



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**IMPACTO DO REBRANDING NO BRAND EQUITY DE UMA**

**INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:**

**CASO NOVO BANCO**

**MATILDE RODRIGUES DA COSTA**

**OUTUBRO 2024**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**

**MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**IMPACTO DO REBRANDING NO BRAND EQUITY DE UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:  
CASO NOVO BANCO**

**MATILDE RODRIGUES DA COSTA**

**ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA SUSANA CATARINA DE  
JESUS FERNANDES DOS SANTOS**

**OUTUBRO 2024**

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Susana Santos, que se demonstrou sempre disponível em todos os momentos. Muito obrigada pelo seu profissionalismo e rigor nesta etapa tão importante da minha vida académica. Sem o seu apoio exímio ao longo da realização da dissertação, não teria sido possível.

Agradecer à minha família pelo amor e apoio incondicional. Aos meus pais, que desde sempre me ensinaram que o trabalho e dedicação são a base do sucesso, e à minha avó, pelas suas constantes palavras de carinho e força. Obrigada por garantirem que tivesse todas as oportunidades e portas abertas para o meu futuro e por toda a preocupação em assegurar a minha felicidade. São uma inspiração para mim a todos os níveis. À minha irmã, a minha melhor amiga, que me conhece como ninguém e que me apoia em todas as fases da minha vida. A pessoa que está ao meu lado nos momentos de maior tristeza e que celebra as minhas conquistas como se fossem suas. Ao meu cunhado, que se demonstra sempre disponível para ajudar no que for preciso e que foi um apoio fundamental nesta etapa tão importante. Muito obrigada!

Ao Henrique, um apoio incansável que nunca conseguirei agradecer o suficiente. Obrigada por estares ao meu lado na minha melhor e pior versão e por nunca duvidares das minhas capacidades. Obrigada por seres a pessoa que, sem hesitar, faz de tudo para me ajudar e para me ver feliz. Obrigada pelas palavras de força nas alturas de maior desespero e pela enorme presença em todas as etapas da minha vida. Sem dúvida que não teria conseguido sem ti. O meu sincero obrigada.

Não podia deixar de agradecer a todas as pessoas que me ajudaram nas diferentes fases da minha dissertação. Às minhas amigas, pelos conselhos, pela motivação e por serem um grande pilar na minha vida. Aos entrevistados, pela sua disponibilidade, paciência e tempo despendido. O vosso contributo foi, sem dúvida, essencial para a realização da minha tese. Aos que participaram neste estudo e contribuíram com a sua opinião através do questionário. À tia Sandra, pelo seu apoio, carinho e ajuda fundamental na divulgação do meu questionário e, por fim, à Carminho e Beatriz, que me ajudaram nos momentos de maior incerteza e frustração e que sempre se demonstraram disponíveis para ajudar ou apenas ouvir os meus desabafos.

A todos, o meu sincero obrigada.

**RESUMO**

O *Rebranding* é uma estratégia de marketing que tem vindo a ser bastante adotada pelas empresas. No entanto, ainda existem lacunas na literatura face ao seu impacto numa empresa e nos seus clientes. A presente dissertação propõe investigar um caso de *Rebranding* revolucionário numa instituição bancária visando compreender o impacto desta estratégia no *Customer-Based Brand Equity* da empresa. Assim, pretende-se investigar o papel mediador da perceção da Reputação e Confiança bem como o Tempo enquanto fator influenciador.

Esta investigação explanatória, decorrida num horizonte temporal *cross-sectional*, seguiu um método misto, composto por entrevistas semiestruturadas a diversos especialistas, e um questionário online dirigido a clientes do Novo Banco. O estudo qualitativo recorreu a amostragem não probabilística intencional heterogénea e o estudo quantitativo a uma amostragem não probabilística por conveniência. Os dados do estudo qualitativo foram analisados através do MAXQDA e o estudo quantitativo, que reuniu 171 respostas válidas, foi analisado através da IBM SPSS e SmartPLS (SEM).

Os resultados demonstram que o *Rebranding* contribuiu para a melhoria do *CBBE*, Confiança e Reputação do Novo Banco após a crise do Banco Espírito Santo. Foi possível verificar que a Reputação exerce uma forte influência na Confiança dos clientes sobre a instituição, contudo, o impacto destes dois fatores variou nas dimensões do *CBBE*. Enquanto a Confiança contribuiu positivamente para todas as dimensões do *CBBE*, a Reputação não contribuiu para o aumento do Reconhecimento da Marca. Assim, a Confiança possui um papel importante enquanto mediador total da Reputação e o Reconhecimento da Marca. O Tempo também se apresentou um elemento crucial para melhoria da Reputação, Confiança e do *CBBE* do Novo Banco. Não obstante, para que o Novo Banco recupere totalmente e consiga alcançar o mesmo prestígio do BES anteriormente, será necessário mais tempo.

O presente estudo contribui, a nível académico, ao ampliar o conhecimento teórico e fornecer uma análise do impacto da estratégia de *Rebranding* na perceção e desempenho de uma instituição bancária, e a nível empresarial, procurando orientar a prática das instituições financeiras na gestão das suas marcas e implementação de estratégias de *Rebranding*.

**Palavras-Chave:** *Rebranding*, *Customer-Based Brand Equity*, Confiança, Reputação, Instituições Financeiras, Novo Banco, Banco Espírito Santo.

**ABSTRACT**

Rebranding is a marketing strategy that has been widely adopted by companies. However, there are still gaps in the literature regarding its impact on a company and its customers. This dissertation proposes to investigate a case of revolutionary Rebranding in a banking institution in order to understand the impact of this strategy on the company's Customer-Based Brand Equity. Thus, we intend to investigate the mediating role of the perception of reputation and trust as well as time as an influencing factor.

This explanatory investigation, which took place over a cross-sectional time horizon, followed a mixed method, consisting of semi-structured interviews with several experts, and an online questionnaire aimed at Novo Banco customers. The qualitative study used heterogeneous intentional non-probability sampling and a quantitative study using non-probability convenience sampling. Data from the qualitative study were analyzed using MAXQDA and the quantitative study, which gathered 171 valid responses, was analyzed using IBM SPSS and SmartPLS (SEM).

The results show that the Rebranding contributed to the improvement of Novo Banco's CBBE, Trust and Reputation after the Banco Espírito Santo crisis. It was possible to verify that Reputation exerts a strong influence on customers' Trust in the institution, however, the impact of these two factors varied in the dimensions of CBBE. While Trust contributed positively to all dimensions of CBBE, Reputation did not contribute to the increase in Brand Recognition. Therefore, Trust plays an important role as a total mediator of Reputation and Brand Recognition. Time also proved to be a crucial element in improving Novo Banco's Reputation, Trust and CBBE. Nevertheless, for Novo Banco to fully recover and achieve the same prestige as BES previously, more time will be needed.

The present study contributes, in the academic field, by expanding theoretical knowledge and providing an analysis of the impact of the Rebranding strategy on the perception and performance of a banking institution, and in the business field, seeking to guide the practice of financial institutions in managing their brands and implementation of Rebranding strategies.

**Keywords:** Rebranding, *Customer-Based Brand Equity*, Trust, Reputation, Financial Institutions, Novo Banco, Banco Espírito Santo.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>i</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Contextualização Teórica</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos do Estudo</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Relevância do Estudo</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Estrutura do Estudo</b> .....	<b>4</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Contextualização do setor bancário</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Brand Equity</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 <i>Customer-Based Brand Equity (CBBE)</i> .....	<b>7</b>
2.2.2 Dimensões de <i>Customer-Based Brand Equity (CBBE)</i> .....	<b>8</b>
<b>2.3 Rebranding</b> .....	<b>11</b>
2.3.1 Tipos de <i>Rebranding</i> .....	<b>11</b>
2.3.2 Teoria da Sinalização .....	<b>12</b>
2.3.3 Efeito do <i>Rebranding</i> no <i>Customer-Based Brand Equity</i> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Reputação e Confiança</b> .....	<b>14</b>
2.4.1 Efeito do <i>Rebranding</i> na Reputação e Confiança.....	<b>15</b>
2.4.2 Efeito da Reputação na Confiança.....	<b>16</b>
2.4.3 Efeito da Reputação e da Confiança no <i>CBBE</i> .....	<b>17</b>
<b>2.5 Tempo e a relação entre Rebranding, CBBE, Reputação e Confiança</b> .....	<b>19</b>
<b>3 MODELO CONCEPTUAL</b> .....	<b>20</b>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1 Tipo de Estudo</b> .....	<b>21</b>

<b>4.2</b>	<b>População e Amostra .....</b>	<b>21</b>
4.2.1	Estudo Qualitativo .....	21
4.2.2	Estudo Quantitativo .....	22
<b>4.3</b>	<b>Recolha de dados .....</b>	<b>22</b>
4.3.1	Entrevistas .....	22
4.3.2	Questionário.....	23
<b>4.4</b>	<b>Escalas de Medida .....</b>	<b>23</b>
<b>4.5</b>	<b>Tratamento de Dados .....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1</b>	<b>Caracterização da Amostra .....</b>	<b>24</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise das Entrevistas .....</b>	<b>25</b>
5.2.1	<i>Rebranding</i> do BES para o Novo Banco .....	25
5.2.2	<i>Rebranding</i> na Reputação e Confiança do Novo Banco .....	28
5.2.3	Reputação e Confiança no <i>Customer-Based Brand Equity</i> .....	28
5.2.4	<i>Rebranding</i> no <i>Customer-Based Brand Equity</i> .....	28
5.2.5	Relação do Tempo enquanto fator influenciador.....	29
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>29</b>
<b>6.1</b>	<b>Análise da Fiabilidade.....</b>	<b>29</b>
<b>6.2</b>	<b>Análise de Componentes Principais.....</b>	<b>30</b>
<b>6.3</b>	<b>Estatísticas Descritivas.....</b>	<b>31</b>
<b>6.4</b>	<b>Caracterização da Amostra .....</b>	<b>31</b>
<b>6.5</b>	<b>Validação das Hipóteses .....</b>	<b>32</b>
6.5.1	<i>Rebranding</i> e o <i>CBBE</i> , Reputação e Confiança.....	32
6.5.2	Relação entre Reputação, Confiança e <i>CBBE</i> .....	32
6.5.3	Tempo e a Reputação, Confiança e <i>CBBE</i> .....	33
<b>7</b>	<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....</b>	<b>34</b>
<b>7.1</b>	<b>Influência do <i>Rebranding</i> no <i>CBBE</i>, Reputação e Confiança.....</b>	<b>34</b>
<b>7.2</b>	<b>Influência da Reputação e Confiança no <i>CBBE</i> .....</b>	<b>35</b>
<b>7.3</b>	<b>Relação do Tempo enquanto fator influenciador.....</b>	<b>36</b>

7.4	Contributos Teóricos e Práticos.....	37
7.5	Limitações e Sugestões de Investigação Futura .....	38
8	REFERÊNCIAS.....	39
9	ANEXOS.....	46

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b>	Caracterização da amostra das entrevistas.....	25
<b>Tabela 2:</b>	Subcódigos do código “Motivo de Permanência” .....	26
<b>Tabela 3:</b>	Subcódigos do código "Outras Circunstâncias" .....	26
<b>Tabela 4:</b>	Subcódigos do código "Impacto <i>Brand Equity</i> " .....	27
<b>Tabela 5:</b>	Subcódigos do Código "Comparação".....	27
<b>Tabela 6:</b>	Subcódigos do código "Associações" .....	29
<b>Tabela 7:</b>	Análise de Fiabilidade.....	30
<b>Tabela 8:</b>	Estatísticas Descritivas .....	31
<b>Tabela 9:</b>	Teste t a Amostras Emparelhadas (Impacto do <i>Rebranding</i> ) .....	32
<b>Tabela 10:</b>	Teste t a Amostras Emparelhadas (Influência do Tempo).....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b>	Modelo Conceptual.....	20
<b>Figura 2:</b>	Resultados Do Modelo Estrutural.....	33

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização Teórica

As instituições financeiras são indispensáveis ao funcionamento de uma sociedade ao assumirem o papel de intermediários financeiros<sup>1</sup>, sendo isto crucial para um progresso sustentável e desenvolvimento eficiente da economia nacional (Banco de Portugal, 2024a). Assim, a falência de uma empresa neste setor representa um risco económico não apenas nacional, mas também global (Oliveira, 2015). Contudo, as instituições bancárias operam num ambiente volátil e vulnerável a crises com bastantes desafios ao nível da reputação e da confiança dos públicos (Balmer et al., 2017; Banco de Portugal, 2023). Atualmente, um desafio que o setor bancário enfrenta é a recuperação da sua reputação após a crise de 2008, do subprime e os escândalos financeiros nacionais, que geraram grandes repercussões na economia portuguesa (Banco de Portugal, 2023; Oliveira, 2015). De facto, a reputação é crucial para a sobrevivência e sucesso das instituições financeiras, tendo impacto na perceção e confiança dos públicos (Ruiz & García, 2021). Segundo Coombs (2007), uma empresa com uma reputação favorável terá maiores probabilidades de sobreviver a uma crise, sendo isto particularmente importante no setor bancário.

Tanto a reputação e a confiança como o *Brand Equity* são fatores cruciais à vantagem competitiva de uma empresa (Davcik et al., 2015; De Chernatony & Riley, 1999; Fombrun, 2018; Keller, 1993; Liu et al., 2017; Ruiz & García, 2021). Isto é especialmente importante no setor dos serviços devido à sua natureza intangível (Berry, 2000; De Chernatony & Riley, 1999). O *Brand Equity* é um conceito amplamente estudado por vários autores que o conceptualizaram de diferentes formas. Geralmente é definido como o valor extra atribuído e percebido pelo público em relação a uma marca e aos serviços e produtos que oferece (Aaker, 1991; Farquhar, 1989; Keller, 1993; Vázquez et al., 2002; Wood, 2017; Yoo et al., 2000). No entanto, ainda existem poucos estudos que explorem as estratégias que o originam (Yoo et al., 2000).

No setor bancário é fundamental a adoção de estratégias proativas para garantir a sobrevivência e sucesso das instituições, bem como gerar valor para a empresa e para o cliente (Dibb & Meadows, 2001; Yavas & Yasin, 2001). O *Rebranding* é uma estratégia que pode ser uma oportunidade para uma empresa revitalizar ou melhorar a sua imagem,

---

<sup>1</sup> Intermediação Financeira: canalização de recursos de aforradores (gastam menos do que os seus investimentos) para os investidores (desejam gastar mais do que os seus investimentos) (Banco de Portugal, 2024a).

aumentar o seu valor no mercado e melhorar a sua reputação e/ou o seu desempenho (Hankinson et al., 2007; Keller, 1993; Merrilees & Miller, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006). É consensual entre os académicos que o *Rebranding* implica uma mudança na identidade de uma empresa (Hankinson et al., 2007; Merrilees & Miller, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006). Contudo, a adoção desta estratégia deve ser cuidadosamente ponderada já que se traduz num processo demorado que acarreta elevados riscos financeiros e reputacionais (Hankinson et al., 2007; Muzellec and Lambkin, 2006; Stuart & Muzellec, 2004). De facto, o *Rebranding* é uma estratégia contraditória, já que se defende que uma identidade corporativa forte é resultado de um investimento a longo prazo (Keller, 1993). Daqui surgiu o *Paradoxo do Rebranding*, que apresenta a perspetiva contraditória do *Rebranding*. Por um lado, um *Rebranding* Revolucionário, ao reestruturar toda a identidade de uma empresa, poderá anular todas as associações positivas e comprometer a reputação e posicionamento da empresa (Muzellec & Lambkin, 2006). Por outro lado, poderá ser uma oportunidade para reposicionar a empresa na mente dos consumidores e desassociar-se de associações negativas (Muzellec & Lambkin, 2006; Keller, 1999).

O *Rebranding* e o *Brand Equity*, apesar de serem amplamente estudados, ainda possuem lacunas. A presente dissertação procura preencher estas lacunas ao analisar um caso de *Rebranding* Revolucionário numa instituição financeira visando compreender se esta estratégia é eficaz para recuperar a reputação e confiança dos consumidores e fortalecer o *Customer-Based Brand Equity (CBBE)* após uma crise.

## 1.2 Objetivos do Estudo

Face à contextualização teórica, é possível compreender que o *Rebranding* é uma oportunidade de uma empresa se reposicionar no mercado. Assim, a presente dissertação propõe a análise de um caso de *Rebranding* no setor bancário, com o objetivo de responder à seguinte questão: “*Será o Rebranding uma estratégia eficaz para recuperar um Brand Equity positivo após uma crise de reputação, no contexto de uma instituição financeira?*”. Perante isto, a presente investigação explora o impacto do *Rebranding* no *Customer-Based Brand Equity (CBBE)* de uma empresa através das dimensões que o compõe. Um dos objetivos específicos é analisar o papel da reputação e confiança dos clientes enquanto mediadores. Outro objetivo específico é perceber se o tempo influencia a relação entre o *Rebranding* e a reputação, confiança e *CBBE*.

### 1.3 Relevância do Estudo

No contexto português, as instituições financeiras monetárias, constituídas maioritariamente por bancos, são as mais importantes no setor financeiro. Ainda que representem uma pequena parte do número de entidades do setor financeiro (2%), são responsáveis por mais de dois terços do total de ativos do setor (Banco de Portugal, 2024a). Em 2023, o setor financeiro apresentou um grande crescimento económico e um sólido balanço financeiro (Leitão, 2023). No último ano, registou um saldo positivo de 2,2% do PIB resultando num saldo positivo na economia portuguesa de 2,8% e representando um grande contributo para o crescimento nacional (Banco de Portugal, 2024b). Ademais, os bancos portugueses apresentaram uma rentabilidade recorde de 1,16%, estando acima da média dos bancos da Zona Euro (Leitão, 2023). Também o ROA (*Return On Assets*) atingiu o maior valor de sempre, tendo aumentado de 0,3% em 2022 para 1,3% em 2023 (Neutel, 2024). Logo, torna-se evidente a relevância e dependência que as instituições financeiras exercem sobre a economia portuguesa (Costa, 2012).

A sobrevivência e sucesso do setor bancário depende da reputação, perceção e confiança dos públicos (Fungáčová, 2019; Ruiz & García, 2021). O risco reputacional pode afetar as responsabilidades de um banco, já que a capacidade de financiamento está ligada à sua reputação (Basel Committee on Banking Supervision, 2009). Na verdade, os depósitos dos clientes são a principal fonte de financiamento dos bancos que operam em Portugal, representando 73,1% do total do ativo em 2022 (Banco de Portugal, 2023). Como tal, é crucial um banco preservar a confiança dos públicos por forma a obter estabilidade e crescimento económico (Fungáčová, 2019). Um dos principais desafios apresentados pela Associação Portuguesa de Bancos no setor bancário foi a necessidade de recuperar a reputação e confiança da Banca (Oliveira, 2015). As crises passadas, como a crise do subprime e escândalos financeiros do BPN, BPP e BES, destacaram a importância da gestão da reputação no setor (Banco de Portugal, 2023).

O *Customer-Based Brand Equity (CBBE)* também é crucial para a vantagem competitiva de uma empresa (Keller, 1993; Farquhar, 1989), permitindo aumentar a sua capacidade de superar crises (Farquhar, 1989). Alguns estudos indicam que o *Rebranding* pode ser uma estratégia que permite revitalizar a imagem de uma empresa e reforçar o *CBBE* (Keller, 1999; Muzellec & Lambkin, 2006). No entanto, apesar de esta estratégia ser amplamente adotada, poucos estudos analisaram o impacto do *Rebranding* no *Brand Equity* de uma empresa (Marques et al., 2020; Muzellec & Lambkin, 2006). Num setor marcado por crises recorrentes, vulnerabilidades e riscos à estabilidade financeira e

reputacional (Banco de Portugal, 2023), torna-se relevante a nível académico e empresarial obter uma compreensão mais profunda do impacto da estratégia de *Rebranding* na perceção dos clientes e no desempenho de uma instituição financeira.

A literatura do *Rebranding* apresenta-se bastante fragmentada, existindo poucos estudos que explorem o seu impacto a longo prazo e na perceção dos clientes (Hankinson, 2007; Marques et al., 2020). Assim, por um lado, a nível académico, especialmente no contexto da banca, a presente dissertação procura ampliar o conhecimento teórico acerca do *Rebranding*, fornecendo uma análise empírica dos resultados da estratégia na perceção dos clientes e no desempenho da empresa, explorando as diferenças entre o momento da implementação e o cenário atual. Por outro lado, a nível empresarial, pretende-se fornecer *insights* que orientem a prática das instituições financeiras na gestão das marcas e na implementação de estratégias de *Rebranding*. Logo, ao apresentar os efeitos do *Rebranding* na perceção dos consumidores e no valor da empresa, pretende-se auxiliar os profissionais de gestão e de marketing, especificamente no setor bancário, a tomar decisões mais informadas que permitam melhorar o desempenho da empresa.

