



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Projeto Final em Publicidade e Propaganda
Professor Orientador: Edmundo Brandão Dantas

Me chama de BB:

Uma análise da marca e estratégia digital do Banco do Brasil

Victoria Franco de Paula

Brasília, 2019



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Projeto Final em Publicidade e Propaganda
Professor Orientador: Edmundo Brandão Dantas

Me chama de BB

Uma análise da marca e estratégia digital do Banco do Brasil

Victoria Franco de Paula

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob orientação do Professor Edmundo Brandão.

Brasília, 2019



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Projeto Final em Publicidade e Propaganda
Professor Orientador: Edmundo Brandão Dantas

BANCA EXAMINADORA

Professor Edmundo Brandão Dantas (Orientador)

Professora Maria Fernanda Dângelo Valentim Abreu - Examinadora

Professora Suelen Valente - Examinadora

Professor Wagner Rizzo - Suplente

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida maravilhosa e cheia de alegrias que ele me proporcionou ao longo destes anos, nada teria sido possível sem a sua graça.

Agradeço aos meus amigos de ensino médio: Gaby, Ali, Henri, Ana P. e Ana F. Obrigada por saberem muito antes de mim que a comunicação era o caminho certo e por não terem desistido até que eu aceitasse que meu coração pertencia a esse curso maravilhoso. O apoio de vocês foi decisivo durante meus eternos momentos de indecisão. Agradeço especialmente a minha amiga Gaby, pelo amor incondicional, pela paciência e por nunca deixar minhas dúvidas e inseguranças me impedirem de realizar tudo que eu queria. Você é a minha pessoa e eu te admiro do tamanho de tudo que eu acredito.

Agradeço ao ninho verde que me acolheu como passarinho sem asa e me preparou para voar. Doisnovemeia, você me recebeu quando eu era só uma estudante de publicidade perdida e me apresentou a área que encanta meu coração todos os dias. Não seria metade da profissional que sou hoje sem o que aprendi por trás da porta verde. Ainda maior que isso, Dois, você me deu uma família publicitária cheia de mulheres inteligentes, fortes e inspiradoras. Lokeras, que grupinho incrível vocês são. Lele, obrigada pelo seu coração e por essa sensibilidade tão incrível que você carrega que toca todos ao seu redor. É impossível não ser alguém melhor ao seu lado. Manu, você é meu eterno equilíbrio. Teimosa e obstinada, em você encontrei força e inspiração para dar passos tão temidos e necessários. Apoiadora número um das maiores loucuras, viver ao seu lado nunca será entediante.

Agradeço aos meus colegas de curso que, com muito muito bom humor e inteligência, compartilharam perrengues e felicidades ao longo destes anos. Em especial preciso destacar duas pessoas que dividem muito mais que trabalhos e corredores comigo. Ana G, você foi minha maior companheira nestes anos. Nos tornamos uma dupla tão conectada que ao seu lado eu só preciso pensar para que você entenda completamente o que eu quero dizer. Obrigada por tudo que dividimos e por ter me levado de volta para o meu verdadeiro lar na casa na Deus. Pedro, quem diria que minha paixão a primeira vista se transformaria no meu companheiro de sonhos. Obrigada pela tranquilidade que você me passa e pelo apoio em todos os momentos. Sou uma vic muito mais feliz ao seu lado.

Lud e Ana P., a saudade que sinto todos os dias é um lembrete constante da vida maravilhosa que dividi com vocês. Obrigada pelo olhar mais gentil e cheio de amor que já encontrei e por terem me dado dias tão felizes. Não tenho palavras para descrever o que vocês significam, mas sei que se pudesse ainda viveria todos os meus dias com vocês.

Agradeço aos meus amigos Dessa, Bia, Rabetti, Carol, Fred, Dede, Ju, Daniel e Mateus. Minha vida se tornou infinitamente mais leve ao lado de vocês e sou eternamente grata por todas as risadas, rolês e jogos de baralho. Obrigada por terem me acolhido de forma tão carinhosa e terem encontrado um espaço para mim dentro do coração de vocês. Em especial, agradeço as meninas pelos nossos tão queridos encontros semanais, nos quais nossos problemas se tornam mais simples e o amor nunca é demais. Muito mais que um PG ou clube do livro, estar com vocês é ver Deus agindo em minha vida.

