



**Mariana Vieira  
Martins**

**A EFICÁCIA DA IDENTIDADE VISUAL DO NOVO  
BANCO NA PERCEÇÃO E ASSOCIAÇÕES  
SEMÂNTICAS À MARCA**





Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e Culturas  
Ano 2015

**Mariana Vieira  
Martins**

## **A EFICÁCIA DA IDENTIDADE VISUAL DO NOVO BANCO NA PERCEÇÃO E ASSOCIAÇÕES SEMÂNTICAS À MARCA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto Cruz, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro e do Professor Doutor Nuno Miguel Forte Fontes Fonseca Santos, Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Coimbra.



## **O júri**

Presidente

**Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira**  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogais

**Professor Doutor Nelson Wei Ki Chang**  
Professor Adjunto Convidado do Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (arguente)

**Professor Doutor Nuno Miguel Forte Fontes Fonseca Santos**  
Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (coorientador)



## **Agradecimentos**

Porque existimos em comunidade, são as pessoas que preenchem as nossas vivências. Por isso, mesmo sendo lugar-comum, é mais do que apropriado demonstrar a nossa gratidão pelas pessoas que estão a nosso lado. Assim, aproveito a finalização do meu percurso enquanto aluna de mestrado para dirigir alguns agradecimentos.

As minhas primeiras palavras vão, sem dúvida, para a minha família, especialmente os meus pais e a minha irmã. Sem eles este projeto não seria, de todo possível mas, acima de tudo, sem eles não seria a pessoa que sou neste momento. Um muito obrigada.

Em segundo lugar, agradeço aos meus orientadores, pela disponibilidade contínua para esclarecerem as minhas dúvidas e oferecerem as melhores sugestões, quer pessoalmente, quer através das “novas” tecnologias.

Por último, uma palavra de apreço aos meus amigos, cuja motivação foi um motor indispensável para levar a bom término esta dissertação.





## **palavras-chave**

Identidade visual, Novo Banco, Crise, Percepção do público geral, Associações semânticas, Significado afetivo.

## **Resumo**

A presente dissertação, no âmbito do mestrado de Línguas e Relações Empresariais, tem como objetivo aferir a percepção do público relativamente à identidade visual do Novo Banco, de modo a compreender se esta atuou eficazmente enquanto instrumento de comunicação no pós crise da instituição. Esta eficácia prende-se com a capacidade da identidade visual influenciar positivamente uma marca, promovendo o seu reconhecimento e visibilidade, bem como a diferenciação e o posicionamento positivo na mente do público. O processo de desmantelamento do Banco Espírito Santo, e posterior surgimento do Novo Banco, encontra-se associado a uma forte carga emocional. Por isso, com a intenção de avaliar com maior exactidão o impacto desta carga emocional inerente ao Novo Banco, foram estudadas, também, associações semânticas à marca, reveladoras do significado afetivo do público relativamente à organização.

Para o cumprimento objetivo, foram delineadas bases contextuais e teóricas, que levaram à aplicação de um questionário que visou a obtenção de dados relativos, precisamente, à percepção do público geral. Os resultados sugerem que a identidade visual não foi uma resposta suficientemente eficaz dado que determinados componentes que a constituem não oferecem uma interpretação clara do que significam, originando baixos níveis de concordância. Contudo, os resultados mostram, ainda, que grande parte desta ineficácia deriva das consequências da crise no Banco Espírito Santo, ainda muito presentes na mente do público.



**Keywords**

Visual identity, Novo Banco, Crisis, Perception of the general public, Semantic associations, Affective meaning.

**Abstract**

This thesis, for completion of the Masters in Languages and Business Relations, aims to measure the perception of the public as to the visual identity of Novo Banco, in order to understand if it worked effectively as a communication tool in the post crisis of the institution. This effectiveness is related to the ability of the visual identity to positively influence a brand, promoting its recognition and visibility, as well as differentiation and positive positioning in the public's mind. The dismantling of Banco Espírito Santo, and subsequent emergence of Novo Banco, is associated with a strong emotional charge. So, in order to assess the impact of this emotional charge more accurately, semantic associations with the brand have also been studied, which reveals the affective meaning the organization generates in the public.

For the fulfillment of its purpose, contextual and theoretical backgrounds have been outlined, which led to the construction and application of a questionnaire that aimed at obtain data, precisely, on the perception of the general public. The results suggest that the visual identity wasn't a good enough response, in terms of efficiency, since certain components don't offer a clear interpretation of meaning, yielding lower levels of compliance. However, the results also show that much of this inefficiency stems from the crisis consequences in Banco Espírito Santo, still very present in the public's mind.



# Índice

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I Enquadramento Contextual</b>	<b>3</b>
1. Crise no Banco Espírito Santo.....	5
2. Novo Banco.....	11
2.1. Transição do BES para Novo Banco.....	11
2.2. Novo Banco .....	12
2.3. Estrutura operacional do Novo Banco .....	14
2.4. Identidade visual do Novo Banco.....	18
3. Consequências da crise no BES com influência direta ou indireta no Novo Banco ....	21
3.1. Procedimento de venda do Novo Banco.....	21
3.2. A questão do papel comercial.....	22
3.3. Comissão Parlamentar de inquérito à gestão do BES e do GES.....	24
<b>Capítulo II Revisão da literatura</b>	<b>29</b>
1. A Marca Corporativa.....	31
2. Identidade corporativa .....	38
3. Identidade visual corporativa .....	45
3.1. Nome .....	49
3.2. Logótipo.....	53
3.3. <i>Slogan</i> .....	58
3.4. Cor .....	60
3.5. Tipografia.....	62
4. Crises organizacionais.....	65
4.1. Reputação.....	66

4.2. Gestão de uma crise .....	68
4.3. Teoria Situacional de Comunicação de Crise .....	70
4.4. Comunicação de crise e emoções .....	73
5. Significado associado .....	77
<b>Capítulo III Metodologia</b>	<b>87</b>
1. Introdução à metodologia .....	89
1.1. Construção do questionário .....	90
1.2. População e amostra .....	97
1.3. Metodologia de recolha de dados .....	98
<b>Capítulo IV Resultados</b>	<b>99</b>
1. Resultados .....	101
1.1. Caracterização dos inquiridos e relação com o Novo Banco .....	101
1.2. Análise das afirmações relativas à identidade visual do Novo Banco.....	105
1.3. Comunicação .....	121
<b>Capítulo V Discussão de resultados</b>	<b>127</b>
1. Discussão de resultados .....	129
1.1. Caracterização dos inquiridos e relação com o Novo Banco .....	129
1.2. Discussão sobre os elementos da identidade visual .....	130
1.3. Comunicação .....	141
2. Conclusões .....	149
<b>Considerações finais</b>	<b>159</b>
<b>Referências</b>	<b>161</b>
<b>Bibliográficas e Webliográficas</b>	<b>161</b>
Referências bibliográficas .....	163
Referências Webliográficas.....	171



## Índice de tabelas

<b>Tabela 1.</b> Produtos e serviços do Novo Banco .....	15
<b>Tabela 2.</b> Canais de comunicação do Novo Banco.....	18
<b>Tabela 3.</b> Hipóteses e afirmações sobre o nome “Novo Banco” .....	92
<b>Tabela 4.</b> Hipóteses e afirmações sobre o símbolo do Novo Banco .....	94
<b>Tabela 5.</b> Hipóteses e afirmações sobre o <i>slogan</i> do Novo Banco .....	95
<b>Tabela 6.</b> Hipóteses e afirmações sobre a cor do logótipo do Novo Banco .....	96
<b>Tabela 7.</b> Hipóteses e afirmações sobre tipografia no logótipo do Novo Banco.....	97
<b>Tabela 8.</b> Caracterização sociodemográfica dos respondentes.....	102
<b>Tabela 9.</b> Relação de clientela com o Novo Banco e com o BES.....	103
<b>Tabela 10.</b> Marcadores associados ao Novo Banco .....	104
<b>Tabela 11.</b> Valores estatísticos relativos ao nome “Novo Banco” .....	109
<b>Tabela 12.</b> Valores estatísticos relativos ao símbolo do Novo Banco.....	113
<b>Tabela 13.</b> Valores estatísticos relativos ao <i>slogan</i> do Novo Banco.....	115
<b>Tabela 14.</b> Valores estatísticos relativos à cor do logótipo do Novo Banco .....	118
<b>Tabela 15.</b> Valores estatísticos relativos ao tipo de letra no logótipo do Novo Banco ....	120
<b>Tabela 16.</b> Frequências relativas e absolutas das palavras-chave da campanha de lançamento.....	122
<b>Tabela 17.</b> Frequências absolutas e relativas dos meios de comunicação.....	122
<b>Tabela 18.</b> Número das palavras-chave “confiança”, “proximidade”, “envolvimento”, “clientes” e “colaboradores” de acordo com o significado afetivo dos comentários. ....	124
<b>Tabela 19.</b> Palavras-chave associadas aos comentários de significado afetivo positivo..	124
<b>Tabela 20.</b> Palavras-chave associadas aos comentários de significado afetivo positivo..	125
<b>Tabela 21.</b> Palavras-chave associadas aos comentários de significado afetivo neutro....	125
<b>Tabela 22.</b> Diferenças de médias entre grupos de género e nome “Novo Banco” .....	133
<b>Tabela 23.</b> Diferenças de médias entre grupos de género e <i>slogan</i> do Novo Banco .....	138
<b>Tabela 24.</b> Diferenças de médias entre grupos de idade e <i>slogan</i> .....	138
<b>Tabela 25.</b> Comentários ilustrativos do significado afetivo negativo .....	145
<b>Tabela 26.</b> Comentários ilustrativos do significado afetivo positivo .....	147
<b>Tabela 27.</b> Comentários ilustrativos do significado afetivo neutro .....	147



## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Slogan</i> do Novo Banco .....	19
<b>Figura 2.</b> Identidade visual do Novo Banco .....	20

## **Índice de anexos (em CD)**

**Anexo 1** .Questionário

**Anexo 2.** Categorização das palavras associadas ao Novo Banco incluídas em “Outros”

**Anexo3.** Categorização das palavras mais representativas na campanha de lançamento do Novo Banco incluídas em “Outras”

**Anexo 4.** Categorização dos meios incluídos em “Outros”

**Anexo 5.** Testes T

**Anexo 6.** Comentários positivos e respetivas palavras-chave

**Anexo 7.** Categorização das palavras-chave positivas

**Anexo 8.** Comentários negativos e respetivas palavras-chave

**Anexo 9.** Categorização das palavras-chave negativas

**Anexo 10.** Comentários neutros e respetivas palavras-chave

**Anexo 11.** Categorização das palavras-chave neutras



## Introdução

As marcas são uma ferramenta fundamental para o sucesso das organizações numa atualidade fortemente competitiva e globalizada. A diferenciação dos produtos e/ou serviços já não é suficiente para posicionar positivamente as marcas nos mercados porque os produtos e serviços são rapidamente homogeneizados. A diferenciação e posicionamento de toda a organização, através de valores e emoções, com os quais as pessoas se possam identificar tornou-se essencial para as organizações, em qualquer área de negócio.

A identidade corporativa adquire, neste sentido, um papel fundamental porque é através desta que a organização se dará a conhecer aos diferentes públicos. Esta atua de diferentes formas mas encontra na identidade visual a primeira ferramenta de contacto com os públicos. Precisamente por ser um instrumento estratégico para a comunicação, as organizações estão dispostas a fazer grandes investimentos no desenvolvimento e implementação da identidade corporativa e não alteram a identidade visual por qualquer motivo. Normalmente, alterações organizacionais, como fusões, aquisições ou reestruturações são razões que podem levar à conceção de uma nova identidade. No entanto, determinados eventos que acontecem nas organizações, como, por exemplo, crises organizacionais, podem obrigar a mudanças rápidas e inesperadas à identidade de uma organização.

O Novo Banco espelhou, precisamente, uma situação semelhante. Esta instituição financeira nasceu depois de uma intervenção de emergência do Banco de Portugal, para resgatar os ativos saudáveis do Banco Espírito Santo, uma das maiores instituições financeiras privadas do país, que acabava de colapsar. Esta entidade não teve outra alternativa senão a criação de uma nova identidade visual, que além de representar toda a organização, deveria acompanhar os esforços comunicativos de uma marca com uma necessidade tremenda de se reposicionar positivamente no mercado. Os acontecimentos ocorridos no BES, e as respetivas consequências,

abalaram a confiança na organização, por parte dos seus clientes mas também não clientes.

O objetivo da presente dissertação, surge, precisamente, deste contexto. Esta investigação pretende debruçar-se sobre a influência da identidade visual do Novo Banco no público, em geral, no sentido de aferir se esta atuou eficazmente enquanto instrumento de comunicação no pós crise organizacional da marca.

A dissertação encontra-se organizada de forma lógica e intuitiva, procurando oferecer uma visão clara do processo de investigação e dos seus componentes. O primeiro capítulo aborda o enquadramento da situação, pretendendo oferecer um quadro de compreensão relativamente à crise no Banco Espírito Santo, ao processo de surgimento do Novo Banco e às consequências da crise com impacto direto ou indireto na Novo Banco. O segundo capítulo tem como objetivo o estabelecimento de bases teóricas sólidas relativamente a diversos conceitos que serão úteis à investigação. Já o terceiro capítulo apresenta metodologia de investigação aplicada à investigação. O quarto capítulo compreende uma descrição dos resultados obtidos que são analisados e discutidos no quinto capítulo, tendo em vista a formulação de conclusões. No final, tecem-se as considerações finais.

# **Capítulo I**

## **Enquadramento Contextual**



## 1. Crise no Banco Espírito Santo

As grandes crises desenvolvem-se, muitas vezes, em plena luz do dia, mas há sempre quem não dê por elas. Foi o que aconteceu com o Grupo Espírito Santo (GES), que depois de três anos de progressiva degradação, permanentemente disfarçada, e comportamentos duvidosos faliu num mês. Para ser mais preciso: o universo empresarial Espírito Santo tinha excesso de dívida acumulada, que a crise económica profunda e longa acentuou, e não resistiu; Ricardo Salgado, presidente do grupo, baseava o seu poder num fôlego financeiro que afinal não existia e o mito caiu. Há ainda a Portugal Telecom com uma relação promíscua com o BES, que actuava como gestor da tesouraria da operadora (Ferreira, 2014).

O Banco Espírito Santo (BES) era considerado uma das maiores instituições financeiras privadas de Portugal, com uma origem antiga e familiar, datada de 1869. Este banco era uma de muitas empresas que faziam parte do Grupo Espírito Santo (GES), através de uma cadeia de participações que separava a área não financeira do grupo da parte financeira, onde estava o banco. A *holding* de topo do GES era a Espírito Santo Control e, através desta, a família Espírito Santo controlava as empresas do grupo. A Espírito Santo Control detinha 56,5% da Espírito Santo Internacional (ESI), onde viriam mais tarde a ser detetadas irregularidades contabilísticas que colocariam em evidência a crise no GES. Debaixo da ESI organizava-se todo o grupo, com esta *holding* a deter 100% da Rioforte, a área não financeira onde se encontravam dezenas de empresas nas mais diversas áreas: turismo, saúde, energia, imobiliário e agricultura. Na área financeira, a *holding* de topo era a ESFG, detida em 49,3% pela Rioforte e com o restante capital disperso pela bolsa. A ESFG controlava 25% do capital do BES e 100% da Tranquilidade (Jornal de Negócios, 2014).

Apesar da sua enorme e aparentemente sólida estrutura, com aplicações em diferentes áreas, era este o Grupo que, no início de 2014, preocupava o Banco de Portugal. As inspeções às *holdings* financeiras revelaram vários problemas: a 30 de setembro de 2013, os passivos da ESI (Espírito Santo Internacional) iam em 5700 milhões de euros; no BES Angola foram levantados 500 milhões de euros (em dinheiro), havendo 3 mil milhões de euros de crédito sem beneficiário (Ferreira, 2014).



Carlos Costa, governador do Banco de Portugal, recomendou uma maior transparência na cascata acionista do grupo, o que levou Ricardo Salgado, na altura presidente do BES, a anunciar que no início de fevereiro iria aligeirar a estrutura e clarificar os fluxos de financiamento entre *holdings* e *sub-holdings*. Na prática, pretendia liquidar a ESI (tóxica) e transferir progressivamente as suas emissões de papel comercial (dívida) para a Rioforte. Contudo, seria esta a medida que viria afundar a *holding* não financeira (Ferreira, 2014).

A 10 de fevereiro, na sequência de uma instrução do BES, a PT arranhou mais 140 mil milhões de euros que lhe permitiu reforçar o empréstimo ao GES. A partir desta data, a exposição da PT ao GES concentrou-se na Rioforte e totalizou, não os mil milhões pedidos por Salgado, mas 897 milhões. Havia, fora disso, outro tanto em depósitos aplicados no banco e filiais estrangeiras (Ferreira, 2014).

No dia 14 de fevereiro, o vice-governador do Banco de Portugal Duarte Neves, escreveu ao presidente do BES, frisando a necessidade de cumprir as suas determinações e proteger a ESFG (*holding* que concentrava a posição no banco) do impacto da exposição à ESI e de potenciais riscos na sua credibilidade. Em causa estava a comercialização em larga escala, e aos balcões do BES, de dívida das duas sociedades problemáticas: a ESI e a Rioforte. Seguindo as recomendações europeias, o GES simplificou o sistema societário. Para acompanhar a execução do plano de negócios da área não financeira, Ricardo Salgado criou uma estrutura de gestão interna composta, maioritariamente, por gestores independentes. Um deles foi José Honório, ex-CEO da Portucel. Contudo, o Banco de Portugal continuava a pressionar o BES:

Numca carta, com dez páginas, Duarte Neves dirige-se ao banqueiro em termos fortes: “Não obstante a natureza da gravidade e das preocupações prudenciais que subjazem à determinação (do BdP) das medidas correctivas, a ESFG “limita-se” a apresentar “intenções e possibilidades”, sem propostas “objectivas, detalhadas e calendarizadas” (Ferreira, 2014).

O vice-governador exigiu a apresentação de um plano credível de curto prazo para estabilizar o GES, que nunca veio a ser feito. Exigiu, também, à ESFG, a constituição de uma almofada de 700 milhões para cobrir os riscos associados à ESI. Perante o incumprimento das orientações, admitia-se no Banco de Portugal que dali poderia resultar uma ação mais intrusiva para afastar Ricardo Salgado do BES. Carlos Costa

acabou por tomar a decisão de suspender o processo de revalidação dos registos de idoneidade de José Maria Ricciardi (presidente do Banco Espírito Santo de Investimento), Ricardo Salgado e Morais Pinto (administrador financeiro do BES), exigindo explicações. As preocupações sobre a solidez do capital do BES justificaram uma nova carta, desta feita ao presidente não executivo Alberto Alves de Oliveira Pinto. Carlos Costa pediu medidas adicionais de capitalização do banco de, pelo menos, 750 milhões, para assegurar a passagem nos testes europeus de *stress* (Ferreira, 2014).

A partir de março, Carlos Costa surgiu publicamente a separar o GES, onde estariam os riscos, do BES, um ativo confiável. Ricardo Salgado, alinhava e remetia para a Rioforte a origem dos desequilíbrios. Contudo, a ESI e a Rioforte já tinham contaminado a base de clientes da área financeira. Paralelamente, Salgado anunciou a criação de uma almofada de 700 milhões para fazer face aos riscos de incumprimento das duas sociedades problemáticas. Esta provisão, garantida pela Tranquilidade, foi aceite pelo Banco de Portugal que, mais tarde, constataria o erro porque esta só valia 200 milhões (Ferreira, 2014).

Ainda no final do mesmo mês, Salgado intensificou as relações com a PT porque receava perder o controlo da gestão da tesouraria da operadora, com a fusão entre a PT e a Oi. Neste sentido, avisou os responsáveis da operadora que o BES só validaria a concentração se o estado-maior da PT Portugal e da PT SGPS, lideradas, respetivamente, por Zeinal Bava e Henrique Granadeiro, mantivesse o financiamento à Rioforte por mais um ano, aumentando-o para mil milhões. Pacheco de Melo, administrador da PT, cumprindo as instruções de Granadeiro (que seguia as de Salgado), revalidou o investimento na Rioforte e estendeu o prazo por mais três meses. Já Zeinal Bava procurava distanciar-se da situação, afirmando que nada sabia do que se passava com a tesouraria da PT, porque estava na Oi (apesar de ser CEO tanto da PT como da Oi). No dia seguinte os acionistas aprovaram a fusão da PT e da Oi (Ferreira, 2014).

José Honório começou a aparecer, a partir de abril, nas reuniões do conselho superior do GES para discutir a dívida das *holdings* e assegurar o reembolso dos títulos emitidos

pela ESI e pela Rioforte. Honório defendia que, sendo o GES sistémico (a sua falência tinha impacto na economia), deveria ser procurada uma solução que tivesse o apoio do Estado através de linhas de crédito de longo prazo (Ferreira, 2014).

Perante a hesitação de Carlos Costa, Ricardo Salgado e Morais Pinto desafiaram as instruções do Banco de Portugal para um corte entre o BES e o GES, ao tentarem resolver os problemas da área não financeira da família. Assinaram cartas de conforto de 270 milhões para garantir que os empréstimos de empresas venezuelanas à ESI e à Rioforte em caso de incumprimento seriam pagos pelo banco e recorreram a um sistema de triangulação de fundos para financiar, sem o conhecimento das autoridades, as duas *holdings* em 1500 milhões (Ferreira, 2014).

Em maio de 2014, no prospeto de um aumento de capital, o banco revelou que a auditoria externa à ESI, pedida pelo Banco de Portugal, tinha detetado irregularidades nas demonstrações financeiras de 2013. A sociedade apresentava uma situação financeira grave e o BES admitiu que estas irregularidades poderiam afetar tanto a reputação do banco como a cotação das suas ações (PÚBLICO, 2014).

Concluído o processo de aumento do capital, Costa informou Ricardo Salgado que este tinha de renunciar. Numa última tentativa para resgatar o BES e o GES, Salgado e Morais Pinto foram até Luanda, onde lhes foi negada a ajuda que necessitavam por parte de figuras do regime angolano e outros investidores. Não havia mais nada a fazer: as ações do BES começaram a cair. Num mês, caíram de 0,96 euros para 0,46 euros (Ferreira, 2014).

No dia 19 de junho, o Governador do Banco de Portugal deixou claro que nenhum membro da família Espírito Santo poderia permanecer nos órgãos sociais do BES, executivos ou não executivos. Esta medida tinha como objetivo evitar conflitos de interesses e proteger a instituição de lutas internas. À saída, o presidente do BES sugeriu o nome de Morais Pinto para CEO mas Carlos Costa só adiantou que esperava que o CEO fosse indicado na próxima assembleia geral, a acontecer dentro de um mês. Até lá, Salgado manteria funções enquanto interino (Ferreira, 2014).

O episódio do BdP, em que afastava todos os Espírito Santo, é o momento de glória de Carlos Costa, elogiado pela coragem. Mas tem ainda mais leituras: prova-se que o governador tinha

meios para forçar a saída de Salgado meses antes sem precisar de invocar a lei, tal como acabou por fazer; a família não percebeu que Morais Pinto não resistia ao crivo da comunicação social, pois começaram a sair notícias sobre ligações a offshores e infracções fiscais que o levaram, no final de 2012, a regularizar as dívidas ao fisco (Ferreira, 2014).

No dia 24 junho, Passos Coelho, primeiro-ministro português, demarcou-se da situação, afirmando que o GES era um grupo privado com interesses legítimos e normais que não cabiam na alçada direta do Governo. Uma fonte em São Bento, ao Público, justificou a não intervenção do Governo, defendendo que em causa estava um grupo privado, pelo que um banco podia ir à falência desde que os depósitos estivessem salvaguardados. A inação do Governo em 2013, quando os problemas se começaram a revelar, foi fundamentada com base no estatuto de independência do Banco de Portugal face ao poder político, que não revelou o que sabia, pelo que não tinham conhecimento total da situação na altura (Ferreira, 2014).

No dia 26 de junho, o Expresso anunciou que a PT tinha 900 milhões de títulos de dívida da Rioforte, que iria perder. Num relatório de 10 de julho, sobre as aplicações de excedentes de tesouraria no GES, a Comissão de Auditoria revelou que a exposição ao BES/GES sempre foi elevada, entre um mínimo de 36,8% (em julho de 2008) e um máximo de 98,6% (em abril de 2014). E, como um resgate a um banco envolve acionistas e obrigacionistas, a PT (que tinha 2% do BES) foi atingida de dois lados: como investidor e financiador (Rioforte). Seria afetada como cliente se não tivesse levantado os depósitos dias antes da falência. (Ferreira, 2014).

Em julho, a estratégia do Banco de Portugal de separação do BES e do GES não conseguiu resistir- todos os problemas do GES iam desaguar ao BES. O Banco de Portugal ainda tentou negociar com o Governo a solução da via da recapitalização com empréstimo da troika, com CoCos (obrigações convertíveis em ações) e entrada direta do Estado,mas não existiu vontade política (Ferreira, 2014).

Depois do Banco de Portugal ter descoberto que Salgado e Morais Pires tinham, deliberadamente, tomado decisões contrárias às suas recomendações (cartas de conforto, triangulação de movimentos para financiar a ESI e a Rioforte), Carlos Costa pediu a Vítor Bento para tomar posse antes de os acionistas reunirem, a 30 de julho. No dia 24 de julho, Ricardo Salgado foi levado para interrogatório no Tribunal Central

de Instrução Criminal (TCIC). Falou durante oito horas e abandonou o tribunal na condição de arguido, sob caução de três milhões de euros, indiciado de crimes de burla, abuso de confiança, falsificação e branqueamento de capitais (Ferreira, 2014).

## 2. Novo Banco

### 2.1. Transição do BES para Novo Banco

No dia 30 de julho, o BES anunciou prejuízos que ultrapassaram largamente os valores previsíveis face à informação disponibilizada, até então, pelo BES e pelo seu auditor externo.

Os 4.253,5 milhões de euros de “imparidades e de contingências” fizeram desabafar os resultados do banco face ao prejuízo de 237,4 milhões do ano passado. A exposição ao GES, Angola e a imparidade na PT ditam parte do efeito. Os rácios de capital ficam automaticamente abaixo do mínimo exigido pelo supervisor (Barroso, 2014).

De acordo com o Banco de Portugal (Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo, 2014), os resultados divulgados refletiam prática de atos de gestão prejudiciais aos interesses do BES e de violação de determinações do Banco de Portugal que proibiam o aumento da exposição a outras entidades do Grupo Espírito Santo. Os atos praticados num momento em que a substituição da anterior administração já estava anunciada traduziram-se num prejuízo adicional na ordem dos 1,5 mil milhões de euros (Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo, 2014).

Esta situação trouxe várias consequências. Colocou o BES numa posição de incumprimento dos rácios mínimos de solvabilidade em vigor e determinou uma decisão de suspensão do acesso pelo BES a operações de política monetária e, portanto, à liquidez no Eurosistema. Verificou-se, ainda, um agravamento da perceção pública do Banco Espírito Santo como ficou claro pelo desempenho fortemente negativo dos respetivos títulos, logo, uma situação prejudicial para a confiança dos depositantes. A perceção pública negativa conduziu à suspensão das transações na tarde da sexta-feira do dia 1 de agosto, com risco de contaminação da mesma perceção às restantes instituições do sistema bancário português. Agravou-se, então, a incerteza relativamente ao balanço do BES, inviabilizando uma solução de capitalização privada num curto espaço de tempo, colocando-se assim, um problemas de

continuidade das atividades do banco (Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo, 2014).

Tendo em conta a relevância da instituição para o conjunto do sistema bancário e para o financiamento da economia, estes problemas colocaram em causa a estabilidade do sistema de pagamentos e o do próprio sistema financeiro nacional. O Banco de Portugal tinha de agir imediatamente (Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo, 2014).

## **2.2. Novo Banco**

Portanto, no dia 3 de agosto de 2014, depois de uma deliberação por parte do Conselho de Administração do Banco de Portugal que, numa intervenção de emergência, aplicou ao BES uma medida de resolução, foi criado o Novo Banco (Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo, 2014).

A medida de resolução foi introduzida no enquadramento jurídico nacional em 2012, com o objetivo de ser aplicada numa situação de grave crise financeira e prudencial de uma instituição, que ponha em causa não só a estabilidade da instituição como o sistema financeiro nacional. Através da aplicação desta medida, separam-se os ativos problemáticos ou tóxicos de uma instituição, com vista à sua posterior liquidação, e concentra-se o essencial da atividade comercial da instituição numa entidade capitalizada. Esta solução permite proteger os depositantes e outros clientes particulares. Os custos da medida de resolução são, em primeiro lugar, suportados pelos acionistas e credores do Banco e, se não for suficiente, pelo Fundo de Resolução, que é financiado pelos restantes bancos nacionais (Soares, 2014).

Desta forma, o essencial da atividade do BES foi transferido para um banco de transição, o Novo Banco, garantindo-se, assim, a proteção dos depósitos de particulares e de empresas do BES e salvaguardando-se os empréstimos concedidos pelo BES, além de outros ativos. Permitiu, ainda, manter os serviços financeiros prestados pelo BES aos seus clientes e ao público em geral (Soares, 2014).

O Novo Banco foi capitalizado num montante que ascende a 4900 milhões de euros (dos quais 4400 milhões foram emprestados pelo Estado) e tem uma nova estrutura acionista. O empréstimo concedido pelo Estado será posteriormente reembolsado pelo Fundo de Resolução. As entidades financeiras abrangidas pelo Fundo aplicaram 133 milhões de euros, a que se juntaram os 367 milhões de euros disponíveis no fundo (Soares, 2014).

Na véspera do anúncio da divisão do BES e da criação do Novo Banco, Carlos Costa reuniu com Vítor Bento, convidando-o a liderar o Novo Banco, desafio que foi aceite. A equipa de gestão de Bento incluía José Honório, ex-presidente da Portucel, e João Moreira Rato, ex-presidente do IGCP, organismo que gere a dívida pública. Contudo, ainda nessa noite, Bento opôs-se à venda rápida do Novo Banco, recusando ser líder de uma comissão liquidatária e manifestando interesse no desenvolvimento de um projeto a longo prazo. Por isso, mostrou perante o Governador o desejo de abandonar o cargo (Ferreira, 2014b).

Em causa estavam duas visões distintas sobre o futuro do Novo Banco. Vítor Bento defendia uma estratégia de médio prazo e o Governo e o Banco de Portugal promoviam a venda a curto prazo. As autoridades pediram à consultora PwC uma auditoria completa e um balanço atualizado do Novo Banco e ao BNP Paribas a organização de um processo de “reprivatização” imediata. Estas ações contrariaram publicamente a solução defendida pelos gestores. Vítor Bento, e a sua equipa, demitiram-se no dia 27 de agosto de 2014 (Ferreira, 2014b).

No dia 17 de setembro de 2014, Eduardo Stock da Cunha, que ainda permanece à frente do banco, substituiu Vítor Bento. Da equipa de Stock da Cunha fazem parte Jorge Cardoso, em comissão de serviço autorizada pela Caixa Geral de Depósitos, para administrador financeiro, Vítor Fernandes, antigo vice-presidente do BCP e atual administrador da ECS, e José João Guilherme, ex-administrador do BCP e atual gestor de empresas não financeiras. A única missão da equipa de Stock seria a venda do banco num espaço de seis meses, mantendo-se a intenção original do Banco de Portugal e do Governo. Saliente-se, contudo, que a entrada da nova equipa aconteceu



num grande clima de apreensão e nervosismo entre trabalhadores e clientes. De acordo com declarações recolhidas pelo Dinheiro Vivo (2014):

Um outro quadro técnico do banco, também ouvido pelo DN/Dinheiro Vivo, afirma que "estamos na expectativa. Numa primeira fase sentimo-nos desiludidos, a sensação de termos sido traídos, porque ninguém teve a coragem de nos dizer que o aumento de capital não era suficiente". E sublinha que, após a recente saída de Vítor Bento, "sentimos que vivemos numa grande indecisão" e que "há uma grande desconfiança e dificuldade na abertura de novas contas". Admite que "ninguém nos diz nada. De tudo o que já passámos, esta é a fase pior para os trabalhadores e clientes". Certo é que "o banco vai perdendo valor, os trabalhadores temem pelos postos de trabalho. Só espero que não seja uma venda retalhada, mas em bloco". Um outro quadro superior do Novo Banco reiterou ao DN/Dinheiro Vivo a "total indefinição e falta de orientação estratégica". A mesma fonte confirmou a saída de quadros, "sendo a private e a comercial as áreas mais afetadas em termos de saída de trabalhadores" (Silva, 2014).

O património do BES que não foi transferido para o Novo Banco, e que depois integrará a massa insolvente no respetivo processo de liquidação judicial, ficou à responsabilidade de administradores também designados pelo Banco de Portugal. O presidente designado foi Luís Máximo dos Santos, responsável pela gestão da falência do BPP e, ao seu lado, encontra-se César Brito (ligado ao Banco de Portugal e ao gabinete do mediador do crédito) e Miguel Morais Alçada (responsável pela direção de recuperação de créditos do Banif. Os dois últimos atuam como vogais do conselho de administração (Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo, 2014).

### **2.3. Estrutura operacional do Novo Banco**

O Novo Banco atua de forma transversal em todas as áreas de prestação de serviços financeiros (banca de particulares, banca de empresas, banca de investimento, gestão de ativos, seguros), procurando assegurar uma ampla cobertura das diferentes necessidades financeiras dos seus clientes. Dispõe, em Portugal, de uma rede com mais de 600 balcões, 24 Centros de Empresa e de um sistema de banca eletrónica inovador. Encontra-se presente em mais de 20 países, de forma a servir de forma mais abrangente os seus clientes, nomeadamente as empresas exportadoras e a comunidade emigrante. A instituição atribui a posição que ocupa atualmente à competência, dedicação e experiência da equipa de mais de 6.000 colaboradores,

constantemente focados em prestar os melhores serviços aos seus clientes (*website* do Novo Banco).

Na tabela abaixo, encontram-se os diferentes produtos e serviços oferecidos pelo Novo Banco, de acordo com as quatro diferentes categorias onde cada um se insere.

<b>Produtos e serviços oferecidos pelo Novo Banco</b>			
<b>Produtos do dia-a-dia</b>	<b>Poupança e investimento</b>	<b>Crédito</b>	<b>Protecção e segurança</b>
Contas; Cartões: pré-pagos, débito e crédito; Domiciliação de ordenado; Débitos directos; Adesão ao Nbnnet; Extracto digital; Cheques; Pagamentos SEPA; Serviço MoneyGram; Serviço MB WAY.	Poupanças e depósitos a prazo; Poupança por impulso; Micro poupança; Seguros capitalização; Soluções de reforma; Fundos de investimento; Bolsa; Documentação legal; DMIF; Guia fiscal; GNB seguros de vida.	Crédito habitação; Crédito pessoal; Microcrédito; Soluções auto; Cartões de crédito.	Seguros: GNB Auto, casa, saúde, saúde <i>plus</i> , saúde activa, dental care, dia-a-dia, protecção de salário, vida segura, empregados domésticos e seguros de vida.

**Tabela 1. Produtos e serviços do Novo Banco**

Fora do âmbito de produtos/serviços financeiros, o Novo Banco procura envolver-se em atividades promotoras da cultura e de responsabilidade social e ambiental.

- **Cultura**

O mecenato cultural do banco assenta no desenvolvimento de uma política de promoção e acesso do público à cultura nacional, especialmente através da fotografia, área de especial relevância para a instituição (*website* do Novo Banco). Neste âmbito, desenvolvem as atividades “Premiar a arte contemporânea”, “Novo Banco Revelação” e “Reflex – prémio de fotografia CAIS”. O banco possui, também, uma coleção de fotografia, com mais de 1000 obras, expostas no Espaço Novo Banco em Lisboa (*website* do Novo Banco).

O Novo Banco é, ainda, o mecenas principal da Fundação Aljubarrota, que pretende valorizar e dignificar a parte do património cultural português associado aos principais campos de batalha existentes em Portugal, e do Museu do Oriente, um espaço com atividades centradas nas coleções que reúne e expõe, dedicadas às temáticas asiáticas e à relação secular entre o Oriente e o Ocidente (*website* do Novo Banco).

- **Inclusão Financeira**

Com vista à promoção da inclusão financeira, o Novo Banco reparte esforços em duas categorias distintas: programa de Literacia Financeira (patrocínio das Olimpíadas Portuguesas de Matemática, oferta da micro poupança e da conta poupança programada júnior, apoio das famílias na gestão orçamental) e acompanhamento de instituições do ensino superior e respetivo público (mecenatos e patrocínios, estágios, iniciativas de apoio social e bolsas e prémios de mérito) (*website* do Novo Banco).

- **Solidariedade**

Para fomentar a solidariedade entre os seus colaboradores e clientes, o Novo Banco desenvolve ações de apoio em dois eixos: um relacionamento estreito com várias instituições, através de parcerias, que têm como missão preparar as crianças e as pessoas desfavorecidas a integrarem a sociedade numa lógica de igualdade de oportunidades (protocolo com a Cáritas, Banco de Bens Doados e Novo Banco Crowdfunding); um programa de voluntariado que envolve todos os colaboradores na realização de ações de voluntariado (*website* do Novo Banco).

- **Inovação e Empreendedorismo**

Com o intuito de promover a inovação e o empreendedorismo, o Novo Banco, premeia e divulga projetos de investigação, desenvolvimento e inovação em áreas de aplicação ligadas aos recursos endógenos portugueses e dirigidos à melhoria de produtos, processos ou serviços, através do desenvolvimento do Concurso Nacional de Inovação (*website* do Novo Banco).

- **Desenvolvimento sustentável**

Seguindo as orientações do Banco Mundial, o Novo Banco reconhece que as alterações climáticas constituem uma das maiores preocupações a nível mundial, com impactos diretos na saúde e no crescimento económico. Assim, o banco desenvolveu um programa de gestão ambiental, através de um compromisso ao nível do consumo eficiente, redução de produção de resíduos e minimização de emissões (*website* do Novo Banco).