#### **1.4 Estrutura do Estudo**

A presente dissertação é composta por sete capítulos: (1) Introdução; (2) Revisão de Literatura (3) Modelo Conceptual; (4) Metodologia; (5) Análise dos Resultados das Entrevistas (6) Análise dos Resultados dos Questionários; (7) Discussão e Conclusões. No primeiro capítulo encontra-se a introdução da dissertação onde é apresentada uma contextualização teórica e os objetivos, relevância e estrutura do estudo. O segundo capítulo compreende a Revisão de Literatura que destaca os autores seminais, os principais artigos e as limitações até hoje. No terceiro capítulo é apresentado o modelo conceptual que fundamenta e estrutura o desenvolvimento da dissertação. De seguida, é descrita a metodologia que inclui o tipo de estudo, população e amostra bem como o processo de recolha e tratamento de dados. Os capítulos que se seguem compreendem a análise dos resultados das entrevistas e aos questionários. Numa fase final, é apresentada a discussão, conclusões, limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Contextualização do setor bancário

Segundo o Banco de Portugal, “*uma instituição financeira é uma entidade cuja função económica principal é canalizar ou auxiliar a canalizar fundos de entidades que têm poupanças para entidades que necessitam de fundos*” (Banco de Portugal, n.d.). As instituições financeiras assumem um papel crucial para a estabilidade financeira, financiamento da economia e intermediação financeira. No contexto português, os financiamentos das instituições bancárias representam uma grande parte do PIB, resultando numa grande dependência do setor bancário na economia portuguesa (Costa, 2012). Perante isto, as instituições financeiras possuem uma grande relevância para o desenvolvimento económico (Fungáčová, 2019).

As instituições bancárias encontram-se no setor dos serviços, que se caracteriza por ser intangível, heterogéneo, inseparável do momento e perecível (necessária interação entre consumidor e empresa) (Zeithaml et al., 1985). Neste contexto, torna-se mais difícil avaliar o risco monetário, social ou de segurança por parte dos clientes (Berry, 2000; Zeithaml et al., 1985). Assim, neste setor, onde reside uma interdependência com o cliente, é fundamental um *Branding* forte como forma de reduzir o risco percebido, desenvolver relacionamentos de confiança com os consumidores e reforçar a imagem na mente do consumidor (Berry, 2000; De Chernatony & Riley, 1999).

O setor bancário tem vindo a sofrer várias alterações devido à globalização, às crescentes políticas de desregulamentação, às novas tecnologias de informação e à crescente competitividade (Yavas & Yasin, 2001). Neste contexto, as instituições financeiras enfrentam um cenário volátil composto por tensões geopolíticas, pressões inflacionistas e aumento da instabilidade dos mercados financeiros internacionais (Banco de Portugal, 2023). Assim, o principal desafio deste setor reside na sobrevivência e sucesso num ambiente em constante mudança (Yavas & Yasin, 2001). Perante isto, e dada a intangibilidade do setor, as instituições bancárias têm vindo a apostar no marketing de relacionamento como forma de obter vantagem competitiva e um melhor desempenho financeiro, aumentando a sua credibilidade e fortalecendo o seu posicionamento no mercado (Al-alak, 2014; Dibb & Meadows, 2001).

Face a um ambiente competitivo, nos últimos anos tem-se verificado uma crescente aposta em estratégias de marketing como o *Rebranding* com o objetivo de as empresas revitalizarem a sua imagem e fortalecerem o seu posicionamento na mente dos consumidores (Keller, 1999). No contexto nacional, verificamos dois casos recentes de

*Rebranding*. Por um lado, a Caixa Económica Montepio, atualmente Banco Montepio, que reformulou a sua identidade visual com o objetivo de se distanciar da Associação Mutualista Montepio Geral<sup>2</sup> (Teixeira, 2019). Por outro lado, a Caixa Geral de Depósitos, que também reformulou a sua identidade visual. Ambas procuraram transmitir inovação e reforçar o seu posicionamento na mente dos clientes (Neto, 2019; Teixeira, 2019). No contexto internacional, o BBVA modificou a sua identidade visual visando transmitir inovação, qualidade e prosperidade (BBVA, 2019). Posto isto, o *Rebranding* tem vindo a ser utilizada pelas instituições financeiras com o objetivo de enfrentar o ambiente competitivo, fortalecer o seu posicionamento no mercado e permanecer a sua relevância (Keller, 1999; Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006). Porém, fusões e aquisições também têm sido um dos principais motivos de *Rebranding* no setor bancário (Lambkin & Muzellec, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006), como ocorreu recentemente com o caso da aquisição da SVB (*Silicon Valley Bank*) pela HSBC (Velho, 2023).

## 2.2 *Brand Equity*

O conceito de *Brand Equity* tem vindo a ser explorado por vários autores, resultando em diferentes definições e abordagens na área (Vázquez et al., 2002), sendo possível observar no Anexo 1 as principais contribuições. O *Brand Equity* é geralmente definido pelos académicos como o valor extra atribuído e percebido pelo público em relação a uma marca e aos serviços e produtos que oferece (e.g., Aaker, 1991; Farquhar, 1989). Este é um conceito multidimensional crucial para o marketing de uma empresa, já que, ao representar diferenciação e vantagem competitiva, tem impacto no sucesso da empresa (Farquhar, 1989; Keller, 1993; Liu et al., 2017; Vázquez et al., 2002). Devido às diversas mudanças e influências externas e internas que uma empresa enfrenta atualmente, as empresas deverão adotar estratégias proativas para manter ou melhorar o *Brand Equity* (Keller, 1999). Apesar da sua relevância e dos diversos estudos realizados, o *Brand Equity* ainda não possui uma definição universalmente aceite (Baalbaki & Guzmán, 2016; Yoo & Donthu, 2001). Segundo Yoo et al. (2000, p.196), o *Brand Equity* é “a diferença na escolha do consumidor entre o produto de marca focal e um produto genérico, dadas as mesmas características do produto”. Na verdade, Yoo e Donthu (2001) destacaram que a

---

<sup>2</sup> AMMG: Acionista maioritário do Banco Montepio. Instituição particular de solidariedade social que confere aos associados um conjunto de benefícios no âmbito da Segurança Social e da Saúde (Segurança Social, 2023)

literatura de *Brand Equity* carecia de consenso sobre a medição do efeito deste conceito. Perante isto, alguns académicos têm vindo a desenvolver novas escalas que integrem a natureza dinâmica e pluralista do *Brand Equity* e que se adaptem às complexidades do contexto atual (Parris & Guzmán, 2023). A literatura de *Brand Equity* é composta por estudos que teorizaram o conceito (e.g., Aaker, 1991; Farquhar, 1989; Keller, 1993); por modelos e escalas de medição do seu efeito (e.g., Baalbaki & Guzmán, 2016; Han et al., 2015; Keller, 1993; Liu et al., 2017; Yoo et al., 2000; Vásquez, 2002); por estudos que exploram o efeito dos elementos de *Marketing Mix* (e.g., Yoo et al., 2000); ou estudos que analisam os seus antecedentes (e.g., Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2005; Iglesias et al., 2019). Contudo, existem poucos estudos que exploram a importância das estratégias de marketing para a criação de um *Brand Equity* forte (Davicik et al., 2015; Yoo et al., 2000).

### 2.2.1 *Customer-Based Brand Equity (CBBE)*

Na literatura do *Brand Equity* existem duas perspetivas de investigação dominantes: baseado nas finanças ou baseado no consumidor (Davicik et al., 2015). A presente dissertação irá debruçar-se sobre o *Brand Equity* baseado no consumidor (*Customer-Based Brand Equity*), visando analisar o impacto da estratégia do *Rebranding* na perceção e comportamento dos clientes de uma instituição financeira. Assim sendo, a investigação acerca de *Customer-Based Brand Equity (CBBE)* concentra-se em dois modelos teóricos principais de dois renomeados autores nesta área: Aaker (1991) e Keller (1993).

Por um lado, Aaker (1991) define *CBBE* enquanto conceito multidimensional, delineando os elementos que o compõe: Reconhecimento da marca, Associações à marca, Qualidade Percebida, Lealdade à marca, entre outros (Liu et al., 2017). De acordo com o autor, *CBBE* é um “conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que adiciona ou subtrai valor de um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dessa empresa” (Aaker, 1991, p.15). Perante isto, Aaker (1991) defende que uma marca com *Brand Equity* forte fornece valor tanto para os clientes como para a empresa. Os clientes, ao estarem satisfeitos com a marca, estabelecem um vínculo emocional forte com a mesma, gerando, posteriormente, lealdade, sendo isto fundamental para o sucesso e valor de uma empresa no mercado (Aaker, 1991). Por outro lado, Keller (1993) fornece uma estrutura teórica do *CBBE*, onde defende que o *Brand Equity* reside no conhecimento que o público possui sobre uma empresa, afetando o seu comportamento em relação à mesma. Keller (1993) define *CBBE*

enquanto “o efeito diferencial do conhecimento de marca na resposta do consumidor ao marketing da marca” (Keller, 1993, p. 2). Neste sentido, um conhecimento forte e positivo sobre uma marca ao gerar, potencialmente, intenção de compra, é crucial para o desempenho de uma empresa (Keller, 1993; Keller, 2003). Assim, os principais fatores que diferenciam o conhecimento de marca e que influenciam a intenção de compra são a notoriedade da marca (*Brand Awareness*) e as associações favoráveis, fortes e únicas à marca (*Brand Associations*) na mente do consumidor (Keller, 1993).

### 2.2.2 Dimensões de Customer-Based Brand Equity (CBBE)

Por forma a aumentar o campo de estudo da área de CBBE, a presente dissertação procura responder aos objetivos de investigação tendo por base as dimensões de CBBE identificadas por Aaker (1991): Reconhecimento da Marca, Associações à Marca, Qualidade Percebida, Lealdade à Marca, outros ativos de marca própria. A partir destas dimensões uma empresa obtém diferenciação face à concorrência, preferência do consumidor e, conseqüentemente, vantagens financeiras (Aaker, 1991).

#### a. Reconhecimento da Marca

Segundo Aaker (1996b, p. 114) “o reconhecimento da marca reflete a relevância da marca na mente do cliente”. Deste modo, representa a capacidade de um cliente reconhecer uma marca em diversos contextos (Keller, 1993). Segundo Aaker (1991), o reconhecimento da marca abrange uma continuidade que vai desde o consumidor reconhecer de forma vaga até à convicção de que a marca é única e inigualável. Assim, os níveis de reconhecimento da marca variam entre identificação, relembração e *top-of-mind*. Este último ocorre quando uma marca possui um posicionamento de marca único, distinto e superior face à concorrência na mente do consumidor (Aaker, 1991). Na ótica de Keller (1993), o reconhecimento da marca possui duas dimensões: identificação da marca (*Brand Recognition*), quando os consumidores reconhecem a marca após verem ou ouvirem a mesma; ou recordação da marca (*Brand Recall*) quando o consumidor se lembra de uma marca específica dentro de uma categoria de produto (Keller, 1993). Neste sentido, o reconhecimento da marca desempenha um importante papel na decisão de compra dos consumidores (Keller, 1993). Quando um consumidor reconhece e está familiarizado com uma marca, haverá maior probabilidade de a comprar, já que a considera no processo de compra (Keller, 1993). Assim, o reconhecimento da marca pode afetar a percepção dos públicos e impulsionar preferência e intenção de compra

(Aaker, 1996a). Para isto, uma marca deverá possuir uma identidade única e relevante para se destacar da concorrência e investir em estratégias de marketing para captar a atenção dos consumidores e obter reconhecimento da marca (Aaker 1991; Liu et al., 2017).

### **b. Associações à Marca**

De acordo com Aaker (1991), as associações à marca representam conexões mentais que os consumidores estabelecem entre a marca e as suas diferentes características. Na ótica de Keller (1993), as associações à marca podem ser classificadas em três categorias: atributos, benefícios e atitudes. Os atributos são características tangíveis e intangíveis de um produto ou serviço (desempenho, preço, design e personalidade); os benefícios são os aspetos funcionais, experienciais e simbólicos associados ao produto/serviço (confiança, segurança, bem-estar, autoestima, entre outros); as atitudes referem-se às opiniões e comportamento do consumidor (Keller, 1993). As associações à marca podem ser formadas a partir de três perspetivas: marca como um produto, assente nos benefícios funcionais; como uma pessoa, tendo em conta a sua personalidade; ou como uma organização, associando à sua reputação e credibilidade (Aaker, 1996b). É consensual entre os autores que as associações agregam valor a uma empresa (Aaker, 1991; Keller, 1993; Yoo et al., 2000). As associações à marca podem sinalizar qualidade, resultando em notoriedade face à concorrência (Yo et al., 2000). Isto gera uma atitude positiva e maior intenção e preferência de compra (Aaker, 1991; Keller, 1993; Yoo et al., 2000). As associações à marca consistem em várias perceções, experiências e factos que constroem o conhecimento acerca de uma marca (Yoo et al., 2000). Como tal, a favorabilidade, singularidade e força dessas associações distinguem o conhecimento da marca (Keller, 1993). Isto é fundamental para a diferenciação de uma empresa face à concorrência e, conseqüentemente, para decisões de compra (Keller, 1993; Farquhar, 1989). Para isto, uma empresa deverá desenvolver uma identidade e imagem de marca coerente e única (Aaker 1996b; Keller, 1993).

### **c. Qualidade Percebida**

De acordo com Zeithaml (1988, p.3) qualidade percebida é “*o julgamento [subjetivo] do consumidor sobre a excelência ou superioridade geral de um produto*”. Trata-se da avaliação do cliente, que determina se os benefícios percebidos são superiores aos custos associados, em comparação com outras ofertas disponíveis no mercado (Kotler, 2017). Assim, a perceção de qualidade envolve a comparação entre o

desempenho da empresa e as expectativas do cliente (Parasuraman et al., 1985). Na ótica de Aaker (1991, p.86), “*a qualidade percebida é um sentimento intangível em relação a uma marca*”. A percepção de qualidade deriva de um julgamento num conjunto de opções e critérios que os consumidores possuem na sua mente (Aaker, 1991; Zeithaml, 1988). Portanto, a qualidade percebida é algo subjetivo, que não está necessariamente relacionada com a qualidade real da empresa (Zeithaml, 1988). Os consumidores retêm na sua memória diversos níveis abstratos, desde atributos físicos simples até ao retorno emocional que simboliza (Zeithaml, 1988). Uma empresa deverá desenvolver uma identidade coerente e consistente para gerar uma percepção de qualidade (Aaker 1996b). A forma como os consumidores interagem com uma empresa tem um papel crucial na forma como percebem a sua qualidade, afetando, conseqüentemente, o *Brand Equity* da mesma (Yoo et al., 2000). Quando os clientes possuem uma percepção de qualidade face a uma empresa, tendem a preferi-la em relação a outras no mercado, gerando vantagem competitiva e impulsionando o desempenho financeiro (Aaker, 1991; Aaker, 1996a; Yoo et al., 2000; Zeithaml, 1988). Em suma, a percepção de qualidade gera valor para a empresa, maior intenção de compra e um posicionamento distinto (Aaker, 1991).

#### **d. Lealdade à marca**

A lealdade à marca tem vindo a ser amplamente estudada por diversos académicos (Aaker, 1996a; Iglesias et al., 2019; Keller, 1993; Liu et al., 2017; Oliver, 1997,1999; Yoo et al., 2000), sendo considerada o cerne do *Brand Equity* de uma empresa (Aaker, 1991). Oliver (1997, p.392) define lealdade à marca enquanto “*um compromisso profundamente enraizado de recomprar ou voltar a preferir um produto/serviço de forma consistente no futuro, causando assim compras repetitivas da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing terem o potencial de causar comportamento de mudança*”. A lealdade está associada ao comportamento de compra do consumidor e ao seu compromisso com uma marca, resultando numa relutância face à compra da concorrência (Iglesias et al., 2019; Yoo et al., 2000). Deste modo, um consumidor leal está disposto a pagar mais por um produto/serviço dessa mesma marca, em comparação a outra marca com os mesmos atributos (Aaker, 1996a; Liu et al., 2017). Na ótica de Oliver (1997), a lealdade é caracterizada por quatro fases: lealdade cognitiva, baseada no conhecimento e percepções positivas sobre a marca; lealdade afetiva, que envolve ligação emocional com a marca, gerando preferência; lealdade conativa, assente nas experiências positivas com a marca, gerando intenção de

compra; e, por fim, lealdade de ação, em que o consumidor é efetivamente leal, comprando regularmente.

### 2.3 *Rebranding*

O *Rebranding*, apesar de ser uma estratégia amplamente adotada pelas empresas, não possui uma literatura vasta, existindo lacunas a serem preenchidas (Miller et al., 2014). A literatura acerca do *Rebranding* apresenta-se fragmentada, sendo maioritariamente constituída pela descrição e análise de casos em diferentes contextos (Miller et al., 2014). A literatura de *Rebranding* baseia-se em estudos empíricos e propostas de modelos, como é possível observar no Anexo 2. Também é possível observar que muitos académicos exploram os processos do *Rebranding* (Daly & Moloney, 2004; Merriles & Miller, 2008; Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006), porém poucos estudos se debruçam sobre o impacto desta estratégia nos clientes (Marques et al., 2020).

A literatura do *Rebranding* ainda se apresenta limitada, originando dificuldade em obter compreensão abrangente e concisa da estratégia (Miller et al., 2014). Ao longo dos anos, vários autores têm procurado desenvolver uma definição que melhor descreva o processo e estratégia de *Rebranding*, não existindo ainda uma definição consensual entre os académicos (Miller et al., 2014). De forma simplificada, o *Rebranding* é apresentado enquanto processo que implica a mudança e reformulação da identidade de uma empresa (Daly & Moloney, 2004; Hankinson et al., 2007; Merrilees & Miller, 2008; Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006). Neste sentido, é uma estratégia que envolve a alteração do nome, logotipo, cores, slogan e valores de forma singular ou simultânea (Hankinson et al., 2007). Assim, o *Rebranding* está associado a termos como “*renovação da marca, atualização, reforma, reinvenção, renomeação e reposicionamento*” (Merrilees & Miller, 2008, p. 537). Muzellec e Lambkin (2006, p.805) definem *Rebranding* como “*a criação de um novo nome, termo, símbolo, design ou uma combinação deles para uma marca estabelecida com a intenção de desenvolver uma (nova) posição diferenciada na mente dos stakeholders e concorrentes*”. Deste modo, um elemento crucial do processo de *Rebranding* trata-se do reposicionamento da empresa (Muzellec & Lambkin, 2006).

#### 2.3.1 *Tipos de Rebranding*

Ao longo do tempo muitos autores têm vindo a definir o *Rebranding* enquanto um continuum, sendo uma estratégia que abrange diferentes tipos e intensidades com que é

aplicada, dependendo dos objetivos e recursos de cada empresa. Esta noção tem vindo a ser explorada e aprofundada por diversos autores, estando sumarizado no Anexo 2 (Daly & Moloney, 2004; Muzellec & Lambkin, 2006; Stuart & Muzellec, 2004).

De acordo com Daly e Moloney (2004), o *Rebranding* caracteriza-se por ser um continuum que envolve desde pequenas mudanças, mudanças intermédias até mudanças radicais. As pequenas mudanças estão associadas a uma mudança na estética da empresa, com o objetivo de revitalizar a imagem da empresa. As mudanças intermédias visam um reposicionamento da empresa no mercado. Por fim, as mudanças radicais implicam um *Rebranding* total da empresa, nomeadamente nome, imagem e valores (Daly & Moloney, 2004). Da mesma forma, Stuart e Muzellec (2004) argumentam que o *Rebranding* é um continuum que abrange mudanças evolucionárias, que envolvem apenas o slogan e logo, ou mudanças revolucionárias que envolvem uma mudança simultânea no nome, slogan e logo. Mais tarde, Muzellec e Lambkin (2006) aprofundam esta noção e desenvolvem um modelo que destaca a existência de duas dimensões do *Rebranding*: Evolutivo ou Revolucionário. Assim, a dimensão do *Rebranding* depende do nível da mudança no posicionamento e estética da empresa. Por um lado, o *Rebranding* Evolutivo é caracterizado por mudanças graduais e superficiais, que muitas vezes passam despercebidas. Por outro lado, o *Rebranding* Revolucionário envolve mudanças radicais e significativas que modificam profundamente a empresa (Muzellec & Lambkin, 2006).

Tendo em conta em conta a literatura de *Rebranding* referida previamente (Anexo 3) a presente dissertação irá basear-se em Muzellec e Lambkin (2006), sendo posteriormente explorado um caso de *Rebranding* Revolucionário, que envolveu uma mudança total de identidade de uma empresa.

### 2.3.2 Teoria da Sinalização

A Teoria da Sinalização, elaborada por Michael Spence (1973), tem sido aplicada em diversos contextos (Connelly et al., 2011). Segundo Spencer (1973), o processo da sinalização é composto por cinco fases: *Sender* (Remetente); *Signal* (Sinal); *Receiver* (Recetor); *signal interpretation* (Interpretação) e *feedback*. Esta teoria defende que uma das partes transmite sinais para influenciar as perceções e comportamentos da outra parte, visando transmitir qualidade e reduzir a assimetria de informação. Neste contexto, na presente dissertação, o *Rebranding* é analisado enquanto sinal enviado pela empresa (remetente) para os recetores (*stakeholders*) com o objetivo de transmitir qualidade e de melhorar o seu posicionamento no mercado. Perante isto, pretende-se explorar a

interpretação feita por parte dos *Stakeholders* face à confiança e reputação de uma empresa após o *Rebranding* (sinal). Por fim, pretende-se compreender de que forma a confiança e reputação percebidas após o *Rebranding* afetam o *CBBE* (*feedback*).

### 2.3.3 *Efeito do Rebranding no Customer-Based Brand Equity*

Como referido previamente, o *CBBE* de uma marca reside na mente dos consumidores e no seu conhecimento acerca de uma marca (Keller, 1993). Como tal, estratégias de marketing são fundamentais para fortalecer a imagem e força da marca na mente do cliente (Keller, 1993). O *Rebranding*, ao representar uma mudança nos elementos tangíveis e intangíveis de uma empresa, procura influenciar a perceção dos *stakeholders* tendo isto, potencialmente, um impacto no *Brand Equity* da mesma (Daly & Moloney, 2004; Joseph et al., 2021; Muzellec & Lambkin, 2006). De acordo com Muzellec e Lambkin (2006), as organizações tendem a recorrer ao *Rebranding* com o objetivo de criar, manter ou aumentar o seu *Brand Equity*, através da revitalização da imagem de uma empresa e reposicionamento na mente dos *stakeholders*. Adicionalmente, de acordo com Keller (1999, p.121) “*a revitalização de uma marca exige que as fontes perdidas de Brand Equity sejam recapturadas ou que novas fontes de Brand Equity sejam identificadas ou estabelecidas*”.