Agradeço aos meus mentores publicitários pelo exemplo que são e pela confiança que depositaram em mim. Ao Sandro e Fabrícia que acreditaram no meu potencial e construíram um ambiente de aprendizado repleto de compreensão e carinho. Ao Samuel e Fernanda S. pela oportunidade de trabalhar na área que mais me encanta. A Fernanda T. por ser a pessoa mais competente e dedicada que já conheci. E ao meu profissional preferido, meu irmão Guilherme. Eu te admiro muito mais do que digo e se um dia eu for um pouco como você já serei sortuda demais.

Agradeço a Universidade de Brasília pela indescritível experiência que foi estudar neste espaço. Não sei se cumpri minha parte do acordo, mas saio mais consciente, preparada e atenta ao mundo a minha volta, ciente dos meus privilégios e do papel que eu tenho não só como indivíduo, mas como profissional. Devo muito desta experiência aos meus incríveis professores, sempre dispostos e tão inteligentes. Maria Fernanda, Wagner, Selma, Fabíola e Angélica. Agradeço por terem contribuído de forma tão ativa em minha formação, não só como os professores extremamente capacitados que são, mas por terem se envolvido e me apoiado de forma tão pessoal. Agradeço ao meu orientador Edmundo, que aceitou orientar este trabalho devido a um acaso, mas que com certeza foi a pessoa mais indicada para me guiar. Cada palavra e cada pensamento é tão seu quanto meu e tenho certeza que o resultado obtido não seria possível sem você.

Por fim, agradeço aos meus pais, nada que eu quis nunca pareceu impossível graças a vocês e sei que fizeram tudo que podiam para que todos os meus sonhos virassem experiências que vivi. Obrigada por tudo.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo avaliar quais os conceitos de marca e *branding* foram utilizados pela marca Banco do Brasil na execução de sua estratégia digital. Por se tratar de uma das instituições mais antigas e tradicionais do Brasil, a marca passa por um processo constante de atualização com o intuito de se manter relevante perante os consumidores em um mercado pulverizado e marcado pela tecnologia. A análise da marca foi feita com base nas teorias de identidade da marca, posicionamento, significado da marca e *brand equity* e utiliza de entrevista em profundidade e questionários de percepção que levaram à identificação de uma marca sólida, coesa e alinhada que começa a ser percebida pelo público de uma forma mais atual e dinâmica.

Palavras-chave: Comunicação, Marketing, *Branding*, Percepção e Banco do Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de marca e produto.....	21
Figura 2 - Pirâmide de <i>Brand Equity</i>	26
Figura 3 - Prisma de Identidade da Marca.	30
Figura 4 - Relacionamento entre imagem e posicionamento.	36
Figura 5 - Geração do significado da marca.....	38
Figura 6 - Tipos de associações com a marca.	39
Figura 7 - Evolução das transações bancárias.	42
Figura 8 - Portfólio Next.	46
Figura 9 - Posicionamento Next.	46
Figura 10 - Moodboard Next no Lollapalooza.	47
Figura 11 - Peças promoção Team Next no Lolla Brasil.	47
Figura 12 - Site Nubank.	48
Figura 13 - Compilado de ações com clientes.	49
Figura 14 - Peças campanha Asterisco.....	49
Figura 15 - Pilares Banco Original	50
Figura 16 - Publicações em mídias sociais do Banco Original	51
Figura 17 - Portfólio Banco Inter.....	51
Figura 18- Publicações em mídias sociais do Banco Inter.....	52
Figura 19 - Publicações em mídias sociais do Superdigital.	53
Figura 20 - Peças da campanha faz no App.	54
Figura 21 – Soluções digitais Bradesco.	54
Figura 22 - Peças divulgação BIA.	55
Figura 23 - Divulgação da função Minhas Finanças.	55
Figura 24 - Iti Itaú.....	56
Figura 25 - Benefícios cliente Itaú.....	56
Figura 26 - Mapa de posicionamento dos bancos brasileiros.....	57
Figura 27 - Portfólio Banco do Brasil.....	63
Figura 28 - Comparação aplicativo Banco do Brasil.....	64
Figura 29 - Uso da abreviação BB na comunicação.	66
Figura 30 - Evolução do símbolo.....	67
Figura 31 - Logotipo do Banco do Brasil.....	67
Figura 32 - Marca Banco do Brasil.....	67
Figura 33 - Cores institucionais BB.....	68
Figura 34 - Descrição do filme Mais que Digital.	72
Figura 35 - Peças campanha Mais que Digital.	73
Figura 36 - Descrição do filme Fato ou <i>Fake 1</i>	74
Figura 37 - Descrição do filme Fato ou <i>Fake 2</i>	75
Figura 38 - Peças campanha Fato ou <i>Fake</i>	76
Figura 39 - Descrição do filme Conta Fácil.	77
Figura 40 - Peças campanha Conta Fácil.	78
Figura 41 - Descrição do filme <i>Selfie</i>	79
Figura 42 - Publicações em mídias sociais da campanha <i>Selfie</i>	80
Figura 43 - Peças digitais campanha <i>Selfie</i>	80
Figura 44 - Prisma de identidade Banco do Brasil.	83
Figura 45 - Faixa etária.	84
Figura 46 - Bancos em que possui conta.....	85
Figura 47 - Critérios de consideração.	86