- **Política de *Stakeholders***

A definição da estratégia do Grupo nas suas várias dimensões teve como base os diversos processos de consulta realizados a *stakeholders*. A política de *stakeholders* tem como objetivo “apresentar o modelo de relacionamento do grupo Novo banco com os seus *stakeholders*, a forma como estes são identificados, priorizados e de que forma é efetuado o respetivo diálogo, sendo que a consulta geral a todos os *stakeholders* se efetua numa base bienal, sem comprometer os contactos regulares sempre que se justifique” (*website* do Novo Banco).

O grupo, definiu, então linhas de orientação como resposta ao que entende serem as expectativas dos seus clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades onde se inclui. Relativamente aos clientes, procura diversificar a oferta de produtos e serviços adaptando-a aos diferentes segmentos e nichos de mercado, procurando melhorar os níveis de serviço ao cliente. Quanto aos colaboradores, mantém uma estratégia continuada de captação e retenção de talentos, promovendo o capital intelectual e atribuindo apoios ao abrigo do Programa de Responsabilidade Social Interno. Na relação com os fornecedores procura fomentar um relacionamento win-win e alargar a implementação dos Princípios de Conduta dos Fornecedores. Salienta-se, ainda, a manutenção das relações com as ONG's, as entidades reguladoras e a comunicação social (*website* do Novo Banco).

Para a constante melhoria dos serviços prestados torna-se fundamental receber informação das diferentes partes interessadas. Assim, o Novo Banco dispõe de diferentes canais que permitem melhorar o relacionamento com os diferentes grupos, reforçando, continuamente, a confiança com estes (*website* do Novo Banco). A tabela

abaixo resume os diferentes canais utilizados para a comunicação com cada parte interessada do Novo Banco.

<p><b>Colaboradores</b></p>	<p>Portal de recursos humanos; Intranet; Webmagazine; Comissão de trabalhadores; Secretariado sindical; Procedimento de informação e consulta; Formação; Avaliação de desempenho; Inquéritos de motivação; Inquéritos de satisfação.</p>	<p><b>Cientes</b></p>	<p>Rede de balcões, centro de empresas, direções regionais, centros private; Internet Banking; Departamento de organização e qualidade; Sistema de gestão de reclamações; Centro de contactos; Campanhas de comunicação e publicidade; Inquéritos de satisfação ao cliente; Inquéritos de motivação.</p>
<p><b>Entidades Reguladoras</b></p>	<p>Reports obrigatórios e comunicações voluntários; Reuniões periódicas.</p>	<p><b>Media</b></p>	<p>Press releases; Conferências de Imprensa; Resposta a necessidade de informação.</p>
<p><b>Fornecedores</b></p>	<p>Reuniões e contactos periódicos; Portal de fornecedores.</p>	<p><b>ONG's</b></p>	<p>Reuniões e contactos periódicos; Resposta a necessidades diárias de informação.</p>

Tabela 2. Canais de comunicação do Novo Banco

#### 2.4. Identidade visual do Novo Banco

No dia 22 de agosto, o Novo Banco lançou a primeira campanha de comunicação para dar a conhecer a nova marca aos públicos externos, com a assinatura/*slogan* “um bom começo”. A campanha, desenvolvida pela BBDO, foi lançada na rádio e na imprensa, e pretendia transmitir o início de uma nova era para o banco, destacando os elementos-chave confiança, envolvimento e proximidade, não esquecendo os colaboradores e os clientes. Além dos anúncios na rádio e na imprensa, o novo conceito criativo foi estendido aos balcões, através da decoração, *merchandising*, suportes gráficos e no

novo *website* do banco (*Press Release* “Novo Banco lança primeira campanha de comunicação”, 2014).



**Figura1. Slogan do Novo Banco**

A campanha de lançamento foi construída sobre a premissa de que sendo o Novo Banco uma marca nova, não nascia do zero. O objetivo passou por equilibrar os elementos património e novidade. Do património procuraram recuperar os elementos positivos da marca anterior (Espírito Santo):

Do património, recupera os factos e o capital humano – o Novo Banco começa com mais de 600 balcões e mais de 2 milhões de clientes. Mas, acima de tudo, começa com o capital humano dos seus 6 mil colaboradores e será essa a sua maior força: a sua experiência, saber, dedicação e empenho, agora, como sempre, ao serviço dos seus clientes particulares, empresariais e da economia portuguesa (*Press Release* “Novo Banco lança primeira campanha de comunicação”, 2014).

No dia 22 de setembro o Novo Banco apresentou a sua nova identidade. Num cenário de alteração significativa do contexto, era necessário desenvolver uma nova marca, com novos valores e atributos, um novo posicionamento e uma nova identidade. A mudança foi progressiva, começando pela substituição das fachadas dos balcões por todo o país, alargando-se, em paralelo a todos os outros suportes de comunicação da marca. A mudança de identidade foi acompanhada, também, pela comunicação em rádio, imprensa, digital e balcões (*Press Release* “Novo Banco apresenta hoje nova identidade”, 2014).



**Figura 2. Identidade visual do Novo Banco**

A marca considerou que o “novo” no nome da marca trazia a oportunidade de mostrar que o Novo Banco é um banco atual, com motivação e competência para superar novos desafios, de modo a recuperar os *standards* para a categoria (*Press Release Release “Novo Banco apresenta hoje nova identidade”, 2014*).

Foi decidido que se manteria a cor verde da identidade anterior (do BES, portanto), ainda que noutro tom, mas com um logótipo, elemento base de toda a identidade visual da marca, “que vive numa tensão positiva entre a solidez do lettering e a leveza do símbolo”. O tipo de letra pretende representar força e estabilidade, sendo a base para o novo símbolo, que representa a elevação, a ambição e a agilidade. O símbolo partiu de uma reinterpretação das asas da borboleta que simbolizaram, na primeira campanha, a transformação e a capacidade de renovação: “representado como uma potência matemática, traduz o elevar do compromisso da equipa Novo Banco ao desafio de voltar a ocupar a posição de liderança que o mercado sempre lhe reconheceu” (*Press Release Release “Novo Banco apresenta hoje nova identidade”, 2014*).

### **3. Consequências da crise no BES com influência direta ou indireta no Novo Banco**

#### **3.1. Procedimento de venda do Novo Banco**

No dia 4 de dezembro de 2014, o Fundo de Resolução abriu até ao último dia do ano o prazo para potenciais compradores manifestarem interesse na compra do Novo Banco, recebendo, nessa altura, 17 manifestações de interesse. Os nomes não foram divulgados por razões de confidencialidade mas, desde logo, apareceram o BPI, o Santander, o Banco Popular, a Fosun e a Appolo a admitir publicamente o estudo do *dossier* (Crisóstomo & Soares, 2015).

Em comunicado, o Banco de Portugal divulgou, a 16 de fevereiro de 2015, que duas das 17 demonstrações de interesse não cumpriam os requisitos de pré-qualificação e que os restantes candidatos deveriam apresentar propostas não vinculativas até 20 março. Nesse dia, só sete entidades apresentaram as devidas propostas (Comunicado do Banco de Portugal sobre a segunda fase do processo de alienação do Novo Banco, 2015).

A 17 de abril, o Banco de Portugal confirmou a seleção de cinco entidades: Anbang, Fosun, Banco Santander, Apollo Global Management e Cerberus. No último dia de junho, findado o prazo para a entrega de ofertas vinculativas, o Banco de Portugal recebeu três propostas: a Anbang, a Fosun e a Apollo seguiram em frente. No dia 30 de Julho, o Banco de Portugal alargou até 7 de Agosto o prazo para a apresentação das propostas finais (Crisóstomo & Soares, 2015).

Finalmente, a 19 de agosto, o Banco de Portugal anunciou a entrada do processo de venda na quarta e última fase, que consistia na negociação com o potencial comprador selecionado, neste caso, a Anbang. O supervisor esclareceu que as outras duas propostas vinculativas permaneceriam válidas (Comunicado do Banco de Portugal sobre a quarta fase do procedimento de alienação do Novo Banco, 2015).

No dia 1 de setembro, o Banco de Portugal anunciou um desfecho negativo das negociações com a Anbang. Seguiria-se, portanto, um novo ciclo de negociações com a entidade que apresentou a segunda melhor proposta, lugar que coube à Fosun



(Crisóstomo & Soares, 2015). Mas, em novo comunicado, quinze dias depois, o Banco de Portugal informou que interrompeu o processo de venda do Novo Banco, sem aceitar nenhuma das três propostas, considerando que os termos e as condições não eram satisfatórios e que o processo tinha sido condicionado por importantes fatores de incerteza (Comunicado do Banco de Portugal sobre o processo de venda do Novo Banco, 2015).

Um processo negocial que revelou possíveis erros de organização e de liderança a vários níveis. O Fundo de Resolução não conseguiu justificar perante os potenciais compradores a avaliação feita ao Novo Banco, de 4900 milhões, o equivalente aos fundos injectados na instituição, que garantia fechar o dossier sem perdas. E 13 meses depois da intervenção, Stock da Cunha continua sem publicar na íntegra as contas do banco o que não contribuiu para dar credibilidade ao negócio. Apenas foram divulgados os números parciais a 31 de Agosto, ou seja, em cima da fase final da negociação (Ferreira & Carvalho, 2015).

O Banco de Portugal admite abrir novamente a venda no final deste ano ou em 2016, depois da conclusão dos testes de *stress* europeus aos bancos sistémicos e de concluídas as eleições legislativas. Entretanto, Carlos Costa deu liberdade a Stock da Cunha para vender ativos e reanalisar a presença internacional, caso se imponha nova recapitalização do Novo Banco. Pediu, também, um plano estratégico que permita dar conforto ao futuro comprador (Ferreira & Carvalho, 2015).

### **3.2. A questão do papel comercial**

Paralelamente ao procedimento de venda do Novo Banco, têm existido tentativas de resolução de questões complicadas, como o pagamento do papel comercial das empresas do Grupo Espírito Santo vendidas aos balcões do BES. São cerca de 2.500 os clientes do Novo Banco com papel comercial do GES, perfazendo um montante total de 527 milhões de euros.

A inexistência de soluções tem levado à realização de diversas manifestações públicas, sendo que algumas têm terminado em confrontos com as forças de segurança. No dia 5 de junho os lesados do BES levaram a cabo uma manifestação em frente à residência oficial do primeiro-ministro, que resultou em confrontos com a polícia. Este protesto começou na sede do Novo Banco em Lisboa e seguiu até São Bento (Diário de Notícias,

2015). No dia 10 de agosto, os Manifestantes da Associação dos Indignados e Enganados do Papel Comercial (AIEPC) e dos emigrantes lesados (que compraram ações preferenciais) manifestaram-se em frente à sede do Novo Banco e do Banco de Portugal. A polícia viu-se obrigada a travar a entrada de manifestantes que tentaram forçar a entrada. Ainda assim, registou-se que foram atirados ovos à fachada das duas instituições e foram partidos vidros. No dia 14 de agosto, no Porto, 150 lesados do papel comercial juntaram-se em frente à agência dos Aliados do Novo Banco, reclamando o reembolso do dinheiro. Durante a noite tinham sido escritas nas paredes da agência as palavras “burla” e “roubo” (SIC Notícias, 2015).

A AIEPC tem, ainda, promovido vários protestos ao longo dos meses, em diferentes cidades do país. Os manifestantes gritam palavras de ordem contra o governador do Banco de Portugal, Carlos Costa, o primeiro-ministro, Passos Coelho e o presidente do Novo Banco, Eduardo Stock da Cunha, e exigem a resolução do problema. A título de exemplo, em declarações à Agência Lusa, na manifestação do dia 5 de junho:

Margarida Diniz, uma das lesadas do papel comercial afirma que os “lesados vão “continuar a lutar” pela causa, mesmo após a venda do Novo Banco” e acrescenta “temos de mostrar ao novo comprador que ser clientes no seu banco tem de assumir os erros dos outros”. Outro lesado, Alfredo Rui, referiu que quer o seu dinheiro “que está no banco há cinquenta anos” e que se considera enganado pelos gestores do banco (Diário de Notícias, 2015).

Após a interrupção do procedimento de venda do Novo Banco, a AIEPC manifestou-se, congratulando-se com o adiamento e alertando que a venda não pode ser feita ao desbarato:

“Entendemos que a administração do Novo Banco deve responsabilmente encetar uma nova gestão estratégica para a reestruturação do banco, preocupando-se com os seus clientes do passado, do presente e do futuro, bem como com os seus trabalhadores e respectivas famílias” (...) Alberto Ribeiro Neves frisou que a AIEPC “quer prestar um serviço público de esclarecimento da opinião pública” perante as várias dúvidas que existem sobre o problema do papel comercial das empresas do Grupo Espírito Santo (GES) que foi vendido aos balcões do Banco Espírito Santo (BES) a clientes de retalho” (PÚBLICO, 2015b).

O vice-presidente da AIEPC sublinhou o falhanço tanto do Banco de Portugal como do Governo para a resolução do problema do papel comercial do GES e atribuiu culpas a

Carlos Costa, que voltou a ser reconduzido no cargo pelo Governo. Acrescentou, ainda, que tanto o Presidente da República, o primeiro-ministro, a ministra das finanças e Carlos Costa afirmaram publicamente que o BES era sólido, quando em vez de um capital de sete mil milhões de euros tinha um buraco superior a dois mil milhões de euros (PÚBLICO, 2015b).

### **3.3. Comissão Parlamentar de inquérito à gestão do BES e do GES**

Com o objetivo de analisar e apurar responsabilidades relativamente ao caso BES/GES, constituiu-se uma comissão de inquérito parlamentar que, entre outubro de 2014 e abril de 2015 ouviu, presencialmente, 55 pessoas (sendo os nomes de Ricardo Salgado e Carlos Costa os mais sonantes) e analisou milhares de páginas de documentação provenientes de diferentes fontes bem como respostas escritas daqueles que se recusaram apresentar perante a Comissão (Cavaleiro, 2015). A presidência da comissão coube ao grupo parlamentar do PSD, na pessoa de Fernando Negrão, a 1.ª vice-presidência coube ao grupo parlamentar do PS, através do deputado José Magalhães e a 2.ª vice presidência ao grupo parlamentar do Bloco de Esquerda, na pessoa da deputada Mariana Mortágua (curiosamente, a única representante do Bloco de Esquerda na Comissão).

Em abril foi apresentado no Parlamento o primeiro relatório provisório, recebido com elogios (Ferreira & Pena, 2015a), que, ainda no final do mês viria a ser aprovado, de forma global, com votos a favor de todos os partidos, exceto o PCP, que, de acordo com Miguel Tiago “o fazia sobretudo por razões ideológicas, mais do que por divergências com o teor concreto do relatório”, e com a abstenção do Bloco de Esquerda. Ainda assim, na votação de especialidade (onde os deputados apreciaram primeiro o apuramento dos factos, depois as conclusões e, por fim, as recomendações) não existiram votos contra. O PCP absteve-se nas conclusões e recomendações, depois das suas propostas de alteração terem sido chumbadas pela maioria dos partidos. As propostas de alterações do Bloco de Esquerda também foram chumbadas, mas votaram favoravelmente a cada ponto do relatório. Mariana Mortágua declarou “considerem este voto a favor como um compromisso para que quando estivermos a

discutir as alterações legislativas nos lembremos do que aqui estivemos a fazer” (Ferreira & Pena, 2015b).

O documento traça o relato do colapso do BES. É, como afirmou o deputado Miguel Tiago, do PCP, o partido que propôs este inquérito, “um compêndio de más práticas”. Um trabalho “sério”, como elogiou o socialista Pedro Nunes Santos, e com evidentes preocupações de “equilíbrio”, como sublinhou Mariana Mortágua, do BE. Ao apresentar o seu trabalho, que inclui “um conjunto de cerca de 500 conclusões e 80 recomendações”, Pedro Saraiva recebeu mais elogios que reparos (...). O mesmo elogio unânime estendeu-se a um quase afónico Fernando Negrão, o presidente da comissão. A sua “inteligência discreta” (Mariana Mortágua) e o seu papel “determinante” (Pedro Nuno Santos) foram sublinhados pela oposição (Ferreira & Pena, 2015a).

Pedro Saraiva afirmou, ainda, que o relatório, além de “bem informado”, se tornava, até, exaustivo. Tal justifica-se pelo facto de o GES abarcar um universo complexo, de “300 empresas em 50 países. Um gigante com poder, real e simbólico, que no final dos seus dias, em Julho de 2014, se esvaiu”. O texto foi organizado através da avaliação, em primeiro lugar, do comportamento do BES e do GES, passando, depois, para a avaliação da intervenção das empresas de auditoria e do papel desempenhado pelas entidades de supervisão, culminando com a avaliação da intervenção do Governo (Ferreira & Pena, 2015a).

Assiste-se, ao longo do tempo, a uma forte acumulação de prejuízos e espiral de endividamento ao nível da área não financeira do GES, que remonta pelo menos ao início deste século e se foi agravando, subindo este de 3000 milhões de euros em 2004 para 6500 milhões de euros em 2012 (...). Em vez de conter os problemas a este nível, o GES tomou decisões que conduziram à apresentação de contas desvirtuadas, num primeiro momento, e à propagação dos problemas junto de outras empresas do ramo não financeiro, bem assim como à contaminação do ramo financeiro (Ferreira & Pena, 2015a).

Mais especificamente, de acordo com os deputados, o GES tinha uma gestão demasiado personalizada, o que evidenciava fragilidades da organização. Lê-se no relatório que no BES “persistiam diversas informalidades, conflitos de interesses, uma ausência de segregação de funções, a par de debilidades no exercício pleno das funções de controlo interno” (Valente, 2015).

A comissão apurou que o GES tinha as suas bases num recurso sistemático a financiamento bancário, com reduzido volume de capitais próprios, o que levou à contaminação do BES. Foram encontrados indícios de que o aumento de capital para financiar a parte não financeira do grupo foi feita através de operações de circularização de crédito, que levaram a uma exposição do BES, direta e indiretamente “tornando assim o BES cada vez mais dependente do pagamento atempado das dívidas do GES, numa relação de mútua dependência que acabou por resultar no colapso tanto do ramo não financeiro como do ramo financeiro do GES” (Valente, 2015).

A crise das dívidas soberanas agudizou os problemas do GES que tinha sobretudo dívida de curto prazo. A partir de 2008, o grupo começou a manipular informação, de forma a ocultar prejuízos que vinham a ser acumulados. A dificuldade em encontrar uma solução para o problema levou a contaminação gradual de todo o grupo. O papel da Portugal Telecom não deixou de ser mencionado pelo relatório, que afirma que a contaminação à PT só aconteceu devido às más práticas de gestão da sua administração. O relatório evidenciou, ainda, o papel das perdas com o BESA, depois da intervenção do Banco Nacional de Angola, que podem resultar de um conjunto de fragilidades ao nível e atividades de concessão de crédito e prevenção de branqueamento de capitais (Valente, 2015).

O relatório afirma que apesar da centralização de responsabilidades no GES em Ricardo Salgado, todos os administradores e dirigentes de topo do GES são responsáveis. A comissão salienta que a Troika foi incapaz de detetar os problemas mas foi no Banco de Portugal que caíram as críticas mais duras (Valente, 2015).

Sobre o banco central liderado por Carlos Costa, o relatório sugere três falhas: “de forma porventura excessivamente prudente, à luz do que hoje se sabe, com base nas suas competências e legislação aplicável, o Banco de Portugal procurou encontrar e forma concertada soluções que fossem aceites pelos accionistas do BES; apesar as sucessivas resistências, contradições e eventuais conflitos de interesses, nomeadamente no que decorre da liderança de Ricardo Salgado, acreditou o Banco de Portugal que seria possível encontrar e implementar sem rupturas ou perturbações excessivas uma solução de múto acordo para o BES; ainda que o Banco de Portugal tenha intensificado os seus mecanismos de acompanhamento do BES, reforçando a sua natureza intrusiva e alargando o âmbito de

intervenção para a área não financeira, tal viria a revelar-se insuficiente para evitar a necessidade de uma intervenção pública (Ferreira & Pena, 2015a).

Sobre a intervenção do Banco de Portugal, Cecília Meireles, deputado do CDS, sublinhou que a colaboração dos reguladores foi “penosamente deficiente” e que por muito intensiva que tenha sido a supervisão, resta saber se terá sido competente”. Manuel Tiago, do PCP, acrescentou mais críticas a Carlos Costa, afirmando que “o BdP agia como conselheiro do BES. Faça assim, não faça assado”. Mariana Mortágua, do BE, apontaria esta situação como a maior falha do relatório, que por ser equilibrado, considerou que neste aspeto foi brando ou até mesmo injusto. “Não devemos ser complacentes com a actuação do BdP quando tem perante si um banqueiro que recebe uma liberalidade de 14 milhões e se mantém em funções. Não é aceitável” (Ferreira & Pena, 2015a).

Finalmente, a Comissão considerou que a atuação do Governo foi legítima mas apontou que poderiam ter sido equacionadas outras formas de intervenção, sugerindo duas, em concreto: reforçar a articulação com e entre as diferentes entidades supervisoras; antecipar determinadas alterações ou clarificações legislativas, nomeadamente, quanto à análise da idoneidade dos administradores das instituições bancárias (Ferreira & Pena, 2015a)

Ainda assim, a Comissão concluiu que a resolução foi, de facto, a melhor medida porque acautelou os interesses de todos os depositantes do BES e permitiu a manutenção da atividade bancária, sem perturbações significativas no sistema financeiro nacional. No entanto, lembram que ainda é necessário encontrar uma solução para ressarcir os clientes particulares, sobretudo dos clientes do papel comercial de entidades do GES (Valente, 2015).



## **Capítulo II**

### **Revisão da literatura**





## 1. A Marca Corporativa

A gestão das marcas é um instrumento essencial para a manutenção de uma comunicação eficaz entre as organizações e os diferentes públicos externos, especialmente no mundo de negócios competitivo da atualidade. Esta ferramenta possui vantagens estratégicas, como a criação de associações, valores, e é um fator diferenciador para a organização a longo prazo. É, então, pertinente, esmiuçar o conceito de marca, a nível organizacional, de forma a criar um quadro de compreensão mais alargado relativamente a esta ferramenta, da qual o BES fazia um forte uso, e que o Novo Banco não pode, de forma alguma, colocar de parte.

Lisa Wood (2000), ao investigar o conceito de marca, relembra a definição proposta pela *American Marketing Association* (AMA), em 1960. Será de salientar que, apesar de ter sido criticada por autores como Arnold (1992) e Crainer (1995), devido à sua orientação para o produto, permanece relativamente atual na literatura contemporânea.

A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitor (Wood, 2000, p. 664).

Dibb *et al.* (1997) aplicaram a definição apresentada anteriormente por Bennet (1988), que vai ao encontro da caracterização da *AMA*, o que corrobora a contemporaneidade da sua utilização: “A name, a term, design, symbol or any other feature that identifies one seller’s good or service as distinct from those of other seller’s” (Wood, 2000, p. 664).

A principal diferença, de acordo com *Idem* (2000), entre as definições apresentadas, encontra-se no facto da segunda incluir traços intangíveis (*any other feature*) como elementos de diferenciação. Esta definição segue uma orientação corporativa ao invés de uma orientação que faz sobressair os benefícios para os consumidores. *Idem* (2000) transcreve a definição de Ambler (1992) de forma a exemplificar uma definição de marca orientada para o consumidor: “The promise of the bundles of attributes that

someone buys and provides satisfaction. The attributes that make up a brand may be real or illusory, rational or emotional, tangible or invisible” (Wood, 2000, p. 664).

Os atributos mencionados por Ambler (1992) derivam de elementos do *marketing-mix* (conjunto de ferramentas utilizadas para influenciar a decisão do consumidor; tradicionalmente, produto, preço, comunicação e distribuição<sup>1</sup>) e das características da linha de produtos (*Idem*, 2000).

*Idem* (2000) faz uma breve resenha sobre outras definições de marca explicando que se baseiam em métodos para atingir diferenciação e para enfatizar os benefícios derivados da compra da marca para o consumidor. Estas incluem descrições que realçam a imagem de marca na mente dos consumidores, a personalidade da marca, marca como um sistema de valor e a marca como algo que acrescenta valor.

A autora (*Idem*, 2000) salienta, ainda, duas abordagens filosóficas distintas, propostas por Styles e Ambler (1995) relativamente à definição de marca. A primeira, *product-plus* (abordagem focada no produto), vê a gestão da marca como uma adição ao produto. Neste contexto, este seria o último passo no desenvolvimento de um produto. A segunda abordagem, *holistic perspective* (abordagem global), foca-se na marca em si, através da utilização do *marketing-mix* (conjunto de ferramentas utilizadas para influenciar a decisão do consumidor; tradicionalmente, produto, preço, comunicação e distribuição<sup>2</sup>) de forma a manobrar a marca para se ajustar às necessidades de um determinado público-alvo.

Lisa Wood (2000) propõe, então, uma definição de marca que integra os benefícios tanto para os consumidores como para os proprietários da marca:

A brand is a mechanism for achieving competitive advantage for firms, through differentiation (purpose). The attributes that differentiate a brand provide the customer with satisfaction and benefits for which they are willing to pay (mechanism) (Wood, 2000, p. 666).

Simões e Dibb (2001, p. 218) citam Rubinstein (1996) que alarga o conceito de marca, através da sua integração no processo de negócios.

---

<sup>1</sup>Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12.ª Edição). São Paulo: Pearson.

<sup>2</sup> Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12.ª Edição). São Paulo: Pearson.

Furthermore, brand management should be embedded in the whole company and should not be seen solely as a marketing department role. The brand essence – the major features that shape the brand and form is distinctiveness – must always be present from production to communication (Simões & Dibb, 2001, p. 218).

Ind (1997, p. 13), *apud* Simões e Dibb (2001, p. 218), leva a explicação anterior um passo mais à frente, ao aplicá-la a um nível organizacional: “A corporate brand is more than just the outward manifestation of an organization – its name, logo, visual presentation. Rather it is the core of values that defines it”.

A gestão de marcas corporativas tem recebido cada vez mais atenção tanto a nível académico como a nível profissional. Xie e Boggs (2006) corroboram a perspetiva de Warder e Lee (2000) de que as organizações dependem, agora, mais das marcas corporativas e de serviços do que das marcas de produtos. Os autores acrescentam:

Because markets are becoming more complex and products and services are quickly imitated and homogenized, maintaining credible product differentiation is increasingly difficult, requiring the positioning of the whole corporation rather than simply its products (Xie & Boggs, 2006, p. 349).

Esta mudança de paradigma de gestão de marcas de produtos para marcas de produtos deve-se, de acordo com Hatch e Schultz (2003), às diferenças resultantes da globalização porque as organizações não podem continuar a basear a sua estratégia em mercados previsíveis – as regras de competição mudaram.

Hatch e Schultz (2003) realçam, também, que os estudos sobre a gestão de marcas corporativas têm contribuído para o aumento da perceção de que estas aumentam a visibilidade, o reconhecimento e a reputação de uma organização de uma forma que não acontece com marcas orientadas, simplesmente, para o produto. A marca corporativa contribui não só para as imagens criadas na mente dos consumidores mas também para as imagens criadas na mente dos colaboradores, investidores, parceiros e comunidades locais. Balmer e Gray (2003) acrescentam, ainda, que um dos grandes benefícios de uma marca corporativa forte encontra-se no facto de os próprios investidores procurarem a marca deliberadamente, facilitando a criação de alianças estratégicas, além de que têm um papel importante no recrutamento e na retenção de funcionários.

Importa, então, explicar o conceito de marca corporativa. De acordo com Balmer e Gray (2003), as marcas corporativas são vistas como marcas detentoras de propriedade, construtoras de imagens e que associam os valores da organização a símbolos. São marcas fundamentais para a criação de identidades individuais e capazes de proporcionar experiências prazerosas aos seus clientes.

Urde (2003) explica que a arquitetura de uma marca corporativa é definida pelos valores partilhados pelos diferentes produtos e partes da identidade da organização. Os valores influenciam a continuidade, a consistência e a credibilidade da marca corporativa.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Xie e Boggs (2006) concluem que a base de uma marca corporativa encontra-se, portanto, nos valores organizacionais, valores base e nos valores adicionados. É a interação entre estes três que forma o processo de criação de valor numa marca corporativa. As empresas devem organizar os seus recursos e processos internos de forma a que os valores base possam ser fortalecidos, diferenciados e expressados como uma mais valia para os consumidores.

Balmer e Gray (2003) explicam a diferença fundamental entre uma marca corporativa e uma marca de produto:

Corporate brand values tend to be grounded in the values and affinities of company founders, owners, management and personnel, whereas product brand values tend to be contrived and are the product of the not inconsiderable skills of invention held by marketing and advertising creatives (Balmer & Gray, 2003, p. 979)

É por esta razão que os recursos humanos da organização assumem uma relevância preponderante, quando comparada com as marcas de produtos, porque se verifica a obrigatoriedade de transmissão dos valores da organização, tanto internamente como externamente: é destes que depende a manutenção da marca corporativa. Outra diferença encontra-se no facto da gestão das marcas corporativas ser um elemento importante na estratégia de negócios da empresa, enquanto que nas marcas de produto esta gestão cabe, maioritariamente, ao pessoal do departamento de *marketing* (Balmer & Gray, 2003, p. 979).

Hatch e Schultz (2003) apresentam seis diferenças fundamentais entre as marcas de produto e as marcas corporativas. Estas vão ao encontro das diferenças defendidas por Balmer e Gray (2003).

Hatch e Schultz (2003) afirmam que a primeira grande diferença entre uma marca de produto e uma marca corporativa encontra-se, precisamente, na mudança do foco do produto para a empresa na sua totalidade. A marca corporativa adiciona valor aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, o que força a um pensamento de marca além do produto e da relação com os clientes ou consumidores.

*Idem* (2003) esclarecem que a segunda diferença entre uma marca corporativa e uma marca de produto prende-se, naturalmente, com a maior transparência da organização, porque o comportamento organizacional, até no nível mais básico de interação diária, adquire maior visibilidade. A responsabilidade pela gestão das marcas corporativas pertence, então, a toda a organização, através de uma perspectiva estratégica criada pelos superiores da organização, enquanto que, numa marca de produtos, esta função cabe, principalmente, ao departamento de *marketing*.

A terceira diferença, de acordo com *Idem* (2003), prende-se com o estabelecimento de relações. As marcas focadas somente no produto procuram, essencialmente, criar relacionamentos com os consumidores ou clientes enquanto que as marcas corporativas também contribuem para as imagens formadas na mente dos funcionários, investidores, parceiros, fornecedores, membros da comunidade e outras partes interessadas.

*Idem* (2003) defendem que a quarta diferença entre a gestão de uma marca de produto e a gestão de uma marca corporativa diz respeito ao esforço levado a cabo pelo responsável dessa mesma gestão. O processo de gestão de uma marca corporativa é mais complicado e sofisticado do que de uma marca de produto porque requer o envolvimento de toda a organização. No caso de uma marca de produto este esforço cabe, maioritariamente, ao departamento de *marketing* ou similar.

A quinta grande diferença entre marcas corporativas e marcas de produto diz respeito à dimensão temporal. De acordo com *Idem* (2003), uma marca de produtos vive,

somente, o presente, ambicionando atrair consumidores, vender depressa e no momento. Uma marca corporativa, pelo contrário vive tanto no passado como no futuro, porque as marcas corporativas articulam associações com o passado e com a visão estratégica do futuro.

A sexta, e última, grande diferença apontada por Hatch e Schultz (2003) refere-se ao número de pessoas envolvidas no processo de gestão de uma marca corporativa, porque utilizam toda a organização para apoiar essa gestão. A importância estratégica de uma marca corporativa não se refere, unicamente, ao posicionamento da empresa no mercado, mas também à criação de ajustes internos (estrutura organizacional, *design*, cultura) que suportam aquilo que a empresa significa.

De acordo com *Idem* (2003) uma marca corporativa serve-se dos valores e símbolos da organização para se diferenciar no mercado. Os autores sublinham, ainda, que não se trata unicamente de uma questão de diferenciação mas sim de pertença.

When corporate branding works, it is because it expresses the values and/or sources of desire that attract key stakeholders to the organization and encourage them to feel a sense of belonging to it. It is this attraction and sense of belonging that affects the decisions and behaviours on which a company is built (Hatch & Schultz, 2003, p. 1046).

Além de delinear as principais diferenças entre marcas de produto e marcas corporativas, *Idem* (2003) desenvolveram um método para melhor compreenderem o processo de gestão de uma marca corporativa como um conjunto de processos que interrelacionam visão estratégica, cultura organizacional e imagens corporativas. A visão estratégica diz respeito à ideia central por detrás de uma empresa que incorpora as ambições dos proprietários relativamente àquilo que a empresa deve atingir no futuro. A cultura organizacional corresponde aos valores internos, às crenças e pressupostos básicos incorporadas na herança da empresa que são comunicados aos seus membros; a cultura empresarial manifesta-se na forma como qualquer funcionário da empresa se sente ao trabalhar para a empresa. As imagens corporativas correspondem à visão da organização desenvolvida pelos clientes, funcionários, *media*, parceiros e público em geral.

Kay (2004) defende que as marcas corporativas só se tornam marcas fortes quando os seus produtos e serviços são ligados a atividades que permitem a criação de associações e representações com significado para a empresa. Estas marcas são, claramente, distintas, porque os valores corporativos são considerados credíveis, dado que se baseiam nos valores dos fundadores. Aaker (2004) sublinha a importância dos valores defendidos pois considera que estes se tornam os fios condutores da estratégia de negócios. O autor (Aaker, 2004) conclui, então, sobre a importância destas marcas:

The corporate brand is special because it explicitly and unambiguously represents an organization as well as a product. As a driver or endorser, it will have a host of characteristics and programs that can help build the brand. It can help differentiate, create branded energizers, provide credibility, facilitate brand management, support internal brand-building, provide a basis for a relationship to augment that of the product brand, support communication to broad company constituencies, and provide the ultimate branded house (Aaker, 2004, p. 10).



## 2. Identidade corporativa

A identidade corporativa é uma parte essencial da gestão de uma marca. Antes de discorrer sobre a identidade visual corporativa, diretamente relacionado com o objetivo desta investigação, importa compreender a relevância do constructo identidade para a marca corporativa.

A definição do conceito acarreta, por si só, dificuldades. Van Rekom (1997) aponta como maior problema para a definição do conceito de identidade corporativa a inexistência de consenso na literatura:

Corporate identity seems to be a general-purpose concept that serves as an alibi for a variety of activities like designing a new logo, interior decoration, sales force training, all the way up to changing the corporate culture. Most authors do not define corporate identity explicitly. The only element which they appear to have in common is that corporate identity means something that symbolizes the organization as a whole (Van Rekom, 1997, p. 410).

No seguimento da ideia de inexistência de consenso apresentada por Van Rekom (1997), Van Riel e Balmer (1997) apontam três visões divergentes na literatura relativamente àquilo que é identidade corporativa: identidade corporativa enquanto *design* gráfico, incorporação da comunicação corporativa na identidade e, por fim, uma abordagem multidisciplinar fortemente influenciada pelo comportamento organizacional.

Assim, *Idem* (1997) explicam que, originalmente, identidade corporativa era sinónimo de elementos como nomenclaturas organizacionais, logótipos, edifício da empresa e identificação visual. A grande maioria dos profissionais que trabalhava a identidade corporativa tinha e tem raízes no *design* gráfico, daí a relevância dada para esta área. O papel atribuído ao simbolismo é, agora, maior, porque evoluiu do seu original propósito de aumentar a visibilidade da empresa para ser uma parte integrante da comunicação estratégica corporativa.

Com a perceção da eficácia da consistência visual e das comunicações de marketing, vários autores argumentaram a existência de uma comunicação corporativa formal. Van Riel e Balmer (1997) realçaram o contributo de Bernstein (1986), que afirmou que

esta comunicação era fundamental para as organizações comunicarem eficazmente com todas as partes interessadas.

*Idem* (1997) explicam que a compreensão em torno do termo identidade corporativa tem aumentado largamente e que agora indica a forma através da qual a identidade de uma organização é revelada tanto para audiências internas como externas, tanto através do comportamento, das comunicações como dos simbolismos. Cada vez mais, os académicos reconhecem que identidade corporativa refere-se às características únicas de uma organização, que têm raiz nos comportamentos dos membros de uma organização.

Balmer (1998) contribui, também, para o estudo da identidade corporativa, ao traçar os diferentes estádios de evolução do pensamento no que toca a este conceito, desde 1950 até à data do artigo (1998), e traçando caminhos de pensamento para depois de 2000.

O primeiro estádio decorreu, de acordo com Balmer (1998), entre 1950 até 1970, e caracteriza-se pela preocupação com a imagem corporativa (considerada a perceção das partes interessadas externas) e com o *design* gráfico. Nesta altura, os profissionais de *design* gráfico foram os que mais influenciaram esta área, utilizando o design para comunicar a missão e a filosofia da organização, incorporar os valores culturais da organização, suportar os esforços comunicativos da organização e como meio de manutenção de uma identidade visual e elegante.

*Idem* (1998), continuou a traçar uma linha evolutiva, explicando que, de 1970 aos primeiros anos da década de 80, continuava a verificar-se uma crescente importância do *design* gráfico, especialmente nos Estados Unidos. Ao mesmo tempo, profissionais britânicos de *design*, *marketing* e comunicação mostravam interesse na área. Surgia, também, uma preocupação crescente com o ambiente interno, comunicação corporativa, com os conceitos de personalidade e, principalmente, identidade corporativa.

Entre o final da década de 80 até à data do artigo em questão, *Idem* (1998) salientou o acréscimo de interesse por parte de académicos na área do *marketing* e das relações

públicas e realçou a ênfase dada aos aspetos comportamentais da identidade. *Idem* (1998) reuniu, então, as três principais características distintivas da identidade corporativa, consensuais entre diferentes autores.

A primeira característica explica que o conceito de identidade corporativa associa-se, fundamentalmente, àquilo que é a realidade da organização: estratégia, filosofia, história, produtos e serviços oferecidos e comunicação formal e informal (*Idem*, 1998).