Tendo em conta os princípios de marketing face ao desenvolvimento de uma marca forte (Aaker, 1996a; Farquhar, 1989; Keller, 1993), o *Rebranding* apresenta-se uma estratégia contraditória (Muzellec & Lambkin, 2006), na medida em que se acredita que as marcas fortes são desenvolvidas ao longo de vários anos de investimento para adquirir um *Brand Equity* forte (Keller, 1993). Neste sentido, Muzellec e Lambkin (2006) apresentaram a incongruência entre o *Rebranding* e o *Brand Equity* enquanto “*Paradoxo do Rebranding*”. Ou seja, o *Rebranding* pode gerar oportunidades para revitalizar e reposicionar de forma positiva a empresa, mas também pode afetar o *Brand Equity* e reputação da mesma. Assim, o *Rebranding* poderá ter um impacto no *Brand Equity* de uma empresa de várias formas: perda do *Brand Equity*, que pode afastar os consumidores leais e resultar numa desconexão com a empresa; transferência do *Brand Equity*, preservando parte do valor da marca, ou recriar o *Brand Equity*, possibilitando a revitalização do posicionamento da marca no mercado (Muzellec & Lambkin, 2006).

Posto isto, o *Rebranding* tem um impacto no reconhecimento, imagem e associações à marca por parte dos consumidores (Muzellec & Lambkin, 2006). Isto poderá ser especialmente relevante para empresas que se pretendam desvincular de

associações negativas (Muzzellec & Lambkin, 2006; Keller, 1999). De facto, um dos principais impulsionadores para a revitalização de uma marca é um baixo desempenho (Kapferer, 1997). De acordo com Keller (1999), uma nova estratégia de marketing poderá ser necessária para melhorar as associações de marca e fortalecer a imagem da marca. Isto permitirá neutralizar associações negativas e possivelmente criar associações positivas como parte de um reposicionamento da marca (Keller, 1999). Assim, temos formalmente a seguinte hipótese:

H1: O *Rebranding* melhora o *CBBE* de uma empresa.

## 2.4 Reputação e Confiança

A reputação é um conceito bastante explorado por diversos autores, tendo sido alvo de diferentes definições e abordagens ao longo dos anos. Este conceito é amplamente definido enquanto ativo intangível valioso capaz de influenciar o comportamento e percepção dos consumidores face à empresa e impactar o desempenho financeiro da mesma (Fombrun & Shanley, 1990; Shapiro, 1983; Weigelt & Camerer, 1988). A reputação é resultado de cognições sociais externas, nomeadamente conhecimento, perceções e crenças (Rindova et al., 2010). Na ótica de Walsh e Beatty (2007, p.129), a reputação baseada no cliente trata-se da “*avaliação geral que o cliente faz de uma empresa com base nas suas reações aos bens, serviços, atividades de comunicação, interações com a empresa e/ou os seus representantes ou constituintes (funcionários, administração ou outros clientes) e/ou atividades corporativas conhecidas*”. Esta avaliação trata-se de uma comparação com os outros principais concorrentes (Fombrun, 2018). Ao obter uma boa reputação, as empresas alcançam vantagem competitiva permitindo reduzir os custos, obter maior estabilidade e menor risco de crise e maior lealdade dos clientes e confiança dos investidores (Fombrun, 2018; Rindova et al., 2010).

De acordo com Mayer et al. (1995, p.712), confiança é “*a disposição de uma parte de ser vulnerável às ações de outra [...] independentemente da capacidade de monitorizar ou controlar essa outra parte*”. Assim, a confiança parte da expectativa de que a outra parte não se irá comportar de forma oportunista (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001). Neste sentido, implica alguma incerteza ou risco face aos motivos e comportamentos de outra entidade, estando, assim, associada à vulnerabilidade face ao risco presente (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995). A confiança representa o conhecimento e percepção que uma parte possui da outra, face à sua competência, benevolência e integridade, influenciando assim o seu comportamento (Doney & Canon,

1997; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995). Isto é, uma parte estará mais disposta a correr riscos e, conseqüentemente, a assumir um maior compromisso no relacionamento, se possuir confiança na outra (Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994; Sheppard & Sherman, 1995). De facto, é consensual entre os académicos de que a confiança é fundamental para o desenvolvimento de um relacionamento cooperativo e duradouro (Berry, 1995; Crosby et al., 1990; Keh & Xie, 2009), sendo isto descrito na Teoria Compromisso-Confiança de Morgan e Hunt (1994).

No contexto bancário, o risco reputacional é definido como “*o risco decorrente da percepção negativa por parte de clientes acionistas, investidores, detentores de dívidas, analistas de mercado ou outras partes revelantes ou reguladores que possa afetar adversamente a capacidade de um banco manter relacionamentos comerciais existentes ou estabelecer novos, bem como o acesso contínuo a fontes de financiamento*” (Basel Committee on Banking Supervision, 2009, p.19). Por outro lado, a confiança nas instituições bancárias combina a confiança na estabilidade das instituições financeiras, a honestidade dos colaboradores e a percepção do papel dos bancos na economia (Fungáčová, 2019). Neste sentido, para além da reputação, a confiança também é um elemento crucial para o funcionamento eficaz no setor bancário (Fungáčová, 2019).

#### 2.4.1 *Efeito do Rebranding na Reputação e Confiança*

Alguns académicos referem que o *Rebranding* apresenta um grande risco reputacional (Muzellec & Lambkin, 2006; Stuart & Muzellec, 2004). De acordo com Muzellec e Lambkin (2006) o *Rebranding* poderá ter impacto na reputação e percepção de uma empresa dependendo da forma como esta estratégia é implementada. Se for mal (bem) implementada, poderá destruir (fortalecer) a reputação e confiança da empresa. De facto, segundo Stuart e Muzellec (2004), o principal objetivo do *Rebranding* consiste em enviar um sinal para o mercado a comunicar que algo mudou. Ao implicar uma reformulação de identidade e posicionamento no mercado, a estratégia de *Rebranding* poderá revitalizar a imagem e, potencialmente, reconstruir uma imagem e reputação positiva (Merrilees & Miller, 2008; Muzellec et al., 2003; Muzellec & Lambkin, 2006; Stuart & Muzellec, 2004). Por um lado, um *Rebranding* bem realizado deverá representar o desenvolvimento de uma nova marca mais competitiva e forte no mercado, aumentando assim, potencialmente, a confiança e o *Brand Equity* (Berry, 2000; Muzellec & Lambkin, 2006). Uma marca forte, ao reduzir a incerteza, simboliza uma promessa de satisfação futura e reforça a confiança dos clientes (Berry, 2000). Logo, a literatura sugere que o *Rebranding*

poderá ser uma estratégia que permite desfazer de associações negativas, reconstruir uma reputação positiva, sinalizar qualidade e reforçar a confiança através da reformulação de identidade (Berry, 2000; Keller, 1999; Muzellec et al., 2003; Stuart & Muzellec, 2004). Assim, são propostas as seguintes hipóteses:

H2: O *Rebranding* melhora a Reputação de uma empresa.

H3: O *Rebranding* melhora a Confiança numa empresa.

#### 2.4.2 *Efeito da Reputação na Confiança*

A relação entre a reputação de uma empresa e a confiança dos consumidores tem sido bastante estudada pelos académicos (e.g., Doney & Cannon, 1997; Fombrun, 2018; Han et al., 2015). Alguns acreditam que a reputação se apresenta uma consequência da confiança (e.g., Walsh et al., 2009), defendendo que a confiança influencia a perceção, avaliação e sentimento geral em relação a uma empresa, tendo isto um impacto na sua reputação (Walsh et al., 2009). No entanto, vários académicos defendem que a reputação é um antecedente da confiança (e.g., Doney & Cannon, 1997; Han et al., 2015; Keh & Xie, 2009; Shapiro, 1983; Walsh & Beatty, 2007). Uma reputação positiva sinaliza qualidade e bom desempenho organizacional (Fombrun & Shanley, 1990; Shapiro, 1983). Como tal, uma boa reputação influencia positivamente a perceção e, conseqüentemente, a confiança dos públicos (Doney & Cannon, 1997; Keh & Xie, 2009; Walsh & Beatty, 2007; Walsh et al., 2009). A reputação é construída a partir das ações da empresa ao longo do tempo, que permitem desenvolver a perceção de que esta é confiável, íntegra e competente (Fombrun, 2018). Na literatura, a relação entre a reputação e confiança é comumente explicada através do *Game Theory* e do dilema do prisioneiro, sendo argumentado que a reputação de uma das partes pode influenciar a confiança e cooperação da outra parte (Mayer et al., 1995). Estudos também recorrem à Teoria da Credibilidade da Fonte, que será a base teórica do presente estudo. Segundo esta teoria, a credibilidade e a fiabilidade de uma fonte de informação podem influenciar a aceitação da mensagem e a mudança de opinião (Hovland & Weiss, 1951). Assim, uma fonte percebida como credível terá maior probabilidade de a sua mensagem ser aceite e de induzir uma mudança de opinião do que uma fonte que não o seja (Hovland & Weiss, 1951). Segundo Fombrun (2018), uma boa reputação fortalece a credibilidade de uma empresa e a confiança dos clientes. De facto, a reputação está associada a avaliações positivas dos públicos face a uma empresa e, conseqüentemente, à sua credibilidade (Rindova et al., 2010). De acordo com De Chernatony e Riley, (1999), no setor intangível dos serviços, as empresas tendem

a recorrer a uma reputação e identidade forte como forma central de melhorar a percepção e confiança dos consumidores e, por conseguinte, obter diferenciação face à concorrência. Num setor onde que reside uma maior incerteza e assimetria de informação, uma boa reputação proporciona uma fonte de confiança (Chernatony & Riley, 1999). Assim, é proposto que:

H4: A Reputação possui um efeito positivo na Confiança numa empresa.

#### 2.4.3 *Efeito da Reputação e da Confiança no CBBE*

##### **a. Reconhecimento da marca**

Uma marca forte aumenta a confiança dos consumidores ao facilitar a visualização dos produtos, o que gera maior intenção de compra no futuro (Berry, 2000; Laroche et al., 1996). Assim, uma marca forte, estando associada a confiança, obtém distinção e destaque face à concorrência (Berry, 2000). Isto sugere que uma empresa com uma imagem de marca sólida, comunicada de forma eficaz, proporciona maior confiança aos clientes e aumenta o reconhecimento da mesma (Berry, 2000; Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2005). Por outro lado, é consensual entre os académicos de que a reputação se trata da capacidade de reconhecer e interpretar o que a empresa representa (Walsh & Beatty, 2007). Como refere Fombrun (2018), uma reputação está associada às percepções, opiniões e atitudes face a uma marca, como tal, uma reputação positiva atrai mais vendas. Ou seja, quando uma empresa tem uma reputação positiva, a sua visibilidade e atratividade aumentam (Fombrun, 2018). Isto sugere uma ligação entre reputação e reconhecimento da marca. Logo, são propostas as seguintes hipóteses:

H5: A Confiança tem um impacto positivo no Reconhecimento da marca.

H6: A Reputação tem um impacto positivo no Reconhecimento da marca.

##### **b. Associações à marca**

As associações à marca estão relacionadas com a imagem dos clientes face a uma marca (Keller, 1993). Neste sentido, quando os clientes confiam numa empresa tendem a atribuir associações e sentimentos positivos em relação à marca (Aaker, 1991). Quando os clientes possuem associações favoráveis em relação a uma marca, acreditam que esta possui benefícios que irão satisfazer as suas necessidades, estando dispostos a pagar valores mais elevados (Keller, 1993). Da mesma forma, uma empresa que possua uma reputação positiva no mercado irá originar uma imagem e associações positivas (Fombrun, 2018). Isto sugere que tanto a confiança como a reputação têm um impacto

nas associações de marca e como esta se posiciona na mente dos consumidores (Aaker, 1991; Keller, 1993; Fombrun, 2018). Assim, são propostas as seguintes hipóteses:

H7: A Confiança tem um impacto positivo nas Associações à marca.

H8: A Reputação tem um impacto positivo nas Associações à marca.

### **c. Qualidade Percebida**

A confiança é desenvolvida após interações repetidas e baseia-se na crença de que a empresa permanecerá consistente e irá entregar um serviço com qualidade esperada (Berry, 1995; Crosby et al., 1990; Doney & Cannon, 1997; Mayer et al., 1995). Quanto maior a confiança do cliente face a uma empresa, melhor a sua perceção face à sua competência, integridade e benevolência (Mayer et al., 1995). De acordo com Delgado-Ballester e Munuera-Alemán (2005, p.188), “*confiar implicitamente numa marca significa que há uma alta probabilidade ou expectativa de que a marca resulte em resultados positivos para o consumidor*”. Quando um cliente considera uma empresa confiável, tem tendência a acreditar que esta irá fornecer um serviço ou produto de qualidade (Sichtmann, 2007). Adicionalmente, quando existe uma dificuldade em avaliar os atributos antes da compra, como é o caso do setor dos serviços (Zeithaml et al., 1985), os clientes recorrem à reputação da empresa como um indicador da qualidade. Ou seja, como referido previamente, a reputação é uma forma de sinalizar a qualidade de uma empresa (Shapiro, 1983). Assim, temos as seguintes hipóteses:

H9: A Confiança tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.

H10: A Reputação tem um impacto positivo na Qualidade Percebida.

### **d. Lealdade à Marca**

Alguns académicos defendem que existe uma ligação entre a confiança e lealdade à marca (e.g., Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001; Morgan & Hunt, 1994). Por forma a obter lealdade, as empresas deverão conquistar a confiança dos clientes e desenvolver relacionamentos de qualidade (Morgan & Hunt, 1994). A confiança é fundamental na construção de relacionamentos a longo prazo, sendo um antecedente do comprometimento e lealdade dos clientes (Doney & Canon, 1997; Morgan & Hunt, 1994). Para além da confiança, muitos estudos argumentam que uma reputação positiva tem uma grande relevância para estabelecer confiança e gerar lealdade por parte dos consumidores (Fombrun, 2018). Posto isto, tendo em conta alguns académicos, dois antecedentes fundamentais da lealdade são a confiança (e.g., Delgado-Ballester &

Munuera-Alemán, 2001; Morgan & Hunt, 1994) e a reputação (Fombrun, 2018; Walsh & Beatty, 2007; Walsh et al., 2009). Perante isto, temos as seguintes hipóteses:

H11: A Confiança tem um impacto positivo na Lealdade à marca.

H12: A Reputação tem um impacto positivo na Lealdade à marca.

## 2.5 Tempo e a relação entre *Rebranding*, *CBBE*, Reputação e Confiança

É consensual entre os académicos de que a criação de uma marca forte no mercado implica um investimento a longo prazo (Keller, 1993, 1999). Uma marca estabelece uma posição sólida no mercado quando os públicos possuem um conhecimento consistente e associações favoráveis que a permitem diferenciar da concorrência (Aaker, 1991; Keller, 1993). O *Rebranding*, ao envolver uma reformulação de identidade, afeta, potencialmente, o conhecimento e imagem do público em relação a uma empresa (Keller, 1999). Ao mesmo tempo, pode implicar um restabelecimento da confiança e reputação na mente dos públicos (Keller, 1999; Merrilees & Miller, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006). Isto envolve uma comunicação a longo prazo da nova identidade para que os públicos se familiarizem com a mesma (Merrilees & Miller, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006). Como tal, uma estratégia de *Rebranding* implica um grande investimento de tempo e dinheiro (Stuart & Muzellec, 2004). Ademais, existe o consenso de que a confiança e reputação se desenvolvem ao longo do tempo (e.g., Delgado-Ballester & Manuera-Alemán, 2005; Doney & Cannon, 1997; Walsh & Beatty, 2007). Segundo Mayer et al. (1995), o tempo é crucial para o desenvolvimento da confiança, defendendo que esta se constrói à medida que as duas partes interagem, sendo um investimento a longo prazo. A reputação também está relacionada com as experiências, ações e características de uma empresa ao longo do tempo (Walsh & Beatty, 2007). Da mesma forma, para obter um *CBBE* positivo, deve haver uma gestão ativa e a longo prazo por parte da empresa (Farquhar, 1989; Keller, 1999). Assim, tanto a confiança como a reputação e o *CBBE* requerem tempo para fortalecerem (e.g., Fombrun, 2018; Keller 1999). Isto sugere que o tempo influencia a relação entre o *Rebranding* a Reputação, Confiança e o *CBBE*. Logo, temos as seguintes hipóteses:

H13: O Tempo influencia a relação entre o *Rebranding* e o *CBBE*.

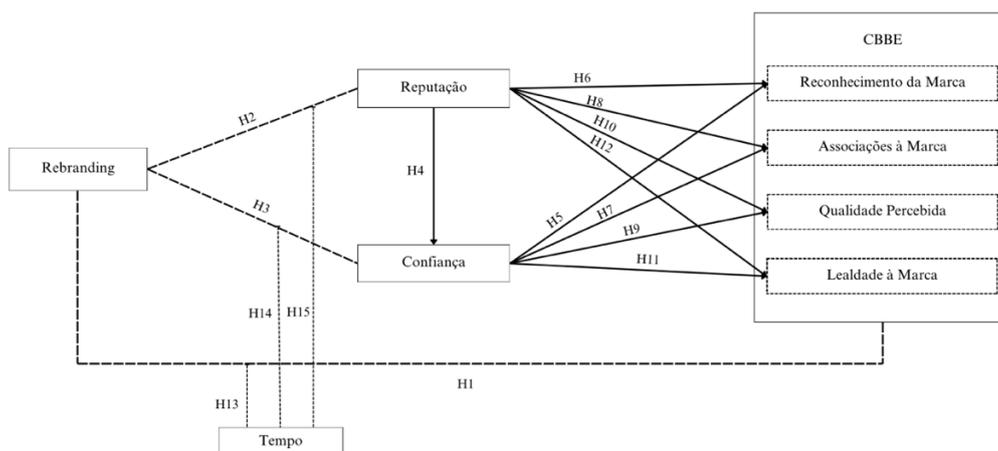
H14: O Tempo influencia a relação entre *Rebranding* e a Confiança.

H15: O Tempo influencia a relação entre *Rebranding* e a Reputação.

### 3 MODELO CONCEPTUAL

O modelo conceptual proposto (Figura 1) resulta de duas bases teóricas que foram adaptadas ao presente estudo: Teoria da Sinalização (Spence, 1973) e Teoria da Credibilidade da Fonte (Hovland & Weiss, 1951). Ademais, o *CBBE* foi fundamentado tendo em conta as dimensões de Aaker (1991), mencionadas anteriormente. Por fim, o modelo foi adaptado e baseado em conceitos e ligações fundamentadas pelos autores e estudos previamente mencionados.

Figura 1: Modelo Conceptual



Fonte: elaboração própria com base em Aaker (1991), Spencer (1973), Hovland & Weiss (1951).

### 4 METODOLOGIA

A presente dissertação debruça-se sobre o caso de *Rebranding* Revolucionário do Banco Espírito Santo (BES) para o Novo Banco. A reformulação de identidade do BES foi realizada em 2014, após ter ocorrido uma grande crise financeira derivada de má gestão. Depois da apresentação de contas em julho de 2014, o BES teve um grave problema de falta de financiamento. Assim, a solução foi fazer uma divisão: o BES ficava com os ativos problemáticos e surge o Novo Banco que mantinha os ativos saudáveis. Assim, os clientes mantiveram o seu saldo, créditos, IBAN e NIB e podiam dirigir-se aos mesmos balcões (Dinis, 2014). O caso do BES envolveu a intervenção do estado e de empresas estrangeiras e dez anos após o *Rebranding*, o Novo Banco conseguiu recuperar, estando atualmente nos principais *players* do setor bancário. Posto isto, foi escolhido o caso BES por ser um exemplo raro de *Rebranding* Revolucionário no setor bancário, que implicou uma grande reformulação de identidade tendo em vista recuperar e sobreviver a uma grave crise. O presente capítulo descreve a metodologia que orientou a dissertação com o objetivo de responder aos objetivos de investigação previamente mencionados.

#### 4.1 Tipo de Estudo

O presente estudo adotou uma filosofia pragmática com momentos interpretativistas. Ou seja, tendo por base teorias, visa contribuir para práticas futuras informadas acerca da implementação de um *Rebranding* em instituições bancárias, considerando, ao mesmo tempo, a variabilidade e complexidade das experiências de cada participante para garantir a relevância dos dados (Saunders et al., 2019). O pragmatismo, estando associado a um método misto de recolha de dados, defende que diversas interpretações e realidades permitem obter um conhecimento mais completo e fundamentado (Saunders et al., 2019). Logo, o presente estudo investiga o impacto do *Rebranding* no *CBBE* de uma instituição bancária através da análise de diferentes percepções de clientes e de profissionais de áreas distintas. Ademais, foi adotada uma abordagem dedutiva, partindo de uma teoria geral para uma conclusão específica (Saunders et al., 2019). Assim, foram desenvolvidas hipóteses com base em teorias que fundamentaram o modelo conceptual (Figura 1) que, posteriormente, foram testadas.