Figura 48 - Onde realiza operações.....	87
Figura 49 - Operações realizadas.....	88
Figura 50 - Facilidade nas operações.....	89
Figura 51 - Rapidez nas operações.....	89
Figura 52 - Top of mind banco digital.....	90
Figura 53 - Motivos para nomear o banco.....	93
Figura 54 - Lembrança da assinatura.....	94
Figura 55 - Escala digital.....	95
Figura 56 - Personificação da marca.....	96
Figura 57 - Sentimentos pela marca.....	97
Figura 58 - Mapa de associações Banco do Brasil.....	98
Figura 59 - Banco do Brasil digital.....	99
Figura 60 - Aspecto digital.....	100
Figura 61 - Motivos para permanecer no Banco do Brasil.....	101
Figura 62 - Facilidade no uso do aplicativo.....	103
Figura 63 - Variedade do soluções no aplicativo.....	103
Figura 64 - Ser o melhor aplicativo.....	104
Figura 65 - Momento de uso.....	104
Figura 66 - Tarifas justas.....	105
Figura 67 - Praticidade das soluções.....	106
Figura 68 - Facilidade no cotidiano.....	106
Figura 69 - Marca inovadora.....	107
Figura 70 - Identificação com a marca.....	107
Figura 71 - Valor da marca Banco do Brasil.....	109
Figura 72 - Categorias do Valor da Marca.....	110
Figura 73 - Detalhamento Pirâmide de Brand <i>Equity</i>	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de <i>Brand Equity</i>	24
Quadro 2 - Continuação da página anterior.....	25
Quadro 3 - Exemplos da categoria definição.....	90
Quadro 4 - Exemplos da categoria renome.	91
Quadro 5 - Exemplos da categoria pioneira.	91
Quadro 6 - Exemplos da categoria conhecer.	91
Quadro 7 - Exemplos da categoria processo.	91
Quadro 8 - Exemplos da categoria falta de estrutura física.....	92
Quadro 9 - Exemplos da categoria uso.....	92
Quadro 10 - Exemplos da categoria marketing e publicidade.....	92
Quadro 11 - Exemplos da categoria relatos de terceiros.....	92
Quadro 12 - Outros exemplos.....	93
Quadro 13 - Motivos para considerar o BB um Banco digital.....	99

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema.....	11
1.2 Problema de pesquisa.....	11
1.3 Justificativas.....	11
1.4 Objetivo geral.....	12
1.5 Objetivos específicos.....	12
1.6 Síntese da metodologia.....	13
1.7 Limitações de pesquisa.....	13
1.8 Estrutura do trabalho.....	14
2. METODOLOGIA.....	15
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
3.1 Sobre as Marcas.....	19
3.2 <i>Branding</i>	22
3.3 <i>Brand Equity</i>	23
3.4 Identidade de Marca.....	29
3.5 Posicionamento.....	33
3.6 Significado da Marca.....	36
3.7 Panorama digital e os bancos digitais.....	40
4. ANÁLISE E APROFUNDAMENTO DO TEMA.....	45
4.1 Cenário bancário brasileiro.....	45
4.2 O Banco do Brasil.....	58
4.3 Essência e Posicionamento.....	59
4.4 Identidade de Marca.....	62
4.5 Significado e Percepção.....	84
4.6 Valor de Marca.....	108
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	115
APÊNDICE A - Roteiro da entrevista.....	118
APÊNDICE B - Entrevista com funcionário do Banco do Brasil.....	120
APÊNDICE C - Questionário sobre bancos digitais e percepção de marca.....	131
REFERÊNCIAS.....	135