A segunda característica relaciona-se com o carácter multifacetado do conceito e com as diferentes disciplinas com que se relaciona. *Idem* (1998) exemplifica esta característica com o exemplo de autores como Birkigt e Stadler (1988) que identificaram os elementos do *corporate identity mix* (conjunto de atributos de uma marca que a identificam e diferenciam na mente dos consumidores)<sup>3</sup> como traços de personalidade, atos de comportamento, comunicações e símbolos, ou Schmidt e Ludlow (1997) que consideraram que o *identity mix* (conjunto de atributos de uma marca que a identificam e diferenciam na mente dos consumidores)<sup>4</sup> era composto por cinco elementos: cultura corporativa, comportamento corporativo, produtos e serviços, comunicação e design e estratégias e condições de mercado.

A terceira e última característica distintiva encontra-se no facto da identidade corporativa ser baseada na personalidade corporativa e nos valores presentes dentro da organização (Balmer, 1998).

Em 1998 (*Idem*, 1998), verificava-se um interesse multidisciplinar crescente na área, através do contacto entre diferentes académicos. O aparecimento do termo “gestão de marca corporativa” surgiu de forma mais consensual e verificava-se o lançamento dos primeiros dados no que toca à gestão da identidade corporativa. O interesse multidisciplinar acima mencionado confirmou-se na criação do *International Corporate Identity Group*, ICIG (Grupo Internacional de Identidade Corporativa), que contou com académicos de Strathclyde, Erasmus e Harvard e consultores da área. Juntos, ao invés

---

<sup>3</sup> Lencastre, P. (2007). *O livro da marca*. Lisboa: Dom Quixote.

<sup>4</sup> Lencastre, P. (2007). *O livro da marca*. Lisboa: Dom Quixote.

de uma definição sobre identidade corporativa, emitiram uma declaração (*Strathclyde Statement*) que articulava a natureza multidisciplinar da área:

Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment.

When well managed, corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to an organization's success. It can also provide the visual cohesion necessary to ensure that all corporate communications are coherent with each other and result in an image consistent with the organization's ethos and character.

By effectively managing its corporate identity an organisation can build understanding and commitment among its diverse stakeholders. This can be manifested in an ability to attract and retain customers and employees, achieve strategic alliances, gain the support of financial markets and generate a sense of direction and purpose. Corporate identity is a strategic issue.

Corporate identity differs from traditional brand marketing since it is concerned with all of an organization's stakeholders and the multi-faceted way in which an organisation communicates (Balmer, 1998, p. 985).

*Idem* (1998) inclui um quinto e último estágio onde concebia, numa perspectiva futurista a curto prazo (depois de 2000), o estabelecimento do estudo da identidade corporativa como uma área de estudo dentro da gestão.

Hatch e Schultz (1997) integram a identidade corporativa na disciplina de comportamento organizacional. Os autores argumentam que a identidade corporativa é muito similar à identidade organizacional ainda que diferindo nalguns pontos: a identidade corporativa é mais influenciada pela gestão, considerando a visão e a estratégia da empresa:

The symbolic construction of corporate identity is communicated to organizational members by top management, but is interpreted and enacted by organizational members based on the cultural patterns of the organization, work experiences and social influence from external relations with the environment. Thus, organizational identity emerges from the ongoing interactions between organizational members (including middle-level managers) as well as from top management influence (Hatch & Schultz, 1997, p. 358).

Markwick e Fill (1997), baseiam-se em Olins (1990) e Topalian (1984) para apresentar a seguinte definição de identidade corporativa:

Corporate identity is the organization's presentation of itself to its various stakeholders and the means by which it distinguishes itself from all other organizations. Corporate identity is the articulation of what the organization is, what it does and how it does it and is linked to the way an organization goes about its business and the strategies it adopts (Fill, 1997, p. 397).

De acordo com Markwick e Fill (1997), a identidade corporativa é projetada para todas as partes interessadas através de um número variado de indicações e representa como é que a organização gostaria de ser percebida. Estas indicações são mensagens deliberadamente planeadas com o objetivo de atingirem determinados públicos-alvo, também estes cuidadosamente selecionados. Alguns exemplos destas comunicações são a utilização de programas de identidade corporativa, conteúdos consistentes na publicidade, *dresscode* (regras e códigos relativamente a vestuário, socialmente aceites, aplicadas em diferentes ocasiões) e políticas de contacto com os clientes padronizadas. Algumas destas indicações constituem a identidade visual de uma organização, ou seja, "the design and graphics associated with an organization's symbols and elements of self-expression" (*Idem*, 1997, p. 397). Outras indicações prendem-se com o comportamento e as ações comunicativas da organização. Existe, também, a transmissão de mensagens não intencionais, como por exemplo, a entrega de um produto de má qualidade, que pode danificar as mensagens deliberadas.

Topalian (2003) salienta duas características essenciais inerentes ao conceito de identidade corporativa. A primeira afirma que a identidade é uma realidade tangível que é a verdadeira representação da organização e das suas aspirações, que se vão modificando ao longo do tempo. Idealmente, estas alterações devem acontecer de forma natural e contínua. Moingeon e Ramanantsoa (1997), incluídos no trabalho de Bick *et al.* (2003), também advertiram para o facto da identidade não poder ser mudada de forma instantânea, sendo um processo evolutivo lento. Topalian (2003) acrescenta, contudo, que determinados eventos podem requerer mudanças rápidas e inesperadas à identidade de uma organização. A segunda característica mencionada pelo autor, que contribui para uma identidade corporativa de sucesso, prende-se com

o facto de ter de ser significativa para todo o pessoal da organização e outros que possam entrar em contacto com esta:

Employees understand and adopt the identity in such ways as to bring it to life for themselves and those they serve. Other stakeholders find it easy to recognize the organization, then to “know” and identify with it (Topalian, 2003, p. 1121).

Balmer e Gray (2003) realçam que os termos marca corporativa e identidade corporativa são, frequentemente, utilizados como se tratassem o mesmo assunto mas existem diferenças fulcrais entre ambos. O conceito ‘identidade corporativa’ responde a questões como “o que somos?” e “quem somos?” e integra assuntos como a escala de negócios ou a cultura.

De acordo com *Idem* (2003), a principal diferença encontra-se no facto do conceito de identidade ser aplicado a todas as entidades enquanto que nem todas as entidades têm, ou planeiam ter, uma marca corporativa. O termo identidade corporativa é, portanto, necessário, enquanto que o termo marca corporativa é contingente. A necessidade por detrás da existência de uma marca corporativa está dependente de fatores como a estratégia da organização.

*Idem* (2003) afirmam que outra diferença entre ambos os conceitos pode ser discutida em termos de valores diferentes. O conjunto de valores de uma marca corporativa pode ser encontrado numa ou em várias organizações. Normalmente, são claramente articulados, concisos, bem definidos e distintos, contantes ao longo do tempo e discerníveis através do comportamento e das atividades. Estes valores exigem um compromisso por parte de toda a organização e todas as facetas da vida organizacional devem estar de acordo com estes mesmos valores. A identidade da organização incorpora outro tipo de valores, que derivam de um conjunto de subculturas que podem ser encontradas tanto interna como externamente à organização. Este conjunto de valores, até um determinado grau, dá à organização a sua singularidade.

Abratt e Kleyn (2012) também estabelecem a diferença entre os dois termos. De acordo com estes autores, o termo ‘marca corporativa’ engloba expressão corporativa e as imagens detidas relativamente à organização por parte de todas as partes interessadas. A expressão corporativa engloba todos os mecanismos utilizados pela

organização para expressar a identidade corporativa às partes interessadas. Este termo, expressão corporativa, é considerado, por pelos autores (Abratt & Kleyn, 2012), o elemento comum entre marcas corporativas entre identidades corporativas. Os responsáveis por uma organização devem determinar a expressão corporativa de uma forma estratégica, levando em consideração a conceptualização e comunicação da identidade visual, a promessa da marca e a personalidade da marca. A segunda parte relativa à marca corporativa relaciona-se com a perspectiva das partes interessadas sobre a marca da organização. Estes interagem com determinadas partes da marca e nunca com a sua totalidade e, à medida que o vão fazendo, constroem a sua perceção sobre a marca. *Idem* (2012) acrescentam:

As stakeholders experience the brand, they develop brand images. Although every stakeholder will experience the brand, only some will form brand relationships or become part of brand communities. During these interactions, stakeholders will judge the brand by considering the extent to which the brand has fulfilled the brand promise and will evaluate the brand's personality relative to their expectations and requirements (Kleyn & Abratt, 2012, p. 1051).

Os autores (*Idem*, 2012) defendem que a identidade corporativa de uma organização relaciona-se com aquilo que esta é e com aquilo que procura ser, englobando duas partes distintas. A primeira prende-se com as escolhas estratégicas da organização no que diz respeito à sua missão, visão, intenção estratégica, valores e cultura corporativa. A segunda parte diz respeito à expressão corporativa, que já foi acima mencionada como sendo, também, parte da marca corporativa. Esta inclui decisões relacionadas com a identidade visual da marca, a promessa da marca, a personalidade da marca e a comunicação da marca. A identidade corporativa pode, então, ser definida de forma sumária como as escolhas estratégicas de uma organização e a expressão das mesmas.

### 3. Identidade visual corporativa

Baker e Balmer (1997) chamam a atenção para o facto de muitos académicos defenderem que o conceito de identidade corporativa é, fundamentalmente, diferente do conceito de identificação visual mas acrescentam que existe consenso geral no que toca à inclusão da identificação visual como parte integrante do *identity-mix* (conjunto de atributos de uma marca que a identificam e diferenciam na mente dos consumidores)<sup>5</sup>.

De acordo com Dowling (1994), a identidade visual é composta pelos seguintes elementos: nome, símbolo ou logótipo, esquema de cores e tipografia. Melewar e Wooldrige (2001) afirmam que a construção do conceito de identidade visual com cinco elementos – nome, *slogan*, logótipo ou símbolo, cor e tipografia – é, agora, genericamente aceite. Esta afirmação é corroborada por Van den Bosch *et al* (2005) e Simões *et al* (2005) que também incluem estes cinco elementos.

Melewar (2001) afirma que a identidade visual corporativa abarca os componentes visíveis da identidade corporativa, funcionando como sinal externo do compromisso interno da organização para com o produto, o ambiente e os aspetos comunicativos. Assim, as identidades visuais são projetadas na aparência dos produtos, nos materiais impressos uniformes, equipamentos, embalagens, publicidade, veículos. Todos estes elementos ajudam as partes interessadas a identificar a organização.

Corroborando Melewar (2001), Van den Bosch *et al.* (2005) concorda que os elementos da identidade visual corporativa são utilizados numa variedade de aplicações, edifícios, veículos ou uniformes. Estes exercem uma função de reconhecimento, pelo que uma organização deve ter razões muito fortes para se dissociar da identidade visual estabelecida (Van den Bosch *et al.*, 2005). Também Simões *et al.* (2005) salientam o reconhecimento físico da organização através da identidade visual dado que este reflete a cultura e os valores da organização. Assim, Van den Bosch *et al.* (2005) afirma o seguinte relativamente à alteração de uma identidade visual:

---

<sup>5</sup>Lencastre, P. (2007). *O livro da marca*. Lisboa: Dom Quixote.



Every major change in a CVI requires time and a substantial investment to communicate the new name and/or corporate design, stressing the presence of the (new) organization and emphasizing ways in which it differs from others. CVIs are often changed as a result of organizational changes, for instance repositioning (a change in strategy), mergers, acquisitions, or privatization. In due course, a CVI may need to be modernized. However, most organizations with a good reputation gradually adapt their CVI in a way that is hardly noticeable to outsiders. CVI, the visual expression, is an important tangible asset of the organization (Van den Bosch *et al.*, 2005, p. 108).

Van den Bosch *et al.* (2005) afirma que o desenvolvimento da identidade visual corporativa começa através de um processo de análise à própria identidade da organização: raízes históricas, cultura, estratégia e estrutura, valores defendidos, objetivos e fatores de diferenciação relativamente à concorrência. Só depois da conclusão desta análise é que se inicia o processo de *design*. O resultado gerado torna-se na identidade visual que representará toda a organização.

*Idem* (2005) reflete na importância da identidade corporativa ao constatar que esta suporta a visibilidade da organização (uma medida da relevância da marca na mente dos consumidores), enfatizando a sua presença, através da utilização do nome e das dicas visuais, como o logótipo, nos edifícios, veículos e nos meios de comunicação. Influencia, ainda, a reputação da organização, quer de uma forma positiva, quer de uma forma negativa.

*Idem* (2005) sublinha, ainda, que o carácter distintivo da organização, ou seja, a posição única que a organização quer criar na mente dos clientes e outras partes interessadas, também é suportado pela identidade visual corporativa. Os elementos visuais não só devem revelar criatividade como devem ir ao encontro da estratégia da organização, de forma a posicionarem-na na mente dos clientes, através do carácter distintivo mencionado anteriormente.

Van den Bosch *et al.* (2006) relembra, ainda, a mudança de paradigma do conceito de identidade corporativa, que englobava, meramente, aspetos gráficos e visuais, para um conceito que inclui características intangíveis como a cultura e comportamento organizacional, para reforçar a importância do conceito de identidade visual corporativa:

Nevertheless, corporate visual identity (CVI) plays a significant role in the way an organization presents itself both to internal and external stakeholders. Key elements of a CVI are the corporate name, logo, color palette, font type, and a corporate slogan, tagline and/or descriptor and these may be applied on, for instance, stationery, printed matter, advertisements, websites, vehicles, buildings, interiors and corporate clothing. Sometimes architecture can also be an important element in an organization's visual identity (Van den Bosch *et al.*, 2006, p. 871).

A identidade visual expressa os valores, ambições e características de uma organização. Assim, *Idem* (2006) reuniram as quatro funções essenciais inerentes a este conceito. A primeira relaciona-se com os termos visibilidade e reconhecimento. É vital para qualquer organização que esta seja memorizada pelas pessoas, tanto pelo nome, como pelo que fazem. A identidade visual fornece, precisamente, indicações que ajudam a que a organização seja lembrada. A segunda função prende-se com o facto da identidade visual corporativa simbolizar a organização para todas as partes interessadas externas, logo, contribuindo para a imagem e reputação da organização. Os autores salientam, contudo, que o contributo da identidade visual corporativa para a reputação não tem sido propriamente estudado embora existam estudos experimentais (Doyle & Bottomley, 2002, Gabrielsen *et al.*, 2000, Van Riel & Van den Ban, 2001) que demonstram que a escolha do logótipo, da cor e da tipografia podem afetar o comportamento e julgamento das pessoas. Van den Bosch *et al.* (2005) exploraram esta possibilidade e concluíram que a identidade visual corporativa tem um papel fundamental na reputação corporativa. A terceira função identificada por *Idem* (2006) vai ao encontro das conclusões de Olins (1989), ao afirmar que a identidade visual mostra a estrutura da organização a todas as partes interessadas externas e que, por isso, deve ser coerente e expressar as relações entre as diferentes divisões ou unidades de uma organização. A quarta, e última função, diz respeito à relação de identificação que deve ser criada entre a identidade visual e os funcionários da organização, quer como um todo, quer nos departamentos.

*Idem* (2006) afirmam que, tendo em conta que a identidade visual é o elemento mais tangível de uma organização, esta deve ser vista como um importante instrumento estratégico dentro das comunicações corporativas. As organizações estão dispostas a fazer grandes investimentos no desenvolvimento e implementação da identidade

corporativa e é fator consensual que esta deve ser aplicada da forma mais consistente possível. No fundo, a “corporate visual identity can be seen as the visual common thread that runs through the way an organization expresses itself” (Van den Bosch *et al.*, 2006, p. 871).

*Idem* (2006) sublinham que durante alterações organizacionais, como por exemplo, fusões, aquisições, reestruturações, é prestada uma atenção redobrada à identidade visual corporativa:

In the case of mergers, take-overs and acquisitions, CVI is a major factor in strategic decisions, since it symbolizes the change in the organization and is one of the few directly manageable instruments in building a new corporate identity (...) Repositioning an organization for instance finding new markets, new products, or new distribution channels – may also imply changes in the CVI” (Van den Bosch *et al.*, 2006, p. 871-872).

A criação do Novo Banco, enquadrada no contexto da medida de resolução aplicada pelo Banco de Portugal, levou, também, à conceção de uma nova identidade visual que acompanhasse os esforços comunicativos da organização, num momento complicado de crise, que abalou a estrutura financeira e social do país.

De acordo com *Idem* (2006), outra razão para a mudança ou adaptação da identidade visual corporativa relaciona-se com questões de modernização, dado que a moda em *design* altera-se constantemente. As alterações podem ser drásticas mas também podem ser subtis, tornando-se quase impercetíveis para diferentes públicos. Estas mudanças podem incluir alterações no logótipo ou outros elementos visuais.

Melewar (2001) salienta, também, a importância da globalização que obrigou as empresas a expandirem-se, impactando, profundamente, a produção, as finanças e outras operações. Como consequência, a identidade visual deve ter uma projeção consistente tanto nacional como internacionalmente, ou seja, global, de forma a suportar eficazmente a organização durante os mais diversos desafios que esta enfrenta.

Van den Bosch *et al.* (2004) dividiu o constructo identidade visual corporativa em três níveis distintos de atuação: estratégico, operacional e *design*. O nível estratégico relaciona-se com os objetivos que as organizações pretendem atingir através da sua

identidade visual. Os assuntos mais abordados na literatura no que concerne este nível são a estratégia da gestão da marca, a identidade corporativa e aspetos relacionados com a internacionalização. O nível operacional foca-se no desenvolvimento e gestão de sistemas de identidade visual corporativa. O desafio para as organizações encontra-se na criação e manutenção da identidade desejada de uma forma coerente, consistente e efetiva do ponto de vista visual. O terceiro nível, *design*, preocupa-se com a eficácia e funcionalidade dos elementos específicos da identidade visual corporativa, como os logótipos, a cor e os slogans. Os autores defendem, no entanto, que os profissionais podem trocar entre níveis conforme considerem mais apropriado mas, eventualmente, tentarão atingir um grau satisfatório de correspondência entre os três níveis.

### **3.1. Nome**

Kohli e LaBahn (1997) afirmam que o nome de uma marca é uma parte essencial da imagem da marca e a âncora para o seu posicionamento. Enquanto que a imagem associada à marca pode ser construída ao longo do tempo, através da publicidade, por exemplo, o nome de uma marca, se cuidadosamente criado e escolhido, acrescenta uma força inerente à marca. No entanto, a criação de um nome de marca eficaz é uma tarefa complicada:

Brand names help identify the product, but more importantly take on their own meaning and presence because they represent a rich configuration of symbols and meanings that are embodied by products (Levy, 1978). Thus, a new brand name should not only appeal to the customers, it should have other desirable properties depending on the nature of the market. These may include connotations associated with the brand name, relevance to the product, memorability, and the ability of the brand to offer a distinctive image over competing products (Kohli & LaBahn, 1997, p. 2).

Além de a criação do nome de marca ser uma tarefa complicada, os autores (Kohli & LaBahn, 1997) explicam que se realizaram poucas investigações para entender este processo de criação. Assim, e tendo por base o trabalho de um número reduzido de académicos (McNeal & Zeren, 1981; Shipley *et al.*, 1993; e Shipley & Howard, 1993), os autores (Kohli & LaBahn, 1997) desenvolveram um processo de cinco passos no que toca à criação do nome de uma marca.

O primeiro passo relaciona-se com a seleção dos objetivos para a marca, com especial foco no posicionamento, o que inclui uma reflexão sobre a imagem da marca, a concorrência e o público-alvo pretendido. O segundo passo envolve o desenvolvimento de candidatos para nome de marca, normalmente, 46 durante cada projeto de nomeação, através de métodos como pensamento criativo e *brainstorming*. O terceiro passo prende-se com a avaliação dos nomes resultantes do passo anterior. Para esta avaliação é necessário ter em mente o posicionamento e a imagem mencionados no primeiro passo, mas também fatores chave como a facilidade de memorização e reconhecimento. Nesta altura, deve pensar-se, também, nas questões relacionadas com o registo da marca. O quarto passo é, finalmente, a escolha do nome final. Mais uma vez, é necessário pensar cuidadosamente nos objetivos e características desejados para a marca. O quinto, e último passo, prende-se com o registo do nome, pelo que, além do nome desejado, se deverá ter mais alguns em mente, para se conseguir assegurar o registo do nome (Kohli & LaBahn, 1997).

Chan e Huang (1997) referem o quão fundamental é a imagem da marca para a identificação do produto ou serviço e a importância que o nome da marca tem na promoção da marca e na relação com os clientes. Os autores enfatizam que a criação de nomes de marca já possui base na literatura, através de critérios e condições. Assim, e partindo de investigações de outros autores, Chan e Huang (1997) apresentaram três componentes que consideram essenciais para a criação de um bom nome de marca: componente de *marketing* – o objetivo é a promoção dos produtos e serviços, pelo que o nome deve ser um atributo bem utilizado neste sentido; componente legal – o nome deve estar registado, de forma a ser protegido; componente linguística – o nome deve ser positivo, agradável tanto de forma sonora como escrita, moderno, familiar e sempre fácil de memorizar; o comprimento do nome também é algo a considerar.

Kohli *et al.* (2005) salientam que o nome de uma marca é uma parte essencial não só de uma marca mas também dos esforços comunicativos da mesma. Os nomes ajudam a identificar o produto e a criar um conjunto de símbolos e significados inerentes aos produtos e/ou serviços da marca.

Although substantial brand equity is built over long periods of time, a carefully chosen new brand name can lend a measure of inherent and immediate strength to the brand (...) Creating a new brand name, however, is not an easy task. A brand name should appeal to the customer as well as facilitate trademark registration- goals that can be conflicting (Kohli *et al.*, 2005, p. 1506).

Desta forma, os autores (Kohli *et al.*, 2005, p. 1507) chamam a atenção para o facto de tanto profissionais como académicos se preocuparem com o desenvolvimento de um bom nome de marca “but are at loss as to what indeed constitutes a good name brand”. Assim, no esforço de criação de um nome, pesa, inevitavelmente a variável significado, ou seja, se um nome traz consigo informação relevante sobre o produto ou algum atributo importante do mesmo, ou se estabelece alguma relação entre o produto e a categoria de produto. Kohli *et al.* (2005) relembram que a investigação (Klink, 2001; Kohli & Suri, 2000) sugere que os nomes com significado são mais facilmente lembrados e preferidos em detrimento de nomes sem significado. No entanto, a quantidade de nomes com significado é, inerentemente, limitada aos produtos e às categorias de produtos, enquanto que nomes sem significados podem, potencialmente, ser aplicados a diferentes produtos ou categorias de produtos. Se for dada prioridade à flexibilidade e adaptabilidade, um nome sem significado pode tornar-se atrativo. Claramente, o que constitui um bom nome depende, sempre, dos objetivos da organização para o nome.

De acordo com Hillenbrand *et al.* (2013), o nome de uma marca é, frequentemente, o primeiro ponto de interação entre os consumidores e a marca, tornando-se no sinal pelo qual os consumidores memorizam as características que retêm da marca. Assim:

If the marketer is knowledgeable about the determinants of brand name design, it would be less expensive and less complex to focus on what an “adequate” brand name might look like right from the beginning than to later smooth away the impact of a poorly chosen brand name by image campaigns or even relaunch. Consequently, a brand name design should be carefully evaluated as it results in an important competitive element in the interaction between a company and the consumers (Hillenbrand *et al.*, 2013, p. 330).

No entanto, *Idem* (2013) salientam que, atualmente, a investigação ainda tem poucas respostas no que toca à forma como os nomes podem alterar a perceção dos consumidores, e a sua relação com o processo de compra.

Existem duas dimensões ligadas ao *design* do nome da marca: configuração semântica e pistas relacionados com os potenciais benefícios que a marca oferece. Relativamente à dimensão semântica, Hillenbrand *et al.* (2013) reuniram as três opções mencionadas na literatura, a partir do trabalho de diferentes autores (Yorkston & Menon, 2004; Barritt & Tarte, 1971; Lerman, 2003; Lowrey *et al.*, 2003): palavras normais, palavras não existentes que permitem a dedução de um significado comum e palavras não existentes sem nenhum significado intrínseco.

Quanto à segunda dimensão, são vários os académicos (Hinton & Ohala, 1994; Rio *et al.*, 2001; Robertson, 1989; Sen, 1999; Kingle & Bock, 1986), de acordo com *Idem* (2013), que defendem que o nome da marca deve fornecer alguma pista no que toca aos benefícios que os consumidores podem esperar da mesma. Os autores (*Idem*, 2013) dão o exemplo da 'Duracell', que pode indicar, à maioria dos consumidores, que o produto é uma bateria com um período de vida maior do que as restantes, oferecendo assim uma indicação relativamente à durabilidade, que pode ser o fator chave da compra. No entanto, acrescentam o exemplo da 'Gillette', cujo nome não fornece qualquer espécie de dedução relativamente ao benefício chave do produto.

*Idem* (2013) explicam que a investigação atual trata as duas dimensões separadamente, pelo que a interação entre as duas ainda não foi estudada, assim como a influência do nome no processo de compra. Assim, os autores são os primeiros a investigar estas relações e, concluem que existem evidências fisiológicas (testadas através de exames físicos ao cérebro humano) de que nomes que fornecem pistas relativamente aos benefícios que oferecem, especialmente se as palavras não existirem (*morphemic combinations*), porque oferecem mais informação, de forma mais subtil, são mais memoráveis e eficazes.

Ainda assim, apesar da separação das duas dimensões, à luz da semântica, estabelece-se, aqui, uma relação entre significado conceptual (lógico) e significado associado (a interpretação de nomes não existentes mas que, ainda assim, fornecem um significado acontece através de diferentes associações, intrinsecamente ligadas ao contexto da experiência real).

### 3.2. Logótipo

Um logótipo é, de acordo com Van den Bosch *et al.* (2005), o próprio autógrafo da organização: uma combinação de letras ou sinais, imagens ou elementos gráficos. O logótipo é o símbolo que representa os resultados presentes da organização e as suas ambições futuras. Henderson e Cote (1998) e Wheeler (2003), de acordo com a interpretação de Machado *et al.* (2012), definem logótipo como:

As a brand identity sign, a logo can refer to a variety of graphic or type face elements, ranging from word-driven, i.e., including word marks or stylized marks, through to image-drive, i.e., including pictorial marks (Machado *et al.*, 2012, p. 419).

Machado *et al.* (2012), com base na definição anterior, afirmam que logótipo diz respeito aos elementos gráficos que uma organização usa para se representar a si ou aos seus produtos. Dowling (1994) acrescenta que os logótipos e símbolos são fundamentais precisamente pelo facto de serem utilizados como emblemas de identificação de uma marca.

Os logótipos, de acordo com Machado *et al.* (2012), possuem um papel crítico na construção de uma marca porque são a primeira representação visual do que a marca significa ou oferece. São o elemento mais visível dentro de um vasto conjunto de ferramentas de comunicação diretas ou indiretas da marca, desde as embalagens, aos materiais promocionais, à publicidade e, até, cartões de apresentação.

De acordo com Van Riel e Van den Ban (2001), a escolha de um logótipo é sempre uma tarefa complicada:

Selecting a logo is an arduous task for companies and includes the difficulties distinguishing which logo would be remembered the best, be most liked, or create the strongest sense of familiarity on initial exposure. In addition, it is possible that the desired responses are not achieved because the selected logo has a design that is difficult to store or access in memory, is not likeable, or fails to evoke any sense of meaning (Van Riel & Van den Ban, 2001, p. 429).

*Idem* (2001) salientam, ainda, outro aspeto. As formas visuais têm significados próprios que se tornam mais fortes ou mais fracos à medida que são cada vez mais utilizados pela organização. A perceção original do logótipo é colorida, aos poucos, pelas associações à organização, quer sejam positivas ou negativas, ou seja, as associações à



organização são um reflexo do significado afetivo das diferentes partes interessadas relativamente a esta.

Consequentemente, e de acordo com Van Riel e Van den Ban (2001), existe um conjunto de propriedades tanto intrínsecas como extrínsecas que afetam a interpretação individual de um indivíduo relativamente a um dado logótipo. As propriedades intrínsecas de um logótipo resultam, diretamente, do confronto com o próprio logótipo, através da perceção das diferentes partes gráficas que o compõem. As propriedades extrínsecas têm origem nas associações criadas com a organização – “these associations, in return, are partly defined by the behavior of an organization in the past, and by the intensity of the communication in which they express their values to external and internal audiences” (*Idem*, 2001, p. 430). Poder-se-á interpretar que o conjunto de propriedades intrínsecas obedece a uma leitura conceptual, lógica, das diferentes partes gráficas enquanto que o conjunto de propriedades extrínsecas obedece aos significados associados à organização.

Henderson e Cote (1998) lembram que os logótipos são atributos comunicativos essenciais, produzidos a grande custo pelas organizações com o objetivo de gerar identificação, conotações e imagens. Os autores (Henderson e Cote, 1998) acrescentam que as organizações modernizam, regularmente, os logótipos, mas não deixam de manter uma imagem que representa os objetivos e tradições da organização. Desta forma, os logótipos devem conter variáveis independentes para dar resposta a esta dimensão: reconhecimento, efeito, significado e familiaridade subjetiva.

De acordo com Kohli *et al.* (2002), os logótipos podem ajudar uma marca de duas formas. Em primeiro lugar, podem ser usados em conjunto com o nome. Uma imagem não só ajuda ao processo de memorização como aumenta a velocidade de reconhecimento. Assim, os logótipos podem ser utilizados para estimular a memória de uma marca, diretamente, mas também ajudam a que o nome da marca seja recordado. Em segundo lugar, podem substituir o nome da marca em lugares onde não há tempo ou espaço para o seu uso, como, por exemplo, na publicidade. Isto é fundamental porque vivemos numa era onde o mercado está saturado com muitas

marcas com mensagens promocionais distintas – “a logo that readily cues the product is a big advantage” (Kohl *et al.*, 2002, p. 60).

*Idem* (2002) consideram que existem duas facetas principais no que diz respeito ao *design* do logótipo: conteúdo e estilo. O conteúdo refere-se aos elementos contidos dentro do logótipo, que incluem texto e representações gráficas. O estilo, por outro lado, refere-se à forma como esses elementos são apresentados. De acordo com investigações anteriores, os autores concluíram que o conteúdo tem mais preponderância porque, aparentemente, as pessoas procuram significados nos logótipos. Este facto é corroborado pela semântica que considera o significado um fenómeno pragmático, com diversas utilizações, e fundamental para a língua, que define a comunicação na vida quotidiana. No entanto, também admitem que o estilo não deve ser ignorado pois também ele tem capacidade para marcar a diferença no que toca ao reconhecimento do logótipo por parte dos consumidores.

Kohli *et al.* (2002) levantam a questão da necessidade, ou não, de alterar um logótipo.

Because logos make recognition and information retrieval quicker and more efficient, one of their main purposes is to cue a brand more efficiently. This tends to make a strong case for building recognition with a logo and not changing it (Kohli *et al.*, 2002, p. 61).

No entanto, os autores *Idem* (2002) admitem que a mudança de logótipo pode ser obrigatória em casos como a mudança do nome da organização, uma mudança estratégica da organização, uma alteração com ênfase no serviço e, até mesmo, o desejo de modernizar a imagem. Noutros casos, os logótipos podem ser alterados meramente porque as organizações valorizam o conceito de novidade e optam por, continuamente, fazerem mudanças no logótipo.

Olhando à situação que serve esta investigação, conclui-se, neste seguimento, que a criação do logótipo do Novo Banco foi obrigatória, porque apesar de ser uma organização criada a partir dos ativos não problemáticos do Banco Espírito Santo, e por obrigatoriedade de uma decisão do Banco de Portugal, um nome novo não coadunaria com o logótipo do Banco Espírito Santo.

Ainda assim, se este processo não acontecer da forma certa, uma mudança de logótipo pode tornar-se contraproducente para a organização. Logo, Kohli *et al.* (2002) sublinham a necessidade de uma avaliação ao longo do tempo e realizada por indivíduos de diferentes áreas para perceber se o logótipo deve, ou não, ser alterado. Relativamente ao último caso, deve ser tido em conta o seguinte:

Viewers process information differently, both at perceptual and experiential levels. Naïve respondents tend to be subjective and have strong preferences for familiar subjects. They rely exclusively on affective responses. Viewers trained in graphic design, on the other hand, are more objective in their evaluation and prefer “high art”, which challenges them and expresses the artist. They use cognitive and objective evaluations (Kohli *et al.*, 2002, p. 61).

No entanto, embora os logótipos sejam criados por *designers* gráficos, devem ser dirigidos ao público em geral. Por isso, *Idem* (2002) realçam que isto conduz a uma discrepância entre aquilo que os *designers* preferem impor e as avaliações de mercado, o que tem consequências importantes relativamente à eficácia dos logótipos que são escolhidos e decisões que se possam seguir no que toca a alterá-los.

*Idem* (2002) afirmam que a necessidade de avaliação ao longo do tempo prende-se com a constante exposição a que os indivíduos são sujeitos. O efeito de familiaridade resulta numa avaliação favorável, por norma, mas, nalguns casos, a exposição excessiva pode provocar um efeito de aborrecimento. Este efeito da avaliação é referido na literatura como modelo de dois fatores.

Objects presented for the first time can be perceived as threatening. The threat is reduced and viewer liking increased with repeated exposures to the stimulus (stimulus habituation). But when too many exposures result in the boredom effect, liking decreases. Thus, consumers may become bored with logo designs that are not updated. Once people have adapted to a stimulus (a logo), a slightly altered version of it might create a novelty effect and they would prefer the new image over the former. However, if the stimulus is changed too much, they perceive it as new image and prefer the former (Kohli *et al.*, 2002, p. 61).

*Idem* (2002) consideram, portanto, que dada a importância dos logótipos para o sucesso de um organização, não é surpreendente que estas façam investimentos substanciais na criação dos mesmos. No entanto, estranham não existir uma conceptualização que permita conduzir o *design* de um logótipo. Neste sentido, os

autores apresentaram um conjunto de seis orientações, baseadas em diferentes estudos, para o processo de criação de um logótipo.

Assim, a primeira orientação, de acordo com Kohli *et al.* (2002) diz que a imagem deve ser escolhida cuidadosamente porque tem um impacto profundo nos diferentes públicos. Uma imagem forte demora muito tempo a ser construída mas ainda mais tempo a ser esquecida e, sendo o logótipo um dos elementos essenciais para a comunicação da organização, este também deve ser bem pensado, de forma a conter os objetivos e ambições da organização.

A segunda orientação de *Idem* (2002) realça a importância da consistência entre os diferentes elementos de uma marca, ao longo tempo. Para a criação de uma imagem forte, é necessário que os consumidores tenham uma imagem clara e definida da marca. O logótipo é um elemento importantíssimo neste sentido devido à sua função de reconhecimento.

A terceira orientação delineada por *Idem* (2002) sublinha que há coisas que devem ser mudadas e outras que, pelo contrário, devem permanecer iguais. Assim, as alterações do logótipo devem, de uma forma geral, ser mínimas e sempre justificadas pela estratégia de gestão da marca ou especificidades que exigem, de facto, essa modificação.

A quarta orientação de *Idem* (2002) aconselha os responsáveis pelas marcas a não quererem imitar um logótipo ou um dado aspeto de um logótipo que, na altura, está a ter sucesso. Esta imitação é um risco para a organização porque, em primeiro lugar, diferentes organizações têm diferentes objetivos e, em segundo lugar, diminui a ideia de diferenciação relativamente à concorrência, causando, no final, incerteza na mente dos consumidores.

A quinta orientação salienta a importância da objetividade e da sistematização. O logótipo deve seguir a estratégia da marca e, como tal, todas as partes que o constituem devem ter significado e adicionar valor à marca (*Idem*, 2002).

A sexta, e última, orientação desenhada por *Idem* (2002) indica que os logótipos devem ser testados no mercado, não só num espaço curto de tempo, mas também a

médio-longo prazo. Esta avaliação deve ser feita tanto por pessoas alheias à área do *design* como profissionais da área.

Clow e Baack (2007), incluídos no trabalho de Forsstrom (2009), defendem que um logótipo de qualidade deve possuir quatro características: ser facilmente reconhecido, familiar, possuir um significado consensual dentro do público-alvo que se dirige e evocar sentimentos positivos (significado afetivo).

### **3.3. Slogan**

Kohli *et al.* (2007) relembra a origem linguística da palavra *slogan*, proveniente da palavra gaélica-escocesa *slogorn*, que significa grito de batalha, para refletir no vasto poder dos *slogans* na mente dos consumidores, dando o exemplo da *Nike*, através do *slogan* “*Just do it*”, tão familiar como o próprio nome da marca. Os autores afirmam que, juntamente com o nome e logótipo, o *slogan* representa um dos três elementos chave da identidade da marca.

*Idem* (2007) chamam a atenção para o facto do *slogan* reduzir o espaço deixado em branco pelo nome e pelo logótipo, no sentido que estes dois elementos produzem uma imagem e um significado fortes, mas não possuem a habilidade para dizer, no imediato, muito sobre determinado produto ou serviço:

Slogans can bridge this gap, and can and must say something about the image of the product, thereby making it possible to communicate what the brand is about. In this manner, slogans provide a unique and significant contribution to a brand’s identity. (...) Thus, slogans can serve as “hooks” or “handles” in capturing the meaning of a brand and in relaying what makes the brand special (Kohli *et al.*, 2007, p. 416).

Kohli *et al.* (2007) reforça que a consistência da imagem de marca é fundamental para o sucesso de uma organização mas constata a mutabilidade dos mercados, que obriga as marcas a dar uma resposta devida. Tendo em conta, como mencionado previamente, que os nomes e mesmo os logótipos não são elementos que se alterem facilmente, o *slogan* atua como ponte entre o legado da marca e a evolução da sua imagem. O *slogan* é o elemento mais dinâmico da identidade visual da marca, o que mais facilmente, sempre que necessário, pode ser e é alterado.

De acordo com Kohli *et al.* (2007), o *slogan* cumpre dois objetivos gerais: aumenta a notoriedade da marca (tanto espontânea como assistida) e participa na criação e manutenção da imagem da marca. Estes objetivos não são mutuamente exclusivos e, para o desenvolvimento de um bom *slogan*, os profissionais devem procurar cumprir ambos eficazmente.

*Idem* (2007), depois de uma investigação cuidadosa, concluíram não existir na literatura uma sistematização com orientações para a criação de *slogans* efetivos. Para dar resposta a este vazio, os autores desenvolveram uma série de recomendações que fornecem um conjunto coerente de orientações para os profissionais da área.

