Pair 2	Q4 IDENTIDADE ZON (O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS ( O slogan "Se é Zon está on" e "o que nos liga é optimus" aplica-se bem à marca)	,000	,992	,089	-,176	,176	,000	124	1,000
Pair 3	Q4 IDENTIDADE ZON (O Símbolo (logo) é adequado à classe de produto) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O Símbolo (logo) é adequado à classe de produto)	,048	,739	,066	-,083	,179	,726	124	,469
Pair 4	Q4 IDENTIDADE ZON (O logótipo tem design atraente) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O logótipo tem design atraente)	-,040	,928	,083	-,204	,124	-,482	124	,631
Pair 5	Q4 IDENTIDADE ZON (A marca é forte) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (A marca é forte)	,504	1,075	,096	,314	,694	5,243	124	,000
Pair 6	Q4 IDENTIDADE ZON (Tem características únicas) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Tem características únicas)	-,056	,944	,084	-,223	,111	-,663	124	,509
Pair 7	Q4 IDENTIDADE ZON (Transmite confiança) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Transmite confiança)	-,016	,992	,089	-,192	,160	-,180	124	,857
Pair 8	Q4 IDENTIDADE ZON (Satisfaz as necessidades de serviço) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Satisfaz as necessidades de serviço)	-,048	1,007	,090	-,226	,130	-,533	124	,595
Pair 9	Q4 IDENTIDADE ZON (É inovadora) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (É inovadora)	,040	1,081	,097	-,151	,231	,414	124	,680
Pair 10	Q4 IDENTIDADE ZON (Espaço loja é agradável) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Espaço loja é agradável)	-,008	,911	,082	-,169	,153	-,098	124	,922
Pair 11	Q4 IDENTIDADE ZON (O site é organizado e informativo) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O site é organizado e informativo)	,056	,901	,081	-,103	,215	,695	124	,488
Pair 12	Q4 IDENTIDADE ZON (O serviço de apoio ao cliente é eficiente) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O serviço de apoio ao cliente é eficiente)	-,232	1,033	,092	-,415	-,049	-2,511	124	,013
Pair 13	Q4 IDENTIDADE ZON (Possui colaboradores com Know-How) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (Possui colaboradores com Know-How)	-,040	,884	,079	-,196	,116	-,506	124	,614

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

air 14	Q4 IDENTIDADE ZON (O serviço é pautado por rapidez, efetividade e eficácia) - Q4 IDENTIDADE OPTIMUS (O serviço é pautado por rapidez, efetividade e eficácia)	-,224	1,046	,094	-,409	-,039	-2,394	124	,018
Pair 15	Q5 Qualidade ZON ( A marca tem qualidade) - Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca tem qualidade)	-,016	,852	,076	-,167	,135	-,210	124	,834
Pair 16	Q5 Qualidade ZON (Os produtos e serviços proporcionam uma melhor qualidade de vida) - Q5 Qualidade OPTIMUS (Os produtos e serviços proporcionam uma melhor qualidade de vida)	,080	,858	,077	-,072	,232	1,043	124	,299
Pair 17	Q5 Qualidade ZON (A prestação de serviços é rápida) - Q5 Qualidade OPTIMUS (A prestação de serviços é rápida)	-,224	,941	,084	-,391	-,057	-2,662	124	,009
Pair 18	Q5 Qualidade ZON (Oferece uma diversidade de packs de serviços/produtos) - Q5 Qualidade OPTIMUS (Oferece uma diversidade de packs de serviços/produtos)	,224	,906	,081	,064	,384	2,765	124	,007
Pair 19	Q5 Qualidade ZON (A marca satisfaz as necessidades dos clientes) - Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca satisfaz as necessidades dos clientes)	-,032	,861	,077	-,184	,120	-,416	124	,678
Pair 20	Q5 Qualidade ZON (Os serviços apresentados são melhores que os da concorrência) - Q5 Qualidade OPTIMUS (Os serviços apresentados são melhores que os da concorrência)	-,088	1,276	,114	-,314	,138	-,771	124	,442
Pair 21	Q5 Qualidade ZON (A marca não tem qualidade) - Q5 Qualidade OPTIMUS(A marca não tem qualidade)	,056	,776	,069	-,081	,193	,807	124	,421
Pair 22	Q5 Qualidade ZON (A marca em relação à concorrência tem melhor qualidade) - Q5 Qualidade OPTIMUS (A marca em relação à concorrência tem melhor qualidade)	,016	1,198	,107	-,196	,228	,149	124	,882
Pair 23	Q5 Qualidade ZON (Desde da criação da marca o seu nível de qualidade é constante) - Q5 Qualidade OPTIMUS (Desde da criação da marca o seu nível de qualidade é constante)	-,064	,998	,089	-,241	,113	-,717	124	,475
Pair 24	Q6 Lealdade ZON (Subcrevo o serviço da marca) - Q6 Lealdade OPTIMUS (Subcrevo o serviço da marca)	,104	2,372	,212	-,316	,524	,490	124	,625
Pair 25	Q6 Lealdade ZON (Subcrevo o serviço de marcas concorrentes) - Q6 Lealdade OPTIMUS (Subcrevo o serviço de marcas concorrentes)	-,104	1,995	,178	-,457	,249	-,583	124	,561
Pair 26	Q6 Lealdade ZON (Prefiro o produto/serviço face à concorrência) - Q6 Lealdade OPTIMUS (Prefiro o produto/serviço face à concorrência)	,160	1,798	,161	-,158	,478	,995	124	,322
Pair 27	Q6 Lealdade ZON (Sou fiel à marca) - Q6 Lealdade OPTIMUS (Sou fiel à marca)	,024	1,500	,134	-,242	,290	,179	124	,858
Pair 28	Q6 Lealdade ZON (Confio na marca) - Q6 Lealdade OPTIMUS (Confio na marca)	,088	1,157	,103	-,117	,293	,850	124	,397
Pair 29	Q6 Lealdade ZON (Aconselho a marca) - Q6 Lealdade OPTIMUS (Aconselho a marca)	,008	1,500	,134	-,258	,274	,060	124	,953
Pair 30	Q6 Lealdade ZON (A marca preenche as minhas necessidades) - Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca preenche as minhas necessidades)	,048	1,367	,122	-,194	,290	,393	124	,695

## AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

ir 31	Q6 Lealdade ZON (Se esta marca desaparecesse eu sentira a sua falta) - Q6 Lealdade OPTIMUS (Se esta marca desaparecesse eu sentira a sua falta)	-0,40	1,433	,128	-,294	,214	-,312	124	,756
Pair 32	Q6 Lealdade ZON (A marca é importante para mim) - Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é importante para mim)	,088	1,289	,115	-,140	,316	,763	124	,447
Pair 33	Q6 Lealdade ZON (A marca é mais que um serviço/produto para mim) - Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é mais que um serviço/produto para mim)	-,048	1,031	,092	-,230	,134	-,521	124	,603
Pair 34	Q6 Lealdade ZON (A marca é a minha primeira escolha) - Q6 Lealdade OPTIMUS (A marca é a minha primeira escolha)	,160	1,526	,137	-,110	,430	1,172	124	,243
Pair 35	Q6 Lealdade ZON (Se os produtos estiverem indisponíveis opto por semelhante produto da concorrência) - Q6 Lealdade OPTIMUS (Se os produtos estiverem indisponíveis opto por semelhante produto da concorrência)	,056	1,010	,090	-,123	,235	,620	124	,537
Pair 36	Q7 Consciencialização ZON (As pessoas que lhe são próximas subscrevem a marca) - Q7 Consciencialização OPTIMUS (As pessoas que lhe são próximas subscrevem a marca)	,560	1,677	,150	,263	,857	3,733	124	,000
Pair 37	Q7 Consciencialização ZON (A marca tem historial) - Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem historial)	,056	1,117	,100	-,142	,254	,561	124	,576
Pair 38	Q7 Consciencialização ZON (A marca tem uma imagem forte) - Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem uma imagem forte)	,200	,889	,080	,043	,357	2,515	124	,013
Pair 39	Q7 Consciencialização ZON (A marca tem uma imagem consistente) - Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca tem uma imagem consistente)	,072	,943	,084	-,095	,239	,853	124	,395
Pair 40	Q7 Consciencialização ZON (A marca destaca-se das demais) - Q7 Consciencialização OPTIMUS (A marca destaca-se das demais)	,184	1,340	,120	-,053	,421	1,535	124	,127
Pair 41	Q8 Associações ZON (A marca é forte) - Q8 Associações OPTIMUS (A marca é forte)	,288	1,084	,097	,096	,480	2,971	124	,004
Pair 42	Q8 Associações ZON (É original) - Q8 Associações OPTIMUS (É original)	-,320	1,060	,095	-,508	-,132	-3,377	124	,001
Pair 43	Q8 Associações ZON (É pioneira no mercado) - Q8 Associações OPTIMUS (É pioneira no mercado)	,416	1,246	,111	,196	,636	3,734	124	,000
Pair 44	Q8 Associações ZON (É vanguardista) - Q8 Associações OPTIMUS (É vanguardista)	-,144	1,075	,096	-,334	,046	-1,497	124	,137
Pair 45	Q8 Associações ZON (É transparente) - Q8 Associações OPTIMUS (É transparente)	-,096	,734	,066	-,226	,034	-1,462	124	,146
Pair 46	Q8 Associações ZON (É arrojada e irreverente) - Q8 Associações OPTIMUS (É arrojada e irreverente)	-,672	1,148	,103	-,875	-,469	-6,542	124	,000
Pair 47	Q8 Associações ZON (É responsável) - Q8 Associações OPTIMUS (É responsável)	-,096	,723	,065	-,224	,032	-1,484	124	,140
Pair 48	Q8 Associações ZON (É personalizável) - Q8 Associações OPTIMUS (É personalizável)	,280	1,036	,093	,097	,463	3,020	124	,003
Pair 49	Q8 Associações ZON (Tem uma boa relação preço-qualidade) - Q8 Associações OPTIMUS (Tem uma boa relação preço-qualidade)	-,112	1,064	,095	-,300	,076	-1,177	124	,242

AVALIAÇÃO DA BRAND EQUITY EM REALIDADE DE M&A

---

Pair 50	Q8 Associações ZON (É líder de mercado) - Q8 Associações OPTIMUS (É líder de mercado)	1,064	1,324	,118	,830	1,298	8,982	124	,000
---------	---	-------	-------	------	------	-------	-------	-----	------

AVALIAÇÃO DA  
BRAND  
EQUITY  
EM  
REALIDADE DE  
FUSÃO  
E/OU  
AQUISIÇÃO |  
CASO  
ZON  
OPTIMUS

**Vanda  
Filipa  
Costa  
Dias**