INTRODUÇÃO

Fundado em outubro de 1808, o Banco do Brasil foi a primeira instituição bancária nacional. Parte de um conjunto de ações que buscavam dinamizar a economia local após a chegada da família real portuguesa ao Brasil, foi o quarto emissor de moedas do mundo e funcionou como banco central na época. Devido aos altos custos envolvidos na manutenção do reinado no Brasil e as várias oscilações políticas e econômicas sofridas com o retorno da família real à Portugal e a Independência do Brasil, o Banco foi oficialmente liquidado em 1833. Em 1851 um novo Banco do Brasil é fundado pelo futuro Barão e Visconde de Mauá (PACIEVITCH, 2007). Com um aspecto mais mercadológico, o Banco passou por diversas transformações, fusões e expansões que fizeram com que se tornasse o maior banco brasileiro por mais de 200 anos (SALOMÃO, 2016).

O Banco do Brasil é uma das mais importantes marcas do Brasil não só por sua tradição, mas pelo seu grande número de ativos, áreas de atuação, estrutura, produtos e serviços oferecidos. Nacional e internacionalmente conta com soluções digitais, agências próprias e parceiros conveniados. Em 2010, o banco estava presente em mais de 3.550 municípios brasileiros e sua rede internacional alcançava 140 países (BANCO DO BRASIL, 2010).

Além disso, devido a um cenário de transformações constantes, com a evolução e difusão de tecnologias e demandas crescentes por soluções mais inovadoras, o Banco passa a investir para aprimorar sua presença digital. Com a chegada dos anos 2000, lança seu portal de *internet banking*, o bb.com.br, e se torna líder em quantidade de usuários, fato repetido anos depois com a criação de seu aplicativo que, em 2018, possuía 15 milhões de usuários (BANCO DO BRASIL, 2018).

No entanto, o cenário bancário digital se torna cada vez mais competitivo com o surgimento das *fintechs*¹ e dos bancos 100% digitais. Ser uma marca relevante e digital nestas circunstâncias requer novos produtos, serviços e soluções que permitam que o digital seja mais que um título, mas uma lógica que direciona toda a gestão da marca. A mudança de orientação na atuação de uma empresa não está completa sem o reposicionamento da marca como um todo. Existe, por parte do público, o desejo por experiências que promovam envolvimento (GILMORE; PINE, 2008, p.13) e é pelo posicionamento que a marca toma

¹ De acordo com o site Conexão *Fintech*: O termo *Fintech* é resultado da junção das palavras ‘financeiro’ (financeiro) e ‘technology’ (tecnologia). As empresas *Fintech* são, em geral, startups que desenvolvem inovações tecnológicas voltadas para o mercado financeiro.

vida e é assimilada pelos indivíduos (GRONLUND, 2013, p.6), além de ser um fator decisivo para que a marca se diferencie e seja competitiva perante os novos concorrentes.

Observar a transformação feita pela marca e entender de que forma ocorre é um desafio que pode ser compreendido por meio de diferentes áreas de estudos e teorias. Esse trabalho busca analisar o fenômeno pela perspectiva comunicacional com foco nos estudos de *branding* e marketing.

1.1. TEMA

O *branding* tem adquirido cada vez mais relevância pelas vantagens competitivas e de diferenciação que proporciona para as marcas nos mais diferentes contextos. No cenário brasileiro, diversas marcas têm utilizado dessa disciplina em seu surgimento, mas poucos são os casos de atualização de marca de forma tão integral como o Banco do Brasil.

Sendo assim, este trabalho tem como tema de pesquisa os usos e aplicações do *branding* na estratégia digital da marca Banco do Brasil.