Assim, a primeira orientação de *Idem* (2007) reflete a importância dos objetivos de uma organização. Logo, é importante ter uma visão a longo prazo, pelo que o *slogan* escolhido não deve definir a marca muito estreitamente, pois deve poder ser utilizado no futuro (mesmo que ele possa ser alterado facilmente, é um exercício a evitar).

A segunda orientação desenhada por *Idem* (2007) parte do pressuposto que qualquer *slogan* é uma ferramenta de posicionamento, pelo que deve posicionar a marca da forma mais clara possível. Uma marca pode ser posicionada de diferentes formas, mas é frequente que seja de forma a realçar os benefícios da mesma. Desta forma, o *slogan* deve ser construído de modo a fazer sobressair, com clareza, as principais forças da marca.

A terceira orientação recomendada por *Idem* (2007) diz respeito à importância de ligar o *slogan* à marca. Este, além de ser utilizado regularmente na publicidade, deve ser incluído noutros locais, como embalagens e, até, documentos. Devem ser utilizadas todas as formas possíveis para relacionar o *slogan* à marca, com o objetivo de criar uma imagem consistente. Assim, os profissionais devem fazer testes de mercado para se certificarem de que o *slogan* evoca o nome da marca.

A quarta orientação desenvolvida por *Idem* (2007) sublinha a importância da repetição. No decorrer das diferentes campanhas de promoção de uma marca, por exemplo, as ideias específicas a serem comunicadas variam e o *slogan* torna-se no

único elemento que consegue manter-se, tornando-se especialmente importante para a imagem consistente da marca.

Kohli *et al.* (2007) salientam as diversas evidências de que a apresentação do *slogan* em forma de *jingle* (mensagem musicada) facilita a memorização, especialmente a curto prazo, como quinta orientação. Reconhecem, contudo, que estes são mais eficazes em pequenos negócios, com orçamentos limitados para a publicidade da marca.

A sexta orientação de *Idem* (2007) recomenda que os *slogans* devem ser usados desde o início, como parte fundamental da identidade da marca que são. Estes devem ser utilizados como oportunidade para mostrar a importância de determinados atributos da marca, ajudando, assim, a moldar a sua imagem. Tem sido demonstrado que a não utilização imediata de um *slogan* pode prejudicar a marca.

Finalmente, *Idem* (2007) apelam à criatividade. Ainda que muitos *slogans* sejam curtos, de forma a manter a brevidade, há evidências de que se estes exibirem um certo nível moderado sintático ou semântico podem ser lembrados mais facilmente por terem ativado um estímulo na mente dos consumidores. Será mais fácil um *slogan* ser recordado por marcar a diferença entre várias mensagens indistintas. No entanto, é fundamental ter-se a certeza que a mensagem que o *slogan* transmite é clara e inequívoca.

### **3.4. Cor**

A cor é, de acordo com Francis (2014), o meio através do qual os humanos veem o mundo e influencia muitas percepções e preferências. Tem impacto no dia a dia através de pequenas ações, como escolher o que vestir, comprar, ou comer. As cores têm diferentes significados e associações e provocam diferentes efeitos físicos e psicológicos. Logo, as cores também são fundamentais para o marketing das organizações e produtos.

Color is an extremely influential cue used to affect people's perceptions, preferences, and psychology in everyday occurrences. When applied intentionally, color can be very influential and evokes specific desired emotions in people. Color has a functional role in marketing as people attach meaning and importance to its application (Francis, 2014, p. 8).

Sable e Akcay (2010) afirmam que a cor estimula uma resposta emocional, afeta a persuasão, reflete prestígio e pode, certamente, influenciar a percepção geral de um consumidor relativamente a um produto ou marca.

Colors exercise powerful affects and induce reactions based on both instincts and associations. Colors alter the meaning of the objects or situations with which they are associated, and color preferences can predict consumer behavior. Thus, color is an integral element of corporate and marketing communications. It induces moods and emotions, influences perception and helps companies position or differentiate from the competition (Sable & Ackay, 2010, p. 952).

Labrecque *et al.* (2013), no mesmo seguimento, afirmam que os profissionais da área do marketing utilizam, há muito, a cor como um meio para atingir a atenção dos consumidores e como um dispositivo mnemónico para facilitar o reconhecimento da marca. A cor, que se inclui nos atributos visuais da marca, pode encorajar conexões com os consumidores e, por isso, deve ser embebida no ADN da marca.

Francis (2014) salienta a importância do contexto como um fator crucial para a interpretação das cores, dando o exemplo da cor verde que tanto pode ser associada à natureza e ao ambiente como, quando aplicada a humanos, pode referir-se a doença. A autora cita ainda Traft (1997), que identifica as respostas a cores e objetos “as generalized conceptions of color-object appropriateness” (Francis, 2014, p. 8), que são influenciadas pela cultura e estereótipos sobre como um objeto deve ser colorido.

Sable e Akcay (2010) defendem a existência de duas escolas de pensamento relativamente à resposta individual à cor e ao comportamento humano: uma defende que as respostas à cor possuem um carácter inato ou instintivo e a outra defende que as respostas à cor acontecem devido a uma apreensão através da experiência.

Francis (2014), indo ao encontro da importância do contexto, transcrevem as diferentes interpretações de Crozier (1999) relativamente à cor azul. O autor afirma que o facto de ser a preferência de algumas pessoas conduz a que se torna preferência para outras. Outra explicação encontra-se no facto de o azul ser considerado uma cor mais neutra, enquanto que o vermelho e o verde provocam reações mais fortes. Reunindo interpretações de diferentes autores, *Idem* (2014) acrescenta que a cor azul estimula a criatividade, é agradável (ao invés de vibrante), relaxante, transmite



segurança, calma, serenidade e conforto. Também é associada a termos como paz, amor, felicidade e a sensações positivas.

Ainda de acordo com a escala de Eysenck (1941), *Idem* (2014) referencia a cor verde e sublinha que, à semelhança da cor azul, também esta se encontra no espectro inferior do comprimento de ondas. Esta cor adquire uma relevância prioritária nesta investigação dado que é a cor preponderante da identidade visual do Novo Banco, aqui em estudo. A autora salienta o contributo de Rider (2010), que menciona que os efeitos psicológicos da cor verde estão dependentes do tom. Os tons mais escuros de verde denotam riqueza, poder e estatuto, enquanto que os tons mais claros podem significar náusea ou serem associados à natureza. A cor verde possui conotações ambientais muito fortes e é frequentemente utilizada por organizações com benefícios ambientais.

Labrecque *et al.* (2013) acrescentam que influências culturais também são importantes na interpretação do significado das cores, dado que muitas associações são aprendidas. Sable e Akcay (2010) recordam o papel da globalização e afirmam que “while there are many efficiencies that can be realized through standardization of some or all respects of a product, some of the subtleties of cultural difference may be lost in the quest for cost-efficiency” (Sable & Akcay, 2010, p. 953). Os autores exemplificam que a cor verde possui associações negativas na Malásia (perigo ou doença) ou na Bélgica (inveja) mas, ao mesmo tempo, associações positivas no Japão (amor e felicidade) ou na China (sinceridade e confiança). Ainda assim, Labrecque *et al.* (2013) sublinham que da mesma forma que diferenças culturais provocam significações diferentes, também é certo que há cores que significam o mesmo entre diferentes culturas.

### **3.5. Tipografia**

Thangaraj (2004) reúne algumas definições gerais relativamente ao conceito de tipografia:

Broadly, typography is “the art or skill of designing communication by means of the printed word” (Childers & Jass, 2002). Solomon defines it as “the art of mechanically producing letters, numbers, symbols, and shapes through an understanding of the basic elements, principles, and

attributes of design” (1986), and Lupton describes it as “the design of letterforms [fonts] and their organization in space” (1996). (Thangaraj, 2004, p. 2).

De acordo com Thangaraj (2004), a premissa existente relativamente à tipografia é de que diferentes fontes possuem diferentes conotações e podem provocar diferentes influências ao nível da leitura, assimilação, interpretação e no impacto das palavras e conceitos que representam. A escolha de uma fonte pode manipular o próprio significado da palavra.

Childers e Jass (2002) explicam que as fontes possuem quatro elementos: linha, peso, orientação e tamanho. A linha é o elemento que dá a cada letra a forma e o estilo. O peso refere-se ao volume de espaço branco que as letras ocupam dentro de um espaço contido. O peso pode variar “from light, to medium, to ultra bold” (*Ibidem*, 2002, p. 94). Orientação diz respeito à posição vertical da fonte (que pode ser para cima ou inclinada, por exemplo). O último elemento refere-se ao tamanho escolhido para a fonte e é determinado por três componentes: “the x-height, the ascenders and the descenders” (*Ibidem*, 2002, p. 94). Através da combinação destas diferentes propriedades são criados novos tipos de fontes. Thangaraj (2004) realça ainda a existência de mais duas propriedades na tipografia, que são o espaçamento entre linhas e a distância entre as margens direita e esquerda num texto.

Thangaraj (2004) diz que existem várias categorias onde são incluídas as fontes e inclui, na sua investigação, algumas dessas categorias ligadas aos respetivos autores. Solomon (1986) classifica os diferentes tipos de fontes entre *roman* (por exemplo, Garamond, Times New Roman), *script* (Mistral, Brush, Corsiva), *gothic* (por exemplo, Gothic, Franklin), *ornamental* (por exemplo, Jokerman) e *period* (por exemplo, Bauhaus e Broadway). Morrison (1986) classifica as fontes de acordo com *oldstyle* (por exemplo, Garamond, Times NewRoman), *transitionals* (Fournier, Bulmer, Barkerville), *moderns* (Caledonia, Cooper), *square-serifs* (Bookman, Memphis, Rockweel), *sans-serifs* (Futura, Helvetica) e *shadedsans-serifs* (Optima, Ad lib, Brittanica). No entanto, Thangaraj (2004) afirma que a classificação de fontes mais simples encontra-se na divisão entre fontes serifadas ou não serifadas. Uma fonte serifada possui um adorno no final de qualquer letra, como por exemplo, *Garamond*. Uma fonte

não serifada, como o nome indica, caracteriza-se por não possuir esse adorno, como por exemplo, a fonte de letra *Arial*.

De acordo com *Ibidem* (2004), tornou-se conhecimento generalizado que diferentes arranjos entre os elementos da tipografia e, portanto, diferentes categorias de fontes, possuem diferentes conotações. Citando Tariq (2004), é exemplificado que, por exemplo, fontes *old style* são associadas a algo tradicional e acolhedor enquanto que as fontes *modern* são vistas como profissionais. Até já foi sugerido na literatura uma relação entre o tipo de fontes e os gêneros, sendo que “traditionally square bold typefaces are masculine, while rounded and curlier typefaces are feminine” (*Idem*, 2014, p. 3).

Childers e Jass (2002) levaram a cabo um estudo com três objetivos principais: analisar a natureza semântica da tipografia, testar até que ponto a tipografia na publicidade é influenciada pela percepção dos consumidores relativamente à marca e compreender o efeito da tipografia na crença nos consumidores. De uma forma geral, os autores (Childers & Jass, 2002) concluíram através da sua investigação que as fontes conseguem transmitir significados de uma forma relevante, que influencia importantes construtos da área do *marketing*.

The associations influence how consumers perceive brands, as well as, what they remember about brands. The first experiment demonstrated that typeface semantic associations significantly influenced the perceptions of advertised brands under both high and low involvement processing. The second experiment demonstrated how typefaces interact with additional ad components, the ad picture and copy, to affect consumer brand memory. Memory for brand benefit information was superior when all three ad components were consistent (Childers & Jass, 2002, p. 104).

#### 4. Crises organizacionais

O surgimento do Novo Banco, e conseqüente introdução de uma nova identidade visual, deriva da crise, altamente mediatizada, do Banco Espírito Santo e do Grupo Espírito Santo. Como tal, o estudo da identidade visual do Novo Banco não será completo sem o esclarecimento do impacto das crises organizacionais numa instituição.

As crises são, cada vez mais, uma parte comum da vida das grandes organizações. Quer impostas por forças externas, quer pelas decisões e comportamentos da gestão ou dos responsáveis das organizações, estas têm um impacto significativo, precipitando alterações de forma radical, resultando, ocasionalmente, em mudanças positivas – quando a organização retira as devidas lições da crise que enfrentou e acaba por encontrar novas direções de crescimento ou renovação (Seeger *et al.*, 2005).

De acordo com Seeger *et al.* (1998), *apud* Seeger *et al.* (2005), as crises organizacionais são eventos, ou uma série de eventos, específicos, inesperados, esporádicos, que criam grandes níveis de incerteza e ameaçam os principais objetivos da organização. Weick (1998) caracteriza crises organizacionais como eventos de pouca probabilidade e grandes conseqüências que ameaçam os principais objetivos da organização. Hale *et al.* (2005) acrescentam à definição anterior os elementos elevada ambigüidade e elevada pressão temporal no processo de decisão. Na mesma linha, Dutta e Pullig (2011), consideram que as crises se caracterizam pelas conseqüências significativas, pela baixa probabilidade de ocorrência e previsibilidade e pela elevada atenção dos *media*. Acrescentam ainda que estes eventos possuem um papel fundamental na formação da reputação da organização. Coombs (2007a, p. 164) afirma o seguinte sobre uma crise:

A crisis is a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization's operations and poses both a financial and a reputational threat. Crises can harm stakeholders physically, emotionally / or financially. A wide array of stakeholders is adversely affected by a crisis including community members, employees, customers, suppliers and stockholders. Crises threaten to damage reputations because a crisis gives people reasons to think badly of the organization (Coombs, 2007a, p. 164).

#### **4.1. Reputação**

À semelhança de Coombs (2007a), outros autores (Barton, 2001; Davies *et al*, 2003) relacionam o conceito de crise com reputação (Coombs & Hollodday, 2006). Utz *et al*. (2013), também neste seguimento, afirmam que as crises, especialmente as evitáveis, são sempre uma ameaça à reputação da organização.

Coombs (2007a) define reputação como um conjunto agregado de avaliações, realizadas pelas partes interessadas da organização, relativamente à capacidade desta para atingir as expectativas que as partes interessadas possuem, baseadas no comportamento passado da organização.

A reputação é um atributo intangível e largamente reconhecido como valioso porque é capaz de atrair clientes, gerar interesse para investimentos, melhorar o desempenho financeiro, atrair funcionários de qualidade, aumentar o retorno, criar vantagem competitiva e garantir comentários positivos de analistas financeiros (Coombs, 2007a). Van der Meer e Verhoeven (2014) consideram que a a reputação é um fator crucial para a escolha do consumidor relativamente aos produtos e serviços de uma organização, influenciando, ainda, outras partes interessadas.

A reputação é criada com base nas emoções experimentadas relativamente à organização e pelas crenças que as partes interessadas mantêm relativamente a esta (Van der Meer & Verhoeven, 2014). A interação com uma organização reveste-se, portanto, de significados afetivos. As ações e atitudes da organização, veiculadas pela informação disponível sobre esta, provocam reações emotivas nas partes interessadas, que influenciam, fortemente, a imagem que guardam da organização (Mwihaki, 2004).

A reputação corporativa baseia-se, portanto, na informação disponível às partes interessadas sobre a organização. Este atributo desenvolve-se através da informação que todas as partes interessadas da organização recebem sobre a mesma. Esta informação tem diferentes origens: através das interações com a organização, da informação mediada sobre a organização (incluindo os meios de comunicação e a publicidade) e da informação proveniente de outras pessoas (passa-a-palavra, por exemplo). No entanto, a maior parte da informação é recebida através dos meios de comunicação (Coombs, 2007a; Van der Meer & Verhoeven, 2014).

Coombs (2007a) salienta, ainda, a importância dos novos *media* para a gestão da reputação de uma organização. Nalgumas situações, nomeadamente de crise, os novos *media* possuem um papel crítico, que não é fácil de controlar, devido às potencialidades dos *weblogs* e redes sociais. Utz *et al.* (2013), também realçam que a crescente utilização dos *social media* tem alterado a forma como se lida com as comunicações de crise.

No longer have journalistic gatekeepers solely decided whether the information they received is relevant, newsworthy and credible. The organization talks directly to its stakeholders, but the stakeholders can also respond, forward and discuss the messages with each other. Moreover, social media creators might even create and spread their own versions of the crisis rather than simply forwarding messages from traditional media. By quickly and directly informing stakeholders, organizations signal concern with their stakeholders. On the other hand, they might lose control over the communication process (Utz *et al.*, 2013, p. 41).

Schultz *et al.* (2011), *apud* Utz *et al.* (2013), salientam a importância de investigar a disponibilidade dos diferentes públicos para partilhar ou reencaminhar mensagens, que são aspetos fundamentais da comunicação de crise secundária. Os autores descobriram que as pessoas partilham mais facilmente notícias de jornais *online* do que notícias dos *social media*, como *blogs* ou a partir do *twitter*. Uma possível explicação para esta descoberta encontra-se no facto das fontes tradicionais, como jornais, serem percecionadas como mais credíveis. Também Coombs (2007a) concluiu que é através das notícias produzidas pelos meios de comunicação social, divulgadas também *online*, que as partes interessadas da organização descobrem a existência da crise. As exceções encontram-se nas vítimas e potenciais vítimas que experienciam a crise ou são informadas diretamente pela organização.

Considerando a reputação como um processo avaliativo, de acordo com Coombs (2007a), o que pressupõe a existência de um ponto de comparação fundamental para o entendimento do cumprimento ou não das expectativas, só é possível a formação de duas hipóteses: uma reputação favorável ou uma reputação não favorável. Se esta se tornar desfavorável, as partes interessadas alteram a forma de interação com a organização, podendo, mesmo, cortar laços com esta e/ou espalhar um passa palavra negativo.

Coombs (2007a) salienta o conceito de capital reputacional, já discutido na literatura:

Reputational capital is an organization's stock of perceptual and social assets – the quality of the relationship it has established with stakeholders and the regard in which the company and brand is held. Organizations accumulate reputational capital over time (Coombs, 2007a, p. 165).

O autor (Coombs, 2007a) salienta que uma crise inflige graves danos à reputação de uma organização, verificando-se perda no capital reputacional. Mas, se uma organização tiver uma reputação favorável antes da crise consegue recuperar no pós-crise mais facilmente precisamente devido ao *stock* reputacional previamente armazenado.

#### **4.2. Gestão de uma crise**

Embora a reputação seja um fator essencial no que toca à gestão de uma situação de crise, a principal prioridade de uma organização numa crise deve ser a proteção de todas as partes associadas à mesma (Coombs, 2007a).

It would be irresponsible to begin crisis communication by focusing on the organization's reputation. To be ethical, crisis managers must begin their efforts by using communication to address the physical and psychological concerns of the victims. It is only after this foundation is established that crisis managers should turn their attentions to reputational assets (Coombs, 2007a, p. 165).

Assim, Coombs (2007a) considera que deve ser divulgada informação que orienta as partes interessadas sobre a forma como se devem proteger da crise. Uma crise gera a necessidade de informação. A incerteza inerente ao conceito crise conduz a *stress* por parte de quem se relaciona com a organização. Para lidar com este *stress* psicológico as partes interessadas necessitam de informação relativamente ao que aconteceu – eles necessitam ser assegurados relativamente ao que está a ser feito para os protegerem, tanto agora, como numa situação futura.

Coombs (2007b) sublinha a importância de uma resolução sequencial das diferentes ameaças de uma crise para uma gestão efetiva da mesma. A primeira preocupação deve ser a segurança pública porque uma falha neste ponto causa ainda mais danos para uma organização. Só depois se verifica a resolução de problemas relacionados com a reputação e com os danos financeiros.

*Idem* (2007b) afirma que o processo de gestão de uma crise é desenhado para prevenir ou diminuir os danos que uma crise pode infligir numa organização e, conseqüentemente, todas as partes associadas à mesma. Este processo é composto por três fases: pré-crise, resposta à crise e pós-crise. A primeira fase, pré-crise, relaciona-se com prevenção e preparação. A fase de resposta à crise tem a ver com aquilo que a gestão deve fazer quando a crise está a ocorrer. Depois da crise a organização preocupa-se em encontrar melhores formas de reagir a uma futura crise e em cumprir os compromissos criados com as partes interessadas durante a crise, nomeadamente, através do *follow-up* informativo.

Hale *et al.* (2005) também salientam as três fases distintas de um processo de gestão de crise: prevenção da crise, resposta à crise e recuperação da crise.

A prevenção de uma crise consiste, como o próprio nome indica, na tentativa de evitar ou desviar potenciais crises. A resposta à crise acontece quando os esforços para evitar a ocorrência de uma falham e se entra, efetivamente, em crise. Neste ponto, a organização procura utilizar os seus recursos e esforços para minimizar os danos para o ambiente, para as pessoas e para as instalações (Hale *et al.*, 2005).

Crisis response communication includes conveying ongoing crisis events to stakeholders, decision making within the crisis management team, and organizational decisions regarding whether and what amount of information to share (Hale *et al.*, 2005, p. 113).

Quando o risco de danos diretos diminui, as organizações entram na terceira fase do processo de gestão de crise, recuperação. A recuperação envolve aprender através do que acontece internamente e gerir os eventos que podem acontecer externamente. A gestão da perceção pública é, muitas vezes, o que define os objetivos da recuperação (Hale *et al.*, 2005).

Greyser (2009) considera que as organizações devem procurar reconhecer a fonte da crise bem como os envolvidos na mesma. Conseqüentemente, categorizou as diferentes causas de uma crise de marca corporativa: falha dos produtos; falha relacionada com responsabilidade social; má conduta corporativa; má conduta executiva; maus resultados a nível do negócio; má conduta e/ou controvérsia gerada pela pessoa que representa para as partes externas a organização; morte de um



símbolo da organização; perda de apoio público; controvérsia relativamente a quem detém a organização.

O que faz de muitas crises algo realmente ameaçador para uma organização, de acordo com Greyser (2009), é o facto de afetarem a essência da própria marca, ou seja, os atributos ou características que tornam a marca distintiva. Quando isto acontece a posição da organização no mercado e o próprio significado da marca são, seriamente, desafiados. Se a essência da organização não for central para uma crise a situação é mais facilmente superável, ainda que não deixe de aportar um certo nível de dificuldade.

#### **4.3. Teoria Situacional de Comunicação de Crise**

A Teoria Situacional de Comunicação de Crise tem como base a Teoria da Atribuição. De acordo com esta teoria, as pessoas procuram as causas dos eventos, especialmente aqueles que são negativos e inesperados (Coombs, 2007a).

A person attributes responsibility for an event and will experience an emotional reaction to the event. Anger and sympathy are the core emotions in Attribution Theory. The attributions of responsibility and emotions can serve as motivations for action. Behavioral responses are negative when a person is judged responsible and anger is evoked. Behavioral responses are positive when a person is judged not to be responsible and sympathy is evoked (Weiner, 2006) (Coombs, 2007a, p. 166).

*Idem* (2007a) explica que a Teoria da Atribuição fornece a base para as relações estabelecidas pelas variáveis da Teoria Situacional de Comunicação de Crise (SCCT). A crise é um evento negativo que leva as partes interessadas da organização a quererem perceber a quem pertence a responsabilidade pelo seu acontecimento. A atribuição da responsabilidade da crise origina consequências afetivas e comportamentais para a organização. Se a organização for considerada responsável, as partes interessadas geram sentimentos de raiva e/ou aborrecimento para com a organização, o que pode levar a um corte de relações com esta e à criação de um passa-a-palavra negativos. Estas duas consequências são algo que a gestão quer evitar a todo o custo.

Assim, de acordo com *Idem* (2007a), o objetivo da SCCT é a compreensão da situação de crise, para que depois se possa determinar a melhor estratégia de resposta, capaz

de maximizar a proteção reputacional. A SCCT procura avaliar o nível de ameaça reputacional que esta representa, ou seja, os danos que esta pode infligir na reputação da organização se não for tomada nenhuma ação. Existem três fatores que dão forma à ameaça reputacional: a responsabilidade da crise inicial, o histórico de crises e a reputação anterior.

A responsabilidade pela crise inicial diz respeito à função pessoal das partes interessadas que avaliam a responsabilidade por parte da organização, ou seja, se acreditam que as ações organizacionais causaram a crise. A ameaça à reputação da organização intensifica-se se as partes interessadas lhe atribuírem a responsabilidade (Coombs, 2007a).

O autor (*Idem*, 2007a) categoriza três tipos diferentes de crise, de acordo com a responsabilidade atribuída à organização. O primeiro, com foco na vítima, atribui pouca culpa à organização, porque esta, no fundo, também é vítima da situação; acontece no caso de desastres naturais, rumores falsos ou violência no local de trabalho. No segundo caso, o foco é o acidente, porque não se considera que a organização teve intenção de provocar a crise, ou, então, não a conseguiu controlar; acontece no caso de erros técnicos que podem provocar acidentes ou danificar o produto ou caso alguém considere que a organização não está a operar da melhor forma. O terceiro tipo de crise caracteriza-se pela intenção, logo atribui-se uma grande responsabilidade pela crise à organização; acontece no caso de erros humanos que provocam acidentes ou falhas nos produtos, quando se enganam as partes interessadas sem que estas se apercebam, má conduta da organização ou quando as partes interessadas são colocadas em risco.

O histórico de crises dá a conhecer se, anteriormente, a organização enfrentou uma crise idêntica. A reputação anterior diz respeito à perceção que as partes interessadas guardam da organização relativamente às interações anteriores com a mesma. Estes dois fatores têm tanto impacto direto como indireto na ameaça à reputação da organização – qualquer um destes elementos intensifica a atribuição de culpa (Coombs, 2007a).

Portanto, de acordo com Coombs (2007a), o primeiro passo para compreender a ameaça reputacional é determinar a responsabilidade inicial da crise, através da identificação do tipo de crise. Tem de ser atribuído um grande nível de responsabilidade pela crise à organização para a SCCT ter valor. O segundo passo prende-se com a avaliação do histórico de crises e da reputação anterior, dois fatores que intensificam a avaliação da crise.

A responsabilidade pela crise ativa reações afetivas ao mesmo tempo que é uma ameaça para a reputação da organização. As emoções, paralelamente, influenciam as intenções de comportamento. Quanto maior a responsabilidade atribuída à organização, maiores serão os sentimentos de raiva, reduzindo o sentimento de simpatia para com a organização (*Idem*, 2007a).

Por fim, o modelo da SCCT efetua a ligação entre os efeitos da crise e a intenção de comportamento. Se a crise alterasse a reputação e provocasse uma reação afetiva que, no entanto, acabasse por não ter impacto nas intenções de comportamento não existiram consequências de maior para a organização. Contudo, quanto maior a reputação negativa, maior a probabilidade de as partes interessadas manifestarem intenções de comportamento que não beneficiam a organização, como abandonar os produtos ou serviços da mesma (*Idem*, 2007a).

*Idem* (2007a) salienta que depois de uma crise, é necessária a utilização de respostas estratégicas que têm como objetivo reparar a reputação, reduzir o impacto negativo e prevenir intenções negativas de comportamento. A SCCT obriga a uma relação teórica entre as situações de crise e as respostas estratégicas. A responsabilidade é, aqui, o elo de ligação entre ambas, logo a lista de possíveis respostas à crise do modelo SCCT é construída com base na responsabilidade percebida pela crise. Assim, foram construídas um conjunto de respostas primárias e secundárias. As respostas primárias baseiam-se na perceção de aceitação da culpa: negação, diminuição e reconstrução. As respostas secundárias atuam como reforço ao conjunto de respostas primárias: lembrança, bajulação e vitimização.

A negação procura remover qualquer espécie de conexão entre a organização e a crise. Se a organização não estiver envolvida, não sofre qualquer dano do evento; se

existirem rumores, a organização deve negá-los e refutar as acusações de conduta imoral. No caso de diminuição, a organização procura convencer as partes interessadas de que a crise não é tão grave como aparenta ou que não está a controlar o assunto. Mas, para que funcione, é necessário a existência de evidências sólidas, que ainda assim, podem falhar. A falha ocorre quando os novos *media* têm sucesso em apresentar um enquadramento para a crise diferente. A reconstrução procura gerar novo capital reputacional, através da introdução de informação positiva sobre a organização e da lembrança dos bons trabalhos da mesma. Os gestores da crise procuram praticar ações positivas que dispersem as consequências negativas da crise, como a oferta de compensações ou um pedido de desculpas. Estas estratégias são utilizadas, principalmente, em situações de crise intencionais ou acidentais (Coomb, 2007a).

O conjunto de respostas secundárias atua como reforço às respostas primárias porque oferecem uma oportunidade mínima de desenvolvimento de atributos reputacionais. A lembrança permite lembrar às partes interessadas o trabalho passado da organização, procurando contrabalançar o impacto negativo atual da crise. Evidentemente, esta tática exige a existência de trabalho de qualidade no passado para que possa ser utilizada. A bajulação, aplicada às partes interessadas com base nas relações positivas que estas tinham com a organização previamente à crise, tem como objetivo a criação de boa vontade, especialmente se dirigido aos colaboradores da mesma. Por fim, a vitimização procura causar simpatia para a organização, lembrando que também esta é uma vítima da crise (*Idem*, 2007a).

Van der Meer e Verhoeven (2014) salientaram alguns exemplos na literatura que provam que a estratégia de reconstrução (pedido de desculpa ou compensação) é mais eficaz do que uma estratégia de diminuição ou negação.

#### **4.4. Comunicação de crise e emoções**

Em comunicação de crise, a emoção é, normalmente, estudada como parte da resposta dos diferentes públicos à própria crise e às respostas da organização, no entanto, Van der Meer e Verhoeven (2014) sublinham que as crises também são uma experiência emotiva para os próprios colaboradores da organização:

An organization may choose to suppress such emotions as much as possible, because expressing emotions may be deemed inappropriate. Alternatively, an organization may communicate emotions in its crisis response. For instance, in addition to using response strategy (e.g., denial, diminish, rebuild), a spokesman may announce that the organization feels shame or regret regarding the organizational-crisis situation (Van der Meer & Verhoeven, 2014, p. 526).

Um dos grandes desafios da comunicação interna nas organizações é a criação de compromisso e identificação relativamente a esta, por parte dos seus colaboradores. No entanto, em situações de crise, este desafio é acrescido, dado que vários estudos mostram que os colaboradores alteram a perceção relativamente à organização, de acordo com o tipo de crise e com a forma como esta é gerida. A comunicação de crise interna é definida como a interação entre gestores e colaboradores, em organizações públicas ou privadas, antes, durante e depois de uma crise organizacional ou na sociedade (Johansen *et al.*, 2012).

Da mesma forma que as emoções possuem uma importante função social e influenciam as relações com os outros, também são fundamentais para as relações da organização. As emoções são, ainda, uma forma de comunicação. Por um lado, revelam informações sobre o emissor, o que inclui os seus sentimentos, motivos ou intenções e a preocupação com o bem-estar do público. Van der Meer e Verhoeven (2014) sublinham o contributo da investigação na área da psicologia que mostrou que aqueles que recebem este tipo de comunicação emocional utilizam esta informação para prever as intenções do emissor.

Os autores (Van der Meer & Verhoeven, 2014) mencionam, ainda, o contributo de Kim e Cameron (2011) que encontraram evidências de que as mensagens emocionais como resposta às crises corporativas podem orientar as intenções de comportamento dos diferentes públicos, dado que uma mensagem com carga emotiva é mais propensa a ser vista como positiva do que o contrário. No entanto, a vantagem emocional, de acordo com os autores, depende da forma como os *media* enquadram a notícia. Através da análise de duas emoções distintas, raiva e tristeza, Kim e Cameron (2011) concluem que num enquadramento noticioso onde se induza a emoção tristeza, as respostas à crise por parte da organização devem incluir conteúdos emocionais, sendo

vistas enquanto positivas, e, num enquadramento noticioso que induz a raiva, deve prevalecer a caução relativamente à inclusão de emoções nas respostas à crise. Isto deve-se a uma atitude de ceticismo relativamente à expressão emocional derivada de um sentimento de descredibilidade com a organização.

Van der Meer e Verhoeven (2014) acrescentam ao seu trabalho o contributo de Wesseling *et al.* (2006), que investigaram os efeitos comunicativos das emoções vergonha e arrependimento. Apesar de ambas serem conotadas como negativas, elas diferem em determinados aspetos: a vergonha é resultante de um conflito, neste caso, da organização, com os seus valores, normas, objetivos enquanto que o arrependimento é causado pela lembrança de um erro que poderia ter sido evitado. Esta última forma é acompanhada pela tendência em criar uma dissociação da responsabilidade pelo erro. De acordo com Wesseling *et al.* (2006), a vergonha é aceite mais facilmente do que o arrependimento, em termos de reputação, porque o arrependimento só confirma o envolvimento e a culpabilidade da organização. A vergonha pode ser um indicador de que, apesar do envolvimento, a organização mantém-se incorruptível relativamente àquilo que definiu como sua base.

Uma crise gera sentimentos fortes de raiva relativamente à organização, diminuindo os sentimentos de simpatia pela mesma. Estas emoções podem ser alteradas por uma resposta emocional por parte da organização. Além disto, a investigação mostra a importância de diminuir a raiva por parte dos clientes porque é desta que deriva a comunicação secundária de crise que provoca ainda mais danos à reputação da organização (Van der Meer & Verhoeven, 2014). Por isso:

By communicating shame and regret, people may feel that their harm is acknowledged by an organization, which may buffer recipients' feelings of anger. In addition, by communicating shame or regret, an organization may be perceived as more human which enables people to feel more sympathy toward the organization. Sympathy, in turn, may positively affect corporate reputation (Coombs, 2007) (Van der Meer & Verhoeven, 2014, p. 529).

Além de afetar a reputação da organização, a comunicação de emoções também pode dar a impressão de integridade. Assim, a expressão de emoções como vergonha e arrependimento pode ajudar a reconstruir a credibilidade e a integridade da

organização, algo intimamente relacionado com a própria reputação (Van der Meer & Verhoeven, 2014).

## 5. Significado associado

Crystal (2010) afirma que a semântica é um dos ramos da ciência da linguagem e lembra que o termo foi definido, em 1890, por Michel Bréal, como a ciência dos significados – a ciência do significado da linguagem. Assim, esta tornou-se um dos níveis da linguagem, a par com a fonética, a fonologia, a morfologia e a sintaxe. Contudo, a natureza abstrata e indeterminada de “significado” originou a que permanecesse o ramo negligenciado da linguística durante muitas décadas. Entretanto, outros campos, como a psicologia, a filosofia e o *marketing*, concluíram que a noção de semântica teria utilidade aplicada às diferentes áreas pelo que começaram a estudá-la (Crystal, 2010).

A abordagem da linguística à semântica afirma que o sistema de significados de uma língua é imensamente complexo. O estabelecimento sistemático de significados é muito complicado devido a fenômenos como a conotação, a colocação ou a imprecisão (Crystal, 2010).

Even an apparently simple notion like “oppositeness” turns out to be quite complicated. To take just one topic from the structural semantics literature as an illustration: quickly is the “opposite” of slowly, and single is the “opposite” of married, but we can say very slowly and more quickly whereas we do not say very single and more married (except when joking) (Crystal, 2010, p. 356).

Mwihaki (2004, p. 128), partindo do princípio de que a língua é uma ferramenta simbólica da interação e comunicação humanas, definiu significado como:

Meaning as use refers to speaker meaning and particularly the intention of the speaker or the desired communicative effect of the utterance. This approach to the notion of meaning is validated on the basis of the conviction that language is purposive: when we speak, we intend to achieve particular ends. Language use therefore implies making the appropriate choices of linguistic forms for the appropriate communicative setting and cultural context (Mwihaki, 2004, p. 128).

A língua é um sistema de regras e princípios que definem a forma de comunicação na vida quotidiana, sendo que o significado é considerado um fenómeno pragmático com diversas utilizações, regidas por regras tácitas. Logo, a aplicação do significado está



dependente do contexto comunicativo, das relações sociais e do contexto cultural (Mwihaki, 2004).

Mwihaki (2004) afirma que a análise do significado não tem, necessariamente, uma relação direta com a palavra ou a frase em si. Apoia-se, sim, na elocução, ou seja, com a forma de expressão. A elocução baseia-se em três critérios distintos: o ato locutório, a força ilocutória e a força perlocutória. Num dado contexto, a elocução é um ato locutório porque envolve a escolha e a articulação de formas linguísticas, sílabas, palavras, frases, recursos prosódicos, sempre em conformidade com as regras gramaticais, de forma a codificar um determinado significado linguístico. A força ilocutória é, essencialmente, a própria elocução porque traduz a mensagem e o propósito desta. A elocução é, ainda, um ato perlocutório porque pressupõe um qualquer tipo de reação e consequência.

Mwihaki (2004) realça que a elocução cria uma relação entre o emissor, o recetor e a própria mensagem. O emissor não se limita somente a adicionar um significado à mensagem linguística porque também afeta uma ação através do uso da língua. Logo, o ato de fala é composto por duas propriedades utilitárias: um significado na forma de representação mental a ser embutido pelo emissor e a função comunicativa que é decodificada pelo recetor.

De acordo com Leech (1976), podem ser distinguidos sete tipos de significados: conceptual, conotativo, colocação, social, afetivo, refletido e temático. Contudo, de uma forma geral, distinguem-se dois significados: o significado conceptual e o significado associativo que engloba o conotativo, a colocação, o social, afetivo e refletido. O significado associado é prioritário para o desenvolvimento desta investigação dado que utilização linguística será crítica na interpretação de resultados. Contudo, esta não poderá ser meramente executada com base no sentido lógico das palavras mas sim através de associações baseadas no contexto da experiência real. Esta diferença será feita clara já, imediatamente, abaixo.

Mwihaki (2004) explica que o significado conceptual faz referência ao sentido lógico da elocução e é reconhecido como componente básico da gramática. Alternativamente, é

descrito como significado cognitivo ou denotativo. É o significado básico ou universal, representado a nível lexical e através de frases simples.

A autora (Mwihaki, 2004, p. 131) oferece, também, uma definição geral de significado associado antes de desconstruir os diferentes tipos de significado que o constituem:

Associative meaning describes a composite of six modes of language usage, which draw on certain mental connections. Such connections are based on the contiguities of real-world experience rather than the linguistic context. The ensuing discussion focuses on four types of associative meaning, selected on account of specifically distinctive communicative properties: connotative meaning, social meaning, affective meaning, collocative meaning (Mwihaki, 2004, p. 131).