A pesquisa possui uma natureza explanatória procurando compreender a relação de causa efeito e explicar a correlação entre variáveis (Malhotra et al., 2017; Saunders et al., 2019). Neste caso, é analisado o impacto do *Rebranding* no *CBBE* considerando a influência da percepção da Reputação e Confiança dos clientes ao longo do tempo. Para isto, foi utilizado um método misto de recolha de dados que integrou uma investigação qualitativa e quantitativa. Esta abordagem pluralista permitiu obter uma compreensão mais aprofundada através da análise de diferentes interpretações (Saunders et al. 2019). Perante isto, foi realizada uma investigação simultânea, nomeada de triangulação, tendo sido comparados e corroborados os resultados dos dois métodos, validando assim os dados recolhidos. Por fim, o horizonte temporal do estudo apresenta-se *cross-sectional* já que a recolha de dados é realizada num período específico (Saunders et al., 2019).

#### 4.2 População e Amostra

A presente dissertação possui duas amostras referentes a cada tipo de recolha de dados com propósito distintos. A amostra do estudo qualitativo visa fornecer uma perspetiva estratégica e especializada acerca do caso de *Rebranding* e a amostra do estudo quantitativo fornece a perspetiva das percepções dos clientes.

##### 4.2.1 Estudo Qualitativo

A amostra do estudo qualitativo foi composta por especialistas de diversas áreas que tivessem um conhecimento consistente do caso do Novo Baco. Assim, os

entrevistados foram recolhidos através de uma amostra não probabilística intencional, heterogénea por forma a analisar a perspetiva de indivíduos de campos diferentes, visando enriquecer a pesquisa e entendimento sobre o tema (Saunders et al., 2019). Assim, os entrevistados compõem três profissionais na área do setor bancário, um de Marketing, um de Finanças e um de Economia. As entrevistas exploraram as diferentes opiniões acerca das razões que levaram ao *Rebranding* do Novo Banco e do seu impacto nos clientes e na empresa, ao longo do tempo. Logo, a diversidade de entrevistas e a integração de diferentes campos de especialização permitiram explorar tendências e divergências de opiniões face à área de conhecimento de cada entrevistado.

#### 4.2.2 *Estudo Quantitativo*

A população do inquérito por questionário foi recolhida através de uma amostragem não probabilística por conveniência, tendo sido selecionados clientes do Novo Banco que fossem fáceis de aceder e tivessem disponibilidade para realizar o questionário (Malhotra et al., 2017). Como tal, a amostra não é representativa, podendo existir enviesamento (Saunders et al., 2019). Foram inquiridos indivíduos, a partir dos 23 anos, de ambos os géneros, que fossem clientes do Novo Banco. Foi necessário estabelecer um limite de idade para garantir uma recolha de dados fidedigna e assegurar que os participantes do questionário possuíam um bom conhecimento acerca do *Rebranding* do BES para o Novo Banco. Uma vez que o *Rebranding* ocorreu em 2014, foi necessário que os participantes naquela altura tivessem idade mínima suficiente para se recordarem do ocorrido atualmente. Em contraste com as entrevistas, a análise quantitativa forneceu uma visão pessoal dos participantes em relação ao impacto do *Rebranding*. Assim, obteve-se informação acerca da perceção e experiência real dos clientes com a instituição financeira visando compreender o impacto direto do *Rebranding* nos mesmos.

### 4.3 **Recolha de dados**

Para a recolha de dados primários foi adotada uma abordagem qualitativa, através da realização de seis entrevistas, e uma abordagem quantitativa, através de um inquérito online por questionário.

#### 4.3.1 *Entrevistas*

Por forma a obter uma visão mais aprofundada do impacto do *Rebranding* numa instituição financeira, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas não padronizadas, sendo estas consideradas as mais adequadas para um estudo explicativo já que permitem obter uma melhor compreensão da relação de causalidade entre variáveis

(Saunders et al., 2019). Este tipo de entrevistas, fornecem uma maior profundidade ao estudo ao dar oportunidade aos entrevistados de explicarem e desenvolverem as suas respostas, sendo isto especialmente importante num estudo com uma filosofia pragmática com momentos interpretativistas (Saunders et al., 2019). Ademais, as entrevistas semiestruturadas, ao serem flexíveis, possibilitam explorar com maior detalhe a complexidade do tema (Saunders et al., 2019). Estas foram realizadas por videochamada, de forma síncrona (conduzidas em tempo real) e por email, de forma assíncronas (não realizadas em tempo real) (Saunders et al., 2019). As entrevistas via online permitiram um diálogo rico a um custo e tempo reduzido (Malhotra et al., 2017), possibilitando a participação de um maior número de pessoas de diferentes áreas de especialização. Posto isto, após a realização de um guião (Anexo 4), as entrevistas foram realizadas nos dias 30 de maio, 10, 16, 18, 25 de junho e 7 de julho de 2024, tendo sido, posteriormente, analisadas e codificadas, como demonstrado no Anexo 5 e 6.

#### 4.3.2 *Questionário*

Foi também realizado um inquérito por questionário, desenvolvido através do *Qualtrics*, distribuído via offline, através de panfletos na região de Oeiras, e via online, através de email e redes sociais, nomeadamente, Facebook, Instagram e LinkedIn. Este método, para além de ser o método mais utilizado em estudos explicativos, permite obter um maior número de respostas (Saunders et al., 2019). Assim, permitiu recolher e analisar diversas opiniões e atitudes face ao caso em questão. Como tal, foi possível obter uma visão mais abrangente da opinião pública face ao Novo Banco e um maior fundamento às conclusões tiradas. Por fim, o questionário (Anexo 7) foi lançado no dia 9 de julho, tendo sido recolhidas todas as respostas no dia 20 de agosto de 2024.

#### 4.4 **Escalas de Medida**

Por forma a desenvolver o questionário e medir os construtos apresentados no modelo conceptual, recorreu-se a estudos prévios. Assim, para medir as dimensões de *CBBE*, foi adaptada a escala de Marques et al. (2020), para medir a Confiança, adaptaram-se os itens de Keh e Xie (2009) e para a Reputação de Ruiz e García (2021). Foi utilizada uma escala *Likert* referente ao grau de concordância de 1 - “Discordo Totalmente” a 5 - “Concordo Totalmente” para a medição dos construtos. No Anexo 8 é possível verificar os itens adaptados para o estudo e os respetivos autores.

#### **4.5 Tratamento de Dados**

Após a recolha de dados, por forma a garantir a qualidade e fiabilidade dos resultados estatísticos, foi realizado o tratamento dos mesmos. Numa fase inicial, para a análise qualitativa, as entrevistas foram transcritas e, posteriormente, codificadas, que envolveu a redução, organização e categorização dos dados mais importantes (Malhotra et al., 2017). Para a codificação recorreu-se ao *software* MAXQDA, uma técnica de análise qualitativa que facilita a categorização do conteúdo e que permite identificar tendências e relações entre variáveis (Saunders et al., 2019).

Posteriormente, a análise quantitativa foi dividida em duas fases. Numa primeira fase recorreu-se ao software IBM SPSS para o tratamento de dados e realização de estatísticas descritivas e modelos de medida. Inicialmente, foi realizada uma limpeza de dados para garantir uma análise fidedigna. No total foram recolhidas 265 respostas, sendo consideradas 171 respostas válidas para o estudo. Foram excluídas as respostas referentes a participantes que não eram clientes do Novo Banco. Após uma análise aos resultados foi confirmado que nenhum valor se apresentava inconsistente estando dentro da escala (1 a 5). Face ao número reduzido de respostas, recorreu-se a uma imputação através de EM (*Expectation-Maximization*) por forma a completar os dados incompletos. Esta técnica iterativa permite estimar, através de análises estatísticas e probabilísticas, os dados ausentes a partir dos dados apresentados (Hair et al., 2022). Ademais, a variável referente ao item LM4 (Anexo 8) foi invertida por estar formulada na forma negativa para garantir uma análise fiável. De seguida, também se recorreu ao IBM SPSS para validar as hipóteses que envolviam comparações diretas do antes e depois do *Rebranding* e a influência do tempo na perceção do público. Posteriormente, para validar as hipóteses que envolviam variáveis latentes mais complexas, procedeu-se à Modelagem de Equações Estruturais (SEM) através do SmartPLS. Esta é uma técnica de análise multivariada que permite realizar uma análise de relações causais complexas e explicar a variância entre variáveis latentes dependentes (Hair et al., 2011; Hair et al., 2022).

### **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ENTREVISTA**

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

A amostra das entrevistas foi composta por seis especialistas de diferentes áreas, nomeadamente (Tabela 1): direção do Novo Banco, colaborador do Novo Banco, colaborador do Millennium BCP, colaborador da Siemens no departamento financeiro,

especialista de Marketing e um colaborador na área da economia na ASF (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões).

**Tabela 1:** Caracterização da amostra das entrevistas

Entrevistados	Área de Especialização	Função
Entrevista 1	Setor Bancário	Direção do Novo Banco
Entrevista 2	Setor Bancário	Colaborador do Novo Banco
Entrevista 3	Setor Bancário	Diretor de Sucursal do Millennium BCP
Entrevista 4	Finanças	Diretor de Departamento de Finanças da Siemens
Entrevista 5	Marketing e Comunicação	Diretora de agência de Comunicação.
Entrevista 6	Economia	Colaborador na Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

Fonte: Elaboração Própria

## 5.2 Análise das Entrevistas

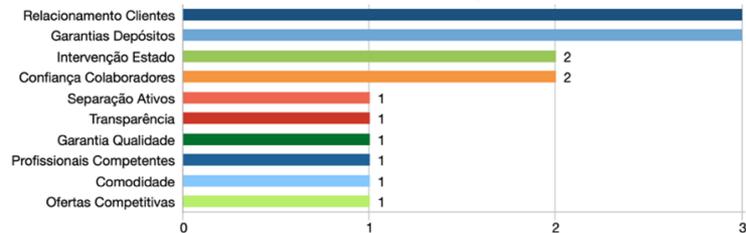
Após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição e codificação com recurso ao software MAXQDA, tendo sido revista por um juiz especialista na área. Estes códigos estavam distribuídos em 15 categorias e 92 subcategorias. As categorias foram criadas a partir das questões desenvolvidas em cada secção da entrevista e consoante o seu objetivo. Numa fase inicial, foram apresentados 168 códigos tendo sido feitas no total 5 alterações com a adição de 3 códigos e alteração de 2. Após a validação ficaram no total 171 códigos resultando num coeficiente de concordância de 97,58%.

### 5.2.1 Rebranding do BES para o Novo Banco

A primeira questão incidiu sobre os motivos que levaram os clientes do BES a manterem-se no Novo Banco mesmo após a crise. Apesar da divergência de opiniões foram destacados dois motivos (Tabela 2): o relacionamento dos clientes com os colaboradores do Novo Banco e as garantias dadas face aos depósitos. Verificou-se uma clara distinção entre os entrevistados internos e externos ao Novo Banco. Por um lado, os entrevistados internos ao Novo Banco destacaram essencialmente os colaboradores, nomeadamente ao nível da sua competência e do relacionamento de Confiança desenvolvido ao longo dos anos com os clientes - *“eram muito fidelizados ao banco, mas através dos colaboradores e das pessoas que os acompanhavam e os atendiam”* (Entrevistado 2). Por outro lado, os entrevistados externos ao Novo Banco acreditam que esta permanência se deveu maioritariamente às garantias dos depósitos, à intervenção do estado e à separação dos ativos, já que o Novo Banco apenas iria assumir os ativos

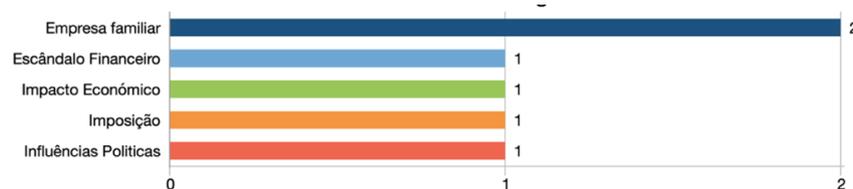
“saudáveis” do BES. Não obstante, é importante referir que muitos clientes saíram do banco aquando da transição - *“alguns clientes que não estavam disponíveis para sofrer mais riscos [...] então, pura e simplesmente saíram fora”* (Entrevistado 1). Contudo regressaram com a reestruturação e consolidação gradual do banco.

**Tabela 2:** Subcódigos do código “Motivo de Permanência”



De seguida, a maioria dos entrevistados defende que o *Rebranding* era a única alternativa para resgatar o banco, caso contrário teria de ser declarada falência. A imposição de *Rebranding* por parte do Banco de Portugal teve como objetivo separar os ativos, distanciar de uma imagem negativa e assegurar a continuidade do banco. Também foi consensual entre os entrevistados de que o *Rebranding* foi um caso muito diferente de outras situações devido às circunstâncias em que ocorreu. O caso do BES foi único por diversos motivos apresentados pelos entrevistados (Tabela 3) – *“o BES era dos maiores financiadores das pequenas e médias empresas e teve sempre um impacto muito significativo no mercado e, portanto, tinha que ser tratado de uma forma um pouco diferenciada”* (Entrevistado 2). Por este motivo, o seu resgate resultou de uma imposição e intervenção do estado para garantir a sobrevivência a uma crise de má gestão - *“um banco com a dimensão [do BES], com a qualidade e quantidade de ativos que ainda estavam no banco, haver uma insolvência de um banco destes no mercado português era muito mau, mas mesmo muito mau”* (Entrevistado 1). Em conformidade com isto, de acordo com os entrevistados presentes no setor bancário, o *Rebranding* do BES foi um caso único no setor da banca, não tendo havido estratégias semelhantes.

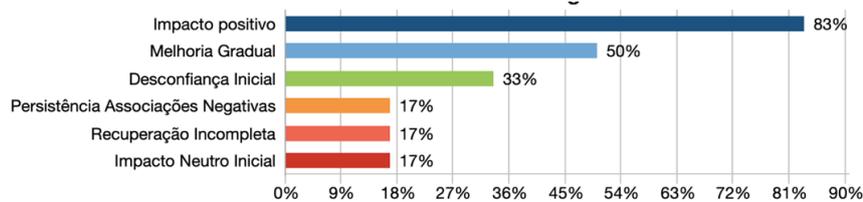
**Tabela 3:** Subcódigos do código "Outras Circunstâncias"



Face ao impacto do *Rebranding* no *Brand Equity* do Novo Banco, apesar de diferentes opiniões apresentadas, os entrevistados defendem que se verificou um impacto positivo (Tabela 4). Contudo, tem sido um processo de crescimento gradual. Segundo o

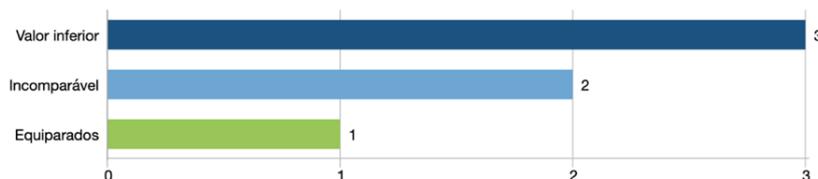
Entrevistado 4, o Novo Banco ainda se encontra em processo de recuperação face ao que ocorreu em 2014. Da mesma forma, o Entrevistado 6 refere que ainda persistem associações negativas que remetem à crise do BES. Alguns entrevistados mencionam que, numa fase inicial, um dos grandes desafios foi a desconfiança e receio dos clientes – “*os próprios clientes na altura não separaram muito bem as coisas*” (Entrevistado 2). Porém, ao longo do tempo tem desvanecido a imagem negativa associada ao BES (Entrevistado 5) e tem-se verificado uma crescente Confiança dos clientes face ao Novo Banco (Entrevistado 3) - “*O Rebranding fez com que a má imagem do BES perdesse cada vez mais a ligação ao Novo Banco*” (Entrevistado 5). Segundo o Entrevistado 1, tem-se registado uma crescente consolidação e rentabilidade do Novo Banco, particularmente, na quota de mercado, na qualidade dos ativos e também no relacionamento e perceção dos clientes, estando atualmente ao nível das outras empresas principais no mercado.

**Tabela 4:** Subcódigos do código "Impacto Brand Equity"



Quando questionados acerca do *Brand Equity* do BES face ao Novo Banco, muitos entrevistados defendem que ambos são incomparáveis já que o BES tinha 145 anos de história enquanto o Novo Banco foi fundado há apenas 10 anos (Tabela 5). Segundo o Entrevistado 1, o Novo Banco possui ativos menores, não está cotado em bolsa e não possui a vertente especulativa de antigamente. Assim, apesar de o *Rebranding* ter vindo a apresentar um impacto gradualmente positivo, a maioria dos entrevistados não acredita que o Novo Banco tenha conseguido recuperar totalmente o *Brand Equity* devido ao prestígio e longa história do BES e por ainda persistirem associações à crise ocorrida em 2014 - “*apesar de o Novo Banco ainda ser dos maiores bancos em Portugal e a crise ter sido já há 10 anos, penso que ainda está muito presente na memória dos clientes e a imagem ainda afetada*” (Entrevistado 4).

**Tabela 5:** Subcódigos do Código "Comparação"



### 5.2.2 *Rebranding na Reputação e Confiança do Novo Banco*

É consensual entre os entrevistados de que se tem vindo a verificar um aumento gradual da Confiança e da Reputação do Novo Banco. Isto deveu-se por diversos motivos: separação dos ativos tóxicos e da imagem negativa; garantias do estado; atualização para uma imagem mais atrativa; reestruturação do banco; gestão mais transparente; e um melhor atendimento ao cliente. Os entrevistados internos ao Novo Banco dão, novamente, uma grande ênfase aos colaboradores para o aumento de Confiança e recuperação de clientes. Segundo o Entrevistado 2, *“houve sempre uma resposta, houve sempre um acompanhamento tanto que, ao fim dos anos que aconteceu, houve de facto muita recuperação de clientes”*.

### 5.2.3 *Reputação e Confiança no Customer-Based Brand Equity*

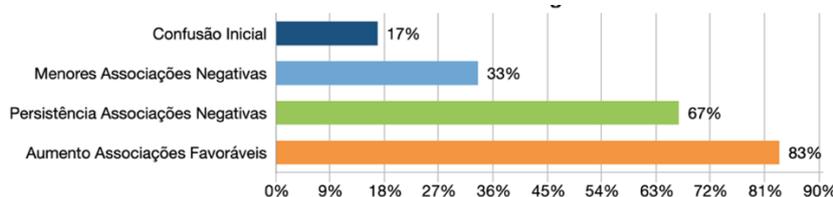
De forma unânime, os entrevistados confirmam que a Reputação e Confiança são fundamentais para atrair e manter clientes e, por conseguinte, para a sobrevivência da instituição uma vez que são a base do negócio. De acordo com o Entrevistado 1, a Confiança nos colaboradores tem um grande impacto na escolha do banco face à concorrência - *“muitos dos nossos clientes, embora se calhar tivessem melhores condições na concorrência, como são bem tratados e confiam no desempenho do banco, estão disponíveis a ter alguns custos adicionais face à concorrência, porque sabem que aqui há confiança relativamente ao trabalho que é feito”*. Também a Reputação é fundamental para uma instituição bancária devido à volatilidade do setor. De acordo com o Entrevistado 5, *“o sistema financeiro é muito suscetível a especulação e a especulação tem por base a confiança e, por conseguinte, a reputação das instituições”*. Da mesma forma, segundo o Entrevistado 1, a Reputação e Confiança numa instituição, tem impacto no valor das ações e, consequentemente, na rentabilidade de uma instituição financeira.

### 5.2.4 *Rebranding no Customer-Based Brand Equity*

De facto, tem sido verificada uma crescente recuperação e notoriedade do Novo Banco, contudo, permanece inferior ao BES antes da crise *“o BES era uma das principais referências em Portugal [...] e penso que a sua marca hoje não é comparável ao que era antes”* (Entrevistado 4). Segundo os entrevistados, apesar de cada vez menores, ainda persistem algumas associações negativas devido à dimensão dos eventos de 2014, ainda existindo, por vezes, notícias da comunicação social sobre o que ocorreu (Tabela 6). Porém, segundo o Entrevistado 1, estas associações e notícias já não constituem perigo atualmente. É consensual de que ao longo dos anos se tem verificado um aumento de associações favoráveis face ao Novo Banco e separação da imagem negativa do BES

(Tabela 6). Os Entrevistados 1 e 5, também referem que existe uma diferença geracional face à percepção acerca do BES e Novo Banco, já que as gerações mais velhas têm mais presente na memória o sucedido em comparação com as mais jovens.

**Tabela 6:** Subcódigos do código "Associações"



Também se tem verificado uma melhoria gradual da percepção de qualidade face ao Novo Banco. Muitos entrevistados referem que o receio inicial que existia já não existe atualmente - *"a avaliação dos clientes e a percepção dos clientes após o Rebranding aumentou muito significativamente"* (Entrevistado 2). De acordo com o Entrevistado 3, o Novo Banco já se apresenta um banco credível e de qualidade superior no mercado. Em contraste, o Entrevistado 4 refere que *"está em processo de restauração dessa imagem de banco credível e de qualidade superior"*. Por fim, o *Rebranding*, apesar de ter contribuído para o fortalecimento da Confiança e do relacionamento dos clientes, não foi suficiente para aumentar a lealdade. De acordo com os Entrevistados 1 e 5, a preferência por um banco está associada aos serviços oferecidos, nomeadamente, taxas com custos menores, tornando-se mais competitiva e permitindo atrair maior quantidade de clientes. Segundo o Entrevistado 1, uma vez que o Novo Banco não se consegue financiar a custos mais reduzidos, foca a sua qualidade no serviço de tesouraria diária.