1.2. PROBLEMA

Com o intuito de explorar esse tema e extrair conhecimentos que permitam entender como esse processo ocorre e os ensinamentos para casos futuros, surge o questionamento: quais são as teorias, técnicas e recursos do *branding* utilizados pela marca Banco do Brasil em sua transição para o universo digital e de que forma são percebidos.

1.3. JUSTIFICATIVA

O contato com bancos é uma realidade para grande parte dos indivíduos. No Brasil, cerca de 70% da população é bancarizada (O GLOBO, 2018) e, ao considerar aqueles que não possuem contas mas que se relacionam eventualmente com os bancos, esse valor pode atingir proporções ainda maiores. Além disso, a relevância dos bancos na vida cotidiana tem aumentado consideravelmente, devido ao advento e popularização de soluções digitais. Em 2018 58% de todas as transações bancárias feitas ocorrem por meio de canais digitais e o *mobile banking* é responsável por um terço do total de operações feitas no Brasil (INFOMONEY, 2018). Esses resultados são sinais de um fenômeno maior de transformação na forma de viver e de se relacionar dos indivíduos.

Este cenário provoca o surgimento de novas empresas, mas também convoca as empresas tradicionais do mercado a apresentarem novas soluções para se manterem relevantes. É o caso do Banco do Brasil. O mais tradicional dos bancos brasileiros é um excelente exemplo de como as novas demandas transformam a oferta de produtos e serviços e as marcas como um todo.

Por meio do *branding* é possível compreender quais os recursos utilizados pela marca para consolidar seu novo posicionamento e imagem de marca, promovendo o entendimento de como marcas e instituições tradicionais têm se comportado no ambiente de transformação digital existente e permitindo a extração de conhecimentos para aplicações futuras.

1.4. OBJETIVO GERAL

- Este trabalho tem como principal objetivo verificar quais os possíveis conceitos teóricos do *branding* utilizados no processo de atualização da marca Banco do Brasil.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O objetivo geral será atingido por meio dos seguintes objetivos específicos:

- Analisar a composição de marca e comunicação realizada atualmente pelo Banco do Brasil.
- Identificar os principais desafios enfrentados no processo de atualização da marca Banco do Brasil.
- Avaliar a percepção do público a respeito da marca Banco do Brasil
- Comparar a identidade da marca com a imagem percebida pelo público.

1.6. SÍNTESE DA METODOLOGIA

Para maior compreensão do caso, a pesquisa realizada tem como base diferentes fontes de dados. Por meio das pesquisas bibliográficas são identificadas as teorias e conceitos do *branding* necessários para a fundamentação teórica. A pesquisa documental possibilita a coleta de informações históricas e de conteúdos (vídeos, imagens, publicidade, material institucional...) produzidos pela marca para compreender as semelhanças e diferenças com a

teoria. Também foi aplicada uma entrevistas em profundidade com a um funcionário do Banco do Brasil com o intuito de obter informações internas sobre o processo de elaboração da marca e os impactos negociais e de imagem obtidos. Para finalizar, as pesquisas de opinião permitem identificar o significado da marca entre clientes e não clientes.

1.7. LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Um dos principais fatores limitadores deste trabalho foi o tempo. Por se tratar de um estudo de graduação o período dedicado à elaboração do trabalho foi de apenas 11 semanas. Isso acarretou a necessidade de um recorte um pouco mais limitado, buscando compreender a marca relacionada aos produtos digitais em lugar da marca como um todo. O tempo também foi um impedimento para a pesquisa de percepção, o questionário aplicado recebeu respostas muito rapidamente e teria sido possível coletar um número maior de respostas e chegar a resultados mais assertivos caso o tempo de análise fosse superior. Além disso houve um entrave relacionado aos resultados obtidos pela marca durante o processo, visto que a marca não pode divulgar resultados negociais e de desempenho e as avaliações foram feitas de forma indireta com base no relatórios de desempenho divulgados anualmente e pesquisas externas.

1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO

Após breve introdução, o segundo capítulo deste trabalho apresenta, de forma mais completa, a metodologia utilizada e as justificativas para escolha dos métodos de pesquisa.

No terceiro capítulo ocorre a fundamentação teórica. Nessa etapa, primeiramente, é feita a definição do que são as marcas e sua importância. Em seguida é apresentado o conceito de *branding*, suas teorias, técnicas e recursos que permitem a construção e gestão eficiente de marcas.