*Idem* (2004) afirma que o significado conotativo diz respeito ao valor dado, na realidade, a uma determinada expressão. Este valor é percebido mediante princípios sócio culturais, normas e regras. Então, o significado conotativo descreve o valor comunicativo que uma expressão contém ao invés do conteúdo puramente conceptual. Heylighen (2001) salienta que é mais simples determinar um significado através da sua relação com outras palavras, parafraseando o significado de conotação de acordo com o American Heritage Dictionary: “An idea or meaning suggested by or associated with a word or a thing. The set of associative implications constituting the general sense of a word in addition to its literal sense”. Concluindo, *Idem* (2004, p. 133) afirma:

Connotative meaning is, therefore, generally unstable. It varies considerably according to such factors as culture, historical period, social class and the general real-life experience of a speaker or group of speakers. It can hence be described as coincidental to language rather than an essential part of it. In effect, connotations are relatively peripheral meanings in comparison with denotations (Mwihaki, 2004, p. 133).

Já o significado social, de acordo com *Idem* (2004), prende-se com a utilização da língua para o estabelecimento e manutenção de relações sociais. Este tipo de linguagem é, também, descrito como comunicação social ou fática. A noção de comunicação fática enfatiza as experiências de uma comunidade que incluem rituais linguísticos sociais. Neste tipo de comunicação a interação verbal oferece pouco valor informativo mas tem um papel essencial na facilitação do discurso social. Então, o

significado social é comunicado através do uso ritualístico da linguagem em forma de saudações, pedidos de desculpa, bênçãos e condolências (Mwihaki, 2004).

Evidently the social meaning of an utterance is only indirectly related to the conceptual meaning. The social meaning is however effective due to the understanding of the relations existing among the speakers and the social purpose of the verbal exchange (Mwihaki, 2004, p. 134).

O significado afetivo, à semelhança do significado social, relaciona-se indiretamente com a representação conceptual. O significado afetivo é uma reflexão direta das atitudes ou sentimentos de um emissor dirigidos a um recetor. Estes sentimentos e atitudes são, normalmente, negativos ou de natureza desonesta, e expressados através de insultos, adulação, hipérboles ou sarcasmo, de acordo com Mwihaki (2004). Todavia, de acordo com Leech (1976) e vários autores posteriores a este, o significado afetivo pode estar associado a emoções positivas e aprazíveis e ser veiculado/entendido como tal. É expectável que o significado afetivo adquira um peso razoável nesta investigação dado que o processo de desmantelamento e criação do Novo Banco encontra-se vinculado a uma forte carga emocional. Apesar de o Novo Banco estar em funções há mais de um ano, a não resolução de problemas derivados da crise no BES (questão do papel comercial, por exemplo) ainda origina muitas manifestações públicas de desagrado, que, adicionalmente, são altamente mediatizadas.

O significado refletido surge através de diferentes formas de significado conceptual, quando um sentido da palavra forma a resposta a outro sentido (Leech, 1974).

Por fim, Mwihaki (2004) explica que a colocação corresponde a um termo genérico que abrange diferentes casos de coocorrências e significados, que acontecem em ambientes semelhantes. Este último estende-se às associações lexicais de vários tipos de ditos em diferentes línguas.

Chan e Franklin (2003) sublinham o peso do efeito do contexto dentro da linguística. O efeito do contexto teve, sempre, um papel de peso dentro da linguística. Embora muitos linguistas clássicos defendam que a sintaxe deve ser encarada de forma mais prioritária relativamente à semântica, muitos fenómenos demonstram que a utilização

das associações semânticas e a compreensão do contexto iguala e, até, ultrapassa a interpretação sintática. Um texto mal formado gramaticamente pode ser compreendido praticamente pelo mesmo processo utilizado para um texto bem formado. Uma elocução composta pelas palavras “mulher”, “estrada”, “multidão”, “tráfico”, “barulho”, “ladrão”, “mala”, “gritos”, “polícia” gramaticalmente não tem estrutura mas as associações comuns entre as palavras indicam uma narrativa específica (Chan & Franklin, 2003).

Apesar do elevado nível e ambiguidade presente na linguagem, a semântica é processada tão depressa como a sintaxe e, por isso, pode dirigir o processo sintático.

In view of the tendency of short words to have many meanings, it is clear that the simultaneous activation of associations is necessary for disambiguation when the true meaning relies on matching of common associations (Chan & Franklin, 2003, p. 23).

Existem dois tipos de efeitos do contexto e ambos indicam, através de diferentes formas, a necessidade de uma rede de associações para o processo natural de linguagem. O primeiro prende-se com a compreensão total de uma passagem, a qual é levada para a interpretação de novas frases: “In “My sister’s kids are at the store again. Those three boys sure like candy”, there must be an association (of near-synonymy) active between “kids” and “boys” to enable the identification of these two” (Chan & Franklin, 2003, p. 23). O segundo diz respeito às interpretações semânticas como forma de construção de contexto logo no início do texto ou de uma declaração, ou seja, devem começar com algo que mostre rapidamente aos leitores/recetores o tipo de conteúdo que está a ser falado. Por exemplo, se alguém exclamar “empregado” é possível inferir uma situação relacional num restaurante (Chan & Franklin, 2003).

Chan e Franklin (2003) afirmam que a compreensão de diferentes declarações abrange, por norma, dois estádios. Primeiro, é necessário determinar o significado apropriado de cada palavra. Assim, associações como “banco/dinheiro” não só fornecem uma relação entre ambos (o que contribui para a formação de conotações), como contribuem para a construção de novas referências. O segundo estádio diz respeito ao contexto em que as declarações são usadas. Se os termos lexicais são compatíveis com o contexto, a interpretação procede com facilidade. Os efeitos de

contexto facilitam o processo de interpretação da linguagem porque suprimem todas as possibilidades irrelevantes (Chan & Franklin, 2003).

A semântica, em particular o significado associado, tem aplicações em diferentes campos de estudo, sendo um deles o *marketing*. Esta relação entre o significado associado e o campo do *marketing* adquire relevância especial nesta investigação.

Szalay e Bryson (1974) e Szalay e Deese (1978) desenvolveram um método de análise de conteúdo de passagens textuais com base na semântica, dentro do campo da psicologia social que, mais tarde, foi adotado por investigadores na área do marketing. Este procedimento identifica significados a partir de associações de palavras, colocando as respostas recolhidas em categorias com base na relação semântica ao estímulo. A associação de palavras é um método simples e eficaz para compreender o significado psicológico e cultural de um conceito ou sujeito. De acordo com Szalay e Deese (1978), a associação de palavras diminui a extensão de racionalização por parte dos informantes enquanto que captura associações que podem ser complicadas de explicar ou expressar, dado que não requer a articulação direta de conceitos. Cabe aos investigadores retirar ilações a partir do vocabulário usado. Rahman (2013) acrescenta que este procedimento tem, ainda, a vantagem de gerar respostas espontâneas e naturais (Rahman, 2013).

Rahman (2013), que aplicou este método ao seu próprio trabalho, envolveu dois tipos de codificações: *in vivo* e *in vitro*. A primeira dirige-se aos termos cunhados pelos próprios informantes enquanto que a segunda refere-se aos termos criados pelos investigadores para encapsular os conceitos firmados pelos informantes. Cada palavra foi analisada de acordo com a abordagem *in vitro*, através do desenvolvimento de temas que incluem as associações dos respondentes de acordo com algo em comum. Uma perspetiva adicional para a análise dos dados foi fornecida por Szalay e Deese (1978), que medem o que pode ser descrito como “dominante” de um tema, ou seja, a proporção de associações categorizadas dentro de cada tema.

Marsden (2002) reflete sobre a importância do posicionamento e sobre o contributo das relações associativas para este. Numa atualidade saturada de produtos e serviços, com uma forte carga comunicativa, um posicionamento efetivo pode ser crítico para o

sucesso de uma marca ou organização. Este conceito define-se pela forma como a marca se posiciona na mente dos consumidores através dos valores que possui e pelos quais se diferencia. Na verdade, a gestão de uma marca pode basear-se quase inteiramente no seu posicionamento – com o objetivo de aumentar os lucros, os produtos ou serviços bem como as iniciativas de marketing ligam-se a associações com valores que são atrativas para os consumidores.

O autor (*Idem*, 2002) relembra que o conceito de posicionamento, essencial para a gestão de uma marca, tem origem na Grécia Clássica, com a afirmação de Platão de que as memórias evocam recordações relacionadas, através do significado afetivo associado a estas, colorindo, desta forma, a interpretação. Nos séculos dezassete e dezoito, empíricos britânicos elaboraram a noção Aristotélica de que as ideias são armazenadas na memória através de associações, desenvolvendo as três leis da associação: similaridade, contraste e contiguidade. Neste sentido, o posicionamento de um conceito na estrutura associativa da memória define o significado do conceito, permitindo que conceitos complicados sejam construídos a partir da combinação de conceitos simples. A psicologia moderna, a partir de Freud (1901) faz bastante uso desta perspetiva para estudar a estrutura da memória humana e para compreender o significado, utilizando técnicas associativas para identificar como é que uma ideia é posicionada na mente, de forma a descodificar o seu significado subjetivo.

Assim, Marsden (2002) conclui que a forma como uma ideia se posiciona nas relações associativas da memória pode ser descrita como significado. Estas ligações associativas são, efetivamente, aquilo que o linguista George Zipf (1965) denomina de genes do significado, conhecidos, atualmente, como *memes* (pronunciadas de forma a rimar com genes). Este termo, cunhado por Richard Dawkins (1976) para denotar unidades de memória, culturalmente análogos a genes, podem ser simplesmente compreendidos, neste contexto, como nós nas redes associativas da memória.

Like a kind of semantic DNA, clusters of memes in the semantic networks of memory provide a recipe of meaning, allowing us to imbue objects, including trademarks, with meaning (Marsden, 2002, p. 307).

A relevância dos *memes* para as marcas encontra-se no facto de poderem ser utilizadas para mapear associações, entendendo como é que as marcas estão posicionadas na mente dos consumidores e fornecendo informações valiosas que podem ajudar as iniciativas de *marketing*. Esta abordagem “memética” tem como vantagem ser rápida e sucinta sendo que a maior dificuldade é a passagem de mapas individuais para um público-alvo completo, algo que, no entanto, pode ser completamente ultrapassado através de programas informáticos (Marsden, 2002).

*Idem* (2002) executou uma abordagem prática deste conceito ao mapear o posicionamento da ideia “viver de forma saudável”. Cada uma das 142 pessoas que aceitaram completar um jogo de associação de palavras completou uma lista de nove associações. O conceito principal (viver saudável) foi colocado no centro do mapa e ligado a uma hierarquia de cadeias associativas que, progressivamente, desconstruíram o significado do conceito em *memes*. Desta forma, cada nó origina uma lista de associações sendo que uma delas se torna dominante. Adicionalmente, o autor (Marsden, 2002) acompanhou cada palavra com uma percentagem de polaridade, que é, no fundo, uma percentagem média fornecida pelos respondentes em termos do grau de evocação de sentimentos positivos ou negativos (+3 e -3). Resumindo:

Conceptually, the meme map can be thought of as blueprint of the semantic DNA that progressively unpacks the dominant meaning of “healthy living” in the mindset of participating consumers (Marsden, 2002, p. 308).

Concluindo, a análise “memética” através da construção de um mapa de associações permite a identificação e descompactação da forma como as marcas se posicionam na mente dos consumidores. Através desta abordagem, que permite revelar a associação dominante positiva e negativa, os mapas mostram quais são os genes de significados que se adaptam, ou não, ao posicionamento da marca. Este conhecimento permite a modificação “memética” das marcas de forma a que estas se ajustem da maneira mais positiva à mente dos consumidores. Ao embeber as marcas com valores verdadeiros, únicos e atrativos, o valor de uma marca pode ser aumentado. Da mesma forma, a análise memética pode ser utilizada para identificar oportunidades para a própria marca porque, não contendo somente a associação dominante, permite perceber

outras associações valorizadas pelos consumidores. Por último, esta análise pode contribuir, ainda, para o desenvolvimento de novas marcas: “by unpacking the semantic DNA of current successful brands, their memes could be mutated and recombined to form the essence of innovative next-generation power brands” (Marsden, 2002, p. 311).





## **Capítulo III**

### **Metodología**



## 1. Introdução à metodologia

Em investigação existem metodologias de análise quantitativas e qualitativas. Uma abordagem baseada numa metodologia quantitativa caracteriza-se pela recolha de dados observáveis e quantificáveis, sendo, por isso, de acordo com Bardin (2008), mais objetiva, fiel e exacta. A abordagem baseada em métodos qualitativos caracteriza-se pela análise detalhada do assunto em estudo, baseando-se na observação, descrição e interpretação de factos. Descombe (2003) sublinha que uma investigação de ordem qualitativa foca-se, principalmente, na descrição e no estudo das palavras empregadas como unidade de análise. Adicionalmente, este tipo de investigação tende a associar-se a pequenos estudos de caso, através de uma perspectiva holística, com a participação do investigador no desenvolvimento de um desenho de pesquisa.

Na opinião de Bryman (2007), a utilização das duas metodologias em simultâneo apresenta dificuldades, nomeadamente, o facto de pretender dar a resposta a diferentes questões. No entanto, salienta que esta potencial utilização múltipla tem a vantagem de aferir dados e informações que se perderiam de outra forma e que são relevantes porque apresentam contrastes e ajudam à clarificação das questões colocadas.

Mediante o objetivo geral traçado para esta investigação – compreender se a identidade visual do Novo Banco é uma ferramenta eficaz de comunicação de crise – ter-se-ão em conta ambas as metodologias.

Considerando que para o cumprimento do objetivo primordial desta investigação é essencial a aferição da perceção da visão do público geral relativamente à identidade visual do Novo Banco foi escolhido como método de investigação a ferramenta questionário.

Quivy (2008) classifica o inquérito por questionário como uma ferramenta útil para interrogar um grande número de pessoas, ainda que se levante um problema de representatividade. Esta nunca é absoluta, sendo uma das grandes desvantagens do

método, que, no entanto, permite quantificar uma multiplicidade de dados e proceder a várias análises de correlação.

Portanto, este questionário terá como objetivo a recolha de dados empíricos relativamente à percepção tida em mente por parte público geral relativamente à identidade visual do Novo Banco. Adicionalmente, serão recolhidos dados relativos à percepção do público no que toca aos pontos fulcrais da estratégia de comunicação de lançamento da marca Novo Banco, pois serão uma mais valia para um melhor entedimento deste estudo de caso.

### **1.1. Construção do questionário**

Tendo em consideração que a base desta dissertação é um estudo de caso particular, optou-se pela construção de um questionário que não se baseia em nenhum modelo anterior, mas que não deixa de recorrer às bases da literatura previamente estudadas e detalhadas na revisão da literatura. Neste sentido, o questionário encontra-se dividido em sete partes distintas, cada qual focalizada em aspetos diferentes a serem abordados e que serão, imediatamente abaixo, explicados.

A primeira parte do questionário pretende caracterizar os inquiridos e aferir a relação destes com o Novo Banco. Assim, possui questões fechadas de carácter sóciodemográfico dirigidas à idade, ao género, à região de residência e às habilitações literárias dos inquiridos. A pertinência destas questões encontra-se no facto da percepção do público relativamente a um dado assunto poder ser influenciada pelas diferentes variáveis referidas. De seguida, parte-se para a compreensão da relação dos inquiridos com o Novo Banco, também através de questões fechadas: uma que questiona se estes são, ou não, clientes do Novo Banco, e outra se questiona se já foram clientes do Banco Espírito Santo. Para finalizar a primeira parte do questionário, os inquiridos encontrarão um conjunto de diferentes palavras que traduzem associações possíveis à marca – confiança, credibilidade, notoriedade, firmeza, envolvimento, solidez, transparência, proximidade e competência - sendo-lhes pedido para escolherem entre estas. Em caso de inexistência de associações com as quais se compatibilizem, será possível que escrevam, eles próprios, as associações que retêm relativamente à marca.

O restante questionário divide-se em cinco secções distintas, sendo que cada uma delas pretende debruçar-se sobre as cinco partes que compõem a identidade visual da marca, de acordo com os autores Van den Bosch *et al.* (2005), Melewar e Wooldrige (2001) e Simões (2005), previamente abordados na revisão da literatura: nome, logótipo/símbolo, cor, tipografia e *slogan*. Para cada secção, serão formuladas hipóteses das quais derivam determinadas associações com as quais os inquiridos poderão, ou não, concordar, de acordo com uma escala de Likert de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente).

Assim, o primeiro componente da identidade visual de uma marca a ser analisado é o nome. Na tabela abaixo, à esquerda poderão ser encontradas as hipóteses desenhadas com base na literatura e, à direita, as diferentes afirmações que serão incluídas no questionário relacionadas com as diferentes hipóteses.

Hipóteses	Afirmações
<p>1. O nome da marca identifica o produto/serviço oferecido pela organização (Chan &amp; Huang, 1997; Kohli <i>et al.</i>, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nome “Novo Banco” refere-se a uma organização que atua no setor bancário/financeiro.</li> </ul>
<p>2. O nome da marca reflete o posicionamento estabelecido pela organização (Kohli &amp; LaBahan, 1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à competência da organização.</li> <li>• O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização.</li> <li>• O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à motivação da organização para fornecer um melhor serviço.</li> </ul>
<p>3. O nome da marca descreve os benefícios oferecidos pela</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à qualidade</li> </ul>

<p>organização (Hillenbrand <i>et al.</i>, 2013).</p>	<p>das soluções oferecidas pela organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de produtos e/ou serviços de excelência.</li> <li>• O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de soluções eficazes.</li> <li>• O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a um serviço de qualidade, baseado no conhecimento e competência dos seus trabalhadores.</li> <li>• O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente ao fornecimento de um serviço que tem como base a valorização dos seus clientes.</li> </ul>
<p>4. O nome da marca obedece a características de ordem semântica propostas por Chan e Huang (1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O nome “Novo Banco” é moderno e atual.</li> <li>• O nome “Novo Banco” é curto.</li> <li>• O nome “Novo Banco” tem uma sonoridade agradável.</li> <li>• O nome “Novo Banco” é agradável de forma escrita.</li> <li>• O nome “Novo Banco” é familiar.</li> <li>• O nome “Novo Banco” é de fácil memorização.</li> </ul>

Tabela 3. Hipóteses e afirmações sobre o nome “Novo Banco”

O segundo componente da identidade visual de uma marca a ser analisada é o símbolo. Na tabela abaixo, à esquerda poderão ser encontradas as hipóteses

desenhadas com base na literatura e, à direita, as diferentes afirmações que serão incluídas no questionário. Para facilitar a compreensão dos inquiridos, será explicitado no cabeçalho desta secção a diferença entre símbolo e logótipo. O primeiro é uma figura ou desenho (imagem), que possui um significado abstrato ou figurativo e que comporta associações relativamente à organização. Já o logótipo diz respeito aos elementos gráficos – letras, sinais ou imagens – que uma organização usa para se representar a si ou aos seus produtos.

Hipóteses	Afirmações
<p>1. O símbolo representa os resultados e as ambições da organização (Van den Bosch <i>et al.</i>, 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O símbolo do Novo Banco representa o elevado compromisso da organização para com os seus clientes.</li> <li>• O símbolo do Novo Banco representa a ambição de ocupar uma posição de liderança no mercado.</li> </ul>
<p>2. O símbolo é uma parte preponderante da identificação de uma marca (Dowling, 1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O símbolo do Novo Banco, isolado do logótipo, tem a capacidade de representar, por si só, a organização.</li> <li>• O símbolo do Novo Banco só tem a capacidade de representar a organização quando acompanhado do nome da marca.</li> </ul>
<p>3. O símbolo possui um significado (Kohli <i>et al.</i>, 2002).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O símbolo do Novo Banco representa as asas de uma borboleta.</li> <li>• O símbolo do Novo Banco evoca uma potência matemática.</li> <li>• O símbolo do Novo Banco representa transformação para a organização.</li> <li>• O símbolo do Novo Banco evoca a ideia de renovação.</li> <li>• O símbolo do Novo Banco representa a agilidade da organização para enfrentar</li> </ul>



	novos desafios.
4. A imagem do símbolo permite um reconhecimento mais rápido do logótipo da organização (Kohli <i>et al.</i> , 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O símbolo do Novo Banco é fundamental para um reconhecimento mais eficaz do logótipo da organização.</li> </ul>

Tabela 4. Hipóteses e afirmações sobre o símbolo do Novo Banco

O terceiro componente da identidade visual de uma marca a ser analisada é o *slogan*. Na tabela abaixo, à esquerda poderão ser encontradas as hipóteses desenhadas com base na literatura e, à direita, as diferentes afirmações que serão incluídas no questionário.

Hipóteses	Afirmações
1. O <i>slogan</i> constrói uma ponte entre o nome e o logótipo ao fornecer informações sobre o produto ou serviço (Kohli <i>et al.</i> , 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente aos produtos e serviços oferecidos pelo Novo Banco.</li> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente ao capital humano que a organização possui.</li> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente aos balcões que a organização possui.</li> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente à qualidade do serviço oferecido pelo Novo Banco.</li> </ul>
2. O <i>slogan</i> aumenta a notoriedade da marca (Kohli <i>et al.</i> , 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” é associado, de imediato, ao Novo Banco.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” tem de estar associado ao nome Novo Banco para ser reconhecido.</li> </ul>
3. O <i>slogan</i> tem em consideração uma visão a longo prazo, ainda que possa ser alterado no futuro (Kohli <i>et al.</i> , 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” incorpora as ambições do Novo Banco.</li> </ul>
4. O <i>slogan</i> é uma ferramenta fundamental para o posicionamento da marca (Kohli <i>et al.</i> , 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” traduz uma atitude otimista para a renovação da organização.</li> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” evoca a ideia de transformação da organização.</li> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente à competência da organização.</li> </ul>
5. O <i>slogan</i> transmite uma mensagem de forma clara e inequívoca (Kohli <i>et al.</i> , 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>slogan</i> “um bom começo” afirma, claramente, a confiança no capital humano (trabalhadores e clientes da organização).</li> </ul>

Tabela 5. Hipóteses e afirmações sobre *oslogando* Novo Banco

O quarto componente da identidade visual de uma marca a ser analisada é a cor. Na tabela abaixo, à esquerda poderão ser encontradas as hipóteses desenhadas com base na literatura e, à direita, as diferentes afirmações que serão incluídas no questionário.

Hipóteses	Afirmações
1. A cor funciona como dispositivo mnemónico que facilita o reconhecimento da marca (Labrecque <i>et al.</i> , 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cor verde do logótipo do Novo Banco facilita o reconhecimento da marca.</li> </ul>
2. A cor encoraja a formação de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cor verde do logótipo do Novo</li> </ul>

<p>conexões relativamente à marca (Labrecque <i>et al.</i>, 2013).</p>	<p>Banco é um elemento fundamental do património da marca.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A cor verde do logótipo do novo Banco estabelece uma ligação com o passado da marca, ou seja, com o Banco Espírito Santo.</li> <li>• A cor verde do logótipo do Novo Banco significa riqueza, poder e estatuto.</li> <li>• A cor verde do logótipo do Novo Banco significa esperança e novidade.</li> </ul>
--	---

**Tabela 6. Hipóteses e afirmações sobre a cor do logótipo do Novo Banco**

O quinto componente da identidade visual de uma marca a ser analisada é a tipografia. Na tabela abaixo, à esquerda poderão ser encontradas as hipóteses desenhadas com base na literatura e, à direita, as diferentes afirmações que serão incluídas no questionário.

<b>Hipóteses</b>	<b>Afirmações</b>
<p>1. Diferentes arranjos entre os elementos da tipografia e, portanto, diferentes categorias de fontes, possuem diferentes conotações (Thangaraj, 2013).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco é moderno.</li> <li>• O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco é indicador do profissionalismo da marca.</li> <li>• O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite familiaridade.</li> <li>• O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite solidez.</li> <li>• O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite força.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite estabilidade.</li> </ul>
--	---

Tabela 7. Hipóteses e afirmações sobre tipografia no logótipo do Novo Banco

A oitava, e última, secção do questionário pretende aferir a perspetiva do público no que diz respeito aos pontos fulcrais da comunicação da identidade do Novo Banco. Para tal, foram recolhidas palavras-chaves, tanto da campanha impressa como da campanha na rádio, que serão listadas de modo a que os inquiridos possam seleccionar aquelas que tiveram maior impacto. As palavras-chave recolhidas foram as seguintes: começo, clientes, colaboradores, balcões, capital social, empenho, competência, confiança, transformação, renovação, relação e futuro.

De forma a perceber o alcance dos meios de comunicação utilizados pelo Novo Banco para comunicar a nova identidade, serão incluídos os meios imprensa, noticiários televisivos, rádio, canais digitais, balcões de Novo Banco e outros, de modo a que os inquiridos escolham aqueles que lhes permitiram uma maior acessibilidade.

Para finalizar a última secção, será incluída uma questão de resposta aberta, no entanto optativa, dado que os inquiridos são menos recetivos a este tipo de questões. Será incluído um enunciado diretamente relacionado com a campanha do Novo Banco, e incluído num *press release* da instituição, e será pedido aos inquiridos para concordarem, ou discordarem das afirmações, justificando. O enunciado é o seguinte: “A primeira campanha do Novo Banco assinala o início de uma nova era para o banco. Confiança, proximidade e envolvimento são as ideias-chave de uma campanha que também destaca colaboradores e clientes”.

O questionário, como foi apresentado aos inquiridos, encontra-se disponível para leitura em anexo (Anexo 1).

## 1.2. População e amostra

Para levar a cabo a presente investigação, é necessário definir a população e a amostra em estudo. A primeira refere-se a todos os indivíduos que possuam características de interesse comuns, sendo que nesta investigação são os habitantes portugueses com uma idade superior ou igual a 16 anos.

A necessidade da seleção de uma amostra parte da impossibilidade de inquirir toda a população-alvo selecionada, pelo que se escolhe um subconjunto ou subconjuntos da mesma. Neste caso, a amostra é não probabilística, por conveniência, porque é selecionada de acordo com a disponibilidade para recolher dados, independente de uma listagem exaustiva da população. Assim, a amostra desta investigação compreende um conjunto de 314 indivíduos.

### **1.3. Metodologia de recolha de dados**

Para o processo de obtenção de respostas ao questionário, selecionou-se uma metodologia de recolha de dados *online*. O questionário esteve alojado na plataforma Google Drive e a amostra foi mobilizada via *email* através de divulgação na rede social *Facebook*. De modo a aumentar a taxa de resposta, foi reforçada semanalmente a comunicação com os potenciais inquiridos. O período de recolha de dados decorreu entre 6 de Julho e 6 de Agosto de 2015.

Antes da aplicação do questionário foram aplicados 10 pré-testes com o objetivo de testar a legibilidade das questões colocadas, de forma a melhorar questões que, eventualmente, não apresentassem uma leitura e compreensão acessível e encontrar possíveis grialhas. Estes pré-testes revestiram-se, portanto, de especial importância porque melhoraram e enriqueceram o questionário inicialmente construído.

## **Capítulo IV**

### **Resultados**



## 1. Resultados

De modo a facilitar a leitura e análise dos resultados aferidos pelos questionários, a descrição dos mesmos será feita de acordo com a estrutura do próprio questionário, ou seja, dividida em sete partes distintas.

### 1.1. Caracterização dos inquiridos e relação com o Novo Banco

Foi recolhida uma amostra de 314 respostas ao questionário. Deste total, a maioria dos respondentes ao questionário pertencem ao sexo feminino, com uma percentagem de 67,52%. A restante percentagem, 32,48%, corresponde aos respondentes do sexo masculino (consultar tabela abaixo).

A grande maioria dos inquiridos reside na região norte do país (57,96%) e a região centro inclui o segundo maior grupo de participantes no questionário (28,98%). As restantes regiões do país, Lisboa, Alentejo, Algarve e Açores e Madeira, representam, em conjunto, 13,06% do total de respostas recolhidas (consultar tabela abaixo).

A faixa etária entre os 21 e os 25 anos representa 40,13% dos respondentes, seguida pela faixa dos 16 aos 20 anos, representativa de 12,20% respostas. Com a representatividade de 12,42%, segue-se a faixa etária entre os 36 e os 45 anos. Pela mesma lógica decrescente, situa-se a faixa etária entre os 36 e os 45, com a percentagem de 12,42%, e a faixa etária entre os 46 e os 55 anos, com a percentagem de 10,93%. Seguem-se as faixas etárias entre os 31 e 35 anos e 26 e 30 anos, com percentagens semelhantes, 7,96% e 7,32%, respetivamente. Finalmente, a faixa etária entre os 56 e os 65 anos representa um total de 3,54% e respondentes com mais de 65 anos têm, somente, a representatividade de 0,64% (consultar tabela abaixo).

No que diz respeito às habilitações literárias, verifica-se que 41,08% dos inquiridos possuem o grau de licenciado. Com mestrado ou pós-graduação conta-se a percentagem de 21,02% e, com doutoramento, 11,78%. Salienta-se, ainda, que 22,61% dos inquiridos tem o ensino secundário e o 3.º ciclo do ensino básico abrange a restante percentagem (consultar tabela abaixo).



		<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>Género</b>	Feminino	212	67,52%
	Masculino	102	32,48%
<b>Região de Residência</b>	Norte	182	57,96%
	Centro	91	28,98%
	Lisboa	19	6,05%
	Alentejo	16	5,10%
	Algarve	2	0,64%
	Açores e Madeira	4	1,27%
<b>Idade (em anos)</b>	16 – 20	54	17,20%
	21 – 25	126	40,13%
	26 – 30	23	7,32%
	31 – 35	25	7,96%
	36 – 45	39	12,42%
	46 – 55	34	10,93%
	56 – 65	11	3,54%
	Mais de 65	2	0,64%
<b>Habilitações Literárias</b>	1.º ciclo do ensino básico (4.º ano)	0	0%
	2.º ciclo do ensino básico (6.º ano)	0	0%
	3.º ciclo do ensino básico (9.º ano)	11	3,50%
	Ensino Secundário	71	22,61%
	Licenciatura	129	41,08%
	Mestrado/Pós- Graduação	66	21,02%
	Doutoramento	37	11,78%

Tabela 8. Caracterização sociodemográfica dos respondentes

De modo a caracterizar a relação dos respondentes com o Novo Banco, foram colocadas questões relativamente à pertença destes à clientela do Novo Banco e do Banco Espírito Santo, cuja falência originou a criação do Novo Banco. Conclui-se que 16,56% dos respondentes são clientes do Novo Banco mas importa salientar que 26,46% dos respondentes eram clientes do Banco Espírito Santo. É possível aferir que 9,87% dos respondentes escolheram não manter a associação ao Novo Banco, depois da crise no BES (consultar tabela abaixo).

		<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>Cliente do Novo Banco</b>	Sim	52	16,56%
	Não	262	83,44%
<b>Cliente do Banco Espírito Santo</b>	Sim	83	26,43%
	Não	231	73,57%

**Tabela 9. Relação de clientela com o Novo Banco e com o BES**

Relativamente aos marcadores escolhidos como possíveis associações ao Novo Banco, verifica-se que o marcador “proximidade” abrange a maior percentagem relativamente aos restantes, 21,97%. Segue-se, muito próximo, o marcador “notoriedade” com a percentagem de 21,02% e, um pouco mais distanciado, o marcador “envolvimento” com 15,92%. Numa lógica decrescente, encontram-se os marcadores “confiança” (8,92%), “transparência” (8,60%), “credibilidade” (7,32%), “firmeza” (7,01%) e solidez (5,41%) (consultar tabela abaixo).

Dada a oportunidade de identificação de novos marcadores, regista-se um total de 127 palavras que foram incluídas em diferentes categorias, de acordo com o seu significado associado, para uma leitura mais clara dos resultados (ver anexo 2). A categoria com maior representatividade percentual (8,28%) engloba palavras com uma forte carga negativa (a título de exemplo, “ladroagem” e “máfia”). O marcador “desconfiança” abrange a percentagem de 5,73% e é seguido por “incerteza” e “insegurança”, com 3,50% e 2,87%, respetivamente. Surge, a seguir, o marcador “fraude” com 2,23%, e, com igual percentagem de 1,91% os marcadores “corrupção” e “palavras associadas à crise no BES”. Finalmente, registam-se os marcadores “descredibilidade” (1,59%), “polémica” e “fragilidade” (ambos com 1,27%), “renovação” (0,96%) e

“transformação” (0,64%). As palavras inseridas nas categorias “nenhuma” ou “outras” não têm utilidade prática para a investigação dado não adicionarem dados novos (consultar tabela abaixo).

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>Confiança</b>	28	8,92%
<b>Credibilidade</b>	23	7,32%
<b>Notoriedade</b>	66	21,02%
<b>Firmeza</b>	22	7,01%
<b>Envolvimento</b>	50	15,92%
<b>Solidez</b>	17	5,41%
<b>Transparência</b>	27	8,60%
<b>Proximidade</b>	69	21,97%
<b>Outras</b>		
<b>Desconfiança</b>	18	5,73%
<b>Insegurança</b>	9	2,87%
<b>Incerteza</b>	11	3,50%
<b>Descredibilidade</b>	5	1,59%
<b>Fraude</b>	7	2,23%
<b>Corrupção</b>	6	1,91%
<b>Polêmica</b>	4	1,27%
<b>Fragilidade</b>	4	1,27%
<b>Crise BES</b>	6	1,91%
<b>Palavras de carga negativa</b>	26	8,28%
<b>Transformação</b>	2	0,64%
<b>Renovação</b>	3	0,96%
<b>Nenhuma</b>	20	6,37%
<b>Outras</b>	6	1,91%

Tabela 10. Marcadores associados ao Novo Banco

## **1.2. Análise das afirmações relativas à identidade visual do Novo Banco**

Para cada um dos diferentes constituintes da identidade visual, foram criadas afirmações, baseadas na literatura, às quais foi pedido aos respondentes que, de acordo com uma escala de Likert de 1 a 5, emitissem o seu nível de concordância.

Para o estudo destas variáveis utilizou-se o programa informático de tratamento estatístico *IBM SPSS Statistics versão 23*. Assim, além dos valores de frequência absoluta e relativa obtidos para cada uma das afirmações, foram encontrados os valores de tendência central, ou seja média (valor onde se concentra o maior número de dados), moda (valor da variável que possui maior frequência absoluta ou relativa) e mediana (valor definido pela posição na sucessão da distribuição de frequências). Foram obtidos, também, os valores do desvio padrão (desvio em relação à média) que, por ser uma medida de dispersão absoluta, ou seja, expressa nas próprias unidades das variáveis, levou ao cálculo do coeficiente de variação, uma medida de dispersão relativa não expressa nas unidades das variáveis, que permite um maior rigor científico relativamente ao significado da dispersão por estabelecer comparações entre diferentes grandezas e escalas. De forma a retirar conclusões sobre a simetria da distribuição relativamente às medidas de tendência central, obtiveram-se os valores da assimetria e da curtose, posteriormente, do quociente de assimetria e de curtose (Pestana & Gajero, 2005).

Com o intuito de investigar a relação entre diferentes variáveis foram aplicados testes t para amostras independentes através do programa informático SPSS. Estes testes aplicam-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos e se desconhecem as respetivas variâncias populacionais. A aplicação de testes t pressupõe a normalidade em amostras de dimensão inferior ou igual a 30. No entanto, se número de observações for superior a 30 em ambos os grupos, não é necessário a aplicação de testes de normalidade, procedendo-se, de imediato, à aplicação dos testes t. É o caso desta investigação, onde os grupos estudados possuem, sempre, mais de 30 indivíduos. Foram, então, realizados testes de comparação de médias entre diferentes grupos com o objetivo de encontrar diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em causa (Pestana & Gajero, 2005).

### 1.2.1. Nome

A segunda parte do questionário pretende aferir a percepção pública dos respondentes relativamente ao nome “Novo Banco”, uma das cinco partes da identidade visual de uma marca.

A média mais elevada (4,45) coube à afirmação “o nome “Novo Banco” refere-se a uma organização que atua no setor bancário/financeiro”. A dispersão é considerada média dado que o coeficiente de variação (21,09%) está situado entre os 15% e os 30%. O valor do quociente de assimetria é inferior a -1,96, pelo que se diz que a distribuição é assimétrica negativa, ou seja, aproxima-se das medidas de tendência central no valor máximo de distribuição (5). O coeficiente da curtose, com um valor superior a 1,96, indica uma distribuição leptocúrtica (menos achatada do que a normal) logo, mais concentrada num ponto central. A mesma leitura faz-se da afirmação “O nome Novo Banco é de fácil memorização”, com uma média de 4,09, uma dispersão também considerada média dada o valor do coeficiente de variação (23,84%), uma distribuição assimétrica negativa (valor do quociente de assimetria inferior a -1,96), o que se traduz numa aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo da distribuição (5) e o coeficiente de curtose com um valor superior a 1,96, característico de uma distribuição leptocúrtica.

A média com valor inferior (2,30) corresponde à afirmação “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de produtos e/ou serviços de excelência.” A dispersão é considerada elevada pois o coeficiente de variação (43,72%) situa-se acima da percentagem de 30% e o quociente de assimetria (2,13) revela uma distribuição assimétrica positiva porque é superior a 1,96, denotando uma aproximação ao valor mínimo da distribuição (1). Já o coeficiente da curtose, com um valor inferior a -1,96, indica uma distribuição platicúrtica, (mais achatada do que a normal) e, por isso, menos concentrada relativamente a um ponto central.

Com valores de média abaixo do valor central da escala de Likert (3) contam-se as seguintes afirmações: “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de soluções eficazes”; “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a um serviço baseado no conhecimento e competência dos seus

colaboradores”; “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente ao fornecimento de um serviço que tem como base a valorização dos seus clientes”; “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à qualidade das soluções oferecidas pela organização.”; “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à competência da organização.”; “O nome “Novo Banco” é familiar.”; “O nome “Novo Banco” tem uma sonoridade agradável”; “O nome “Novo Banco” é agradável de forma escrita.”; “O nome “Novo Banco” é moderno e atual.”. Todas estas afirmações têm em comum o facto de apresentarem dispersões elevadas, ou seja, acima dos 30%, de possuírem distribuições simétricas, ou seja, com valores entre -1,96 e 1,96, e distribuições platicúrticas (mais achatadas do que a normal), facto comprovado pelos valores do coeficiente de curtose inferiores a -1,96.