#### 5.2.5 Relação do Tempo enquanto fator influenciador

Por fim, todos os entrevistados acreditam que o tempo teve uma grande influência no impacto do *Rebranding* na Confiança, Reputação e *CBBE*. Ao longo do tempo tem sido registado um maior reconhecimento e competitividade do Novo Banco no mercado. No entanto, apesar de ser verificada uma melhoria e consolidação gradual do Novo Banco no mercado é necessário mais tempo para recuperar o valor que o BES anteriormente possuía. Posto isto, o tempo é um grande factor influenciador na melhoria do nível da Confiança, da Reputação e no geral *CBBE* da instituição bancária.

## 6 ANÁLISE DE RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

### 6.1 Análise da Fiabilidade

Foi medida a fiabilidade por forma a confirmar a consistência interna dos construtos através da análise do Alfa de *Cronbach* (Anexo 9), cujos valores variam entre 0 e 1, sendo

desejável que sejam superiores a 0.7 (Hair et al., 2011; Sarstedt & Mooi, 2019). De acordo com a Tabela 7, todos os construtos têm elevada consistência interna já que possuem valores superiores a 0.8, representando uma boa fiabilidade (Hair et al., 2011). Contudo, os valores dos itens RM5 (0.305 - Novo Banco; 0.495 - BES) e LM4 (0.526 – Novo Banco; 0.215 – BES) indicavam uma baixa fiabilidade. Como tal, foram excluídos já que afetavam a consistência interna. Assim, para o construto Reconhecimento da Marca registou-se um aumento do Alfa de *Cronbach* de 0.787 (Novo Banco) e 0.842 (BES) para 0.852 e 0.853, respetivamente. O construto Lealdade da Marca registou um aumento de 0.873 (Novo Banco) e 0.837 (BES) para 0.890 e 0.907, respetivamente, representando uma excelente consistência interna.

**Tabela 7:** Análise de Fiabilidade

Índice	Alfa de <i>Cronbach</i>	
	Novo Banco	Banco Espírito Santo
Reconhecimento da Marca	0.852	0.853
Associações à Marca	0.933	0.946
Qualidade Percebida	0.932	0.966
Lealdade à Marca	0.890	0.907
Reputação	0.869	0.963
Confiança	0,928	0.930

## 6.2 Análise de Componentes Principais

A Análise Componentes Principais permite analisar o grau de correlação entre os itens com o objetivo de os agrupar em fatores, simplificando a análise (Sarstedt & Mooi, 2019). Assim, para garantir a representação adequada dos construtos, foi analisada a correlação dos itens através de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Os valores do KMO, estando compreendidos entre 0.740 e 0.911 para o Novo Banco e 0,718 e 0.935 para o BES, confirmaram a adequabilidade das correlações de acordo com os critérios de Sarstedt e Mooi (2019). Também os valores do teste Bartlett foram todos significativos ( $p < .001$ ). Ademais, face ao Anexo 10, a Variância Total Explicada apresentou valores compreendidos entre 58% e 83% (Novo Banco) bem como 62% e 93% (BES), o que simboliza que estão altamente correlacionadas. Por fim, as Comunalidades foram superiores a 30% em todos itens menos no RM5 (Novo Banco), com 0.187, e LM4 (BES), com 0.094, o que indica uma fraca contribuição para a variância total e confirma a necessidade da remoção destes itens.

### 6.3 Estatísticas Descritivas

Foram desenvolvidas estatísticas descritivas com os resultados (Anexo 11) sem os itens mencionados previamente (RM5 e LM4). Assim, conforme a Tabela 8, a média mais elevada concerne o Reconhecimento da Marca tanto para o Novo Banco ( $M=4.6283$ ;  $DP=0.52524$ ) como para o BES ( $M=4.3391$ ;  $DP=0.65335$ ). Por outro lado, a menor média registada concerne a Reputação para o Novo Banco ( $M=3.3742$ ;  $DP=0.86269$ ) e para o BES ( $M=2.3296$ ;  $DP=1.08102$ ).

**Tabela 8:** Estatísticas Descritivas

Índice	Min	Máx	Novo Banco		Banco Espírito Santo	
			Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Reconhecimento da Marca	1	5	4.6283	0.52524	4.3391	0.65335
Associações à Marca	1	5	3.5116	0.80695	2.6769	0.91281
Qualidade Percebida	1	5	3.6734	0.87156	2.6174	1.13532
Lealdade à Marca	1	5	3.7758	0.87534	2.8198	1.02321
Reputação	1	5	3.3742	0.86269	2.3296	1.08102
Confiança	1	5	3.9158	0.81750	2.7360	0.96448

Fonte: Elaboração Própria (N=171)

### 6.4 Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 171 clientes do Novo Banco, sendo 70.8% do género feminino e 29.2% do género masculino (Anexo 12). Todos os participantes possuem nacionalidade portuguesa, sendo a maioria residente na área metropolitana de Lisboa (84,8%). A faixa etária apresenta-se bastante diversa, contudo, as idades compreendidas 55-64 anos possuem maior representatividade (29,8%). Ademais, a maior parte dos participantes trabalha por conta de outrem (76,6%) e quase metade auferem um rendimento mensal compreendido entre 1.501€ e 2.000€ (46.2%). Face às habilitações literárias, a maior parte dos participantes possui estudos do grau de ensino superior (89,5%). Também é importante referir que a amostra é caracterizada maioritariamente por pessoas que se tornaram clientes do Novo antes de 2014 (76.6%), ou seja, antes da transição do BES para o Novo Banco. Por fim, grande parte dos participantes apresenta-se bastante satisfeito com o desempenho prestado pelo Novo Banco, sendo que maioria dos participantes (78,4%) classificou a sua satisfação entre 7 a 10.

## 6.5 Validação das Hipóteses

### 6.5.1 Rebranding e o CBBE, Reputação e Confiança

Com o objetivo de compreender se o *Rebranding* melhora o *CBBE*, a Reputação e a Confiança (H1, H2, H3), recorreu-se ao Teste t a amostras emparelhadas. Para isto, foram realizados testes de Normalidade, tendo sido confirmada uma distribuição normal das variáveis já que  $p < 0.001$  (Anexo 13). De acordo com a Tabela 9 (Anexo 14), face a H1, foi possível verificar que a média do *CBBE* do Novo Banco é superior ( $M = 3.79$ ) à média do *CBBE* do BES ( $M = 2.90$ ) e que existem diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0.001$ ). Numa análise mais detalhada às dimensões do *CBBE* (Anexo 15), verificou-se que a Qualidade Percebida possui o intervalo com maior diferença. Ou seja, teve uma melhoria superior a todas as outras dimensões. Ademais, foi possível observar diferenças estatisticamente significativas nas médias da Reputação e Confiança entre o Novo Banco e o BES ( $p < 0.001$ ). A média da Reputação do Novo Banco ( $M = 3.37$ ) demonstrou-se superior à média da Reputação do BES ( $M = 2.33$ ). Da mesma forma, a média da Confiança do Novo Banco ( $M = 3.92$ ) apresentou-se superior à média da Confiança no BES ( $M = 2.74$ ). Assim, foi possível validar as hipóteses H1, H2, H3. Por fim, o *Eta Square* (Anexo 16) indicou um forte efeito do *Rebranding* no *CBBE*, Reputação e Confiança, tendo sido registado um maior impacto no *CBBE*, segundo os critérios de Pallant (2011).

**Tabela 9:** Teste t a Amostras Emparelhadas (Impacto do *Rebranding*)

Índice	Média	Desvio Padrão	Erro da Média do Padrão	Hip.	Resultado
Média de <i>CBBE</i> do Novo Banco	3.79	0.707	0.054	H1	Suportada
Média de <i>CBBE</i> do BES	2.90	0.803	0.061		
Média da Reputação do Novo Banco	3.37	0.863	0.066	H2	Suportada
Média da Reputação do BES	2.33	1.081	0.083		
Média da Confiança do Novo Banco	3.92	0.818	0.625	H3	Suportada
Média da Confiança do BES	2.74	0.964	0.074		

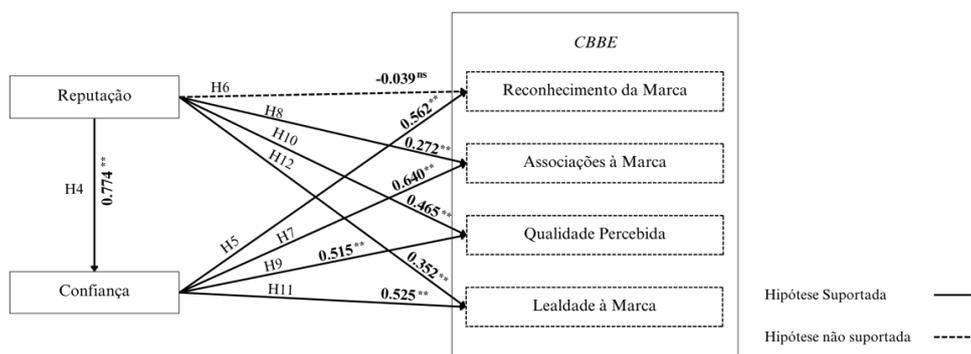
Nota. Diferenças estatisticamente significativas entre as médias ( $p < 0.001$ ).

### 6.5.2 Relação entre Reputação, Confiança e CBBE

Para verificar a relação entre a Reputação, Confiança e *CBBE* (H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12) recorreu-se à análise do Modelo Estrutural. Inicialmente, verificou-se o grau de multicolineariedade dos dados através do Fator de Inflação de Variância (VIF) sendo aconselhável valores inferiores a 5 (Anexo 17) por forma a garantir a relevância dos indicadores (Hair et al., 2011). Posteriormente, recorreu-se à técnica de

*Bootstrapping*, que permite verificar a significância dos indicadores de um construto e testar as hipóteses do modelo teórico proposto, tendo sido utilizadas 5.000 subamostras (Hair et al., 2011). Os resultados face aos efeitos diretos (Anexo 18) demonstram que a Confiança possui um efeito positivo face a todas as dimensões de *CBBE*, Reconhecimento da Marca ( $\beta = 0.562; p = 0.000$ ), Associações da Marca ( $\beta = 0.640; p = 0.000$ ), Qualidade Percebida ( $\beta = 0.515; p = 0.000$ ) e Lealdade à Marca ( $\beta = 0.525; p = 0.000$ ). Ademais, foi possível verificar que a Reputação possui uma relação estatisticamente significativa com a Confiança ( $\beta = 0.774; p = 0.000$ ) e um efeito positivo face às Associações à Marca ( $\beta = 0.272; p = 0.000$ ), Qualidade Percebida ( $\beta = 0.465; p = 0.000$ ) e Lealdade à Marca ( $\beta = 0.352; p = 0.000$ ). Porém, não apresentou um impacto estatisticamente significativo no Reconhecimento da Marca ( $\beta = -0.039; p = 0.723$ ). Deste modo, foram validadas as hipóteses H4, H5, H7, H8, H9, H10, H11 e H12 exceto H6 (Figura 2). Face aos efeitos indiretos (Anexo 19), a Reputação, mediada pela Confiança, teve um impacto estatisticamente significativo sobre todas as dimensões do *CBBE*, Reconhecimento da Marca ( $\beta = 0.496; p = 0.000$ ) Associações à Marca ( $\beta = 0.407; p = 0.000$ ) Qualidade Percebida ( $\beta = 0.399; p = 0.000$ ) e Lealdade à Marca ( $\beta = 0.435; p = 0.000$ ). Logo, a relação entre a Reputação e Reconhecimento da Marca apenas ocorre quando mediada pela Confiança. Por fim, verificou-se uma forte Relevância Preditiva ( $Q^2$ ) para as Associações à Marca ( $Q^2 = 0.588$ ); Qualidade Percebida ( $Q^2 = 0.746$ ); Lealdade à Marca ( $Q^2 = 0.572$ ) e Confiança ( $Q^2 = 0.746$ ) exceto Reconhecimento da Marca ( $Q^2 = 0.136$ ).

**Figura 2:** Resultados Do Modelo Estrutural



Nota: Nível de Significância: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$ ;  $^{ns}$  indica sem efeito significativo.

### 6.5.3 Tempo e a Reputação, Confiança e CBBE

Também se recorreu ao Teste t a Amostras Emparelhadas para testar as hipóteses referentes à influência do Tempo na melhoria da *CBBE*, Reputação e Confiança (H13, H14, H15). Foram previamente realizados testes de Normalidade, tendo sido confirmada uma distribuição normal das variáveis (Anexo 20). De acordo com a tabela 10 (Anexo

21), os resultados demonstraram diferenças estatisticamente significativas para todas as hipóteses ( $p < .001$ ) confirmando a influência do Tempo no *CBBE*, Reputação e Confiança. Face ao *CBBE*, o Novo Banco apresentou uma média superior atualmente ( $M = 3.72$ ) do que imediatamente após o *Rebranding* ( $M = 2.88$ ). Relativamente à Reputação, registou-se uma média superior da Reputação atual ( $M = 4.09$ ) em relação à Reputação imediatamente após o *Rebranding* ( $M = 3.00$ ). Também se verificou uma média superior da Confiança atual ( $M = 3.89$ ) face a imediatamente após o *Rebranding* ( $M = 2.79$ ). Em suma, as hipóteses H13, H14, H15 foram suportadas empiricamente (Tabela 10). Por fim, o *Eta Square* (Anexo 22) confirmou um forte efeito do Tempo na Confiança, Reputação e *CBBE*, tendo sido registado um maior impacto na Confiança.

**Tabela 10:** Teste t a Amostras Emparelhadas (Influência do Tempo)

Índice	Média	Desvio Padrão	Erro da Média do Padrão	Hip.	Resultado
<i>CBBE</i> imediatamente após <i>Rebranding</i>	2.88	0.795	0.061	H13	Suportada
<i>CBBE</i> atualmente	3.72	0.718	0.055		
Reputação imediatamente após <i>Rebranding</i>	3.00	0.867	0.066	H14	Suportada
Reputação atualmente	4.09	0.670	0.051		
Confiança imediatamente após <i>Rebranding</i>	2.79	0.768	0.059	H15	Suportada
Confiança atualmente	3.89	0.765	0.058		

Nota. Diferenças estatisticamente significativas entre as médias ( $p < 0.001$ ).

## 7 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A presente dissertação investigou a implementação de um *Rebranding* numa instituição bancária, tendo sido proposta a seguinte questão de investigação: “*Será o Rebranding uma estratégia eficaz para recuperar um Brand Equity positivo após uma crise de reputação, no contexto de uma instituição financeira?*”. A seguinte secção discute os principais resultados e conclusões comparando com a literatura apresentada.

### 7.1 Influência do *Rebranding* no *CBBE*, Reputação e Confiança

Em função dos resultados obtidos, o *Rebranding* tem vindo a contribuir positivamente para o *CBBE* do Novo Banco após a crise do BES, confirmando os estudos previamente mencionados (e.g., Aaker, 1996a; Berry, 2000; Farquhar, 1989; Keller, 1993; Merrilees & Miller, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006). De acordo com o questionário, o *Rebranding* contribuiu para uma melhoria significativa na perceção dos clientes face à Reputação, Confiança e *CBBE* do Novo Banco atualmente, em comparação com o BES durante a crise. Os entrevistados também referem que o *Rebranding* tem vindo a

contribuir gradualmente para a diminuição de associações negativas e para recuperação da Reputação e Confiança da instituição bancária. Assim, o Novo Banco tem consolidado o seu posicionamento apresentando uma crescente competitividade e rentabilidade face à concorrência. Isto corrobora a literatura que defende que o *Rebranding* permite desvincular associações negativas, fortalecer a sua imagem e restabelecer a Reputação e Confiança (e.g., Keller, 1999; Muzzellec & Lambkin, 2006).

Apesar de os resultados obtidos no questionário demonstrarem uma melhoria do *CBBE* em todas as dimensões, os entrevistados defendem que o *Rebranding* não contribuiu diretamente para o aumento da Lealdade. Estes referem que a Lealdade a uma instituição bancária é influenciada maioritariamente pelos serviços bancários oferecidos, pela qualidade do atendimento, pelas taxas implementadas e pela experiência e satisfação geral do cliente. Ou seja, não é diretamente influenciada por mudanças no posicionamento e identidade, mas por elementos tangíveis e benefícios obtidos em relação à concorrência. Isto contrapõe a teoria de que o *Rebranding*, ao implicar uma reformulação de identidade e influenciar a perceção dos clientes, contribui para o desenvolvimento Lealdade (e.g., Daly & Moloney, 2004; Keller, 1999; Muzellec & Lambkin, 2006). De acordo com Oliver (1997) a Lealdade é formada por fases cognitivas, afetivas, conativas e comportamentais. Os entrevistados sugerem que, no setor bancário, a Lealdade é formada essencialmente na fase cognitiva, tendo em conta elementos racionais e práticos da instituição comparando preços e serviços prestados face à concorrência. Segundo Zeithaml e Berry (1996), a qualidade do serviço contribui para o aumento da intenção comportamental e retenção de clientes. De facto, os entrevistados internos ao setor bancário destacaram a importância do relacionamento dos clientes com os colaboradores para atrair e reter clientes (Al-alak, 2014). Assim, é essencial, principalmente no setor bancário, o desenvolvimento de relacionamentos de qualidade mantendo uma interação contínua com os clientes visando satisfazer as suas necessidades, desenvolver confiança, satisfação e, por conseguinte, Lealdade (Dibb & Meadows, 2001; Morgan & Hunt, 1994).

## **7.2 Influência da Reputação e Confiança no *CBBE***

Os resultados demonstraram que a Reputação tem um forte impacto na Confiança numa empresa, corroborando a literatura que defende que uma empresa com uma boa reputação sinaliza qualidade, gerando, consequentemente, confiança (e.g., Doney & Cannon, 1997; Fombrun, 2018; Shapiro, 1983; Walsh et al., 2009). Relativamente à Confiança, foi confirmado o seu impacto direto em todas as dimensões, sugerindo que o aumento da Confiança no Novo Banco contribuiu para a melhoria do Reconhecimento,

Associações e Qualidade Percebida e aumento da Lealdade. Por outro lado, a Reputação possui uma relação direta com todas as dimensões exceto o Reconhecimento da marca. Isto contradiz Rindova et al. (2010) que defende que a Reputação é o resultado do conhecimento dos clientes face a uma empresa e Fombrun (2018) que afirma que uma boa reputação está associada a uma maior visibilidade e atratividade. Segundo Shapiro (1993), a Reputação é um sinal de qualidade, traduzindo-se na avaliação geral do cliente face a uma empresa (Walsh & Beatty, 2007). Por outro lado, a Confiança está associada ao conhecimento e percepção dos clientes face à competência, benevolência e integridade de uma empresa (Doney & Canon, 1997; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995). Ou seja, enquanto a Reputação se trata de uma percepção ampla da empresa por parte dos clientes, a Confiança exige um maior grau de relacionamento e cooperação, como defende a Teoria Compromisso-Confiança de Morgan e Hunt (1994). Isto sugere que a Confiança permite transformar a Reputação, uma percepção distante e ampla acerca de uma instituição, em Reconhecimento da marca, permitindo maior proximidade entre a instituição e o cliente. Assim, a Confiança medeia parcialmente a relação entre a Reputação e o *CBBE* ao nível das Associações à Marca, Qualidade Percebida e Lealdade à Marca. Contudo, em relação ao Reconhecimento da Marca a mediação é total. Isto confirma o papel crucial da Confiança no aumento da distinção e Reconhecimento de uma marca no mercado (Berry, 2000; Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2005). Não obstante, a Reputação também possui um papel crucial enquanto antecedente da Confiança confirmando a teoria de alguns académicos (e.g., Doney & Cannon, 1997; Han et al., 2015; Keh & Xie, 2009; Shapiro, 1983; Walsh & Beatty, 2007). Assim, a Reputação, ao contribuir para o aumento da Confiança, permite melhorar, indiretamente, o Reconhecimento da Marca.

Por fim, os entrevistados, em conformidade com a literatura, destacaram o papel crucial da Confiança e Reputação para a sobrevivência de uma instituição financeira (Coombs, 2007; Fungáčová, 2019; Ruiz & García, 2021). Ambos são fundamentais para atrair e reter clientes já que exercem uma grande influência na percepção e na decisão no banco face à concorrência sendo isto crucial à sua rentabilidade e desempenho (Fombrun & Shanley, 1990; Ruiz & García, 2021; Shapiro, 1983; Weigelt & Camerer, 1988).

### **7.3 Relação do Tempo enquanto fator influenciador**

No que concerne a influência do Tempo, os resultados demonstram um efeito positivo na relação entre o *Rebranding*, a Confiança, Reputação e *CBBE*. Ou seja, o Tempo demonstra-se um fator crucial na melhoria e recuperação da Confiança, Reputação e *CBBE* do Novo Banco. Isto permite corroborar a literatura que defende que o

desenvolvimento de uma marca forte no mercado, bem como o restabelecimento da Confiança e Reputação implica um investimento a longo prazo (Keller, 1993, 1999; Mayer et al., 1995; Merrilees & Miller, 2008; Muzellec & Lambkin, 2006; Walsh & Beatty, 2007). De facto, tal como referiram os entrevistados, o Tempo demonstrou-se fundamental para o desenvolvimento da Confiança, Reputação e *CBBE* (Fombrun, 2018; Keller, 1999; Walsh, 1995). Contudo, é necessário mais tempo para que o Novo Banco recupere totalmente da crise ocorrida em 2014 e consiga atingir o mesmo nível de prestígio do BES antes da crise.