O quarto capítulo se dedica ao aprofundamento do tema proposto. O Banco do Brasil é o principal objeto de estudo e é feita a análise do contexto atual da marca (sua posição no mercado brasileiro e sua presença digital) e dos principais elementos que a compõe (*naming*, identidade visual, propósito, posicionamento, benefício central, vantagens competitivas, produtos, serviços, canais de comunicação e comunicação institucional e mercadológica). Após o estudo da marca pela perspectiva das mensagens transmitidas, ocorre a investigação da identidade de marca percebida pelos públicos de interesse.

No quinto capítulo, os conhecimentos abordados até o momento são comparados com os resultados apresentados pelos questionários aplicados. Para finalizar, são feitas as conclusões e recomendações para estudos futuros.

2.0 METODOLOGIA

A busca pelo saber para compreender o mundo faz parte dos indivíduos. Ao longo dos anos, diferentes tipos de métodos e técnicas foram aplicados com o intuito de organizar questões e produzir conhecimentos que, independentemente da complexidade das perguntas e respostas, facilitasse vivência humana (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.83).

Com o intuito de aprimorar a busca pelo conhecimento, foi necessário organizar o saber científico para que fazer pesquisa não seja um ato egoísta submetido às exigências do pesquisador. “Deve-se disciplinar o espírito, excluir das investigações o capricho e o acaso, adaptar o esforço às exigências do objeto a ser estudado, selecionar os meios e processos mais adequados” (CERVO; BERVIAN, 1983, p.24).

A metodologia possui um papel de grande importância neste cenário por ser uma forma de ordenar processos com o intuito de atingir um determinado resultado (CERVO; BERVIAN, 1983). A escolha do método a ser utilizado varia de acordo com as características e limitações de cada pesquisa e a diversidade existe como um recurso para que os melhores resultados sejam atingidos (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.163).

Segundo Cervo e Bervian (1983, p.25), o "método científico é a lógica geral, tácita ou explicitamente empregada para apreciar os méritos de uma pesquisa". Neste trabalho, é utilizada a metodologia dedutiva por essa garantir que “que os teoremas devem ser verdadeiros se são verdadeiros os axiomas e os postulados”. (CERVO; BERVIAN, 1983, p.40). Estudo dos conceitos teóricos como marca, *branding* e posicionamento fornecem a base para que seja possível analisar o caso da forma mais completa e assertiva possível.

Em relação aos níveis de pesquisa, este é um trabalho descritivo e exploratório. Como o próprio nome indica, a pesquisa descritiva está interessada em observar, avaliar e descrever fenômenos da forma como ocorrem naturalmente, sem que ocorra qualquer manipulação por parte do pesquisador (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55). Esta abordagem é utilizada por permitir compreender o reposicionamento do Banco do Brasil como um fenômeno existente capaz de produzir conhecimento e gerar apontamentos para o futuro sem que seja necessário interferências externas.

Gil (2008) relata que pesquisas descritivas podem se tornar exploratórias por introduzir uma nova visão do problema. As pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 1999, p.27). Apesar de este trabalho utilizar teorias já consolidadas acerca das construção e sustentação das marcas e tratar de uma marca bastante conhecida e estudada,

ainda são poucos os estudos dedicados ao entendimento de como a transformação digital transformou o posicionamento e imagem dos bancos brasileiros.

A etapa seguinte diz respeito à escolha de técnicas capazes de viabilizar a pesquisa. De acordo com Cervo e Bervian, "as técnicas, em uma ciência, são os meios corretos de executar as operações de interesse de tal ciência" (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 52). Como técnicas de coleta de informação são utilizadas neste trabalho pesquisas bibliográficas, documentais, entrevistas e formulários online.

A pesquisa bibliográfica "busca explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos" (CERVO; BERVIAN, 1983, p.55) e é parte de praticamente todos os tipos de pesquisa, por ser uma forma de organizar e otimizar a pesquisa e por permitir reunir um número maior de informações do que seria possível coletar durante a pesquisa. Por meio dela é possível averiguar o estado da questão a ser trabalhada, verificar estudos e teorias já existentes e o saber produzido até aquele momento (CERVO; BERVIAN, 1983). Além disso, ajuda a identificar as áreas pouco exploradas dos tópicos, contribuindo para a elaboração de novas questões e/ou apontado dificuldades que ainda não podem ser solucionadas.