As afirmações “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização”, “O nome “Novo Banco” é curto” e “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à motivação da organização para fornecer um melhor serviço” possuem valores de média entre os graus 3 e 4 da escala Likert, respetivamente, 3,82, 3,30 e 3,10. No que diz respeito ao coeficiente de variação, a afirmação “O Novo Banco fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização” caracteriza-se pela dispersão média (29,16%), ao invés das outras duas afirmações que se caracterizam pelas dispersões elevadas, com valores superior a 30%. Com quocientes de assimetria negativos, indicativos de uma aproximação ao valor máximo de distribuição (5) estão as afirmações “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação na organização” e “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à motivação da organização para fornecer um melhor serviço”. Já a afirmação “O Nome “Novo Banco” é curto” caracteriza-se pela distribuição simétrica. A afirmação “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização” destaca-se pela distribuição mesocúrtica (distribuição normal padrão), dado que o módulo do seu valor é menor que 1,96. As afirmações “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à motivação da organização para fornecer um melhor serviço” e “O nome “Novo Banco” é curto” possuem uma distribuição platicúrtica (com valores de coeficiente de

curtose inferiores a -1,96), ou seja verifica-se uma concentração baixa em redor de um ponto central.

<b>Afirmações</b>	<b>M</b>	<b>Mo</b>	<b>Md</b>	<b>DP</b>	<b>CV (30%)</b>	<b>A</b>	<b>QA</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
O nome “Novo Banco” refere-se a uma organização que atua no setor bancário/financeiro.	4,45	5	5	0,94	21,09	-1,92	-13,89	3,43	12,5 2
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à competência da organização.	2,57	3	3	1,13	44,21	0,20	1,42	-0,75	-2,74
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização.	3,82	4	4	1,12	29,16	-0,98	-7,13	0,47	1,72
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à motivação da organização para fornecer um melhor serviço.	3,10	3	3	1,21	39,20	-0,28	-2,01	-0,81	-2,96
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à qualidade das soluções oferecidas pela organização.	2,45	3	3	1,08	44,19	0,26	1,90	-0,54	-1,97
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de produtos e/ou serviços de excelência.	2,30	3	2	1,00	43,72	0,29	2,13	-0,59	-2,15
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de soluções eficazes.	2,37	3	2	1,04	43,80	0,25	1,80	-0,62	-2,26
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a um serviço baseado no	2,39	3	2	1,07	44,60	0,24	1,72	-0,64	-2,34

conhecimento e competência dos seus colaboradores.									
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente ao fornecimento de um serviço que tem como base a valorização dos seus clientes.	2,41	3	2	1,06	44,03	0,16	1,18	-0,88	-3,21
O nome “Novo Banco” é moderno e atual.	2,95	3	3	1,25	42,48	-0,13	-0,97	-0,98	-3,58
O nome “Novo Banco” é curto.	3,30	3	3	1,22	37,06	-0,25	-1,82	-0,85	-3,10
O nome “Novo Banco” tem uma sonoridade agradável.	2,87	3	3	1,22	42,68	-0,02	-0,12	-0,95	-3,47
O nome “Novo Banco” é agradável de forma escrita.	2,88	3	3	1,23	42,62	-0,01	-0,09	-0,96	-3,50
O nome “Novo Banco” é familiar.	2,74	3	3	1,25	45,62	0,17	1,22	-0,97	-3,54
O nome “Novo Banco” é de fácil memorização.	4,09	5	4	0,97	23,84	-1,14	-8,24	1,10	4,01

**Tabela 11. Valores estatísticos relativos ao nome “Novo Banco”**

No que toca ao cruzamento de diferentes variáveis, relativamente ao género, foram estudados os grupos género feminino e género masculino. Neste caso, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em duas afirmações: “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização” e “O nome “Novo Banco” é curto”. Em ambas as afirmações, o género feminino apresenta uma média superior ao género masculino (3,92 e 3,42 por oposição a 3,63 e 3,06, respetivamente).

Para as habilitações literárias dos inquiridos, foram criados dois grupos distintos que abarcam diferentes graus académicos, nomeadamente, respondentes com ensino superior e respondentes sem ensino superior. A única afirmação a registar uma diferença estatisticamente significativa foi “O nome “Novo Banco” é moderno e atual”,



onde o grupo com ensino superior revela uma média inferior (2,86) relativamente ao grupo sem ensino superior (3,18).

Foram ainda cruzadas as variáveis idade com as diferentes afirmações. Optou-se pela criação de dois grupos baseados na proximidade de idade, nomeadamente jovens (entre os 16 anos e os 25 anos) e adultos (dos 26 anos até mais de 65 anos). Todas as afirmações onde se verificaram diferenças estatisticamente significativas têm em comum o facto de as médias serem mais elevadas no grupo dos jovens do que no grupo dos adultos: “O nome “Novo Banco” refere-se a uma organização que atua no setor bancário/financeiro”, “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à competência da organização”, “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização”, “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à motivação da organização para fornecer um melhor serviço”, “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à qualidade das soluções oferecidas pela organização”, “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de soluções eficazes”, “O nome “Novo Banco” é moderno e atual”, “O nome “Novo Banco” é curto”, “O nome “Novo Banco” tem uma sonoridade agradável” e “O nome “Novo Banco” é agradável de forma escrita”.

### **1.2.2. Símbolo**

A terceira parte do questionário pretende aferir a perceção pública dos respondentes relativamente ao símbolo do Novo Banco, uma das cinco partes da identidade visual de uma marca.

A afirmação com média mais elevada (3,48) é a seguinte: “O símbolo do Novo Banco só tem a capacidade de representar a organização quando acompanhado do nome da marca”. Registe-se que a dispersão é considerada elevada (35,92%) porque se situa acima dos 30% e que o quociente de assimetria inferior a -1,96 (-3,68) se traduz numa distribuição assimétrica negativa, verificando-se, então, uma aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo de distribuição (5). O coeficiente de curtose, inferior a -1,96 revela uma distribuição platicúrtica, característica de uma distribuição com variação de valores elevada.

As afirmações com valores de média mais baixos, 2,04 e 2,05, cabem, respetivamente, às afirmações “O símbolo do Novo Banco representa o elevado compromisso da organização para com os seus clientes” e “O símbolo do Novo Banco, isolado do logótipo, tem a capacidade de representar, por si só, a organização”. Ambas as afirmações se caracterizam por valores de dispersão acima dos 30% e pela distribuição assimétrica positiva, que manifesta a aproximação das medidas de tendência central ao valor mínimo de distribuição (1). Relativamente aos valores do coeficiente da curtose, dado que são inferiores em módulo a 1,96, conclui-se a existência de um achatamento mesocúrtico, logo, uma distribuição próxima da normal.

As restantes afirmações possuem valores de média entre os graus 2 e 3 da escala de Likert mas salientam-se as afirmações “O símbolo do Novo Banco evoca uma potência matemática” e “O símbolo do Novo Banco representa a ambição de ocupar uma posição de liderança no mercado” como as mais distanciadas (2,10 e 2,32 respetivamente). Também estas possuem uma dispersão acima dos 30%, facto comum a todas as afirmações relativas ao símbolo do Novo Banco e uma distribuição assimétrica positiva, que se caracteriza pela aproximação das medidas de tendência central ao valor mínimo de distribuição (1). No entanto, diferem nas conclusões a serem retiradas dos valores do coeficiente de curtose dado que a primeira afirmação diz respeito a um valor em módulo inferior a 1,96 pelo que se verifica um achatamento mesocúrtico, e a segunda afirmação, com um valor de coeficiente de curtose abaixo de -1,96, caracteriza-se pela distribuição platicúrtica (valores pouco concentrados em torno de um ponto central). As afirmações “O símbolo do Novo Banco representa transformação para a organização” e “O símbolo do Novo Banco evoca a ideia de renovação” salientam-se por possuírem o mesmo valor de média, 2,91. Ambas possuem um quociente de assimetria localizado entre os valores -1,96 e 1,96, logo, uma distribuição simétrica. A mesma distribuição simétrica encontra-se nas afirmações “O símbolo do Novo Banco representa as asas de uma borboleta”, “O símbolo do Novo Banco é fundamental para um reconhecimento mais eficaz do logótipo da organização” e “O símbolo do Novo Banco representa a agilidade da organização para enfrentar novos desafios”. Todas as afirmações mencionadas possuem valores de coeficiente de curtose inferiores a -1,96, pelo que verifica uma distribuição platicúrtica.

<b>Afirmações</b>	<b>M</b>	<b>Mo</b>	<b>Md</b>	<b>DP</b>	<b>CV (30%)</b>	<b>A</b>	<b>QA</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
O símbolo do Novo Banco representa as asas de uma borboleta.	2,69	1	3	1,39	51,75	0,24	1,72	-1,20	-4,38
O símbolo do Novo Banco evoca uma potência matemática.	2,10	1	2	1,08	51,36	0,65	4,74	-0,49	-1,79
O símbolo do Novo Banco representa o elevado compromisso da organização para com os seus clientes.	2,04	1	2	1,01	49,57	0,66	4,79	-0,36	-1,31
O símbolo do Novo Banco representa a ambição de ocupar uma posição de liderança no mercado.	2,32	3	2	1,10	47,37	0,35	2,55	-0,76	-2,77
O símbolo do Novo Banco, isolado do logótipo, tem a capacidade de representar, por si só, a organização.	2,05	1	2	1,12	54,49	0,77	5,61	-0,39	-1,42
O símbolo do Novo Banco só tem a capacidade de representar a organização quando acompanhado do nome da marca.	3,48	4	4	1,25	35,92	-0,51	-3,68	-0,67	-2,45
O símbolo do Novo Banco é fundamental para um reconhecimento mais eficaz do logótipo da organização.	2,60	3	3	1,23	47,50	0,16	1,16	-1,00	-3,65
O símbolo do Novo Banco representa transformação para a organização.	2,91	3	3	1,26	43,14	-0,05	-0,33	-1,01	-3,69

O símbolo do Novo Banco evoca a ideia de renovação.	2,91	3	3	1,30	44,52	-0,02	-0,18	-1,09	-3,98
O símbolo do Novo Banco representa a agilidade da organização para enfrentar novos desafios.	2,53	3	3	1,11	44,10	0,17	1,20	-0,76	-2,77

**Tabela 12. Valores estatísticos relativos ao símbolo do Novo Banco**

Também relativamente ao símbolo foram aplicados os mesmos testes de média, com os mesmos grupos explicados na parte anterior. No entanto, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, quer na variável género, como na variável idade e na variável relativa às habilitações literárias.

### **1.2.3. Slogan**

A quarta parte do questionário pretende aferir a perceção pública dos respondentes relativamente ao *slogan* do Novo Banco, uma das cinco partes da identidade visual de uma marca.

A afirmação que oferece um maior grau de concordância é “O *slogan* “um bom começo” traduz uma atitude otimista para a renovação da organização”, com média de 3,79. O valor de dispersão é 30,01%, pelo que, embora seja superior a 30%, ainda se possa considerar um valor de transição de uma dispersão média para uma dispersão elevada. O quociente de assimetria de -6,77 traduz-se numa distribuição assimétrica negativa, logo numa aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo de distribuição (5). O coeficiente de curtose, abaixo de 1,96 em módulo revela uma distribuição mesocúrtica. A mesma leitura pode ser feita das afirmações “O *slogan* “um bom começo” evoca a ideia de transformação da organização”, “O *slogan* “um bom começo” incorpora as ambições do Novo Banco” e “O *slogan* “um bom começo” tem de estar associado ao nome Novo Banco para ser reconhecido”, com exceção relativamente aos valores do coeficiente da curtose. Se as duas primeiras afirmações se caracterizam, também, pela distribuição mesocúrtica, a terceira caracteriza-se pela distribuição platicúrtica (valores pouco concentrados num ponto central).

Com menor grau de concordância encontram-se as afirmações “O slogan “um bom começo” fornece indicações relativamente aos balcões que a organização possui”, com média de 2,20 e “O slogan “um bom começo” é associado, de imediato, ao Novo Banco”, com média de 2,27. Ambas as afirmações são caracterizadas pela dispersão elevada, pelos quocientes de assimetria superiores a 1,96, logo, característicos de uma distribuição assimétrica positiva, onde os valores das medidas de tendência central se aproximam do valor mínimo de distribuição (1) e pelo coeficiente de curtose inferior a -1,96, indicativo de uma distribuição platicúrtica.

As restantes afirmações situam-se num registo intermédio entre os valores de média previamente mencionados. O coeficiente de variação caracteriza-se pela dispersão elevada em todas as afirmações, o quociente de assimetria revela uma distribuição simétrica dos resultados, dado que se situam entre os valores de -1,96 e 1,96 e os valores do coeficiente de curtose são, também, inferiores a -1,96, indicando uma distribuição platicúrtica.

<b>Afirmações</b>	<b>M</b>	<b>Mo</b>	<b>Md</b>	<b>DP</b>	<b>CV (30%)</b>	<b>A</b>	<b>QA</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
O slogan “um bom começo” fornece indicações relativamente aos produtos e serviços oferecidos pelo Novo Banco.	2,46	3	2	1,17	47,50	0,28	2,03	-0,90	-3,28
O slogan “um bom começo” fornece indicações relativamente ao capital humano (colaboradores e clientes) que a organização possui.	2,52	3	3	1,16	46,11	0,25	1,80	-0,83	-3,03
O slogan “um bom começo” fornece indicações relativamente aos balcões que a organização possui.	2,20	1	2	1,10	50,09	0,55	3,96	-0,55	-2,01

O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente à qualidade do serviço oferecido pelo Novo Banco.	2,76	3	3	1,20	43,40	-0,07	-0,53	-0,97	-3,54
O <i>slogan</i> “um bom começo” incorpora as ambições do Novo Banco.	3,54	4	4	1,13	31,90	-0,73	-5,31	-0,08	-0,29
O <i>slogan</i> “um bom começo” é associado, de imediato, ao Novo Banco.	2,27	1	2	1,29	52,87	-0,66	4,85	-0,78	-2,85
O <i>slogan</i> “um bom começo” tem de estar associado ao nome Novo Banco para ser reconhecido.	3,43	4	4	1,29	37,72	-0,51	-3,71	-0,78	-2,85
O <i>slogan</i> “um bom começo” traduz uma atitude otimista para a renovação da organização.	3,79	4	4	1,14	30,01	-0,93	-6,77	0,27	0,99
O <i>slogan</i> “um bom começo” evoca a ideia de transformação da organização.	3,56	4	4	1,21	33,95	-0,70	-5,07	-0,33	-1,20
O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente à competência da organização.	2,70	3	3	1,20	44,52	0,12	0,88	-0,93	-3,39
O <i>slogan</i> “um bom começo” afirma, claramente, a confiança no capital humano (colaboradores e clientes da organização).	2,84	3	3	1,23	43,40	-0,04	-0,28	-0,94	-3,43

Tabela 13. Valores estatísticos relativos ao *slogan* do Novo Banco

A comparação de médias, através dos testes t, para as afirmações relativas ao *slogando* Novo Banco encontrou diferenças estatisticamente significativas entre os géneros feminino e masculino nas seguintes afirmações: “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações relativamente à qualidade do serviço oferecido pelo Novo Banco”, “O *slogan* “um bom começo” incorpora as ambições do Novo Banco”, “O *slogan* “um bom começo” tem de estar associado ao nome Novo Banco para ser reconhecido”, “O *slogan* “um bom começo” traduz uma atitude otimista para a renovação da organização” e “O *slogan* “um bom começo” evoca a ideia de transformação da organização”. As médias são sempre superiores no género feminino.

Já o cruzamento entre as afirmações relativas ao *slogane* os grupos estabelecidos para as habilitações literárias (até ao ensino superior e ensino superior) encontrou somente uma diferença estatisticamente significativa, onde a média se revela superior no grupo de respondentes sem ensino superior: “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações relativamente à competência da organização”.

Por comparação, o número de diferenças entre médias encontradas dentro dos grupos relativos à idade (jovens, com idades compreendidas entre os 16 e os 25 anos, e adultos, dos 26 anos até idade superiores a 65 anos) revelou-se mais profícuo. As afirmações têm em comum, à semelhança do que já tinha acontecido no caso do nome “Novo Banco”, o facto de as médias para os jovens terem valores mais elevados do que as médias para os adultos: “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações relativamente à qualidade do serviço oferecido pelo Novo Banco”, “O *slogan* “um bom começo” incorpora as ambições do Novo Banco”, “O *slogan* “um bom começo” tem de estar associado ao nome Novo Banco para ser reconhecido”, “O *slogan* “um bom começo” traduz uma atitude otimista para a renovação da organização”, “O *slogan* “um bom começo” evoca a ideia de transformação da organização”, “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações relativamente à competência da organização”, “O *slogan* “um bom começo” afirma, claramente, a confiança no capital humano (colaboradores e clientes da organização)”.

#### **1.2.4. Cor**

A quinta parte do questionário pretende aferir a percepção pública dos respondentes relativamente à cor do logótipo do Novo Banco, uma das cinco partes da identidade visual de uma marca.

A afirmação “A cor verde do logótipo do Novo Banco estabelece uma ligação com o passado da marca, ou seja, com o Banco Espírito Santo” obteve a média mais elevada entre as restantes (3,99). O coeficiente de variação situa-se acima dos 30% pelo que a dispersão se considera elevada, o quociente de assimetria, inferior a -1,96, traduz uma aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo de distribuição (5) e o coeficiente de curtose revela uma distribuição leptocúrtica (dado que é superior a 1,96), verificando-se uma concentração elevada dos valores num ponto central. É possível fazer uma leitura semelhante da afirmação “A cor verde do logótipo facilita o reconhecimento da marca”, com uma média de 3,81, da afirmação “A cor verde do logótipo do Novo Banco é um elemento fundamental do património da marca”, com uma média de 3,59, e da afirmação “A cor verde do logótipo do Novo Banco significa esperança e novidade”, com 3,38 de média, com exceção para a leitura do coeficiente da curtose. A primeira e a segunda afirmações são representativas de uma distribuição mesocúrtica (próxima da normal) e a terceira indica uma distribuição platicúrtica (porque possui um valor inferior a -1,96), podendo concluir-se uma variação elevada dos valores na distribuição.

“A cor verde do logótipo do Novo Banco significa riqueza, poder e estatuto” é a afirmação que revela um menor grau de concordância, como se lê pelo valor de média de 2,26. O coeficiente de variação mantém um valor acima dos 30%, à semelhança das afirmações anteriores, mas o quociente de assimetria destaca-se, relativamente a todas as afirmações sobre a cor, por ser o único valor acima de 1,96, revelando, portanto, uma distribuição assimétrica positiva, próxima dos valores mínimos de distribuição (1). O valor do coeficiente de curtose revela uma distribuição mesocúrtica (próxima da normal).

<b>Afirmações</b>	<b>M</b>	<b>Mo</b>	<b>Md</b>	<b>DP</b>	<b>CV (30%)</b>	<b>A</b>	<b>QA</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
A cor verde do logótipo do	3,59	4	4	1,21	33,82	-0,64	-4,65	-0,42	-1,53



Novo Banco é um elemento fundamental do património da marca.									
A cor verde do logótipo do novo Banco estabelece uma ligação com o passado da marca, ou seja, com o Banco Espírito Santo.	3,99	5	4	1,08	27,00	-1,09	-7,93	0,65	2,37
A cor verde do logótipo do Novo Banco facilita o reconhecimento da marca.	3,81	4	4	1,14	30,02	-0,90	-6,53	0,13	0,47
A cor verde do logótipo do Novo Banco significa riqueza, poder e estatuto.	2,26	1	2	1,12	49,36	0,51	3,72	-0,50	-1,82
A cor verde do logótipo do Novo Banco significa esperança e novidade.	3,38	4	4	1,31	38,68	-0,51	-3,73	-0,82	-2,99

**Tabela 14. Valores estatísticos relativos à cor do logótipo do Novo Banco**

Nos testes de comparação de médias entre as diferentes afirmações e a variável género, dividida nos grupos feminino e masculino, foi encontrada uma diferença estatisticamente significativa na afirmação “A cor verde do logótipo do Novo Banco significa esperança e novidade”. Neste caso, a média mais elevada pertence ao sexo feminino.

Na variável idade, dividida entre os grupos jovens (dos 16 aos 25 anos) e adultos (dos 26 anos até idades superiores a 65 anos), foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em três afirmações: “A cor verde do logótipo do Novo Banco é um elemento fundamental do património da marca”, “A cor verde do logótipo do Novo Banco facilita o reconhecimento da marca” e “A cor verde do logótipo do Novo Banco significa esperança e novidade”. Nos três casos, as médias apresentam valores superiores entre os jovens.

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as afirmações e a variável relativa às habilitações literárias, representada pelos grupos com ensino superior e sem ensino superior.

### 1.2.5. Tipo de letra

A sexta parte do questionário pretende aferir a perceção pública dos respondentes relativamente ao tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco, uma das cinco partes da identidade visual de uma marca.

Com média de 3,60, a afirmação “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco é moderno” obteve o nível mais alto de concordância entre os respondentes. O coeficiente de variação (31,98%) revela uma dispersão elevada porque se situa acima dos 30%. Esta afirmação destaca-se das restantes pelo quociente de assimetria (-4,24), inferior a -1,96, que revela uma aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo de distribuição (5) e pelo coeficiente da curtose, abaixo de 1,96 em módulo, característico de uma distribuição mesocúrtica (próxima da normal). Ainda com um valor de média acima do ponto central da escala de Likert, 3,01, está a afirmação “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite solidez”. A média de valor inferior, por comparação às restantes, (2,80) pertence à afirmação “O tipo de letra utilizado no logótipo transmite força”.

Todas as afirmações relativas ao tipo de letra possuem coeficientes de variação acima dos 30%, o que, como já foi referido, se traduz em dispersão elevada. Com a exceção da afirmação previamente mencionado, os quocientes de assimetria revelam distribuições simétricas, situando-se os diferentes valores entre -1,96 e 1,96, e o coeficiente da curtose inferior a -1,96 traduz-se numa distribuição platicúrtica, representativa da baixa concentração dos valores à volta do ponto central.

Afirmações	M	Mo	Md	DP	CV (30%)	A	QA	C	CC
O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco é moderno.	3,60	4	4	1,15	31,98	-0,58	-4,24	-0,37	1,35

O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco é indicador do profissionalismo da marca.	2,87	3	3	1,14	39,68	-0,04	-0,31	-0,59	-2,15
O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite familiaridade.	2,89	3	3	1,14	39,37	-0,10	-0,74	-0,72	-2,63
O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite solidez.	3,01	3	3	1,17	38,99	-0,22	-1,61	-0,78	-2,85
O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite força.	2,80	3	4	1,15	41,12	-0,05	-0,35	-0,84	-3,07
O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite estabilidade.	2,92	3	3	1,17	40,09	-0,17	-1,23	-0,80	-2,92

**Tabela 15. Valores estatísticos relativos ao tipo de letra no logótipo do Novo Banco**

Não foram encontradas diferenças significativas na comparação de médias no que diz respeito à variável género (grupos masculino e feminino) e à variável habilitações literárias (grupos com ensino superior e sem ensino superior).

No entanto, foram encontradas diferenças estatísticas significativas na variável respeitante à idade (jovens, com idades compreendidas entre os 16 e os 25 anos, e adultos, dos 26 anos de idade até idades superiores a 65 anos) em cinco das seis afirmações apresentadas aos respondentes. Em todas elas, a média é superior nos jovens. As afirmações em causa são: “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco é moderno”, “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco é indicador do profissionalismo da marca”, “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite familiaridade”, “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite solidez” e “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite estabilidade”.

### 1.3. Comunicação

Na última parte do questionário, a primeira questão apresentada aos inquiridos colocava as palavras-chave da campanha de lançamento da identidade visual do Novo Banco e pedia aos inquiridos que escolhessem as três palavras que associavam com maior facilidade à campanha.

A palavra que regista uma maior frequência relativa é “renovação” com uma percentagem de 51,3%. Seguem-se as palavras “começo”, com uma frequência relativa de 43,9%, “transformação”, com uma frequência relativa de 38,5%, “confiança”, com uma frequência relativa de 36,3% e futuro, com uma frequência relativa de 30,9%. Num registo mais intermédio, situam-se as palavras “clientes”, com uma percentagem de 25,2%, “competência”, com uma percentagem de 23,6% e “empenho” com uma percentagem de 20,4%. Na mesma ordem decrescente, situam-se as palavras “colaboradores” com 11,5%, “balcões”, com 7,3% e “capital social” e “relação”, ambas com uma frequência de relativa de 7%. Com uma frequência relativa de 4,79%, encontram-se diferentes categorias de palavras que os respondentes colocaram na categoria outras (consultar Anexo 3).

<b>Palavras</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>Começo</b>	138	43,9%
<b>Clientes</b>	79	25,2%
<b>Colaboradores</b>	36	11,5%
<b>Balcões</b>	23	7,3%
<b>Capital Social</b>	22	7%
<b>Empenho</b>	64	20,4%
<b>Competência</b>	74	23,6%
<b>Confiança</b>	114	36,3%
<b>Transformação</b>	121	38,5%
<b>Renovação</b>	161	51,3%
<b>Relação</b>	22	7%
<b>Futuro</b>	97	30,9%
<b>Outros</b>		

<b>Estabilidade</b>	2	0,64%
<b>Transparência</b>	1	0,32%
<b>Esperança</b>	1	0,32%
<b>Falta de imaginação</b>	1	0,32%
<b>Carga negativa</b>	8	2,55%
<b>Outras</b>	2	0,64%

Tabela 16. Frequências relativas e absolutas das palavras-chave da campanha de lançamento

A segunda questão desta parte do questionário pretendia aferir através de que meios é que os inquiridos conheceram a identidade visual do Novo Banco. Mais de metade dos respondentes (69,4%) admite ter sido através dos noticiários televisivos. Os dados mostram que o segundo meio mais escolhido pelos respondentes foi a imprensa (44,6%), seguido pelos balcões do Novo Banco (31,8%). A publicidade através da rádio e os canais digitais são os meios menos escolhidos pelos respondentes, com frequências relativas de 18,5% e 17,5%, respetivamente. Dada a oportunidade de indicação de novos meios, salienta-se, ainda, a adição da publicidade na rua e do passa-palavra, ainda que em percentagens pouco significativas. As palavras incluídas nas diferentes categorias relacionadas com “outras” encontram-se disponíveis para leitura em anexo (Anexo 4).

<b>Meios</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>Publicidade na imprensa</b>	140	44,6%
<b>Publicidade na rádio</b>	58	18,5%
<b>Noticiários televisivos</b>	218	69,4%
<b>Canais digitais</b>	55	17,5%
<b>Balcões do Novo Banco</b>	100	31,8%
<b>Outros (15)</b>		
<b>Publicidade na rua</b>	4	1,27%
<b>Boca-a-Boca</b>	1	0,32%
<b>Nenhum</b>	5	1,59%
<b>Outros</b>	5	1,59%

Tabela 17. Frequências absolutas e relativas dos meios de comunicação

De caráter aberto, a última questão apresentava duas afirmações (“A primeira campanha do Novo Banco assinala o início de uma nova era para o banco. Confiança, proximidade e envolvimento são as ideias-chave de uma campanha que também destaca colaboradores e clientes”), retiradas, na íntegra, do *press release* lançado pelo Novo Banco na altura em que foi lançada a primeira campanha de comunicação da nova marca, e pedia aos inquiridos que concordassem ou discordassem, justificando. Tendo conhecimento da reticência por parte da maioria das pessoas para responder a questões abertas, decidiu-se mantê-la mas sem o caráter de obrigatoriedade exigido ao restante questionário. No total, entre os 314 respondentes, o número de respostas a esta questão foi 150.

No tratamento de dados desta questão, o primeiro passo foi a realização de uma avaliação do significado afetivo inerente a cada uma delas. Para tal, além da avaliação das respostas entre positivas, negativas, ou neutras efetuada pela própria investigadora, foi pedido a três indivíduos alheios ao questionário que completassem a mesma tarefa. Nos comentários que não obtiveram um resultado de maioria, foi pedido a outros três indivíduos que realizassem a mesma tarefa, e assim sucessivamente, até ser atingido o tal resultado de maioria. Neste sentido, 74 dos comentários dos respondentes foram avaliados enquanto portadores de um significado negativo, 51 enquanto portadores de um significado positivo e 25 enquanto portadores de um significado neutro.

A seguir, foram contabilizadas as palavras-chave de cada comentário que, posteriormente, foram categorizadas em diferentes categorias, de forma a englobar palavras ou expressões de significado sinónimo e/ou associado.

Tendo em conta o enunciado, por uma questão de lógica associativa, independentemente da categoria onde se inserem os comentários, as palavras “confiança”, “proximidade”, “envolvimento”, “colaboradores” e “clientes” aparecem, de forma geral, ao longo dos diferentes comentários, diferindo no número por categoria. Na tabela imediatamente abaixo é possível ler o número de palavras, enquadradas nos significados afetivos dos comentários.

	<b>Confiança</b>	<b>Proximidade</b>	<b>Envolvimento</b>	<b>Clientes</b>	<b>Colaboradores</b>
--	------------------	--------------------	---------------------	-----------------	----------------------

<b>Comentários Positivos</b>	28	13	9	28	13
<b>Comentários Negativos</b>	30	13	11	18	3
<b>Comentários Neutros</b>	6	3	3	5	2

Tabela 18. Número das palavras-chave “confiança”, “proximidade”, “envolvimento”, “clientes” e “colaboradores” de acordo com o significado afetivo dos comentários.

Foi possível, com as restantes palavras, formar as seguintes categorias, apresentadas também abaixo, de acordo com o significado positivo dos comentários, com o número de palavras respetivas. As palavras detalhadas, que aqui se incluem, podem ser encontradas em anexo (Anexo 7).

<b>BES</b>	22
<b>Marcadores Positivos</b>	15
<b>Renovação</b>	9
<b>Relação</b>	7
<b>Transformação</b>	6
<b>Sobre a campanha</b>	5
<b>Nova era</b>	5
<b>Informação</b>	4
<b>Mudança</b>	3

Tabela 19. Palavras-chave associadas aos comentários de significado afetivo positivo

Para os comentários de significado negativo, formaram-se as categorias apresentadas abaixo com número de palavras. As palavras detalhadas podem ser lidas em anexo (Anexo 9).

<b>BES</b>	68
<b>Corrupção/Fraude</b>	5
<b>Contexto político e jurídico</b>	13
<b>Renovação</b>	5
<b>Transformação</b>	1

<b>Nova era</b>	9
<b>Informação</b>	7
<b>Polémica</b>	2
<b>Carga negativa</b>	43
<b>Sugestões</b>	32

**Tabela 20. Palavras-chave associadas aos comentários de significado afetivo positivo**

Finalmente, as categorias formadas para os comentários com significado neutro também se podem ver abaixo. As palavras detalhadas encontram-se em anexo (Anexo 11).

<b>BES</b>	3
<b>Banalização das características</b>	2
<b>Nova era</b>	2
<b>Outras</b>	7

**Tabela 21. Palavras-chave associadas aos comentários de significado afetivo neutro**





# **Capítulo V**

## **Discussão de resultados**



## **1. Discussão de resultados**

### **1.1. Caracterização dos inquiridos e relação com o Novo Banco**

No que à caracterização sociodemográfica dos inquiridos diz respeito, é pertinente justificar a preponderância de respostas provenientes da região norte do país (57,96%), seguindo-se a região centro (28,89%). Em conjunto, ambas as regiões representam um total de 86,85%, sendo, inequivocamente, uma percentagem muito elevada por comparação com os 13,06% provenientes das regiões de Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira. Tal maioria é justificada pela proximidade regional da investigadora às regiões Norte e Centro, o que facilitou a divulgação do questionário nas regiões mencionadas mas, sem dúvida, dificultou a divulgação às restantes regiões do país. Pela mesma lógica, justifica-se o facto de as faixas etárias entre os 21 e os 25 anos e os 16 e 20 anos serem as mais representativas. Salienta-se, ainda, que a grande maioria dos respondentes frequentou ou frequenta o ensino superior, dado que a percentagem total que abrange os graus de licenciado, mestre e de pós-graduado perfaz um total de 73,88%.

Relativamente à relação de clientela ou não, tanto com o Novo Banco, como com o Banco Espírito Santo, sobressai a percentagem de 9,87% (percentagem subtraída entre os 26,46% dos respondentes que eram clientes do BES e os 16,56% que são clientes do Novo Banco) dos respondentes que escolheram abandonar a relação com o Novo Banco, depois da crise no BES. Estes dados sugerem que a crise no BES influenciou alguns dos seus clientes negativamente, ao ponto de não sentirem confiança na instituição para manterem uma associação a esta, independentemente das garantias de segurança fornecidas não só pelo Novo Banco, como pelo Banco de Portugal e pelos governantes do país.

De forma a caracterizar a visão que os respondentes guardam da marca, foi-lhes pedido que escolhessem determinados marcadores que associassem à marca. Dos marcadores à disposição, os três mais escolhidos foram, “proximidade” (21,97%), “notoriedade” (21,02%) e “envolvimento” (15,92%). Os marcadores “proximidade” e “envolvimento” são, curiosamente, dois dos três elementos-chave que a marca

pretendia embutir através do lançamento da nova identidade (sendo o terceiro, confiança). Registrar que o marcador “notoriedade” pode ser considerado o mais ambíguo, do ponto de vista linguístico, dado que a compreensão da utilização deste conceito necessita ter em conta o contexto. O conceito, sozinho, não esclarece se a notoriedade é positiva ou negativa mas não deixa dúvidas relativamente à visibilidade dada a determinado assunto. Afinal, notoriedade refere-se a algo notório, de conhecimento público.

Mais uma vez, verificam-se que as consequências da crise no BES continuam visíveis na perceção do público relativamente ao Novo Banco. Os respondentes, independentemente de serem ou não clientes do Novo Banco, ou terem sido ou não clientes do Banco Espírito Santo, sugeriram determinadas associações, que foram, todas elas, devidamente categorizadas de acordo com o significado associado. Entre as 127 palavras incluídas adicionalmente, verifica-se uma maior preponderância de palavras associadas a uma forte carga negativa, onde o significado afetivo, de conotação negativa, falou, claramente, mais alto (a título de exemplo, “roubo”, “ladroagem”, “máfia”). Foram sugeridos outros marcadores, também com um significado afetivo negativo, mas que denotam, ainda assim, uma visão mais transparente e menos toldada pelas emoções negativas. Neste sentido, surgiram as seguintes categorias: “desconfiança”, “incerteza”, “insegurança”, “fraude”, “corrupção”, “palavras associadas à crise no BES”, “polémica” e “fragilidade”. Com um significado afetivo positivo, foram sugeridas as palavras “renovação” e “transformação”, ainda que numa percentagem claramente diminuta. As 127 palavras, devidamente categorizadas, podem ser encontradas em anexo (Anexo 2).

## **1.2. Discussão sobre os elementos da identidade visual**

### **1.2.1. Nome**

Para a discussão de resultados, importa retomar as hipóteses formuladas, com base na literatura, que serviram de fundamento à construção do questionário.

Tanto Chan e Huang (1997) como Kohli *et al.* (2005) afirmam que o nome da marca deve identificar o produto/serviço oferecido pela organização. Quanto confrontados com a afirmação “O nome “Novo Banco” refere-se a uma organização que atua no

setor bancário/financeiro”, os respondentes manifestaram o maior grau de concordância, como se comprova através dos elevados valores das medidas de tendência central.

Kohli e LaBahan (1997) defendem que o nome da marca deve refletir o posicionamento estabelecido pela organização. As afirmações “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização” e “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à motivação da organização para fornecer um melhor serviço” obtiveram médias entre os valores 3 e 4 da escala de Likert, com uma aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo da distribuição (5). Apesar de uma menor percepção destes aspetos do posicionamento, quando comparado com a identificação do produto/serviço, pode considerar-se que o público compreende, genericamente, que o nome “Novo Banco” oferece pistas de uma vontade de renovação e de motivação para a oferta de um melhor serviço. Já relativamente à afirmação “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à competência da organização”, a conclusão não é tão positiva. A média obtida já se situa abaixo do valor central da escala de Likert (3). Pode-se concluir que, dentro dos diferentes aspetos do posicionamento da nova identidade, a competência da organização é o menos percecionado.

Hillenbrand *et al.* (2013) consideram que o nome da marca deve descrever os benefícios oferecidos pela organização. Os resultados não se revelam tão positivos de acordo com esta hipótese. A afirmação “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de produtos e/ou serviços de excelência”, obteve a média mais baixa e a distribuição aproxima-se do valor mínimo da distribuição (1). Estes valores confirmam uma atitude de pouca concordância relativamente a este aspeto. As afirmações “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de soluções eficazes”, “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à qualidade das soluções oferecidas pela organização”, “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a um serviço baseado no conhecimento e competência dos seus colaboradores”, “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente ao fornecimento de um serviço que tem como base a valorização dos seus clientes”, enquadradas também na hipótese desenvolvida a partir de Hillenbrand *et al.* (2013),

apresentam uma leitura semelhante, com médias inferiores ao valor central da escala de Likert (3). Genericamente, pode afirmar-se que o público não considera que os benefícios da organização estejam patentes no nome da marca.

Chan e Huang (1997) salientam que o nome da marca deve obedecer a determinadas características de ordem semântica. As afirmações “O nome “Novo Banco” é familiar”, “O nome “Novo Banco” tem uma sonoridade agradável”, “O nome “Novo Banco” é agradável de forma escrita” e “O nome “Novo Banco” é moderno e atual” obedecem à leitura manifestada no parágrafo anterior, pelo que não são os resultados mais positivos. Já “O nome “Novo Banco” é curto”, apresenta uma média entre os valores 3 e 4 da escala de Likert. Continuando de forma ascendente, a afirmação “O nome “Novo Banco” é de fácil memorização”, possui a segunda média mais elevada entre todas as afirmações apresentadas aos respondentes e uma aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo da distribuição (5). Estes dados são, marcadamente, positivos e manifestam uma clara perceção pública de que é um nome de fácil memorização. No entanto, esta memorização pode relacionar-se, também, com o forte rácio noticioso proveniente dos assuntos relacionados com a crise no BES.