#### 7.4 Contributos Teóricos e Práticos

A nível académico, o presente estudo contribui para ampliar o conhecimento teórico do *Rebranding* e explicar o seu impacto no *CBBE* de uma instituição através da Teoria da Sinalização (Spence, 1973) e da Teoria da Credibilidade da Fonte (Hovland & Weiss, 1951). Assim, pretende-se preencher as lacunas na literatura ao fornecer um modelo conceptual que explica o impacto do *Rebranding* no *CBBE*, particularmente numa instituição bancária, evidenciando a importância dos construtos que o medeiam. Através da Teoria da Sinalização (Spence, 1973) verificou-se que o *Rebranding* permite sinalizar mudança e qualidade, tendo influenciado positivamente a perceção e os comportamentos dos clientes face ao Novo Banco após a crise do BES. Ademais, a Teoria da Credibilidade da Fonte (Hovland & Weiss, 1951) permitiu explicar que o aumento da credibilidade do Novo Banco gerou uma crescente aceitação por parte dos públicos face à instituição resultando numa diminuição das associações negativas e melhoria gradual da perceção dos clientes. Posto isto, a interligação entre as duas teorias permitiu aprofundar o conhecimento acerca do impacto do *Rebranding* e explicar o seu contributo na recuperação de crises institucionais.

A nível prático, o estudo de estratégias que permitam gerir e ultrapassar crises torna-se fundamental na ótica das instituições financeiras, já que estas possuem um papel crucial para a estabilidade económica nacional ao mesmo tempo que operam num ambiente volátil com desafios ao nível da confiança e reputação (Balmer et al., 2017; Banco de Portugal, 2023, 2024a; Fungáčová, 2019; Ruiz & García, 2021). A presente dissertação procura ampliar o conhecimento dos profissionais de comunicação e de gestão das instituições bancárias face ao *Rebranding* enquanto estratégia para recuperar crises. Os gestores do setor bancário deverão fortalecer o relacionamento com os clientes através da melhoria do atendimento e experiência dos clientes nas sucursais e plataformas digitais e da oferta de produtos financeiros mais atrativos. Assim, devem reforçar a credibilidade

da instituição tornando o “sinal” do *Rebranding* uma mudança tangível nos serviços prestados na empresa. Ademais, sendo o tempo um fator crucial, os gestores deverão investir num relacionamento de proximidade a longo prazo com os clientes personalizando a comunicação, as ofertas e os serviços tendo em conta as necessidades de cada cliente; melhorando a interatividade nas plataformas digitais, realizando análises de satisfação e criando programas de fidelização. Em suma, o presente estudo visa fornecer suporte empírico para uma gestão eficaz das instituições através da implementação de um *Rebranding*.

### **7.5 Limitações e Sugestões de Investigação Futura**

O presente estudo compõe limitações derivadas de restrições temporais e financeiras. Em primeiro lugar, a técnica de amostragem de conveniência para o questionário impede a generalização dos resultados, já que a amostra é constituída maioritariamente pelo sexo feminino (70.8%) e residentes na área metropolitana de Lisboa (84.8%), não sendo representativa da população alvo e provocando viés. Assim, sugere-se numa investigação futura uma técnica de amostragem probabilística aleatória garantindo maior representatividade e diversidade da amostragem. Em segundo lugar, a amostra restrita a clientes do Novo Banco com idade superior a 23 anos dificultou a obtenção e análise de dados, comprometendo a representatividade e generalização dos dados. Em terceiro lugar, o número de respostas incompletas requereu uma imputação através de EM (*Expectation-Maximization*), uma técnica mais simples e menos robusta em comparação com uma imputação múltipla. Ademais, as questões subjetivas dependentes da memória pessoal poderão gerar viés nas respostas. Também o uso predominante de escalas *Likert* no questionário, sem perguntas de cariz aberto, limitou a possibilidade de obter informações mais complexas e de maior profundidade. Em quarto lugar, os entrevistados colaboradores do Novo Banco tendem a fornecer uma visão mais favorável para não prejudicar a imagem do seu banco o que pode gerar viés nas respostas. Para investigação futura sugere-se a inclusão da perceção de não clientes por forma a obter uma visão mais ampla acerca do Novo Banco face à concorrência. Também é sugerida uma análise dividida por faixa etária por forma a compreender a diferença das perceções acerca do Novo banco e a crise do BES. Ademais, também é sugerida uma análise longitudinal visando analisar a evolução da perceção dos clientes. Por fim, propõe-se a aplicação do modelo conceptual do presente estudo em empresas noutros setores que visem recuperar de crises e/ou melhorar a sua reputação, fortalecer a confiança dos clientes e reforçar o *CBBE*.

## 8 REFERÊNCIAS

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity – capitalizing the Value of a Brand Name*. The Free Press. New York.
- Aaker, D. A. (1996a). *Building strong brands*. The Free Press. 1-26.
- Aaker, D.A. (1996b). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38, 102-120. <http://dx.doi.org/10.2307/41165845>
- Al-alak, B. A. (2014). Impact of marketing activities on relationship quality in the Malaysian banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(3), 347–356. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.07.001>
- Baalbaki, S. & Guzman, F. (2016). A consumer-perceived consumer-based brand equity scale. *Journal of Brand Management*, 23, 229-251. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.11>
- Banco de Portugal (2023). *Relatório de estabilidade financeira*. [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref\\_05\\_2023\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ref_05_2023_pt.pdf)
- Banco de Portugal (2024a). *O que é uma instituição financeira?* BPstat. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1269>.
- Banco de Portugal (2024b). *Contas nacionais financeiras: Nota de informação estatística do 3.º trimestre de 2023*. Banco de Portugal Eurosistema. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/2048> .
- Banco de Portugal (n.d.). *O que é uma instituição financeira?* <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1269>
- Balmer, J.M.T. (2017). Advances in corporate brand, corporate heritage, corporate identity and corporate marketing scholarship, *European Journal of Marketing*, 51 (9-10), 1-19. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0447>
- Basel Committee on Banking Supervision (2009). Enhancements to the Basel II framework. <https://www.bis.org/publ/bcbs157.pdf>
- BBVA (2019) *2019 Rebrand: Designing the new identity*. <https://www.bbva.com/en/2019-rebrand-designing-the-new-identity/>
- Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236-245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Berry, L.L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 128-137. <https://doi.org/10.1177/0092070300281012>

- Connelly, B. L., Certo, T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: a review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organizational reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Costa, C. S. (2012). *O sistema Financeiro Português e o Papel do Banco de Portugal*. Macau. Banco de Portugal. Eurosistema. <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/intervpub20121010.pdf>
- Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81. <http://dx.doi.org/10.2307/1251817>
- Daly, A., Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1), 30-36.
- Davcik, N. S., Vinhas da Silva, R., & Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 3-17. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0639>
- De Chernatony, L., & Riley, F. D. O. (1999). Experts' views about defining services brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*, 46(2), 181-192. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00021-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00021-6)
- Delgado-Ballester, E. & Luis Manuera-Alemán, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), 1238-1258. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006475>
- Delgado-Ballester, E. & Luis Manuera-Alemán, J. L. (2005). Does brand trust matter to brand. *Journal of Product and Brand Management*, 14 (3), 187-196. <https://doi.org/10.1108/10610420510601058>
- Oliveira, F. F. (2015). *Desafios do Sector Bancário: Discurso de Encerramento de Pós-Graduação em Banca, Bolsa e Seguros*. Associação Portuguesa de Bancos. [https://www.apb.pt/sala\\_de\\_imprensa/intervencoes/presidente/desafios\\_do\\_sector\\_bancario\\_-\\_discurso\\_de\\_encerramento\\_de\\_pos-graduacao\\_em\\_banca\\_bolsa\\_e\\_seguros](https://www.apb.pt/sala_de_imprensa/intervencoes/presidente/desafios_do_sector_bancario_-_discurso_de_encerramento_de_pos-graduacao_em_banca_bolsa_e_seguros)
- Dibb S., & Meadows M. (2001). The application of a relationship marketing perspective in retail Banking. *Service Industries Journal*, 21(1), 169-194. <http://dx.doi.org/10.1080/714005011>

- Dinis, D. (2014). *O Novo Banco e o BES: factos e sombras*. Observador. <https://observador.pt/explicadores/tudo-o-que-se-sabe-sobre-o-novo-banco-e-o-bes/>
- Doney, P.M. & Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51. <http://dx.doi.org/10.2307/1251829>
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27. <http://dx.doi.org/10.2307/1251126>
- Farquhar, P.H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1, 24-33.
- Fombrun, C.J. (2018). *Reputation: realizing value from the corporate image*. (20<sup>a</sup> ed.). Harvard Business School Press, Harvard. 1-154.
- Fombrun, C.J. & Shanley, M. (1990). What is in a name? reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-259. <http://dx.doi.org/10.2307/256324>
- Fungáčová, Z., Hasan, I., & Weill, L. (2019). Trust in Banks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 157, 452-476. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.08.014>
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J., Hult, G. Tomas M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3<sup>a</sup> ed) Sage Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Han, S. H., Nguyen, B., & Lee, T. J. (2015). Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation, and brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.06.010>
- Hankinson, P., Lomax, W. & Hand, C. (2007). The time factor in re-branding organizations: its effects on staff knowledge, attitudes and behaviour in UK charities, *Journal of Product & Brand Management*, 16 (4), 236-246. <https://doi.org/10.1108/10610420710763921>
- Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635–650. <https://doi.org/10.1086/266350>
- Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96, 343-354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.043>

- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y., & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709-723. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>
- Kapferer, J.-N. (1997). *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page. London.
- Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The Roles of Trust, Identification and Commitment. *Industrial Marketing Management*, 38, 732-742. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.005>
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22. <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (1999). Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies. *California Management Review*, 41(3), 102-124. <https://doi.org/10.2307/41165999>
- Keller, K.L. (2003). Brand synthesis the multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, 595-600. <http://dx.doi.org/10.1086/346254>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson, London, 4-37.
- Lambkin, M., & Muzellec, L. (2008). Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of Bank Marketing*, 26(5), 328–352. <https://doi.org/10.1108/02652320810894398>
- Laroche, M., Kim, C., & Zhou, L. (1996). Brand familiarity and confidence as determinants of purchase intention: An empirical test in a multiple brand context. *Journal of Business Research*, 37(2), 115–120. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(96\)00056-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(96)00056-2)
- Leitão, L. (2023). *Bancos portugueses são quase duas vezes mais rentáveis do que os europeus*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2023/11/23/bancos-nacionais-sao-quase-duas-vezes-mais-rentaveis-que-europeus/>
- Liu, M.T., Wong, I.A., Tseng, T., Chang, A., & Phau, I. (2017). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research*, 81, 192-202. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.014>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: an applied approach* (5<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Marques, C., da Silva, R. V., Davcik, N. S., & Faria, R. T. (2020). The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research*, 117, 497-507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.022>

- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59. <http://dx.doi.org/10.2307/256727>
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265-289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>
- Merrilees, B. & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding, *European Journal of Marketing*, 42 (5/6) 537-552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 803-824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- Neto, R. (2019). *CGD faz um lifting à marca. Muda imagem dos balcões*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2019/02/12/cgd-faz-um-lifting-a-marca-muda-imagem-dos-balcoes/>
- Neutel, H. (2024). *Lucros históricos levam bancos a bater recorde de rentabilidade em 2023*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/lucros-historicos-levam-bancos-a-bater-recorde-de-rentabilidade-em-2023>
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33-34. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50. <http://dx.doi.org/10.2307/1251430>
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program* (4ª Ed.) Allen & Unwin, Berkshire.
- Parris, D.L. & Guzmán, F. (2023). Evolving brand boundaries and expectations: looking back on brand equity, brand loyalty, and brand image research to move forward, *Journal of*

*Product & Brand Management*, 32 (2), 191-234. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3528>

Rindova, V. P., Williamson, I. O., & Petkova, A. P. (2010). Reputation as an intangible asset: reflections on theory and methods in two empirical studies of business school reputations. *Journal of Management*, 36(3), 610–619. <https://doi.org/10.1177/0149206309343208>

Ruiz, B., & García, J. A. (2021). Analyzing the relationship between CSR and reputation in the banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102552. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102552>

Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). A concise guide to market research: the process, data and methods using IBM SPSS statistics. (3<sup>a</sup> ed.). Berlin: Springer-Verlag GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4>

Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8<sup>a</sup> ed), Pearson. New York.

Segurança Social (2023). *Associações mutualistas*. <https://www.seg-social.pt/associacoes-mutualistas>

Spencer, M. (1973). Job market signalling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputation. *Quarterly Journal of Economics*, 98, 659-680. <http://dx.doi.org/10.2307/1881782>

Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *The Academy of Management Review*, 23(3), 422–437. <https://doi.org/10.2307/259287>

Sichtmann, C. (2007). An analysis of antecedents and consequences of trust in a corporate brand. *European Journal of Marketing*, 41, 999-1015. <https://doi.org/10.1108/03090560710773318>

Stuart, H. & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *The Journal of Brand Management*. 11. 472-482. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193>

Teixeira, A. (2019). *Montepio tem nova cara. É esta a nova imagem do banco*. ECO. <https://eco.sapo.pt/2019/02/16/montepio-tem-nova-cara-e-esta-a-nova-imagem-do-banco/>

Vázquez, R., del Río, A. B., & Iglesias, V. (2002). Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument. *Journal of Marketing Management*, 18, 27–48. <https://doi.org/10.1362/0267257022775882>

- Velho, M. (2023). *HSBC compra braço britânico do Silicon Valley Bank por uma libra*. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/hsbc-compra-braco-britanico-do-silicon-valley-bank-por-uma-libra>
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127–143. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: a customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187–203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x>
- Weigelt, K. & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, 443-454. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090505>
- Wood, M. B. (2017). *Essential guide to marketing planning* (4<sup>a</sup>ed.) Pearson. 6, 118-122.
- Yavas, U. & Yasin, M.M. (2001). Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach, *Journal of Services Marketing*, 15 (6), 444-453. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006099>
- Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 195-211. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>
- Yoo, B. & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52, 1-14. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22. <http://dx.doi.org/10.2307/1251446>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33. <https://doi.org/10.2307/1251563>

## 9 ANEXOS

Anexo 1: Contribuições no *Brand Equity*

Autores	Foco
Farquhar (1989)	<i>Brand Equity</i> enquanto gestão de marketing.
Aaker (1991)	Elementos constituintes do <i>CBBE</i> .
Keller (1993)	Conceptualização e medição do <i>CBBE</i> .
Yoo et al. (2000)	Relação do Marketing Mix e criação de <i>Brand Equity</i> .
Yoo & Donthu (2001)	Desenvolvimento de uma escala multidimensional para medir o <i>Brand Equity</i>
Vásquez (2002)	Desenvolvimento e validação de instrumento de medição de <i>Brand Equity</i> .
Delgado-Ballester & Munuera-Alemán (2005)	Análise da importância da confiança enquanto antecedente no desenvolvimento do <i>Brand Equity</i> .
Han et al. (2015)	Desenvolvimento e teste de modelo do <i>Brand Equity</i> em restaurantes de cadeia, explorando o efeito mediador da reputação no <i>Brand Equity</i> e na confiança.
Baalbaki & Guzmán, (2016)	Desenvolvimento de conceptualização e escala de <i>Brand Equity</i> através das percepções dos consumidores.
Liu et al. (2017)	Efeito do <i>CBBE</i> na atitude e intenção de compra em hotéis de luxo, explorando o desempenho enquanto moderador.

Anexo 2: Contribuições no *Rebranding*

Autores	Tipo de Estudo	Foco	Contribuição
Daly & Moloney (2004)	Artigo de Pesquisa	Processo e abordagens do <i>Rebranding</i>	Modelo do processo de <i>Rebranding</i>
Stuart & Muzellec (2004)	Artigo Conceptual	Motivações e problemas inerentes ao <i>Rebranding</i>	Motivações, abordagens e desvantagens do <i>Rebranding</i>
Muzellec et al. (2003)	Artigo de Pesquisa	Análise e conceptualização do <i>Rebranding</i>	Definição, motivações e processo do <i>Rebranding</i>
Muzellec & Lambkin (2006)	Artigo de Pesquisa	Impulsionadores e efeito do <i>Rebranding</i> no <i>Brand Equity</i>	Modelo com fatores, objetivos e processos do <i>Rebranding</i> .
Hankinson et al. (2007)	Artigo de Pesquisa	Efeito do <i>Rebranding</i> nos colaboradores	Primeiro estudo empírico a explorar os efeitos do <i>Rebranding</i> ao longo do tempo.
Merriles & Miller (2008)	Artigo de Pesquisa	Importância do <i>Rebranding</i> nas práticas do <i>Branding</i>	Teoria mais sofisticada e substancial do <i>Rebranding</i> .
Miller et al. (2014)	Artigo Conceptual	Revisão de Literatura de <i>Rebranding</i>	Fornece um novo modelo holístico do <i>Rebranding</i> .
Marques et al. (2020)	Artigo de Pesquisa	Efeito do <i>Rebranding</i> no <i>Brand Equity</i> de uma <i>Private Label</i>	Aborda a problemática do <i>Rebranding</i> e <i>Brand Equity</i> .
Joseph et al. (2021)	Artigo de Pesquisa	Efeito do <i>Rebranding</i> nos colaboradores	Efeito da comunicação do <i>Rebranding</i> no apoio dos colaboradores.

Anexo 3: Tipos de *Rebranding*

Autores	Tipos de <i>Rebranding</i>
Daly & Moloney (2004)	Mudanças pequenas (estética) intermédias (reposicionamento) e radicais (reformulação total)
Stuart & Muzellec (2004)	Mudanças evolucionárias (slogan e logo) a mudanças revolucionárias (nome, slogan e logo)
Muzellec & Lambkin (2006)	<i>Rebranding</i> Evolutivo (mudanças superficiais e graduais) e <i>Rebranding</i> Revolucionário (mudanças que modificam totalmente a empresa)

## Anexo 4: Guião de Entrevista

### Questões

#### 1. Rebranding do BES para o Novo Banco

- Na sua opinião, qual foi o motivo que levou os clientes do BES a manterem-se no Novo Banco, mesmo após a crise decorrente de má gestão?
- Considera que o *Rebranding* foi a única alternativa do BES para sobreviver à crise?
- Considera que o *Rebranding* teve um impacto positivo ou negativo na forma como as pessoas percebiam o valor de mercado (*Brand Equity*) e a qualidade do Novo Banco face à concorrência? Porquê?
- Depois da reformulação de identidade considera que o Novo Banco atualmente possui um valor de mercado superior ou inferior àquele que o BES anteriormente tinha? O que o(a) leva a dizer isso?
- Considera que o efeito do *Rebranding* no valor do Novo Banco teria sido diferente se estivéssemos a falar de outro banco noutras circunstâncias?
- Depois do caso do BES considera que surgiram mais estratégias de *Rebranding* no setor bancário como forma de superar crises financeiras/reputacionais e revitalizar o valor de mercado? Se sim, consegue indicar exemplos?

#### 2. Rebranding na Reputação e Confiança

- Considera que, após a mudança do BES para o Novo Banco, a confiança dos clientes e a sua perceção acerca da reputação do banco melhorou ou piorou? Porquê?

#### 3. Reputação e Confiança no Customer Based Brand Equity

- Que importância tem a reputação e a confiança para a sobrevivência e sucesso de uma instituição bancária? Considera que uma leva à outra?
- De que forma a confiança e reputação afetam decisões de investimento e o comportamento dos clientes no setor bancário?

#### 4. Rebranding e Customer Based Brand Equity

- Considera que os clientes que se mantêm no Novo Banco têm conhecimento sobre o que aconteceu e a identidade que surgiu? Considera que a reputação e a confiança, que resultaram do *Rebranding*, influenciaram o aumento da familiaridade, o reconhecimento (*top of mind*) e a relevância do Novo Banco na

mente das pessoas, ou, pelo contrário, originou uma diminuição do reconhecimento e relevância na mente das pessoas que o BES? (**Reconhecimento da Marca**)

- Na sua opinião, considera que as pessoas mantêm associações negativas ligadas ao BES que foram transferidas para o Novo Banco? Considera que a reputação e a confiança, que resultaram do *Rebranding*, influenciaram o aumento de associações mais favoráveis ou negativas? (**Associações à Marca**)
- Na sua opinião, considera que as pessoas percebiam o Novo Banco enquanto banco credível e de qualidade superior ou ainda possuem algum receio por causa do que ocorreu com o BES? Considera que a reputação e a confiança atual do Novo Banco, que resultaram do *Rebranding*, impactaram o aumento ou a diminuição da perceção de qualidade? (**Qualidade Percebida**)
- Na sua opinião, considera que, após o *Rebranding*, se observou uma maior lealdade por parte dos clientes ao Novo Banco? Considera que esta é afetada pela reputação e confiança do Novo Banco? (**Lealdade à marca**)

#### 5. Relação do Tempo enquanto efeito influenciador

- Considera que a reputação do Novo Banco tem melhorado/piorado gradualmente com o tempo? Ou melhorou/piorou logo após o *Rebranding*?
- Considera que a confiança no Novo Banco tem melhorado/piorado gradualmente com o tempo? Ou melhorou/piorou logo após o *Rebranding*?

Prete de explorar algum outro fator que considere relevante mencionar após o processo de *Rebranding* e que afete o *Brand Equity* da marca e que não tenha sido referido?

Antes de terminar, gostaria de agradecer mais uma vez por se ter disponibilizado para a presente entrevista. A sua contribuição foi, sem dúvida, fundamental para a realização do estudo. O meu sincero obrigado!