No caso em questão, a pesquisa bibliográfica é muito importante para o levantamento das teorias e conceitos necessários para embasar as análises. No primeiro momento são utilizadas as teorias de Gronlund, Keller e Machado, Aaker, Kapferer, Keller, Di Mingo, Batey, entre outros, para conceituar marca, marketing, *branding*, *brand equity*, identidade de marca, posicionamento e significado da marca. Também é feito um levantamento de conceitos do universo digital, de acordo com Longo e Cernev, Diniz e Jayo para compreender as características que possibilitam e intensificam o processo de transformação digital passada pelos banco.

A pesquisa documental, neste trabalho, é responsável pela coleta de informações sobre a marca e foi utilizada com o intuito de possibilitar a análise da identidade da marca e da comunicação realizada. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo a investigação de "documentos a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características" (CERVO; BERVIAN, 1983, p.57) e é particularmente rica por permitir a análise de "materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa" (GIL,1999, p.51).

Em seguida, para obter informações sobre a estratégia da marca, é utilizada a técnica de entrevista estruturada. Selltitz (1967) afirma que "a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou

desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (SELLTIZ *et all*, 1967, p. 273 *apud* GIL, 2008, p.109). Foi entrevistado um integrante da equipe de marketing e *branding* do Banco do Brasil. O intuito desta parte da pesquisa é identificar os esforços conscientes da marca na estruturação de sua identidade e o modelo utilizado é particularmente vantajoso por permitir um aprofundamento do tema e oferecer flexibilidade para adaptações de acordo com o andamento da entrevista. Algumas perguntas foram omitidas ou acrescentadas de acordo com fluidez da entrevista e o questionário original pode ser consultado no apêndice A e a transcrição completa da entrevista do apêndice B.

Com o intuito de recolher informações sobre a forma como o público percebe a marca Banco do Brasil foi elaborado um questionário escrito. Em sua essência, o questionário é uma “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações” (GIL,1999, p.121), e é bastante vantajosa por permitir a fácil e rápida disseminação dos questionários a um grande grupo de indivíduos com um custo muito baixo. Para uma avaliação mais visual das perguntas abertas, foi utilizada a técnica de nuvem de palavras. As respostas abertas foram inseridas na plataforma online WordArt (wordart.com) que agrega palavras similares e cria as nuvens. Após o primeiro agrupamento foi feita a limpeza de palavras comuns como “a”, “o”, “e”, “como” e etc. Também foi feita junção de sinônimos e ajustes na grafia das palavras para que pudessem ser agrupadas e fossem exibidas de forma única na nuvem. Só então foram elaboradas as nuvens de palavras finais presentes nesse trabalho.

O questionário foi elaborado na plataforma de formulários online do Google, o *Google Forms* e foi disponibilizado na internet por um período de dois dias (16/05 e 17/05). O questionário obteve 350 respostas de um universo infinito ou desconhecido. A amostra inicial deste questionário foi de 273 e foi calculada utilizando uma fórmula de Excel utilizada pelo orientador deste trabalho, o professor Edmundo Brandão Dantas, levando em consideração uma margem de erro a priori de mais ou menos 5% e um grau de confiança de 90%. O maior número de respostas não acarretou em mudanças na margem de erro ou no grau de confiança.

O questionário esteve disponível apenas por dois dias porque obteve um número de respostas superior ao esperado e devido ao grande número de questões abertas, a análise seria inviável dentro do tempo disponível para a pesquisa. A divulgação do questionário foi feita por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, publicações em grupos do *Facebook* e *Instagram stories*. Como incentivo, foi oferecido aos respondentes a oportunidade de ganhar

um vale compra no valor de R\$100 na Livraria Cultura. O sorteio foi feito de forma aleatória utilizando um programa *online*.

O questionário (apêndice C) foi dividido em duas etapas. A primeira buscava reunir dados a respeito do uso de bancos digitais para avaliar as operações mais executadas e instituições mais usadas. A segunda parte buscava reunir informações a respeito da marca Banco do Brasil e buscava medir a lembrança do *slogan* da marca, se era reconhecida como um banco digital e quais as associações feitas pelos respondentes. Nesta etapa havia uma parte destinada aos clientes do Banco, para medir os atributos, benefícios, atitudes e a satisfação com a marca.