O cruzamento de dados com a variável género, dividida nos grupos feminino e masculino, revelou diferenças estatisticamente significativas em duas afirmações, onde o género feminino apresenta uma média mais elevada do que o género masculino: “O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização” e “O nome “Novo Banco” é curto”.

Relativamente aos grupos com ensino superior e sem ensino superior, foi encontrada uma única diferença estatisticamente significativa, sendo que o grupo sem ensino superior obteve a média mais elevada: “O nome “Novo Banco” é moderno e atual”. Esta diferença pode derivar de uma maior exigência por parte dos respondentes com maiores habilitações literárias.

Já o cruzamento das distribuições com a variável idade revelou diferenças estatísticas significativas entre o grupo dos jovens (entre os 16 e os 25 anos) e o grupo dos adultos (a partir dos 26 anos), em dez das quinze afirmações. Pela quantidade elevada de diferenças registadas, as médias encontram-se descritas na tabela abaixo.

<b>Afirmações</b>	<b>Jovens</b>	<b>Adultos</b>
O nome “Novo Banco” refere-se a uma organização que atua no setor bancário/financeiro.	4,55	4,31
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à competência da organização.	2,78	2,28
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente a uma renovação da organização.	4,09	3,47
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à motivação da organização para fornecer um melhor serviço	3,29	2,84
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à qualidade das soluções oferecidas pela organização	2,55	2,31
O nome “Novo Banco” fornece uma indicação relativamente à oferta de soluções eficazes.	2,48	2,22
O nome “Novo Banco” é moderno e atual.	3,20	2,60
O nome “Novo Banco” é curto.	3,51	3,02
O nome “Novo Banco” tem uma sonoridade agradável.	3,04	2,63
O nome “Novo Banco” é agradável de forma escrita.	3,09	2,59

Tabela 22. Diferenças de médias entre grupos de género e nome “Novo Banco”

### 1.2.2. Símbolo

Van den Bosch *et al.* (2005) defendem que o símbolo deve representar os resultados e as ambições da organização. Nesse sentido, os respondentes foram confrontados com as ambições definidas pelo Novo Banco aquando do lançamento da nova identidade visual. A afirmação “O símbolo do Novo Banco representa o elevado compromisso da organização para com os seus clientes” apresenta uma das médias mais baixas, caracterizando-se pela aproximação das medidas de tendência central ao valor mínimo de distribuição (1). A segunda afirmação, “O símbolo do Novo Banco representa a ambição de ocupar uma posição de liderança no mercado”, também revela uma aproximação das medidas de tendência central ao valor mínimo de distribuição (1). Neste seguimento, considera-se que as ambições afirmadas pelo Novo Banco aquando da campanha de lançamento da nova identidade visual da marca não são transmitidas através do símbolo escolhido para acompanhar o logótipo da marca.



Dowling (1997) considera que o símbolo é uma parte preponderante da identificação de uma marca. Neste sentido, foram apresentadas duas afirmações mutuamente exclusivas aos inquiridos. A afirmação cuja distribuição mais se aproxima do valor máximo da distribuição (5), com uma média de 3,48, é a seguinte: “O símbolo do Novo Banco só tem a capacidade de representar a organização quando acompanhado do nome da marca”. Já a afirmação “O símbolo do Novo Banco, isolado do logótipo, tem a capacidade de representar, por si só, a organização”, analisada em contraponto, caracteriza-se por um dos valores de média mais baixos e pela aproximação das medidas de tendência central ao valor mínimo da distribuição (1). Pode concluir-se, então, que é mais consensual entre o público que o símbolo do Novo Banco não tem capacidade para representar a organização quando isolado do logótipo. Logo, na mesma lógica argumentativa, o símbolo do Novo Banco não serve o propósito identificativo proposto por Dowling (1997).

Kohli *et al.* (2002) sublinham a ideia de que os símbolos devem ser portadores de significados. A afirmação “O símbolo do Novo Banco evoca uma potência matemática”, previamente enquadrada nesta crença de Kohli *et al.* (2002), apresenta, também, uma das médias mais baixas, manifestando uma clara aproximação das medidas de tendência central ao valor mínimo da distribuição (1). Embora a marca tenha afirmado que a colocação do símbolo, elevada ao canto superior do nome, pretendia representar uma potência matemática, que permitiria, depois, concluir o elevado compromisso do Novo Banco para com os clientes, verifica-se que a ideia está longe de obter uma concordância geral perante o público. Ainda de acordo com a ideia de significado transmitida por Kohli *et al.* (2002), encontram-se as afirmações “O símbolo do Novo Banco representa transformação para a organização”, “O símbolo do Novo Banco evoca a ideia de renovação”, “O símbolo do Novo Banco representa as asas de uma borboleta” e “O símbolo do Novo Banco representa a agilidade da organização para enfrentar novos desafios”, todas elas com uma média inferior ao valor 3 da escala de Likert.

Os autores (Kohli *et al.*, 2002) acrescentam ainda que o símbolo deve permitir um reconhecimento mais rápido da organização e, de acordo com esta ideia, a afirmação “O símbolo do Novo Banco é fundamental para um reconhecimento mais eficaz do

logótipo da organização” oferece a mesma leitura das afirmações mencionadas no parágrafo anterior.

Conclui-se, de forma geral, que os significados que a marca pretendia transmitir através do símbolo não foram suficientemente bem expressos. Realce-se que a única afirmação a superar o valor intermédio da escala de Likert, aproximando-se da ideia de concordância por parte do público, diz respeito ao facto de o símbolo só representar a organização quando acompanhado do nome da marca, o que invalida uma das importantes funções do símbolo que passa pela representatividade e fácil associação à marca. Todas as outras afirmações, independentemente da existência de pequenas diferenças no que toca a alguns valores, caracterizam-se pela média inferior ao grau intermédio da escala de Likert, o que, por si só, revela as dúvidas do público relativamente àquilo que a marca pretende transmitir. Esta ideia de falta de concordância geral é, mais uma vez, reafirmada pela inexistência de diferenças estatísticas significativas entre os grupos das variáveis género, idade e habilitações literárias, reforçando que o símbolo não oferece uma leitura clara relativamente à instituição que representa.

### **1.2.3.Slogan**

Kohli *et al.* (2002) afirmam que a importância do *slogan* está precisamente na ponte que estabelece entre o nome e o logótipo, ao fornecer informações sobre o produto ou serviço, que podem não estar presentes nestes. Para a discussão desta hipótese é importante relembrar a premissa estabelecida pelo Novo Banco de que, ao contrário de um banco construído de raiz, este já possuía o capital humano, clientes e colaboradores com experiência para continuarem a oferecer um serviço de qualidade, para além de capital material, como os balcões da organização. As afirmações “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações relativamente aos produtos e serviços oferecidos pelo Novo Banco”, “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações relativamente ao capital humano que a organização possui” e “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações relativamente à qualidade do serviço oferecido pelo Novo Banco” têm em comum os valores de média que não superam o grau intermédio da escala de Likert (3). Já a afirmação “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações

relativamente aos balcões que a organização possui” salienta-se das restantes pela média mais baixa, assim como pela aproximação das medidas de tendência central ao valor mínimo de distribuição (1). Se a percepção dos dados embutidos no *slogan* pelo Novo Banco relativamente aos produtos/serviços, e, mais importante, colaboradores e clientes, não é clara, é ainda mais diminuta no que toca aos balcões.

Os autores sublinham, também, o papel que o *slogan* possui no aumento da notoriedade da marca. A afirmação “O *slogan* “um bom começo” tem de estar associado ao nome Novo Banco para ser reconhecido”, que se caracteriza pela aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo de distribuição (5), remete para uma notoriedade assistida. A afirmação “O *slogan* “um bom começo” é associado de imediato ao Novo Banco”, que se caracteriza pela aproximação das medidas de tendência central ao valor mínimo da distribuição (1), remete para uma baixa notoriedade espontânea. Se por um lado se verifica a existência de notoriedade assistida, os baixos valores relativos à notoriedade espontânea, são indicativos de que o *slogan*, por si só, não identifica a marca.

Kohli *et al.* (2002) recomendam, ainda, que o *slogan* deve ter em consideração uma visão a longo prazo, ainda que possa vir a ser alterado no futuro. Quando confrontados com a afirmação “O *slogan* “um bom começo” incorpora as ambições do Novo Banco”, os respondentes revelaram, de forma geral, um grau elevado de concordância, com uma aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo de distribuição (5). Estes dados parecem indicar que os respondentes acreditam, de forma geral, que as ambições do Novo Banco, estão patentes no *slogan*. Recorda-se que a ambição da equipa do Novo Banco é recuperar a posição de liderança que o mercado reconhecia ao BES.

Kohli *et al.* (2002) sublinham, igualmente, que o posicionamento da organização deve fazer parte do *slogan*. Neste sentido, recuperamos a ideia de que o Novo Banco se posicionou de forma otimista quanto a uma ideia de renovação e transformação do banco, através da competência da sua equipa. A afirmação “O *slogan* “um bom começo” traduz uma atitude otimista para a renovação da organização” é a que melhor se posiciona entre os respondentes ao questionário, com a média mais elevada

e a aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo da distribuição (5). A afirmação O *slogan* “um bom começo evoca a ideia de transformação da organização” posiciona-se muito próxima desta, deixando claro que as ideias de renovação e transformação se encontram embutidas no *slogan*. Ainda dentro da ideia de posicionamento, a afirmação “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações relativamente à competência da organização” já se situa com uma média abaixo do grau intermédio da escala de Likert. Pode concluir-se a existência de reticências relativamente à ideia de competência no *slogan*.

A afirmação “O *slogan* “um bom começo” afirma, claramente, a confiança no capital humano (trabalhadores e clientes da organização)”, gerada através da afirmação de Kohli *et al.* (2002) de que o *slogan* deve transmitir uma mensagem de forma clara e inequívoca tem a mesma leitura da afirmação anterior.

Ao contrário do que aconteceu relativamente ao símbolo, foram encontradas várias diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos de género e idade. Relativamente às habilitações literárias registou-se uma diferença estatística significativa na afirmação “O *slogan* “um bom começo” fornece indicações relativamente à competência da organização”, onde a média se revelou superior no grupo de respondentes sem ensino superior. Este dado parece indicar que respondentes com um maior grau académico são mais exigentes, daí olharem para o termo competência de uma forma diferente dos respondentes com menor formação académica.

No que ao género diz respeito, foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos, em cinco das onze afirmações em causa, onde a média mais elevada coube, sempre, ao género feminino. Dado o elevado número de diferenças registado, na tabela abaixo encontram-se as afirmações em causa e as respetivas médias.

<b>Afirmações</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>
O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente à qualidade do serviço oferecido pelo Novo Banco.	2,43	2,93
O <i>slogan</i> “um bom começo” incorpora as ambições do Novo	3,31	3,64

Banco.		
O <i>slogan</i> “um bom começo” tem de estar associado ao nome Novo Banco para ser reconhecido.	3,22	3,53
O <i>slogan</i> “um bom começo” traduz uma atitude otimista para a renovação da organização	3,49	3,94
O <i>slogan</i> “um bom começo” evoca a ideia de transformação da organização.	3,26	3,71

Tabela 23. Diferenças de médias entre grupos de género e *slogando* Novo Banco

Relativamente aos grupos de idade, verificou-se que foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em sete das onze afirmações, tendo o grupo dos jovens obtido, sempre, a média mais elevada, como se comprova pelos resultados apresentados na tabela imediatamente abaixo. Mais uma vez, à semelhança do que aconteceu na secção do nome, os jovens destacam-se pela atitude mais recetiva e otimista, derivado da própria idade, caracterizada por maior otimismo e abertura relativamente a diversos assuntos.

Afirmações	Jovens	Adultos
O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente à qualidade do serviço oferecido pelo Novo Banco.	3,02	2,43
O <i>slogan</i> “um bom começo” incorpora as ambições do Novo Banco.	3,74	3,25
O <i>slogan</i> “um bom começo” tem de estar associado ao nome Novo Banco para ser reconhecido.	3,58	3,22
O <i>slogan</i> “um bom começo” traduz uma atitude otimista para a renovação da organização.	4,04	3,46
O <i>slogan</i> “um bom começo” evoca a ideia de transformação da organização.	3,87	3,14
O <i>slogan</i> “um bom começo” fornece indicações relativamente à competência da organização.	2,88	2,47
O <i>slogan</i> “um bom começo” afirma, claramente, a confiança no capital humano (colaboradores e clientes da organização).	3,03	2,58

Tabela 24. Diferenças de médias entre grupos de idade e *slogan*

#### 1.2.4. Cor

Labrecque *et al.* (2013) explicam que a cor encoraja a formação de conexões à marca. Quando confrontados com a afirmação “A cor verde do logótipo do Novo Banco estabelece uma ligação com o passado da marca, ou seja, com o Banco Espírito Santo”, os respondentes manifestaram o maior nível de concordância, através da média mais elevada e da aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo da distribuição (5). A formação desta conexão é um fator positivo para o Novo Banco porque, por detrás da permanência do tom verde encontra-se, precisamente, o facto de quererem manter um elo com o património do passado. Segue-se a afirmação “A cor verde do logótipo é um elemento fundamental do património da marca”, com a mesma leitura da anterior, e a afirmação “A cor verde do logótipo significa esperança e novidade”, que difere das anteriores pela baixa concentração dos valores da distribuição em redor de um ponto central. Outra conexão possível encontra-se na afirmação “A cor verde do logótipo do Novo Banco significa riqueza, poder e estatuto”, que obteve a média mais baixa e se caracteriza pela aproximação ao valor mínimo de distribuição (1). Estes dados podem ser lidos com um olhar mais positivo, de esperança e novidade. De uma forma geral, a formação destas conexões afigura-se de forma positiva, pelo que se pode concluir que a permanência do tom verde na identidade visual da marca não foi um passo errado.

Labrecque *et al.* (2013) acrescentam, relativamente à cor, que esta funciona como dispositivo mnemónico que facilita o reconhecimento da marca. Neste sentido, à afirmação “A cor verde do logótipo facilita o reconhecimento da marca” verificou-se uma reação positiva dos respondentes, com uma distribuição das medidas de tendência central próximas do valor máximo de distribuição. Conclui-se que o tom verde do logótipo do Novo Banco cumpre este propósito.

O grupo feminino volta, aqui, a manifestar uma visão mais positiva, à semelhança do que já aconteceu no *slogan*, por exemplo, na afirmação “A cor verde do logótipo do Novo Banco significa esperança e novidade”. O grupo dos jovens volta a salientar-se pelas médias mais elevadas, em três das cinco afirmações em causa, nomeadamente, “A cor verde do logótipo do Novo Banco é um elemento fundamental do património da marca”, “A cor verde do logótipo do Novo Banco facilita o reconhecimento da marca” e “A cor verde do logótipo do Novo Banco significa esperança e novidade”. Não

foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nos grupos relativos às habilitações literárias.

### **1.2.5. Tipografia**

Relativamente ao tipo de letra, foi gerada uma única hipótese, com base em Thangaraj (2013), que defende que diferentes arranjos entre os elementos da tipografia e, portanto, diferentes categorias de fontes, possuem diferentes conotações.

A afirmação “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco é moderno” possui o nível mais alto de concordância entre os respondentes e destaca-se das restantes pela aproximação das medidas de tendência central ao valor máximo da distribuição (5). Ainda com um valor de média acima do ponto central da escala de Likert está a afirmação “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite solidez”. A média de valor inferior, por comparação às restantes (2,80), pertence à afirmação “O tipo de letra utilizado no logótipo transmite força”.

Entre o valor mais elevado e o valor inferior, situam-se as restantes afirmações, com grande proximidade: “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco é indicador do profissionalismo da marca”; “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite familiaridade” e “O tipo de letra utilizado no logótipo do Novo Banco transmite estabilidade”. Considerando o grande número de valores intermédios, consensuais entre a maior parte dos respondentes, é possível presumir que estes não possuem uma opinião clara e definida relativamente ao tipo de letra do Novo Banco.

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas quer nos grupos de género quer nos grupos de habilitações literárias mas, mais uma vez, os jovens distinguem-se, com mais otimismo quando comparados com os adultos pois, das seis das afirmações apresentadas, só numa delas é que não foi encontrada nenhuma diferença estatisticamente significativa, nomeadamente, “O tipo de letra utilizado no logótipo transmite força”. Recorde-se que esta foi a afirmação com menor nível de concordância entre os respondentes.

### 1.3. Comunicação

As palavras-chave registadas na mente dos consumidores aquando da campanha de lançamento foram, principalmente, renovação, começo e transformação. Dado que estas palavras vão ao encontro do tom da campanha, é possível concluir que neste aspeto foi eficaz. No entanto, o Novo Banco afirmou que, numa nova era (o que remete para a palavra começo), os elementos-chave eram confiança, proximidade e envolvimento, sem esquecer os colaboradores e clientes. Considerando que do património pretendiam recuperar, precisamente, o capital humano, clientes, e especialmente colaboradores –“a sua experiência, saber, dedicação e empenho” (*Press Release*, 2014)<sup>6</sup> – pode concluir-se que não foi completamente eficaz nesta perspetiva, pois os colaboradores surgem com uma percentagem de 11,5%, claramente inferior perante os 51,3% de renovação, por exemplo. Por outro lado, o papel da comunicação social pode ter sido preponderante para esta baixa percentagem, devido ao rácio noticioso portador de significado afetivo negativo, tanto relativamente aos clientes (manifestações, por exemplo) como relativamente aos colaboradores (que num primeiro momento estavam inseguros, tendo alguns deles abandonado a instituição, bem como implicações de culpa dos gestores de contas).

A maioria dos respondentes admitiu ter sido introduzido à nova identidade visual do Novo Banco através dos noticiários televisivos. A escolha de noticiários televisivos ao invés de televisão, enquanto possibilidade de seleção, refletiu, por um lado, o conhecimento de que o Novo Banco escolheu não optar pela publicidade televisiva, mas também o conhecimento de que todas as informações relativas ao BES/Novo Banco foram, e são, um alvo forte da comunicação social. A própria opção da marca pela não publicidade televisiva pode ter derivado deste mesmo facto, levando-os a considerar que a exposição negativa através dos noticiários não seria facilmente combatida pela utilização de publicidade no mesmo meio.

O meio mais escolhido, depois dos noticiários televisivos, foi a imprensa. Ambas as opções remetem-nos para as conclusões de Schultz *et al.* (2011), *apud* Utz *et al.* (2013), de que as fontes tradicionais, como jornais e imprensas, são percecionadas

---

<sup>6</sup> Novo Banco lança primeira campanha de comunicação, 2014.



enquanto mais credíveis. Os autores salientam que mesmo as partilhas através das redes sociais são acompanhadas pelas notícias produzidas pelos meios de comunicação social.

Só depois destes dois meios é que surge, com maior percentagem, os balcões, que, teoricamente, oferecem alta visibilidade, especialmente quando falamos de identidades que são visuais. Ainda assim, a importância dos *mediarevela-se muito maior. Aliás, Coombs (2007a) faz questão de afirmar que estes são fundamentais para a gestão da reputação da organização, especialmente quando esta é ameaçada por uma crise.*

Finalmente, surgem a rádio e os canais digitais. A rádio é o meio de comunicação menos preponderante na atualidade, daí não ser surpreendente a sua baixa percentagem. No entanto, o *online* tem uma importância vital nos dias de hoje, sendo este talvez o dado mais surpreendente nesta categoria.

A última questão do questionário, aberta, confrontava os inquiridos com as ideias principais por detrás da campanha de lançamento da marca. Recordemos: “A primeira campanha do Novo Banco assinala o início de uma nova era para o banco. Confiança, proximidade e envolvimento são as ideias-chave de uma campanha que também destaca colaboradores e clientes”. Esta questão não tinha o mesmo carácter de obrigatoriedade pois é de conhecimento geral que os respondentes sentem-se mais confortáveis em preencher respostas de carácter fechado, pela rapidez e facilidade que lhes é apresentada, ao invés de respostas de carácter aberto que exigem outro nível de concentração, e que perdem a espontaneidade que caracteriza as respostas fechadas.

Entre as 314 respostas recolhidas ao questionário, 150 dos inquiridos responderam à questão aberta. Tendo em conta a carga emotiva que rodeia o Novo Banco, decorrente da crise do BES que originou a criação deste banco, considerou-se pertinente avaliar o significado afetivo de todas as respostas, porque, só a partir deste contexto, se torna mais correto uma posterior análise de palavras-chave. Considerando que 74 dos comentários foram caracterizados enquanto portadores de significado negativo, 51 portadores de significado positivo e 25 portadores de um significado neutro, conclui-se que a crise do BES ainda assombra esta nova instituição. Isto deve-se, pela certa, à

forte componente emocional adjacente à polémica BES. Van der Meer e Verhoeven (2014) relembram que as emoções possuem uma importante função social e influenciam relações com os outros, e que este papel é trespassado para as próprias relações da organização com os diferentes públicos.

Para todos os comentários, foram recolhidas as palavras-chave de cada um. Relativamente às palavras-chave do enunciado que foi apresentado, – confiança, proximidade, envolvimento, colaboradores e clientes –, que tornavam expectável a sua aparição ao longo dos diferentes comentários por uma questão de lógica associativa, verificou-se que nos comentários de teor negativo as palavras mais mencionadas (entre as acima descritas) foram “confiança” e “clientes”. Seguiram-se “proximidade” e “envolvimento”, sendo que “colaboradores” teve um total de 3 menções em 74 comentários. Depois, as diferentes palavras-chave foram categorizadas de acordo com o significado associado das palavras. A categoria “BES” toma a dianteira, com 68 palavras, seguida de “carga negativa” com 43 palavras e “sugestões” com 32 palavras. A menção ao BES e a inclusão de palavras com forte carga negativa eram, igualmente, expectáveis. Já neste questionário, na primeira secção, as manifestações de teor negativo fizeram-se sentir quando foi pedido aos inquiridos que associassem marcadores ao Novo Banco. Surgem, ainda, palavras relacionadas com o contexto político e jurídico, a remeter para uma responsabilização das ações que levaram à crise no BES como forma de devolução de alguma credibilidade ao Novo Banco. Palavras como “nova era” (presente no enunciado), “transformação” e “renovação” também foram mencionadas, mas é importante salientar que tal aconteceu num tom de descrença para com a organização, como quem não acredita nessa possibilidade. Mesmo as próprias sugestões revestiram-se de um tom de desilusão, salientando que a nova identidade visual do Novo Banco e as campanhas publicitárias não eram suficientes para esquecer a crise no BES. Na tabela abaixo encontram-se alguns exemplos de comentários negativos que ilustram, precisamente, este significado afetivo negativo dirigido ao Novo Banco, por parte de alguns respondentes. Os restantes comentários e palavras-chave categorizadas podem ser lidos em anexo (Anexos 8 e 9, respetivamente).

### Afirmações

Não concordo. Não pode haver confiança numa entidade que prejudicou tantas pessoas. Tal como verificamos não foram tomadas medidas para salvaguardar as pessoas que perderam as poupanças feitas ao longo da sua vida. Aos culpados nada aconteceu. Desviaram dinheiro e quem fica prejudicado é sempre o mesmo. Onde está a justiça? Ninguém deveria confiar nesse tal NOVO BANCO. Como é possível criar um banco bom e deixar tudo que era mão de forma esquecida e enterrada. Não há responsabilidades? Não há justiça?

Teoricamente, seria a esperança de uma nova era para o banco e sua clientela, no entanto, na prática, não sanaram contas antigas de clientes muito necessitados. Por esta razão, não o consigo associar a uma entidade de bem, honesta e que queira repor a justiça. Deviam dividir o dinheiro entre os que depositaram as poupanças de uma vida e o restante a quem o governo tanto sacrificou com cortes de salários e aumento do custo de vida e dar por terminada a existência deste banco.

Não, porque, percebendo o uso do vocábulo confiança, o mesmo estava completamente por baixo e não basta mudar a equipa governativa. Muitos dos que prevaricaram continuam a trabalhar no banco; a questão da proximidade, não se coloca, nem se devia colocar, porque foi através dessa proximidade que, hoje sabe-se, muitos clientes foram defraudados e, nalguns casos, enganados; sobre o envolvimento, bom melhor nem comentar. O foco devia restringir-se somente a: "uma nova era, porque queremos ser limpos!".

Penso que a primeira campanha tentou apagar a imagem deixada pelo BES mas a forma como os clientes com poupanças que outrora não consideraram de risco mas acabaram por ser, teima a não apagar a má imagem deste "antigo banco" que num futuro próximo será sempre a sombra do novo banco, mesmo fazendo esta e outras campanhas para contrariar nunca mostrará coesão enquanto todos os antigos clientes não se sentirem contentes com a resolução do problema e a anti campanha nos noticiários.

Não. É hipócrita, porque são esses valores que acho que não transitaram para a mudança. Não sou cliente pelo que não sou uma figura que possa atestar essa afirmação na totalidade. No entanto, penso que a proximidade e envolvimento se

existissem antes não criavam este litígio entres antigos clientes que têm dinheiro em falta. O que acho que devem ser as palavras de ordem do Novo Banco deve ser a qualidade, a renovação e o afecto e aí sim ganharão novamente a confiança e proximidade com os clientes.

**Tabela 25. Comentários ilustrativos do significado afetivo negativo**

As respostas de carácter negativo vão ao encontro das conclusões de Van der Meer e Verhoeven (2014) de que uma crise gera sentimentos fortes de raiva relativamente à organização, diminuindo os sentimentos de simpatia pela mesma. Estes dados, nomeadamente, a ideia de responsabilização pelas ações do BES, remetem-nos para Coombs (2007a) que, ao explicar a Teoria Situacional de Comunicação de Crise, relembra que as diferentes partes interessadas à organização querem perceber a quem pertence a responsabilidade pelo seu acontecimento. Esta atribuição de crise origina consequências afetivas e comportamentais, especialmente se a organização for responsável, gerando os ditos sentimentos de raiva.

A crise no BES, de acordo com as respostas aos comentários, enquadra-se no terceiro tipo de crise defendido por Coombs (2007a), que se caracteriza pela intenção, neste caso, má conduta por parte da organização. A responsabilidade pela crise ativa reações afetivas que se tornam numa ameaça à reputação da organização e, quanto mais negativa a reputação, maior a probabilidade de as partes interessadas manifestarem intenções de comportamento que não beneficiam a organização, como abandonar os produtos ou serviços da mesma. Olhando ao caso do Novo Banco, foi possível aferir pelo questionário que uma percentagem da clientela do BES não manteve a associação ao Novo Banco. Tal facto deve-se, precisamente, à reputação negativa que envolve o BES, que não foi ainda dissociada do Novo Banco.

No caso dos comentários positivos, verifica-se que “confiança” e “clientes” também foram as palavras mais mencionadas. No entanto, o que sobressai em termos comparativos é a maior menção a “colaboradores”, salientado a importância destes para a instituição. Já relativamente a outras categorias, verifica-se, também, uma maior predominância da categoria “BES”. No entanto, o tom muda completamente de figura, prova da importância do significado afetivo para a compreensão das intenções por detrás das respostas dos inquiridos. Neste caso, BES é mencionado em forma de

concordância com a desagregação da imagem do Novo Banco face ao BES. “Renovação”, “transformação” e “nova era” surgem, outra vez, mas em maior número e, mais uma vez, em tom de aprovação com a nova imagem. Este mesmo tom está também patente na categoria “sobre a campanha”, onde é sublinhado que era necessário uma nova imagem e uma campanha a salientar os pontos positivos do Novo Banco. Curiosamente, surgem “marcadores positivos” num tom elogioso para com a organização, concordando com o virar da página e com o início de uma nova era. Na tabela abaixo encontram-se alguns exemplos ilustrativos deste significado afetivo positivo dirigido ao Novo Banco. Os restantes comentários e palavras-chave categorizadas podem ser lidos em anexo (Anexos 6 e 7, respetivamente).

<b>Afirmações</b>
Concordo, caso os alicerces do NOVO BANCO se baseiem, de facto, na importância do papel de colaboradores e clientes, visto que, só assim, se poderá valorizar a proximidade e envolvimento, e conseqüente confiança, entre esta relação.
Concordo com as afirmações, uma vez que o Novo Banco sentiu necessidade de ganhar novamente a confiança dos clientes após o sucedido com o BES. "Proximidade" e "envolvimento" significam que o Novo Banco pretende estar mais perto dos seus clientes, não só geograficamente, mas também será seu propósito conhecer melhor os clientes, as suas necessidades e, para melhor os servir, será necessário um maior envolvimento colaborador/cliente.
Concordo. A primeira campanha que ouvi na rádio ao Novo Banco foi sem dúvida uma campanha que demonstrava que a instituição estava empenhada em afastar os fantasmas do BES e que procurava tranquilizar os seus atuais clientes, com a indicação que tudo o que era bom (relação de proximidade, confiança) se manteria, que a mudança de BES para Novo Banco era uma experiência 100% positiva para os clientes.
Sim. A campanha teve sempre presente a ideia de que nada tinha que ver com o antigo banco, e que era um "banco novo". Com novas soluções, novas ideologias e daí o "novo". Com referências constantes ao elevado número de balcões disponíveis para receber os clientes (o que não seria esperado de um banco recém aberto), destacam-se então os fatores de grande envolvimento dos clientes e colaboradores neste grande começo de um banco que já nasce grande.

Concordo, na actual situação em que o Novo Banco se encontra é vital que este apresente uma nova e renovada imagem cortando os laços com os erros do passado. O sector bancário vive da reputação de cada banco pelo que é absolutamente essencial que o novo banco transmita valores de confiança, proximidade, envolvimento e diria também solidez, de forma a “acalmar” os mercados, evitando repercussões potencialmente drásticas.

**Tabela 26. Comentários ilustrativos do significado afetivo positivo**

Também nos comentários portadores de significado neutro, “confiança” e “clientes” são as palavras mais mencionadas, seguindo-se “proximidade”, “envolvimento” e “colaboradores”. Mais uma vez, surgem as categorias “BES” e “nova era”, mas num tom que não é nem elogioso nem crítico. É importante salientar que várias das 25 respostas não ofereceram muitos dados, dado que se limitaram a comentários constituídos por uma única palavra - sim ou não - que, sendo categorizados como neutros, demonstram uma atitude desinteressada relativamente à questão proposta. Alguns exemplos ilustrativos encontram-se na tabela abaixo. Os restantes comentários e palavras-chave categorizadas podem ser lidos em anexo (Anexos 10 e 11, respetivamente).

<b>Afirmações</b>
Esta campanha reflete de facto o inicio de uma nova era que se prima por reconstruir a confiança dos clientes. Contudo, nao cria a proximidade e envolvimento suficientes.
Concordo com a primeira frase. A segunda nem tanto, uma vez que todos os bancos procuram obter estas "características".
Não posso concordar porque não tenho experiência directa nem do BES nem do Novo Banco. De resto, as afirmações que o banco tem feito são o tipo de afirmação genérica que as empresas fazem.
Devem tambem focar-se em mostrar soluções.
Concordo parcialmente. Isto pois, o conceito "confiança" herda uma "desconfiança" face aos eventos que levaram à extinção do Banco Espírito Santo. De todo o modo, são os conceitos "colaboradores" e "clientes" que, por já existirem, fixam melhor esta campanha.

**Tabela 27. Comentários ilustrativos do significado afetivo neutro**

Tanto nos comentários negativos como positivos surgiu, ainda, outra categoria em comum, nomeadamente, “informação”. Esta categoria diz respeito a menções à comunicação social, à publicidade e informação transmitida através da organização. Este aspeto remete-nos para Kim e Cameron (2011), que encontraram evidências de que as mensagens emocionais como resposta às crises corporativas podem orientar as intenções de comportamento de diferentes públicos. No entanto, salientam que a vantagem emocional depende do enquadramento noticioso por parte dos meios de comunicação social. Os autores concluíram que num enquadramento que induz raiva, a inclusão de conteúdo emocional por parte da organização nas respostas à crise deve ser pensada com cautela, devido ao ceticismo que se gera nas partes interessadas depois de uma descredibilização da instituição. Apesar de não ter sido realizada nenhuma investigação no que toca ao enquadramento noticioso que envolveu o BES/Novo Banco, porque nada tem a ver com o propósito desta investigação, é seguro assumir que este induziu, sentimentos de raiva, algo facilmente comprovado pelas imagens de manifestações que povoaram os ecrãs televisivos, pelas notícias na imprensa, e pelo som transmitido através de rádio. Neste sentido, o tom da campanha dirigido ao futuro - uma nova era - através da renovação e transformação, com a ambição de voltar a ocupar uma posição de liderança no mercado, procurou imprimir uma imagem de segurança e confiança, repleta de significados positivos, que se distanciou de elos muito evidentes ao BES. Ainda assim, a marca decidiu permanecer com sinais do património na sua identidade, o que pode originar duas leituras distintas: por um lado, a ideia de responsabilização, por outro lado, fazer uso da notoriedade e reputação construídas ao longo de muitos anos, apelando aos clientes fiéis.

## 2. Conclusões

Da mesma forma que se afirma banalmente, mas não erradamente, que as primeiras impressões são fundamentais nas relações interpessoais, também se poderá afirmar que o primeiro contacto com a identidade visual de uma marca pode influenciar a relação com essa mesma marca. Tal acontece porque esta é o elemento mais tangível de uma organização, daí ter de ser vista como um importante instrumento estratégico para a comunicação das organizações.

Van den Bosch *et al.* (2005) afirmam que o desenvolvimento da identidade visual deve começar através de um processo de análise à própria identidade da organização: raízes históricas, cultura, estratégia e estrutura, valores defendidos, objetivos e fatores de diferenciação face à concorrência. Este processo de análise originará, depois, a face que representará toda a organização. No fundo, todos os fatores mencionados são a base sobre a qual se construirá toda a identidade visual.

No entanto, esta construção não deve ser vista como uma tarefa simples porque, afinal de contas, trata-se de desenvolver um *design* gráfico que consiga simbolizar, de forma coesa e coerente, toda a identidade da organização, que engloba os vários fatores acima referidos. Quando bem feita, a identidade visual cumpre as suas funções de suporte à visibilidade e à reputação da organização e sublinha o carácter distintivo desta, o que ajudará a posicionar a organização de forma mais positiva comparativamente a outras marcas, na mente dos diferentes públicos.

O desenho da identidade visual engloba, de acordo com Melewar e Wooldrige (2001) e Van den Bosch *et al.* (2005), cinco componentes: nome, símbolo ou logótipo, *slogan*, cor e tipografia. Partindo desta premissa, considerou-se que, para uma maior compreensão da identidade visual do Novo Banco, seria importante desconstruir a sua identidade nos cinco elementos que a constituem. No entanto, e recorrendo, mais uma vez, às banalidades acertadas, nada pode ser estudado sem levar em conta o contexto.

O contexto é, neste caso, problemático. O Novo Banco surgiu depois de uma crise no Grupo Espírito Santo, que se alastrou ao Banco Espírito Santo, com graves



consequências, muitas delas ainda não resolvidas. Este novo banco, criado depois de uma intervenção de emergência do Banco de Portugal, corresponde aos ativos saudáveis resgatados do BES, no qual permanecem os ativos maus.

Na revisão da literatura foram dadas algumas definições para crise organizacional e facilmente se constata que a crise no BES enquadra-se em todas elas. A título de exemplo, recupere-se a definição de Dutta e Pullig (2011), que consideram que as crises se caracterizam pelas consequências significativas, pela baixa probabilidade de ocorrência e previsibilidade e pela elevada atenção dos meios de comunicação social. Quanto às consequências significativas, é suficiente olhar ao moroso processo de venda do Novo Banco, à questão do papel comercial, que tem motivado inúmeras manifestações pelo país e mesmo no estrangeiro (emigrantes), e para o apuramento de responsabilidades. Se olharmos à baixa probabilidade de ocorrência e previsibilidade, basta constatar que o Grupo Espírito Santo era uma das maiores instituições financeiras privadas do país, que datava a sua origem a 1879 e, mesmo assim, desabou. Relativamente aos meios de comunicação social, a queda de um grupo para quem se abriam todas as portas, intocável, diriam muitos, não poderia ser outra coisa além de mediatizado.

A literatura é, também, consensual no que toca à ameaça reputacional originada por uma crise organizacional. Coombs (2007a) relembra que a reputação é um atributo intangível com múltiplos benefícios para a marca, especialmente quando se trata de uma instituição bancária: atrai clientes, atrai funcionários de qualidade, aumenta o retorno, cria vantagem competitiva. Van der Meer e Verhoeven (2014) consideram que a reputação é um fator crucial para a escolha do consumidor relativamente aos produtos e serviços de uma organização, influenciando, ainda, outras partes interessadas. A reputação tem origem nas emoções e nas crenças das partes interessadas relativamente à organização (Van der Meer & Verhoeven, 2014) e a interação com uma organização reveste-se de significados afetivos (Mwihaki, 2004). Por isso, as ações e atitudes da organização, veiculadas pela informação disponível sobre esta, provocam reações emotivas nas partes interessadas, que influenciam, fortemente, a imagem que guardam da organização (Mwihaki, 2004).

Esta investigação propôs-se a estudar a identidade visual de uma marca que não foi criada com base numa lógica estratégica por parte da organização, mas sim pela obrigatoriedade da situação envolvente. Apesar de guardar os ativos saudáveis do BES, a nova instituição bancária foi anunciada com um novo nome, motivando a necessidade de uma nova identidade visual. A sua alteração era lógica do ponto de vista da coerência, mas seria um desperdício de uma boa ferramenta de gestão a conceção de uma identidade por mera lógica. O próprio banco declarou que era necessário desenvolver uma nova marca, com novos valores e atributos, tendo em vista a diferenciação no mercado.