## Anexo 5: Matriz de Codificação das Entrevistas

Lista de Códigos	Entre...	Entre...	Entre...	Entre...	Entre...	SOMA
Motivo Permanência						0
Colaboradores						8
Relacionamento Clientes						3
Confiança Colaboradores						2
Profissionais Competentes						2
Transparência						1
Segurança						6
Separação Ativos						1
Intervenção Estado						2
Garantia Qualidade						1
Garantias Depósitos						3
Comodidade						2
Ofertas Competitivas						1
Alternativas Para Rebranding						0
Insolvência						2
Investimento externo						1
Única Alternativa						5
Limpar imagem						2
Imposição						2
Outros fatores						2
Divisão ativos						1
Capacidade Balcões						1
Ofertas						1
Impacto Brand Equity						0
Persistência Associações Negativa						1
Recuperação Incompleta						1
Melhoria Gradual						4
Competitividade						2
Rentabilidade						2
Confiança						2
Qualidade Ativos						1
Impacto Neutro Inicial						1
Desconfiança Inicial						1
Impacto positivo						5
Separação Imagem BES						1
Comparação						0
Equiparados						1
Incomparável						2
Não cotado						3
Ativos menores						1
Menor especulação						1
Valor inferior						3
Imagem afetada						6
Prestígio BES						2
Outras Circunstâncias						0
Caso Único						5
Empresa familiar						2
Escândalo Financeiro						1
Impacto Económico						2
Imposição						1
Influências Políticas						1
Difícil Equiparar						1
Estratégias Rebranding						0
Reposicionamento Estratégico						1
Fusões Aquisições						3
Caso Único						6
Confiança Reputação						0
Desconfiança Inicial						2
Melhoria Gradual						7
Separação passado						1
Preferência Profissionais						3
Nova Imagem						1
Gestão Transparente						1
Reestruturação						1
Garantias						1
Divisão Ativos						1
Sucesso Bancário						0
Confiança e Reputação						8
Interligados						3
Especulação						1
Atração Retenção Clientes						2
Essenciais						2
Decisões Investimento						0
Perspetivas Retorno						1
Qualidade Colaboradores						3
Valor Ações						1
Fidelização						2
Segurança						2
Notoriedade						0
Notoriedade Ultrapassada						1
Notoriedade Gradual						6
Notoriedade Inferior						1
História BES						3
Associações						0
Confusão Inicial						1
Aumento Associações Favoráveis						5
Persistência Associações Negativa						5
Menores Associações Negativas						2
Diferença geracional						2
Qualidade Percebida						0
Ausência Receio						2
Aumento Perceção Qualidade						2
Desconfiança						2
Processo Restauração Perceção						2
Lealdade						0
Sem impacto						3
Retenção clientes						3
Aumento confiança						1
Menor lealdade						1
Condições bancárias						1
Tesouraria Diária						1
Reputação						1
Pricing						2
Reputação Tempo						0
Melhoria Reputação						6
Confiança Tempo						0
Melhoria Confiança						6
SOMA	55	27	32	25	37	207

## Anexo 6: Definições Operacionais dos Subcódigos

Códigos	Subcódigos	Definição Operacional
Motivo Permanência	Colaboradores	Importância dos colaboradores na permanência dos clientes no Novo Banco após a crise.
	Relacionamento Clientes	Relacionamento baseado na confiança e ligação emocional de vários anos entre clientes e colaboradores.
	Profissionais competentes	Colaboradores com conhecimento, capacidade e qualidade no desempenho apresentado.
	Transparência	Reforço dos códigos de conduta e transparência com o objetivo de fornecer alternativas e soluções para os clientes.

	Separação de Ativos	Separação dos ativos problemáticos para o BES e os ativos saudáveis para o Novo Banco.
	Intervenção do Estado	Intervenção do estado, nomeadamente do Banco de Portugal e Fundo de Resolução, para garantir continuidade da instituição.
	Garantia Qualidade	Garantias dadas por parte do Banco de Portugal face à qualidade do Novo Banco.
	Garantia Depósitos	Garantias do Estado aos clientes do Novo Banco a partir do Fundo de Garantia de Depósitos.
	Comodidade	Permanência dos clientes devido a comodidade e às garantias e segurança transmitida.
	Ofertas Competitivas	Oferta de taxas juros superiores para produtos financeiros, nomeadamente depósitos, em comparação com a concorrência.
<b>Alternativas Para Rebranding</b>	Insolvência	Sem o investimento de acionistas e da Lone Star e sem a transição para o Novo Banco, o BES seria obrigado a declarar insolvência.
	Investimento Externo	Investidores externos interessados na manutenção do BES.
	Única Alternativa	Imposição do Banco de Portugal por ser uma instituição com um grande peso económico tendo sido a única solução encontrada para a sobrevivência da instituição bancária e garantir a estabilidade financeira.
	Outros Fatores	Outros fatores como divisão dos ativos, capacidade dos balcões em reter clientes e a oferta de taxas superiores para os depósitos permitiram a sobrevivência do Novo Banco.
<b>Impacto Brand Equity</b>	Persistência Associações Positivas	Ainda persistem associações negativas que remetem para a crise do BES.
	Recuperação Incompleta	O Novo Banco ainda não recuperou o <i>Brand Equity</i> atingido por parte do BES antes da crise de 2014.
	Melhoria Gradual	Melhoria gradual da perceção e confiança dos clientes face ao Novo Banco, bem como uma maior consolidação do seu posicionamento no mercado, particularmente ao nível da sua competitividade, rentabilidade e qualidade dos ativos.
	Impacto Neutro Inicial	Numa fase inicial clientes não tiveram uma noção clara da separação do BES e Novo Banco.
	Desconfiança Inicial	Inicialmente, após a crise, a perceção e confiança dos clientes foi profundamente afetada.
	Impacto Positivo	<i>Rebranding</i> tem representado um impacto positivo gradual no Novo Banco tendo vindo a ganhar valor de mercado e a aumentar a tua competitividade face à concorrência.
	<b>Comparação</b>	Equiparados
Incomparável		Valor de mercado do Novo Banco é incomparável ao valor de mercado do BES por possuir uma menor especulação, ativos menores e por não estar cotado na bolsa.
Valor Inferior		Valor de mercado do Novo Banco, ainda que a crescer gradualmente, permanece inferior ao valor de mercado do BES anteriormente devido à sua história, prestígio e porque a imagem ainda permanece afetada após a crise.
<b>Outras Circunstâncias</b>	Caso Único	Noutras circunstâncias seria diferente por ser um caso único no setor bancário por diversos fatores: por ser uma imposição do Banco de Portugal, por se tratar de uma empresa de gestão familiar, por estar associado a um escândalo financeiro, pelo peso económico que representava e pelas influências políticas nas decisões da solução.
	Difícil equiparar	Difícil equiparar diferentes situações e circunstâncias com o caso Novo Banco.
<b>Estratégias Rebranding</b>	Reposicionamento Estratégico	Estratégias de <i>Rebranding</i> mais superficiais que consistiram numa modernização da imagem da empresa e reposicionamento estratégico no mercado.

	Fusões Aquisições	Setor bancário muito marcado por fusões e aquisições, muitas vezes devido a crises financeiras e reputacionais.
	Caso Único	Nenhum banco implementou um <i>Rebranding</i> semelhante, com a mesma preponderância do BES.
<b>Confiança Reputação</b>	Desconfiança Inicial	Clientes tiveram uma desconfiança inicial face ao Novo Banco.
	Melhoria Gradual	Melhoria gradual da Confiança e Reputação devido a vários fatores: separação do passado, preferência dos profissionais, nova imagem mais atualizada, gestão mais transparente, reestruturação, garantias e divisão de ativos.
<b>Sucesso Bancário</b>	Confiança e Reputação	Confiança e Reputação estão interligadas e são essenciais para a sobrevivência de uma instituição bancária, estando associadas a especulação, atração e retenção de clientes.
<b>Decisões Investimento</b>	Perspetivas Retorno	Investidores têm mais em conta as perspetivas de retorno, nomeadamente taxas de juro mais atrativas ou ativos de maior risco financeiro do que Confiança e Reputação.
	Qualidade Colaboradores	Qualidade e Confiança na competência dos colaboradores é um fator crucial para a escolha de um banco e nas decisões de investimento.
	Valor ações	Confiança e Reputação são valores base nas decisões de investimento estando também associada aos valores das ações de uma empresa.
	Fidelização	Confiança e Reputação são importantes nas decisões de investimento e na escolha de um banco já que são fatores fundamentais para manter os clientes fiéis à marca.
	Segurança	Confiança e Reputação de um banco influenciam a segurança dos clientes face a uma instituição tendo uma grande influência nas suas decisões de investimentos.
<b>Notoriedade</b>	Notoriedade Ultrapassada	Novo Banco conseguiu ultrapassar a notoriedade que o BES possuía antigamente.
	Notoriedade Gradual	Novo Banco tem recuperado gradualmente o reconhecimento e notoriedade.
	Notoriedade Inferior	Novo Banco ainda não conseguiu atingir a notoriedade do BES.
<b>Associações</b>	Confusão Inicial	Dificuldade de separação e confusão de alguns clientes aquando da transição do BES para o Novo Banco.
	Aumento Associações Favoráveis	Melhoria gradual das associações positivas e da imagem do Novo Banco.
	Persistência Associações Negativas	Permanência de associações negativas associadas ao Novo Banco devido à crise do BES.
	Menores Associações Negativas	Tendência para haver cada vez menos associações negativas ao Novo Banco ligadas à crise do BES.
	<b>Qualidade Percebida</b>	Ausência Receio
	Aumento Perceção Qualidade	Crescente perceção de qualidade por parte dos clientes do Novo Banco e aumento da sua satisfação face ao atendimento e desempenho prestado pela instituição bancária.
	Desconfiança	Clientes ainda sentem alguma desconfiança face ao Novo Banco, principalmente em produtos de risco.

**IMPACTO DO REBRANDING NO BRAND EQUITY DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:  
CASO NOVO BANCO**

Processo	Novo Banco ainda se encontra num processo de restauração total da sua imagem, credibilidade e qualidade.
Restauração	
Perceção	
Sem impacto	<i>Rebranding</i> não teve um impacto direto na lealdade dos clientes face ao Novo Banco.
Aumento confiança	Crescente confiança por parte dos clientes face ao Novo Banco.
<b>Lealdade</b>	<b>Menor lealdade</b> por parte das gerações mais jovens face a instituições bancárias.
Condições	Menor lealdade face a instituições financeiras, sendo que a decisão dos clientes é baseada nos serviços e condições bancárias como taxas de juro menores.
Bancárias	
<b>Reputação</b>	<b>Melhoria Reputação</b> A Reputação do Novo Banco tem vindo a melhorar gradualmente.
Tempo	
<b>Confiança</b>	<b>Melhoria Confiança</b> A Confiança do Novo Banco tem vindo a melhorar gradualmente.
Tempo	

**Anexo 7: Questionário**

**Introdução**

O presente questionário surge no âmbito da dissertação de mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) cujo objetivo consiste em compreender o impacto da reformulação de identidade de uma instituição bancária, particularmente do Novo Banco, anteriormente Banco Espírito Santo (BES). Neste sentido, procura compreender-se, após uma crise financeira e de reputação, uma estratégia de Rebranding poderá reforçar o valor da empresa no mercado e reestabelecer a confiança e reputação da mesma.

No setor bancário, em 2014, o BES deparou-se com uma grande crise financeira, resultado da má gestão, que originou grandes perdas financeiras. Isto forçou o BES a fazer uma divisão: O Novo Banco com os ativos saudáveis e o BES com os ativos problemáticos.

O tempo estimado de resposta é de cerca de 10 minutos. Não existem respostas certas nem erradas, como tal, peço que responda com a maior honestidade possível. Todos os dados serão recolhidos de forma anónima e confidencial, sendo unicamente utilizados para fins académicos.

**A sua contribuição é fundamental para este trabalho. Muito obrigada!**

Ao clicar "Eu concordo" declara que tem uma idade **igual ou superior a 23 anos**, que é **cliente do Novo Banco** e que concorda participar neste estudo.

Eu concordo  
 Eu não concordo

**Cliente do Novo Banco**

Há quanto tempo é cliente do Novo Banco?

Desde antes de 2014 (quando ocorreu a reformulação do BES para Novo Banco)  
 Tomei-me em 2014 ou depois.

De 1 a 10 qual é o seu grau de satisfação com os serviços prestados pelo Novo Banco?

Muito insatisfeito  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  Muito Satisfeito

O Novo Banco foi criado em 2014 na sequência de um Rebranding do Banco Espírito Santo (BES). As seguintes questões dizem respeito ao Novo Banco. O seu logótipo atual é este:



Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Consigno lembrar-me da imagem do Novo Banco quando penso no setor bancário.	<input type="radio"/>				
Consigno reconhecer facilmente a imagem do Novo Banco.	<input type="radio"/>				
Consigno reconhecer facilmente a imagem do Novo Banco quando penso no setor bancário.	<input type="radio"/>				
Consigno reconhecer facilmente a imagem do Novo Banco quando penso no setor bancário.	<input type="radio"/>				
Quando penso no Novo Banco penso em certas características.	<input type="radio"/>				

**Banco Espírito Santo**

O Banco Espírito Santo (BES) foi fundado em 1869 tendo a sua resolução sido em 2014. As seguintes questões dizem respeito ao BES. **Por favor responda às questões tendo em conta o BES na altura da sua crise.** O seu logótipo era este:



Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Consigno lembrar-me da imagem do BES quando penso no setor bancário.	<input type="radio"/>				
Consigno reconhecer facilmente o logótipo do BES.	<input type="radio"/>				
Consigno reconhecer facilmente a imagem do BES entre bancos concorrentes.	<input type="radio"/>				
Quando penso no BES penso em certas características.	<input type="radio"/>				

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Associa a imagem do Novo Banco a uma <b>empresa atrativa</b> .	<input type="radio"/>				
Associa a imagem do Novo Banco a uma <b>empresa inovadora</b> .	<input type="radio"/>				
Associa a imagem do Novo Banco a uma <b>empresa jovem</b> .	<input type="radio"/>				
Associa a imagem do Novo Banco a uma <b>empresa coerente</b> .	<input type="radio"/>				
Associa a imagem do Novo Banco a uma <b>empresa original</b> (ex: empresa única que se destaca no mercado).	<input type="radio"/>				

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
A imagem do Novo Banco representa uma marca de <b>alta qualidade</b> .	<input type="radio"/>				
A imagem do Novo Banco representa uma marca <b>confiável</b> .	<input type="radio"/>				
A imagem do Novo Banco representa uma marca de <b>qualidade consistente</b> .	<input type="radio"/>				
A imagem do Novo Banco representa uma marca com <b>boa reputação</b> .	<input type="radio"/>				

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Considero-me um <b>cliente leal</b> do Novo Banco.	<input type="radio"/>				
Entre o concorrente do Novo Banco e a minha <b>primeira escolha</b> .	<input type="radio"/>				
A qualidade do Novo Banco é <b>extremamente confiável</b> .	<input type="radio"/>				
Se outros bancos tivessem informações semelhantes, <b>escolheria</b> o Novo Banco.	<input type="radio"/>				
<b>Recomendaria</b> o Novo Banco.	<input type="radio"/>				

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Considero que a reputação do Novo Banco é boa.	<input type="radio"/>				
O público, em geral, considera que a reputação do Novo Banco é boa.	<input type="radio"/>				
A reputação do Novo Banco é, no mínimo, <b>agradável</b> , melhor que a dos seus concorrentes.	<input type="radio"/>				

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Confo que o Novo Banco é <b>completamente</b> no que faz.	<input type="radio"/>				
Considero que o Novo Banco é uma empresa <b>confiável</b> .	<input type="radio"/>				
Considero que o Novo Banco tem uma <b>elevada integridade</b> .	<input type="radio"/>				
Considero que o Novo Banco é <b>responsivo às necessidades</b> dos clientes.	<input type="radio"/>				

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Durante a crise, associava a imagem do BES a uma <b>empresa atrativa</b> .	<input type="radio"/>				
Durante a crise, associava a imagem do BES a uma <b>empresa inovadora</b> .	<input type="radio"/>				
Durante a crise, associava a imagem do BES a uma <b>empresa jovem</b> .	<input type="radio"/>				
Durante a crise, associava a imagem do BES a uma <b>empresa coerente</b> .	<input type="radio"/>				
Durante a crise, associava a imagem do BES a uma <b>empresa original</b> (ex: empresa única que se destaca no mercado).	<input type="radio"/>				

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Durante a crise, a imagem do BES representava uma marca de <b>alta qualidade</b> .	<input type="radio"/>				
Durante a crise, a imagem do BES representava uma marca <b>confiável</b> .	<input type="radio"/>				
Durante a crise, a imagem do BES representava uma marca de <b>qualidade consistente</b> .	<input type="radio"/>				
Durante a crise, a imagem do BES representava uma marca com <b>boa reputação</b> .	<input type="radio"/>				

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Durante a crise, considerava-me um <b>cliente leal</b> do BES.	<input type="radio"/>				
Entre o concorrente do BES e a minha <b>primeira escolha</b> durante a crise.	<input type="radio"/>				
Durante a crise, a qualidade do BES era <b>extremamente confiável</b> .	<input type="radio"/>				

IMPACTO DO REBRANDING NO BRAND EQUITY DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:  
CASO NOVO BANCO

Durante a crise, se outros bancos tivessem realizado operações financeiras, não esculha o BES.

Recomendaria o BES no futuro da sua crise.

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
Considero que a reputação do BES durante a crise era boa.	<input type="radio"/>				
O público, em geral, considera que a reputação do BES era boa durante a crise.	<input type="radio"/>				
Durante a crise, a reputação do BES era na minha opinião, menor que a dos seus concorrentes.	<input type="radio"/>				

Indique o grau de concordância face às seguintes afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
Confio que o BES, durante a crise, era competente no que faz.	<input type="radio"/>				
Considero que o BES, durante a crise, era uma empresa confiável.	<input type="radio"/>				
Considero que o BES, durante a crise, tinha uma elevada integridade.	<input type="radio"/>				
Considero que o BES, durante a crise, não respondeu às necessidades dos clientes.	<input type="radio"/>				

**A percepção de Confiança e Reputação ao Longo do Tempo**

A presente secção procura explorar se foi necessário tempo para restabelecer a reputação do Novo Banco.

	Muito Má	Má	Moderada	Boa	Muito Boa
Como classifica a sua percepção de reputação face ao Novo Banco imediatamente após ser lançada a nova imagem?	<input type="radio"/>				
Como classifica a sua percepção de reputação face ao Novo Banco atualmente?	<input type="radio"/>				

A presente secção procura explorar se foi necessário tempo para reconstruir a confiança do Novo Banco.

	Nenhuma Confiança	Pouca Confiança	Alguma Confiança	Muita Confiança	Total Confiança
Como classifica o seu nível de confiança face ao Novo Banco imediatamente após ser lançada a nova imagem?	<input type="radio"/>				
Como classifica o seu nível de confiança face ao Novo Banco atualmente?	<input type="radio"/>				

A presente secção procura explorar se foi necessário tempo para reconstruir o Customer Based Brand Equity (CBBE) do Novo Banco. O CBBE é o valor adicional que se atribui a uma empresa para além dos serviços e produtos que oferece. Assim, um CBBE positivo requer um forte reconhecimento do Novo Banco, associações favoráveis, uma percepção de qualidade face aos serviços prestados e, eventualmente, lealdade por parte dos clientes.

Como classifica o CBBE do Novo Banco imediatamente após ser lançada a nova imagem?

	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	<input type="radio"/>				

Como classifica o CBBE face ao Novo Banco atualmente?

	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
	<input type="radio"/>				

**Dados Demográficos**

Género

Feminino

Masculino

Idade

Nacionalidade

Portuguesa

Outra Qual? \_\_\_\_\_

Local de Residência

Norte

Centro

Área Metropolitana de Lisboa

Alentejo

Algarve

Região Autónoma da Madeira

Região Autónoma dos Açores

Não reside em Portugal.

Quais são as suas habilitações literárias? (nível de ensino mais elevada que concluiu)

Inferior ao Ensino Básico (9º ano)

Ensino Básico (9º ano)

Ensino Secundário

Curso Técnico Profissional

Ensino Superior - Licenciatura

Ensino Superior - Pós-Graduação

Ensino Superior - Mestrado

Ensino Superior - Doutoramento

Qual é a sua situação profissional?

Estudante

Trabalhador-Estudante

Trabalhador por conta própria

Trabalhador por conta de outrem

Desempregado

Inafirmado

Doméstico

Qual é o seu rendimento mensal?

Não outro rendimento.

Menos de 500€

Entre 500€ e 1000€

Entre 1000€ e 1500€

Entre 1500€ e 2000€

Entre 2000€ e 2500€

Mais de 2500€

Qual é o seu estado civil?

Solteiro(a)

Casado(a)

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Anexo 8: Escalas de Medida dos Constructos

Constructo	Itens originais	Itens Adaptados	Autores
<b>Reconhecimento da Marca</b>	1. I recall this image when thinking of private label brands	RM1. Consigo lembrar-me da imagem do Novo Banco quando penso no setor bancário.	Marques et al. (2020)
	2. I recall this image when thinking of MPR's private label brand	RM2. Consigo lembrar-me da imagem do Novo Banco quando penso no Novo Banco.	
	3. I can easily recognize MPR's own brand logo	RM3. Consigo reconhecer facilmente o logotipo do Novo Banco.	
	4. I can easily recognize products with this image in-store	RM4. Consigo facilmente reconhecer a imagem do Novo Banco entre bancos concorrentes.	
	5. I can easily recognize products with this image amongst products of other brands	RM5. Quando penso no Novo Banco penso em certas características.	
	6. When I think of MPR's private label brands, I think of certain characteristics		
<b>Associações à Marca</b>	1. I associate this image with an attractive brand.	AM1. Associo a imagem do Novo Banco a uma empresa atrativa.	Marques et al. (2020)
	2. I associate this image with an inexpensive brand.	AM2. Associo a imagem do Novo Banco a uma empresa com serviços bancários acessíveis.	
	3. I associate this image with a coherent brand.	AM3. Associo a imagem do Novo Banco a uma empresa coerente.	
	4. I associate this image with a young brand.	AM4. Associo a imagem do Novo Banco a uma empresa jovem.	
	5. I associate this image with an innovative brand.	AM5. Associo a imagem do Novo Banco a uma empresa inovadora.	
	6. I associate this image with a trustworthy brand.	AM6. Associo a imagem do Novo Banco a uma empresa de confiança/credível.	
	7. I associate this image with a brand that makes me feel like a smart shopper.	AM7. Associo a imagem do Novo Banco a uma empresa que me faz sentir um comprador inteligente.	