Considerando as diferentes variáveis descritas, levantou-se, portanto, uma problemática que relacionava a perceção pública desta nova identidade visual com a crise no BES. Estaria esta identidade visual à altura de uma instituição que procurava o distanciamento dos eventos passados? Partindo, então, da desconstrução da identidade visual, isolando os seus elementos, e tendo em conta a própria campanha de lançamento da marca e o histórico problemático da instituição, torna-se possível a formulação de conclusões.

Olhando ao nome “Novo Banco” conclui-se, de uma forma global, que os respondentes concordam que este representa o produto/serviço oferecido pela organização e conseguem ler no nome aspetos do novo posicionamento da marca, nomeadamente, transformação e renovação, sendo que a associação a competência passa despercebido por comparação com estes. No entanto, não reconhecem os benefícios oferecidos pela organização nem identificam a maior parte das características semânticas a que os nomes de marca devem obedecer. Todavia, reconhecem que o nome é de fácil memorização, o que é marcadamente positivo, mas levanta outra questão, nomeadamente: será que o nome é recordado pela sua construção eficaz ou é recordado devido ao forte rácio noticioso? O balanço geral, neste aspeto, é de que o nome obedece, de acordo com a perceção pública, a alguns fatores que podem ser levados em conta na sua construção. Será de salientar, ainda, a importância por detrás da concordância relativamente aos marcadores renovação e transformação, que remetem, sem dúvida, para a ideia de “nova era” divulgada pelo banco.

Se por um lado se retiram conclusões positivas relativas ao nome, o mesmo não se poderá dizer do símbolo. Recordemos as intenções da marca com a adoção deste símbolo. Este pretendia representar elevação, ambição e agilidade. Partia da reinterpretção das asas da borboleta da primeira campanha, que representava transformação e capacidade de renovação, e seria representado como uma potência matemática, que traduziria o elevado compromisso da equipa do Novo Banco para voltar a ocupar uma posição de liderança no mercado. A ideia mais consensual relativamente ao símbolo, de acordo com as respostas recolhidas, é de que este não tem capacidade para representar a organização se estiver isolado do logótipo, o que é um ponto negativo porque o símbolo deve atuar como elemento identitário. De resto, não se considera que o símbolo represente as ambições da organização nem que possua os vários significados pretendidos pelo Novo Banco. O erro na conceção do símbolo pode derivar da excessiva complicação e metaforização, ao tentar embutir diversos significados que partem de outros significados, resultando num desenho confuso e que passa despercebido, pois, de outra forma, mesmo que confuso, seria reconhecido quando visto isolado do logótipo.

O *slogan* adotado pela marca pretendia transmitir o início de uma nova era para uma marca que não surgia do nada e que tinha, por isso, os balcões, os clientes e, acima de tudo, colaboradores competentes e com experiência. Os resultados não se destacam positivamente quando à transmissão da ideia de clientes e colaboradores e ao serviço oferecido por estes, mas ainda se destaca com mais força negativa relativamente aos balcões. Quanto a aumentar a notoriedade da marca, também apresenta um balanço negativo, porque o público, de forma geral, não associa o *slogan* ao Novo Banco se este for apresentado separadamente. É reconhecido, no entanto, que o *slogan* é representativo da ambição do Novo Banco de reocupar uma posição de liderança no mercado. À semelhança da relação entre nome e posicionamento, as ideias de renovação e transformação são lidas também no *slogan*, sendo competência o menos lido. Remete, por um lado, para uma coerência entre nome e *slogan* mas também uma coerência relativamente à inexistência de destaque no que toca ao serviço fornecido pelo Novo Banco. Ressalvam-se alguns elementos positivos mas, de facto, os

resultados não transmitem uma percepção clara daquilo que a organização pretendia comunicar ao público através do seu *slogan*.

De todos os elementos que compõem a identidade visual do Novo Banco, a cor é, de uma forma geral, aquele que oferece uma totalidade de resultados positivos. A principal ideia do Novo Banco relativamente à permanência de um tom verde prendia-se com o equilíbrio de elementos do património e de novidade, e neste seguimento a cor verde foi eleita para representar o património. Os respondentes interpretam, maioritariamente e de forma positiva, a cor verde como um elemento fundamental do património da marca, que mantém um elo de ligação com o BES, além de lerem novidade e esperança no tom escolhido. Consideram, também, que a cor verde do logótipo é fundamental para facilitar o reconhecimento da marca.

Relativamente ao tipo de letra, destaca-se a percepção de modernidade adjacente mas todas as outras associações à tipografia deste logótipo adquirem valores medianos, o que denota a inexistência de uma opinião clara e definida relativamente a este elemento. O Novo Banco anunciou que o tipo de letra pretendia representar força e estabilidade, mas força é, precisamente, a ideia que oferece menos consenso.

Globalmente transversal a todos os elementos (com a exceção do símbolo) é a predominância de médias mais elevadas entre jovens, aquando do cruzamento da variável “idade” com os resultados obtidos nos diferentes componentes. São dados indicativos, por um lado, de uma maior abertura e maior otimismo por parte desta faixa etária, e, por outro lado, de uma identidade com uma abordagem mais moderna e menos tradicionalista. As diferenças entre os géneros feminino e masculino também se fizeram sentir, sendo que as mulheres reagem de forma mais positiva do que os homens.

Finda a leitura dos elementos que compõem a identidade visual, é possível voltar a reconstruí-la e analisá-la como um todo. A escolha do nome não foi uma opção, foi uma imposição com a qual o Novo Banco teve de jogar para construir a sua identidade. A organização partiu da seguinte premissa: “O “novo” no nome da marca trazia consigo a oportunidade de mostrar que é um banco atual, com motivação e competência para superar novos desafios e recuperar os *standards* para a categoria”

(*Press Release*, 2014)<sup>7</sup>. E, de facto, é esta a percepção mais generalizada, como se conclui pelas ideias de renovação e transformação mas, especialmente, renovação, suscitadas nos respondentes.

É pertinente analisar a cor, o tipo de letra e o símbolo em conjunto, tendo em conta a afirmação da marca de que a cor era o elemento base de toda a identidade visual, que viveria da tensão positiva entre a solidez do tipo de letra e a leveza do símbolo. Já foi dito que, realmente, a escolha do tom verde como base foi uma escolha acertada, aliás, a mais acertada, porque a percepção do público e a ideia da organização encontram-se em sintonia. No entanto, é curiosa esta implicação de tensão positiva entre a tipografia e o símbolo porque nenhum dos dois elementos encontrou a mesma sintonia verificada na cor, sendo, ainda assim, o símbolo a escolha mais infeliz. A implicação de complicação de significados no símbolo aplica-se também a esta sinergia que o Novo Banco queria fomentar. Os significados são uma componente fortíssima de qualquer identidade visual. Kohliet *al.* (2002) afirmou que as pessoas procuram significados nos logótipos porque preferem conteúdo a estilo mas, neste caso, a significação traiu a clareza que estes devem ter.

Regista-se, ainda, a coerência entre o nome e o *slogan*, dado que ambos transmitem as mesmas ideias de renovação e transformação, mas falham ambos na transmissão dos atributos já possuídos pelo Novo Banco, especialmente no que diz respeito aos colaboradores e à sua experiência.

Clow e Baack (2007), incluídos no trabalho de Forsstrom (2009), defendem que um logótipo de qualidade deve possuir quatro características: ser facilmente reconhecido, familiar, possuir um significado consensual dentro do público-alvo a que se dirige e evocar sentimentos positivos (significado afetivo). Destas quatro funções, é seguro afirmar que existe a evocação de sentimentos positivos, nomeadamente, através do nome e do *slogan* que transmitem a ideia de um novo caminho a ser trilhado. Já relativamente ao significado consensual, o caso muda de figura pelas conclusões retiradas acima. O facto de ainda ser uma marca recente, com pouco mais de um ano, não permite grandes observações à sua familiaridade, que, aqui, pode ser confundida

---

<sup>7</sup> Novo Banco apresenta hoje nova identidade, 2014.

com o reconhecimento. É inegável que o logótipo é facilmente reconhecido, no seu conjunto, mas tal pode não se dever inteiramente à sua conceção mas à sua projeção mediática.

Foram, ainda, encontradas evidências de que as consequências da crise no BES assombram a nova marca. Imediatamente na primeira parte do questionário, os respondentes revelaram a sua relação com o Novo Banco e com o Banco Espírito Santo em termos de clientela e foi registada uma diferença percentual significativa (dentro do universo de respostas) entre aqueles que foram clientes do banco anterior e que não são clientes do Novo Banco. Logo a seguir, aquando do registo de associações feitas ao Novo Banco, foram encontrados dados curiosos. Por um lado, olhando aos marcadores identitários positivos à disposição dos inquiridos, os mais registados foram “proximidade”, “notoriedade”, e “envolvimento”. Curiosamente, “proximidade” e “envolvimento” fazem parte das ideias-chave que o banco procurou transmitir na campanha de lançamento da marca, o que demonstra que, consciente ou inconscientemente, esses valores foram transmitidos. “Notoriedade” é, no entanto, um marcador linguisticamente ambíguo, que realça, sem dúvida, a visibilidade do Novo Banco, mas tal pode não se dever nem a um sentimento positivo nem a um sentimento negativo, mas sim à exposição mediática da situação. É importante ter em conta que entre os marcadores sugeridos pelos respondentes, praticamente todos têm em comum a inclusão de significados afetivos negativos, o que traduz uma indignação manifesta para com a instituição, derivada da polémica que rodeia o caso BES.

Contudo, estes dados são um preâmbulo para o entendimento do impacto da crise no BES e no Novo Banco. Por razões explicadas em capítulos anteriores, os respondentes foram confrontados com uma questão aberta, à qual não tinham de responder obrigatoriamente. Poder-se-á julgar a pertinência de colocar uma questão que não tem de ser respondida mas tal escolha não foi feita ao acaso. O principal objetivo desta investigação centrou-se na identidade visual da marca mas considerou-se igualmente relevante propor aos respondentes uma questão aberta, direcionada à primeira campanha de Novo Banco, cujas ideias são também uma base para a própria identidade visual, com a esperança de receção de respostas que, fugindo à espontaneidade, denotariam uma reflexão mais pessoal e vincada sobre a campanha e

identidade do Novo Banco. O número de respostas superou as expectativas tidas pela investigadora, dado que mais de metade dos respondentes (150), manifestou a sua opinião. Mas, o mais importante, prende-se com o conteúdo, que, direta ou indiretamente, coloca o BES como ponto de partida para o desenvolvimento de uma opinião, ainda que o enunciado apresentado não faça nenhuma menção direta ao BES. Estes comentários afirmam, em absoluto, o impacto da crise no BES na nova instituição.

Coombs (2007a) deixa claro, através da Teoria Situacional de Comunicação de Crise, que as crises ativam reações afetivas, que influenciam as intenções de comportamento dos diferentes públicos. Neste sentido, a forma mais apropriada de analisar os comentários dos respondentes foi encontrada no significado afetivo que é espelho das atitudes e sentimentos do emissor. O número de comentários portadores de significado afetivo negativo é, claramente, maior do que o número de comentários portadores de significado positivo. É possível concluir, então, que a crise no BES ainda influencia a imagem do Novo Banco. Mais, o número menor de comentários neutros, sendo que alguns não oferecem nenhum conteúdo analisável, demonstra que esta situação não deixa o público indiferente. É, acima de tudo, uma questão de extremos - há quem pense bem e há quem pense mal - , poucos são aqueles que revelam uma emoção neutra perante o contexto BES/Novo Banco.

Os comentários negativos sobressaem pela predominância de referências ao BES, pela inclusão de palavras com uma carga emotiva negativa muito forte e pelas sugestões, pronunciadas em tom de descrença e ceticismo. Verificam-se, neste caso, as conclusões de Van der Meer & Verhoeven (2014) de que uma crise gera fortes sentimentos de raiva. Comprovam-se, também, as conclusões de Coombs (2007a) de que numa crise que se caracteriza pela intenção (má conduta por parte dos responsáveis da organização), a responsabilidade da crise ativa reações afetivas que ameaçam a reputação da organização. Fica patente nos comentários negativos esta ideia de responsabilização pelos prejuízos originados pela crise no BES, de atribuição de culpa ao anterior presidente Ricardo Salgado, bem como o papel dos poderes jurídico e político em toda a situação. Isto teve uma consequência imediata para o

Novo Banco, também aferida pelos resultados desta investigação, que foi a diminuição de clientes que não quiseram transitar do BES para o Novo Banco.

Já quanto aos comentários positivos, é curioso constatar o surgimento em grande número das menções ao BES, que provam que, apesar da(s) palavra(s) serem as mesmas, um diferente significado afeta uma diferente conclusão. Relembramos a afirmação de Muijen (2004) de que a aplicação do significado está dependente do contexto comunicativo, das relações sociais e do contexto cultural e de que a análise do significado não tem, necessariamente, uma relação direta com a palavra ou frase em si, mas sim com a forma de expressão. De facto, o contexto da situação originou diferentes emoções no público geral, pelo que a interpretação dos acontecimentos difere de pessoa para pessoa.

Evidentemente, a investigação procurou a obtenção de resultados que levassem à formulação de generalizações e, neste caso, é inequívoco o impacto negativo da crise no BES na nova identidade visual do Novo Banco. Contudo, levantou-se uma nova questão, que poderia ser ponto de partida para uma investigação totalmente diferente, nomeadamente, a influência dos meios de comunicação na leitura do público da situação BES/Novo Banco. O facto de que o maior acesso à nova identidade visual do Novo Banco foi permitido através dos noticiários televisivos e das notícias na imprensa, ao invés, dos próprios balcões, facilmente visíveis a olho nu, denota a importância vital dos meios de comunicação social. Contudo, pode questionar-se o enquadramento noticioso oferecido pelos diferentes meios, dado que, por exemplo, Kim e Cameron (2011) encontraram evidências de que o enquadramento noticioso influencia a vantagem emocional que pode ser utilizada enquanto resposta à crise, precisamente por influenciarem emocionalmente o público.

Para finalizar, e respondendo à questão que nos trouxe até aqui, a identidade visual do Novo Banco não foi suficientemente eficaz enquanto resposta de comunicação de crise. Por um lado, e como já foi identificado, determinados componentes desta nova face não são claros o suficiente, oferecendo dúvidas de interpretação e, principalmente, de concordância relativamente àquilo que deveria significar e não parece significar. Contudo, grande parte desta ineficácia deriva, principalmente, das



consequências da crise no BES que ainda estão muito presentes na mente do público. A passagem do tempo certamente beneficiará a marca se os assuntos relacionados com o BES começarem a desaparecer da esfera pública, o que só deverá acontecer depois da resolução de questões pendentes, que ainda provocam insegurança relativamente ao Novo Banco. Também a passagem do tempo favorecerá a identidade visual do banco porque, independentemente da falta de clareza de alguns elementos, o fator familiaridade levará ao acréscimo de habituação relativamente a esta.

## Considerações finais

Esta dissertação, desenvolvida no âmbito do mestrado em Línguas e Relações Empresariais, procurou refletir os objetivos do próprio mestrado, que tem como finalidade desenvolver competências em áreas distintas como línguas, culturas, gestão e marketing. Embora sejam áreas distintas, são também interdisciplinares e reforçam a ideia de que a utilização e articulação de conhecimentos provenientes de diferentes domínios científicos é uma mais-valia, tanto no mundo académico como no mundo do trabalho.

Partindo deste conceito, esta dissertação teve como ponto de partida, e elemento fulcral, a identidade visual do Novo Banco, que é um conteúdo programático claramente proveniente da área da gestão de marcas. Mas, à luz das aprendizagens que o próprio mestrado procurou inculcar, espelho da importância da relação entre conhecimentos diversos, foram abordadas questões que se dirigem à área das línguas, particularmente da linguística, mais propriamente da área da semântica, de forma a oferecer uma visão abrangente e multidisciplinar sobre o assunto em estudo.

A presente dissertação refletiu, ainda, a necessidade de aplicação dos conteúdos apreendidos no ensino superior à própria atualidade. O que se aprende, por si só, não passa de informação, e as universidades devem potenciar a formação de conhecimento, ao invés de se limitarem a transmitir informação. As informações são a base do conhecimento mas não servem de nada isoladas do contexto e compartimentadas cada uma no seu canto. É necessário um processo de indagação mental, onde se estabelecem relações entre as diversas informações – isto é o conhecimento.

Esta investigação procurou, evidentemente, trazer implicações que a tornam distinta de outros trabalhos semelhantes e oferecem contributo para outras investigações. A inexistência de literatura que abordasse, de forma conjunta, a relação entre a identidade visual de uma marca e uma eventual crise organizacional foi, por um lado, uma das limitações desta investigação, mas, por outro lado, suscitou a abertura de novas portas. Através desta dissertação, depois de uma pesquisa sobre ambos os

temas, foi tentada uma aproximação relacional e prática entre ambos. Para tal, foi desenvolvido um questionário que não se baseou em nenhum modelo anterior, mas sim na compreensão dos assuntos estudados.

A maior limitação desta investigação encontra-se, no entanto, na representatividade que o método questionário apresenta. Considerando que a amostra recolhida é caracterizada enquanto não probabilística, por conveniência, dado que a recolha de dados dependeu da disponibilidade dos inquiridos para responder, não há uma garantia de representatividade da população. Ainda assim, dado que o essencial da investigação relacionou-se com a captação de ideias gerais e identificação de aspetos críticos, este não constituiu o problema maior. A população era alargada, convidando qualquer habitante português com mais de 16 anos a responder, mas o número de respostas provenientes das regiões norte e centro foi muito maior do que o número de respostas provenientes de todas as outras regiões do país (Lisboa, Alentejo, Algarve e Ilhas). Tal desequilíbrio justifica-se pelo modo de recolha de dados que se baseou em *email* e divulgação na rede social *facebook*, o que condicionou a divulgação do questionário noutras zonas do país. Teria sido pertinente a obtenção de uma amostra mais equilibrada nesse aspeto, dado que o caso BES/Novo Banco teve uma óbvia projeção nacional.

Findas estas considerações, estão reunidas as condições necessárias para o levantamento de sugestões para investigação futura. Partindo da limitação anterior, uma investigação que obtivesse uma amostra proveniente de todo o país poderia oferecer resultados mais completos. Outra sugestão prende-se com o estudo da influência da identidade visual de uma marca depois de uma crise em diferentes momentos temporais, de modo a testar os efeitos positivos ou negativos da familiaridade. O desenvolvimento de um estudo comparativo entre identidades visuais, ou mesmo campanhas, que surgiram a partir de diferentes tipos de crise (de acordo com a responsabilidade atribuída à organização) poderia, também, produzir conclusões relevantes.

## **Referências**

### **Bibliográficas e Webliográficas**



## Referências bibliográficas

**Aaker, D.A.** (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review* 46 (3).

**Abratt, R. & Kleyn, N.** (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration. *European Journal of Marketing* 46 (7/8). 1048-1063.

**Ambler, T.** (1992). *Need-To-Know-Marketing*. Century Business, London.

**Arnold, D.** (1992). *The handbook of brand management*. Century Book: The Economist Books.

**Baker, M. & Balmer, J.M.T.** (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing* 31 (5/6). 366-382.

**Balmer, J.M.T.** (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management* 14. 963-996.

**Balmer, J.M.T. & Gray, E.R.** (2003). Corporate brands: what are they? what of them? *European Journal of Marketing* 37 (7/8). 972-997.

**Bardin, L.** (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70.

**Barritt, L.S. & Tartre, R.D.** (1971). Phonetic symbolism in adult native speakers. *Language and Speech* 14. 158-168.

**Barton, L.** (2001). *Crisis in organizations II*. College Divisions South-Western, Cincinnati, OH.

**Bennet, P.D.** (1988). *Dictionary of marketing terms*. The American Marketing Association, Chicago.

**Bernstein, D.** (1986). *Company image & reality: a critique of corporate communications*. Holt, Rinehart and Winston, Eastbourn, UK.

- Bick, G., Jacobson, M. & Abratt, R.** (2013). The corporate identity management process revisited. *Journal of Marketing Management* 19 (7/8). 835-855.
- Birkigt, K. & Stadler, M.** (1986). *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen Fallbeispiele*. Moderne Industrie, Landsberg an Lech.
- Bryman, A.** (2007). Barriers to integrating quantitative and qualitative research. *Journal of Mixed Methods Research*. 1-8.
- Chan, A.K.K. & Huang, Y.Y.** (1997). Brand naming in China: a linguistic approach. *Marketing Intelligence & Planning* 15 (5). 227-234.
- Chan, W.K. & Franklin, J.** (2003). Dynamic context generation for natural language understanding: a multifaceted knowledge approach. *IEEE Transaction on Systems, Man, and Cybernetics – Part A: Systems and Humans* 33 (1). 23-41.
- Childers, T.L. & Jass, J.** (2002). All dressed up with something to say: effects of typeface semantic associations on brand perceptions and consumer memory. *Journal of Consumer Psychology* 12 (2). 93-106.
- Clow, K.E. & Baack, D.** (2007). *Integrated advertising, promotion and marketing communications*. Pearson International Edition, New Jersey: Upper Saddle River.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J.** (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management* 10 (2). 123-137.
- Coombs, W.T.** (2007a). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review* 10 (3). 163-176.
- Coombs, W.T.** (2007b). Crisis Management and Communications. Institute for Public Relations em <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
- Craimer, S.** (1995). *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*. Pitman Publishing, London.
- Crozier, W.R.** (1999). The meanings of colour: preferences among hues. *Pigment and Resin Technology* 28 (1). 6-14.

- Crystal, D.** (2010). Semantic targeting: part, present and future. *Aslib Proceedings* 62 (4/5). 355-365.
- Davis, G., Chun, R., da Silva, R.V. & Roper, S.** (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge, New York.
- Dawkins, R.** (1976). *The selfish gene*. Open University Press, Buckingham.
- Descombe, M.** (2003). *The good research guide* (2.º ed.). Philadelphia: Open University Press.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M. & Ferrel, O.C.** (1997). *Marketing: concepts and strategies*. Houghton Mifflin, Boston.
- Dowling, G.** (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page, London.
- Doyle, J.R. & Bottomley, P.A.** (2002). Font appropriateness and brand choice. *Journal of Business Research* 57 (8). 873-880.
- Dutta, S. & Pullig, C.** (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crisis: the role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research* 64. 1281-1287.
- Eysenck, H.J.** (1941). A critical and experimental study of colour preferences. *The American Journal of Psychology* 54 (3). 385-394.
- Forsstrom, M.** (2009). The communicational value of the corporate logo case: IBM Finland. Master's Thesis, Helsinki School of Economics.
- Francis, S.** (2014). Perceptions of symmetry and color in environmental logos. Master's Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Freud, S.**(1901). *The psychopathology of everyday life*.
- Gabrielsen, G., Kristensen, T. & Hansen, F.** (2000). Corporate design: a tool for testing. *Corporate Communications: an International Journal* 5 (2). 113-118.
- Greyser, S.A.** (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management decision* 47 (4). 590-602.



- Hale, J.E., Dulek, R.E. & Hale, D.P.** (2005). Crisis Response to communication challenges. *Journal of Business Communication* 42 (2). 112-134.
- Hatch, M.J. & Schultz, M.** (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31 (5/6). 356-365
- Hatch, M.J. & Schultz, M.** (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* (7/8). 1041-1064.
- Henderson, P.W & Cote, J.A.** (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing* 62.14-30.
- Heylighen, F.** (2001). Mining associative meanings from the web: from word disambiguation to the global brain. *Proceedings of Trends in Special Language and Language Technology*.
- Hillenbrand, P., Alcauter, S., Cervantes, J. & Barrios, F.** (2013). Better branding: brand names can influence consumer choice. *Journal of Product & Brand Management* 22 (4).300-308.
- Hinton, N., Ohala, J. & Nichols, H.** (1994). *Introduction: sound symbolic processes*. Sound Symbolism, Cambridge University Press, England.
- Johansen, V., Aggerholm, H.K. & Frandsen, F.** (2012). Entering new territory: a study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review* 38. 270-279.
- Kay, M.J.** (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing* 40 (7/8). 742-760.
- Kim, H.J. & Cameron, W.T.** (2011). Emotions matter in crisis: the role of anger and sadness in the public's response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research* 38 (6). 826-855.
- Klink, R.R.** (2001). Creating meaningful new brand names: a study of semantics and sound symbolism. *Journal of Marketing Theory and Practice* 9 (2). 27-34.

- Klinger, E. & Bock, M.** (1986). Interaction of emotion and cognition in word recall. *Psychological Research* 48. 99-106.
- Kohli, C.S. & La Bahan, D.** (1997). Creating effective brand names: a study of the naming process. *Journal of Advertising Research* 37 (1).
- Kohli, C.S. & Suri, R.** (2000). Brand names that work: a study of the effectiveness of different types of brand names. *Marketing Management Journal* 10 (2). 112-120.
- Kohli, C.S., Suri, R. & Thakor, M.** (2002). Creating effective logos: insights from theory and practice. *Business Horizons*. 50-64.
- Kohli, C.S., Harich, K.R. & Leuthesser, L.** (2005). Creating brand identity: a study of evaluation of new brand names. *Journal of Business Research* 58. 1506-1515.
- Kohli, C.S., Leuthesser, L. & Suri, R.** (2007). Got slogan? Guidelines for creating effective slogans. *Business Horizons* 50. 415-422.
- Labrecque, L.I, Patrick, V.M., Milne, G.R.** (2013). The Marketers' Prismatic Palette: A Review of Color Research and Future Directions. *Psychology and Marketing* 30 (2). 187-202.
- Leech, G.** (1976). *Semantics*. Penguin Books. Great Britain: Hazzel Watson & Viney Ltd.
- Lerman, D.** (2003). The effect of morphemic familiarity and exposure model on recall and recognition of brand names. *Advances in Consumer Research* 30. 80-82.
- Lowrey, T., Shrum, L. & Dubitsky, K.** (2003). The relation of brand-name linguistic characteristics and brand name memory. *Journal of Advertising* 32. 7-6.
- Machado, J.C., Vacas-de-Carvalho, L., Costa, P. & Lencastre, P.** (2012). Brand mergers: examining consumers' responses to name and logo design. *Journal of Product & Brand Management* 21 (6). 418-427.
- Markwick, N. & Fill, C.** (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing* 31 (5/6). 396-409.
- Marsden, P.** (2002). Brand positioning: meme's the word. *Marketing Intelligence & Planning* 20 (5). 307-312.

- McNeal, J.U. & Zeren, L.M.** (1981). Brand name selection for consumer products. *MSUBusiness Topic Springs*. 35-39.
- Melewar, T.C.** (2001). Measuring visual identity: a multi-construct study. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1). 36-42.
- Melewar, T.C. & Wooldridge, A.R.** (2001). The dynamics of corporate identity: a review of a process model. *Journal of Communication Management* 5 (4). 327-340.
- Moingeon, B. & Ramanantsoa, B.** (1997). Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing* 31 (5/6). 383-395.
- Morrison, S.** (1986). *A guide to type design*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mwihaki, A.** (2004). Meaning as use: a functional view of semantics and pragmatics. Em *Swahili Forum* 11. 127-139.
- Ollins, W.** (1989). *Corporate identity: making business strategy visible through design*. Thames & Hudson, London.
- Pestana, M.H & Gageiro, J.N.** (2005). *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS* (4.ª ed.). Lisboa, Edições Sílabo, Ltd.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.** (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.
- Rahman, K.** (2013). Wow! It's cool: the meaning of coolness in marketing. *Marketing Intelligence & Planning* 31 (6). 620-638.
- Rider, R.M.** (2010). Color psychology and graphic design applications. Senior Thesis, Liberty University, Lynchburg, VA.
- Río, A., Vázquez, R. & Iglesias, V.** (2001). The role of the brand name in obtaining differential advantages. *Journal of Product and Brand Management* 10 (6/7). 452-463.
- Robertson, K.** (1989). Strategically desirable brand name characteristics. *Journal of Consumer Marketing* 6. 69.

- Rubinstein, H.** (1996). 'Brand first' management. *Journal of Marketing Management* 12 (4). 269-280.
- Sable, P. & Akcay, O.** (2019). Color: cross culture marketing perspectives as to what governs our response to it. Em *ASBBS Annual Conference: Las Vegas* 17 (1). 950-954.
- Schmidt, C. & Ludlow, C.** (1995). *The quest for identity*. Cassel, London.
- Seeger, M.W., Ulmer, R.R., Novak, J.M. & Sellnow, T.** (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management* 18 (1). 78-95.
- Sen, S.** (1999). The effect of brand name suggestiveness and decision goal on the development of brand knowledge. *Journal of Consumer Psychology* 8 (4). 431-452.
- Shipley, D. & Howard, P.** (1993). Brand-naming industrial products. *Industrial Marketing Management* 22. 59-66.
- Shipley, D., Graham, G.J. & Wallace, S.** (1993). The brand name development process. *International Journal of Advertising* 7. 253-266.
- Simões, C. & Dibb, S.** (2001). Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (4). 217-224.
- Simões, C., Dibb, S. & Fisk, R.P.** (2005). Managing corporate identity: an internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (2). 153-168.
- Solomon, M.** (1986). *The art of typography: an introduction to typography*. Watson-Guptill, New York.
- Styles, C. & Ambler, T.** (1995). Brand management. In Crainer, Financial Times Handbook of Management, London.
- Szalay, L.B. & Bryson, J.A.** (1974). Psychological meaning: comparative analyses and theoretical implications. *Journal of Personality and Social Psychology* 30 (6). 860-870.
- Szalay, L.B. & Deese, J.** (1978). *Subjective Meaning and Culture: An Assessment Through Word Association*. Lawrence, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

**Taft, C.** (1997). Color meaning and context: comparisons of semantic ratings of colors on samples and objects. *Color Research and Application* 22 (1). 40-50.

**Tariq, S.** (2004). Design matters. Em <http://www.sheriftariq.org/design/fonts>

**Thangaraj, J.** (2004). Fascinating fonts: is the power of typography a marketing myth? *PRism* 2. 1-7.

**Topalian, A.** (1984). Corporate identity: beyond the visual overstatement. *International Journal of Advertising* 21. 61-64.

**Topalian, A.** (2003). Experienced Reality. *European Journal of Marketing* 37 (7/8). 1119-1132.

**Urde, M.** (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing* 37 (7/8). 1017-1040.

**Utz, S., Schultz, F. & Glocka, S.** (2013). Crisis communication online: how medium, crisis type and emotions affected public relations in the Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Public Relations Review* 39. 40-46.

**Van den Bosch, A.L.M, Menno, D.T., de Jong & Elving, W.J.L.** (2004). Managing corporate visual identity: use and effects of organizational measures to support a consistent self-presentation. *Public Relations Review* 30. 225-234.

**Van den Bosch, A.L.M, Menno, D.T., de Jong & Elving, W.J.L.** (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal* 10 (2). 108-116.

**Van den Bosch, A.L.M, Menno, D.T., de Jong & Elving, W.J.L.** (2006). The impact of organizational characteristics on corporate visual identity. *European Journal of Marketing* 40 (7/8). 870-885.

**Van der Meer, T.G.L.A & Verhoeven, J.W.M.** (2014). Emotional crisis communication. *Public Relations Review* 40. 526-536.

**Van Rekom, J.** (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing* 31 (5/6). 410-422.

**Van Riel, C.B.M. & Balmer, J.M.T.** (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* 31 (5/6). 340-355.

**Van Riel, C.B.M. & Van den Ban, A.** (2001). The added value of corporate logos – an empirical study. *European Journal of Marketing* 35 (3/4). 428-440.

**Ward, M.R. & Lee, M.J.** (2000). Internet shopping, consumer search and product branding. *The Journal of Product and Brand Management* 9 (1). 6-15.

**Weick, K.E.** (1998). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies* 25. 305-317.

**Wesseling, Y.M., Kerkhof, P. & Van Dijk, W.W.** (2006). Communicatie van emoties bij organisatiecrisis: Differentiële effecten van spijt en schaamte. *Jaarboek Sociale Psychologie (ASPO PERS)*. 539-550.

**Wheeler, A.** (2003). *Designing brand identity: a complete guide to creating, building and maintaining strong brands*. Wiley, Hoboken, NJ.

**Wood, L.** (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision* 38 (9). 662-669.

**Yorkston, E. & Menon, G.** (2004). A sound idea: phonetic effects of brand names on consumer judgments. *Journal of Consumer Research* 31. 43-51.

**Xie, H.Y. & Boggs, D. J.** (2006). Corporate branding versus product branding in emerging markets. *Marketing Intelligence & Planning* (4). 347-364.

**Zipf, G.K.** (1965). *Psychobiology of languages*. MIT Press, Cambridge, M.A.

## **Referências Bibliográficas**

**Banco de Portugal** (2014). Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo. Em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeEurosisistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20140803.aspx>

**Banco de Portugal** (2015). Comunicado do Banco de Portugal sobre a segunda fase do processo de alienação do Novo Banco, S.A. Em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/combp20150324.aspx>

**Banco de Portugal** (2015). Comunicado do Banco de Portugal sobre a quarta fase do procedimento de alienação do Novo Banco, S.A. Em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/combp20150819.aspx>

**Banco de Portugal** (2015). Comunicado do Banco de Portugal sobre o processo de venda do Novo Banco. Em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/combp20150915.aspx>

**Barroso, M.A.** (2014). Prejuízo histórico de 3.577 milhões no BES. *Diário Económico*. Em [http://economico.sapo.pt/noticias/prejuizo-historico-de-3577-milhoes-no-bes\\_198737.html](http://economico.sapo.pt/noticias/prejuizo-historico-de-3577-milhoes-no-bes_198737.html)

**Cavaleiro, D.** (2015). Infografia: tudo o que foi dito na comissão de inquérito ao BES. *Jornal de Negócios*. Em [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/infografia\\_tudo\\_o\\_que\\_foi\\_dito\\_na\\_comissao\\_de\\_inquerito\\_ao\\_bes.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/infografia_tudo_o_que_foi_dito_na_comissao_de_inquerito_ao_bes.html)

**Crisóstomo, P. & Soares, R.** (2015). Os momentos mais importantes do banco que nasceu do colapso do BES. *PÚBLICO*. Em <http://www.publico.pt/economia/noticia/cronologia-do-novo-banco-o-bes-bom-os-lesados-a-reconducao-de-costa-e-a-venda-1706544>

**Diário de Notícias** (2015). Lesados do papel comercial manifestam-se de novo em Lisboa. *Diário de Notícias*. Em <http://www.dn.pt/portugal/interior/lesados-do-papel-comercial-manifestamse-de-novo-em-lisboa-4608945.html>

**Ferreira, C.** (2014). A recta final. *PÚBLICO*. Em <http://www.publico.pt/economia/noticia/a-recta-final-1673982>

**Ferreira, C.** (2014b). Divergências com Carlos Costa e Governo sobre a estratégia do Novo Banco levam à demissão de Vítor Bento. *PÚBLICO*. Em

<http://www.publico.pt/economia/noticia/divergencias-com-carlos-costa-e-governo-sobre-estrategia-do-novo-banco-levam-a-demissao-de-vitor-bento-1669588>

**Ferreira, C. & Pena, P.** (2015a). Relatório do BES foi recebido com elogios no Parlamento. *PÚBLICO*. Em <http://www.publico.pt/economia/noticia/relatorio-final-da-cpi-ao-bes-e-ges-tem-400-paginas-1692567>

**Ferreira, C. & Pena, P.** (2015b). Duas mil horas de trabalho depois, o relatório do BES foi aprovado. Em <http://www.publico.pt/economia/noticia/relatorio-da-comissao-de-inquerito-ao-bes-reflecte-pluralidade-de-opinioes-1693986>

**Ferreira, C. & Carvalho, P.S.** (2015). Banco de Portugal falha venda do Novo Banco antes das eleições. *PÚBLICO*. Em <http://www.publico.pt/economia/noticia/banco-de-portugal-falha-venda-do-novo-banco-e-admite-abrir-novo-dossier-1707882>

**Jornal de Negócios** (2014). Infografia: como está dividido o Grupo Espírito Santo. *Jornal de Negócios*. Em [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/infografia\\_como\\_esta\\_dividido\\_o\\_grupo\\_espirito\\_santo.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/infografia_como_esta_dividido_o_grupo_espirito_santo.html)

**Novo Banco** (2014). Novo Banco lança primeira campanha de comunicação. Em <http://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?srv=222&stp=1&id=5a4cab59-dc1a-4fd3-a854-95cb7a72f6b2&order=1&attach=No>

**Novo Banco** (2014). Novo Banco apresenta hoje nova identidade. Em <http://www.novobanco.pt/SITE/cms.aspx?srv=222&stp=1&id=4ca9272e-9750-4f3c-9ab3-399314c5e590&order=1&attach=No>

**Novo Banco Institucional**. Em <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?labelid=institucional>

**PÚBLICO** (2014). Irregularidades na Espírito Santo Internacional podem afectar a reputação e a cotação do BES. *PÚBLICO*. Em <http://www.publico.pt/economia/noticia/irregularidades-na-esi-podem-beliscar-reputacao-e-cotacao-do-bes-1636836>



**PÚBLICO** (2015). Associação de lesados congratula-se com o adiamento da venda do Novo Banco (2015). *PÚBLICO*. Em <http://www.publico.pt/economia/noticia/associacao-de-lesados-congratulase-com-adiamento-da-venda-do-novo-banco-1708020>

**SIC Notícias** (2015). Lesados do BES gritam “gatunos, gatunos” em manifestação no Porto (2015). *SIC Notícias*. Em <http://sicnoticias.sapo.pt/especiais/ges/2015-08-14-Lesados-do-BES-gritam-gatunos-gatunos-em-manifestacao-no-Porto>

**Silva, T.F.** (2014). Stock da Cunha assume hoje a liderança do Novo Banco. *Dinheiro Vivo*. Em [http://www.dinheirovivo.pt/Mercados/Banca/interior.aspx?content\\_id=4129293](http://www.dinheirovivo.pt/Mercados/Banca/interior.aspx?content_id=4129293)

**Soares, R.** (2014). Perguntas e Respostas sobre o BES. *PÚBLICO*. Em <http://www.publico.pt/economia/noticia/ainda-tem-duvidas-sobre-o-novo-banco-1665362>

**Valente, L.** (2015). As 17 principais conclusões do inquérito ao BES. *Observador*. Em <http://observador.pt/2015/04/29/as-17-principais-conclusoes-do-inquerito-ao-bes/>