IMPACTO DO REBRANDING NO BRAND EQUITY DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA:  
CASO NOVO BANCO

	8. I associate this image with an original brand.	AM8. Associo a imagem do Novo Banco a uma empresa original.	
<b>Qualidade Percebida</b>	1. This image represents a high-quality brand. 2. This image represents a reliable brand. 3. This image represents a brand of consistent quality. 4. This image represents a brand with a good reputation.	QP1. A imagem do Novo Banco representa uma marca de alta qualidade. QP2. A imagem do Novo Banco representa uma marca confiável. QP3. A imagem do Novo Banco representa uma marca de qualidade consistente. QP4. A imagem do Novo Banco representa uma marca com boa reputação.	Marques et al. (2020)
<b>Lealdade à Marca</b>	1. I consider myself to be loyal to this brand 2. This brand would be my first choice 3. I will not buy this brand if others are available 4. If other brands have discounts, I will not choose this brand 5. I would recommend this brand	LM1. Considero-me um cliente leal do Novo Banco. LM2. O Novo Banco seria a minha primeira escolha. LM3. Não recorro ao Novo Banco se outros bancos estiverem disponíveis. LM4. Se outros bancos tiverem melhores soluções financeiras, não escolho o Novo Banco. LM5. Recomendaria o Novo Banco.	Marques et al. (2020)
<b>Reputação</b>	1. I consider that its reputation is good. 2. The general public considers that its reputation is good. 3. Its reputation is, in my opinion, better than that of its competitors.	R1. Considero que a reputação do Novo Banco é boa. R2. O público, em geral, considera que a reputação do Novo Banco é boa. R3. A reputação do Novo Banco é, na minha opinião, melhor que a dos seus concorrentes.	Ruiz & García (2021)
<b>Confiança</b>	1. We trust that the focal company is competent at what they are doing. 2. My company feels generally that the focal company is trustworthy. 3. My company feels generally that the focal company is of very high integrity. 4. My company feels generally that the focal company is very responsive to customers.	C1. Confio que o Novo Banco é competente no que faz. C2. Considero que o Novo Banco é uma empresa confiável. C3. Considero que o Novo Banco tem uma elevada integridade. C4. Considero que o Novo Banco é responsivo às necessidades dos clientes.	Keh & Xie (2009)

**Anexo 9: Análise de Fiabilidade**

Índice	Itens	N de Itens	Novo Banco			Banco Espírito Santo		
			Alfa de Cronbach	Correlação do Item Total Corrigida	Estatísticas de Item-Total Alfa se o item for excluído	Alfa de Cronbach	Correlação do Item Total Corrigida	Estatísticas de Item-Total Alfa se o item for excluído
Reconhecimento da Marca	RM1	4	0.852	0.723	0.801	0.853	0.686	0.828
	RM2			0.771	0.776		0.792	0.769
	RM3			0.750	0.797		0.659	0.830
	RM4			0.561	0.863		0.688	0.820
Associações à Marca	AM1	8	0.933	0.824	0.921	0.946	0.777	0.941
	AM2			0.681	0.931		0.681	0.947
	AM3			0.807	0.922		0.797	0.939
	AM4			0.718	0.929		0.712	0.945
	AM5			0.834	0.920		0.852	0.936
	AM6			0.720	0.928		0.899	0.932
	AM7			0.782	0.924		0.864	0.935
	AM8			0.800	0.922		0.849	0.936
Qualidade Percebida	QP1	4	0.932	0.835	0.914	0.966	0.904	0.959
	QP2			0.846	0.910		0.951	0.946
	QP3			0.864	0.905		0.931	0.952
	QP4			0.821	0.919		0.884	0.966
Lealdade à Marca	L1	4	0.890	0.726	0.871	0.907	0.742	0.896
	L2			0.805	0.842		0.880	0.849
	L3			0.763	0.857		0.830	0.865
	L5			0.750	0.862		0.714	0.905
Reputação	R1	3	0.869	0.789	0.781	0.963	0.936	0.933
	R2			0.780	0.786		0.906	0.956
	R3			0.684	0.877		0.919	0.946
Confiança	C1	4	0.928	0.902	0.902	0.930	0.837	0.908
	C2			0.890	0.890		0.878	0.894
	C3			0.898	0.898		0.880	0.894
	C4			0.932	0.932		0.750	0.935

**Anexo 10: Análise Componentes Principais**

Índice	Item	Medida KMO (1)	Novo Banco					Banco Espírito Santo							
			Teste de Esfericidade de Bartlett		Variância Total Explicada (%)	Comunalidades		Matriz de Componente	Medida KMO (1)	Teste de Esfericidade de Bartlett		Variância Total Explicada (%)	Comunalidades		Matriz Componente
			Aprox. $\chi^2$	Sig.		Ini.	Ex.			Comp. 1	Aprox. $\chi^2$		Sig.	Ini.	
<b>Reconhecimento da Marca</b>	RM1	0.768 Mediano	354.057	<.001	58.681	1.000	0.738	0.860	0.740 Mediano	408.091	<.001	62.628	1.000	0.695	0.871
	RM2					1.000	0.740	0.859					1.000	0.759	0.834
	RM3					1.000	0.732	0.855					1.000	0.614	0.815
	RM4					1.000	0.538	0.733					1.000	0.664	0.784
	RM5					1.000	0.187	0.432					1.000	0.399	0.632
<b>Associações à Marca</b>	AM1	0.935 Maravilhoso	992.350	<.001	68.835	1.000	0.762	0.878	0.911 Maravilhoso	1270.117	<.001	72.815	1.000	0.686	0.928
	AM2					1.000	0.564	0.873					1.000	0.555	0.902
	AM3					1.000	0.735	0.857					1.000	0.715	0.892
	AM4					1.000	0.614	0.853					1.000	0.604	0.891
	AM5					1.000	0.771	0.841					1.000	0.796	0.846
	AM6					1.000	0.625	0.791					1.000	0.861	0.828
	AM7					1.000	0.708	0.784					1.000	0.813	0.777
	AM8					1.000	0.727	0.751					1.000	0.793	0.745
<b>Qualidade Percebida</b>	QP1	0.865 Meritório	557.409	<.001	83.267	1.000	0.826	0.926	0.871 Meritório	894.156	<.001	91.035	1.000	0.895	0.974
	QP2					1.000	0.838	0.915					1.000	0.948	0.962
	QP3					1.000	0.858	0.909					1.000	0.926	0.946
	QP4					1.000	0.809	0.899					1.000	0.872	0.934
<b>Lealdade à Marca</b>	LM1	0.830 Meritório	467.897	<.001	67.308	1.000	0.702	0.896	0.790 Mediano	507.043	<.001	63.888	1.000	0.732	0.936
	LM2					1.000	0.803	0.846					1.000	0.876	0.897
	LM3					1.000	0.716	0.842					1.000	0.804	0.855
	LM4					1.000	0.436	0.838					1.000	0.094	0.830
	LM5					1.000	0.708	0.660					1.000	0.689	0.306
<b>Reputação</b>	R1	0.718 Mediano	264.774	<.001	79.459	1.000	0.834	0.913	0.773 Meritório	598.076	<.001	93.084	1.000	0.945	0.972
	R2					1.000	0.827	0.909					1.000	0.917	0.964
	R3					1.000	0.723	0.850					1.000	0.930	0.958
<b>Confiança</b>	C1	0.803 Meritório	591.564	<.001	82.495	1.000	0.844	0.927	0.798 Meritório	600.792	<.001	82.654	1.000	0.828	0.936
	C2					1.000	0.878	0.921					1.000	0.876	0.936
	C3					1.000	0.849	0.919					1.000	0.875	0.910
	C4					1.000	0.729	0.854					1.000	0.726	0.852

(1) Adequação das correlações segundo critérios de Mooi & Sarstedt (2019)

(2) Foi considerado um nível de significância de 5%

**Anexo 11: Estatísticas Descritivas dos Índices e Respetivos Itens**

Índice	Itens	N de Itens	Novo Banco								Banco Espírito Santo							
			Min	Máx.	Mediana	Moda	Média		Desvio Padrão		Min.	Máx.	Mediana	Moda	Média		Desvio Padrão	
							Índice	Item	Índice	Item					Índice	Item	Índice	Item
Reconhecimento da Marca	RM1	171	1	5	4	5	4.6283	4.45	0.04017	0.053	1	5	4	5	4.339	4.07	0.65335	0.071
	RM2		1	5	5	5		4.67		0.054	1	5	4	5		4.22		0.064
	RM3		1	5	5	5		4.77		0.042	1	5	5	5		4.54		0.051
	RM4		1	5	5	5		4.62		0.045	1	5	5	5		4.51		0.051
Associações à Marca	AM1	171	1	5	4	4	3.5116	3.71	0.06171	0.069	1	5	3	3	2.6769	2.74	0.91281	0.086
	AM2		1	5	3	3		3.22		0.078	1	5	3	3		2.82		0.075
	AM3		1	5	4	4		3.64		0.072	1	5	3	3		2.90		0.079
	AM4		1	5	4	4		3.54		0.083	1	5	2	2		2.41		0.076
	AM5		1	5	4	4		3.56		0.073	1	5	3	3		2.62		0.077
	AM6		1	5	4	4		3.70		0.073	1	5	3	3		2.52		0.091
	AM7		1	5	3	3		3.48		0.071	1	5	3	3		2.68		0.086
	AM8		1	5	3	3		3.24		0.078	1	5	3	3		2.71		0.085
Qualidade Percebida	QP1	171	1	5	4	4	3.6734	3.67	0.0665	0.071	1	5	3	3	2.6174	2.75	1.13532	0.088
	QP2		1	5	4	4		3.75		0.074	1	5	3	3		2.56		0.093
	QP3		1	5	4	4		3.73		0.070	1	5	3	3		2.66		0.087
	QP4		1	5	4	4		3.54		0.076	1	5	2	1		2.49		0.096
Lealdade à Marca	LM1	171	1	5	4	5	3.7758	3.96	0.06694	0.073	1	5	3	3	2.8198	3.30	1.02321	0.084
	LM2		1	5	4	5		3.60		0.086	1	5	3	3		2.97		0.092
	LM3		1	5	4	4		3.68		0.077	1	5	3	3		2.67		0.093
	LM5		1	5	4	4		3.87		0.072	1	5	2	1		2.34		0.085
Reputação	R1	171	1	5	4	4	3.3742	3.74	0.06597	0.072	1	5	2	1	2.3296	2.38	1.08102	0.087
	R2		1	5	3	4		3.39		0.074	1	5	2	1		2.31		0.087
	R3		1	5	3	3		3.05		0.077	1	5	2	1		2.29		0.083
Confiança	C1	171	1	5	4	5	3.9158	4.11	0.06252	0.063	1	5	3	3	2.7360	2.83	0.96448	0.080
	C2		1	5	4	5		3.87		0.070	1	5	3	3		2.57		0.085
	C3		1	5	4	4		3.78		0.073	1	5	3	3		2.58		0.081
	C4		1	5	4	4		3.90		0.069	1	5	3	3		2.96		0.079

### Anexo 12: Caracterização da Amostra

Itens Demográficos	Opções	N	Percentagem
<b>Género</b>	Feminino	121	70.8%
	Masculino	50	29.2%
<b>Idade</b>	23 – 34 anos	47	27.5%
	35 – 44 anos	23	15.2%
	45 – 54 anos	33	20.5%
	55 – 64 anos	38	29.8%
	64 ou mais	12	7.0%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	62	36.3%
	Casado	97	56.7%
	Divorciado	11	6.4%
	Viúvo	1	0.6%
<b>Residência</b>	Norte	4	2.3%
	Centro	11	6.4%
	Área Metropolitana de Lisboa	145	84.8%
	Alentejo	8	4.7%
	Algarve	1	0.6%
	Região Autónoma da Madeira	1	0.6%
	Não resido em Portugal	1	0.6%
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico (9ºano)	2	1.2%
	Ensino Secundário	11	6.4%
	Curso Técnico Profissional	5	2.9%
	Ensino Superior - Licenciatura	45	26.3%
	Ensino Superior – Pós-Graduação	69	40.4%
	Ensino Superior - Mestrado	35	20.5%
	Ensino Superior - Doutoramento	4	2.3%
<b>Situação Profissional</b>	Estudante	6	3.5%
	Trabalhador-Estudante	8	4.7%
	Trabalhador por conta própria	16	9.4%
	Trabalhador por conta de outrem	131	76.6%
	Desempregado	4	2.3%
	Reformado	6	3.5%
<b>Rendimento</b>	Não aufero rendimentos	8	4.7%
	Menos de 500€	2	1.2%
	Entre 500€ e 1.000€	10	5.8%
	Entre 1.001€ e 1.500€	36	21.1%
	Entre 1.501€ e 2.000€	79	46.2%
	Entre 2.001€ e 2.500€	15	8.8%
<b>Tempo Cliente</b>	Mais de 2.500€	21	12.3%
	Antes de 2014	1	76.6%
<b>Satisfação</b>	Depois de 2014	3	23.4%
	1 - 3	15	2.4%
	4 - 6	110	19.2%
	7 - 10	46	78,4%

**Anexo 13: Testes de Normalidade (Impacto do *Rebranding*)**

Índice	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig
Média <i>CBBE</i> Novo Banco	0.165	<.001	0.950	<.001
Média <i>CBBE</i> BES	0.150	<.001	0.956	<.001
Média Reputação Novo Banco	0.195	<.001	0.957	<.001
Média Reputação BES	0.177	<.001	0.908	<.001
Média Confiança Novo Banco	0.187	<.001	0.912	<.001
Média Confiança BES	0.141	<.001	0.946	<.001

**Anexo 14: Teste t a amostras emparelhadas (Impacto do *Rebranding*)**

Índice	Estatísticas das Amostras Emparelhadas			Diferenças Emparelhadas			95% intervalo de confiança da diferença		t	df	Sig. (2 extrem.)	
	Média	Desvio Padrão	Erro da Média Padrão	Média	Desvio Padrão	Erro da Média Padrão	Inferior	Superior				
Par 1	Média de <i>CBBE</i> do Novo Banco	3.79	0.707	0.054	0.882	1.034	0.079	0.726	1.038	11.156	170	<.001
	Média <i>CBBE</i> do BES	2.90	0.803	0.061								
Par 2	Média da Reputação Novo Banco	3.37	0.86269	0.06597	1.04464	1.38048	0.10557	0.83625	1.25304	9.895	170	<.001
	Média da Reputação BES	2.33	1.08102	0.08267								
Par 3	Média da Confiança Novo Banco	3.92	0.81750	0.6252	1.17984	1.21724	0.9308	0.99609	1.36359	12.675	170	<.001
	Média da Confiança BES	2.74	0.96448	0.07376								

**Anexo 15: Teste t a amostras emparelhadas (Itens CBBE)**

Índice	Estatísticas das Amostras Emparelhadas			Diferenças Emparelhadas			95% intervalo de confiança da diferença		t	df	Sig. (2 extremi.)	
	Média	Desvio Padrão	Erro da Média Padrão	Média	Desvio Padrão	Erro da Média Padrão	Inferior	Superior				
Par 1	Média Reconhecimento Novo Banco	4.6283	0.52524	0.52524	0.29442	0.67733	0.05180	0.19217	0.39667	5.684	170	<.001
	Média Reconhecimento BES	4.3339	0.65335	0.65335								
Par 2	Média Associações Novo Banco	3.5116	0.80695	0.80695	0.83465	1.17716	0.09002	0.65695	1.01235	9.272	170	<.001
	Média Associações BES	2.6769	0.91281	0.91281								
Par 3	Média Qualidade Novo Banco	3.6734	0.87156	0.87156	1.05602	1.40402	0.10737	0.84408	1.26797	9.836	170	<.001
	Média Qualidade BES	2.6174	1.13532	1.13532								
Par 4	Média Lealdade Novo Banco	3.7758	0.87534	0.87534	0.95598	1.24588	0.09527	0.76791	1.14406	10.034	170	<.001
	Média Lealdade BES	2.8198	1.02321	1.02321								

**Anexo 16: Medição da dimensão do Efeito (Rebranding)**

<i>Rebranding na Reputação, Confiança e CBBE</i>	
<b>CBBE</b>	<b>Eta Squared = <math>\frac{t^2}{t^2+(N-1)} = \frac{(11.156)^2}{(11.156)^2+(171-1)} = 0.422</math></b>
<b>Reputação</b>	<b>Eta Squared = <math>\frac{t^2}{t^2+(N-1)} = \frac{(9.895)^2}{(9.895)^2+(171-1)} = 0.365</math></b>
<b>Confiança</b>	<b>Eta Squared = <math>\frac{t^2}{t^2+(N-1)} = \frac{(12.675)^2}{(12.675)^2+(171-1)} = 0.485</math></b>

### Anexo 17: Análise de Multicolineariedade

Índice	VIF
	Novo Banco
Reconhecimento da Marca	1.000
Associações à Marca	1.000
Qualidade Percebida	1.000
Lealdade à Marca	1.000
Reputação	1.000
Confiança	1.000

### Anexo 18: Efeitos Diretos SmartPLS

Hip.	Efeito Direto	Novo Banco			Resultado
		$\beta$	Teste-t	<i>p-value</i>	
H4	Reputação → Confiança	0.774	18.844	0.000	Suportado
H5	Confiança → Reconhecimento da Marca	0.562	5.314	0.000	Suportado
H6	Reputação → Reconhecimento da Marca	-0.039	0.355	0.723	Não Suportado
H7	Confiança → Associações à Marca	0.640	8.931	0.000	Suportado
H8	Reputação → Associações à Marca	0.272	3.507	0.000	Suportado
H9	Confiança → Qualidade Percebida	0.515	8.430	0.000	Suportado
H10	Reputação → Qualidade Percebida	0.465	7.513	0.000	Suportado
H11	Confiança → Lealdade à Marca	0.525	6.296	0.000	Suportado
H12	Reputação → Lealdade à Marca	0.352	4.054	0.000	Suportado

### Anexo 19: Efeitos Indiretos SmartPLS

Hip.	Efeito Indireto	Novo Banco			Resultado
		$\beta$	Teste-t	<i>p-value</i>	
H6	Reputação → Confiança → Reconhecimento da Marca	0.435	5.236	0.000	Suportado
H8	Reputação → Confiança → Associações à Marca	0.496	8.538	0.000	Suportado
H10	Reputação → Confiança → Qualidade Percebida	0.399	7.764	0.000	Suportado
H12	Reputação → Confiança → Lealdade à Marca	0.407	5.767	0.000	Suportado

### Anexo 20: Testes de Normalidade (Influência do Tempo)

Índice	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Reputação imediatamente após <i>Rebranding</i>	0.271	<.001	0.864	<.001
Reputação Atual	0.238	<.001	0.866	<.001
Confiança imediatamente após <i>Rebranding</i>	0.220	<.001	0.909	<.001
Confiança atual	0.225	<.001	0.897	<.001
<i>CBBE</i> imediatamente após <i>Rebranding</i>	0.241	<.001	0.885	<.001
<i>CBBE</i> atual	0.190	<.001	0.903	<.001

**Anexo 21: Teste t a amostras emparelhadas (Influência do Tempo na Reputação, Confiança e CBBE)**

Índice	Estatísticas das Amostras Emparelhadas			Diferenças Emparelhadas			95% intervalo de confiança da diferença		t	df	Sig. (2 extremi)	
	Média	Desvio Padrão	Erro da Média Padrão	Média	Desvio Padrão	Erro da Média Padrão	Inferior	Superior				
Par 1	CBBE imediatamente após Rebranding	2.88	0.795	0.061	-0.841	0.902	0.069	-0.977	-0.705	-12.200	170	<.001
	CBBE atualmente	3.72	0.718	0.055								
Par 2	Reputação imediatamente após Rebranding	3.00	0.867	0.066	-1.083	0.875	0.067	-1.215	-0.951	-16.178	170	<.001
	Reputação atualmente	4.09	0.670	0.051								
Par 3	Confiança imediatamente após Rebranding	2.79	0.768	0.059	-1.096	0.782	0.060	-1.214	-0.978	-18.326	170	<.001
	Confiança atualmente	3.89	0.765	0.058								

**Anexo 22: Medição da dimensão do Efeito (Tempo)**

<i>Rebranding na Reputação, Confiança e CBBE</i>	
<b>CBBE</b>	<b>Eta Squared</b> = $\frac{t^2}{t^2+(N-1)} = \frac{(-12.200)^2}{(-12.675)^2+(171-1)} = 0.467$
<b>Reputação</b>	<b>Eta Squared</b> = $\frac{t^2}{t^2+(N-1)} = \frac{(-16.178)^2}{(-16.178)^2+(171-1)} = 0.606$
<b>Confiança</b>	<b>Eta Squared</b> = $\frac{t^2}{t^2+(N-1)} = \frac{(-18.326)^2}{(-18.326)^2+(171-1)} = 0.665$