3.0 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MARCAS

Desde o século XX as marcas têm adquirido cada vez mais importância. Falar sobre marca é uma realidade não só para profissionais das áreas de comunicação, marketing e *branding*, mas também para a população. No entanto, apesar da grande popularidade adquirida, poucos são aqueles que entendem o conceito em sua totalidade e o utilizam de forma correta e eficiente.

A palavra marca (*brand* em inglês) deriva da palavra *brandr*, que significa “queimar” e sua origem está relacionada ao ato de queimar com ferro quente posses e animais como forma de identificação (KELLER e MACHADO, 2009, p. 2). O uso de símbolos para identificar existe há muitos séculos e já foi aplicado de diferentes formas. Segundo Freitas e Machado Neto (2015) os primeiros registros do uso de símbolos para identificação foram encontrados nas antigas civilizações egípcias. De forma social, as marcas foram utilizadas durante muitos anos por civilizações, reinos e famílias como forma de demarcar territórios e relações de poder. O uso mercadológico das marcas ocorre com a estruturação dos mercados e das rotas comerciais “devido à necessidade de identificar e distinguir a produção nos processos de exportação e comércio com outros povos” (FREITAS e MACHADO NETO, 2015, p. 56).

Esse processo é intensificado de forma definitiva durante a revolução industrial. Devido aos avanços nas técnicas de produção, a oferta de produtos se torna cada vez mais abundante e padronizada, tornando cada vez mais difícil a diferenciação dos produtos. É nesse momento que:

A marca adquire um novo significado e assume relevante papel de elemento identificador da origem e dos produtos, para, posteriormente, afirmar sua moderna e significativa função de caracterização, diferenciação e identificação (FREITAS e MACHADO NETO, 2015, p. 57).

É importante salientar que, neste contexto, apesar do aumento da importância das marcas, estas ainda possuem pouca relevância dentro dos esforços de marketing, o foco estava na produção e no aprimoramento de produtos. Era comum entre as empresas o pensamento de que o melhor produto oferecido seria aquele escolhido pelos consumidores e o uso da marca era apenas uma tática para facilitar a identificação.

Neste contexto, o marketing era a principal estratégia utilizada pelas empresas para otimizar a produção, distribuição e divulgação de bens e serviços. Para a *American Marketing Association* (AMA, 2013), “O Marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. No entanto, é importante ressaltar que o marketing não é uma definição fechada de atuação única e uniforme desde sua criação e devido à grande importância que possui dentro do universo das empresas, suas transformações são essenciais para compreender o contexto atual.

Para Philip Kotler et al., esse processo pode ser dividido em quatro eras, cada qual com seus desafios e características. Por motivos de clareza serão abordadas, momentaneamente, apenas as três primeiras por tratarem de mudanças significativas que levaram ao protagonismo das marcas.

A primeira, intitulada de Marketing 1.0, diz respeito ao marketing centrado nos produtos. Durante esse período os produtos eram destinados ao mercado de massa e possuíam características bastante básicas. “O objetivo era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores” (KOTLER et al, 2010, p.3).

O marketing 2.0 é orientado para o cliente e entende os consumidores como seres complexos, com desejos e necessidades que precisam ser atendidos de forma individualizada. Neste contexto os produtos se tornam cada vez mais variados e personalizados e são direcionados para grupos segmentados.

O marketing 3.0 é voltado para os valores: “Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidores, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito” (KOTLER et al, 2010, p.4) Para atender as necessidades destes consumidores é preciso oferecer a eles muito além de produtos que promovam satisfação funcional, mas formas de viver que sejam compatíveis com seus valores e anseios. “O marketing 3.0 leva o conceito de marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano” (KOTLER et al, 2010, p.5).

O desejo dos consumidores por mais significado e por conexões mais intensas cria um cenário particularmente rico para o fortalecimento das marcas, por estas serem capazes de oferecer aos consumidores muito além dos produtos que identificam. Segundo Batey (2008), o significado dos produtos deriva mais de atributos físicos e funcionais, enquanto as marcas possuem maior amplitude de significados.

Figura 1 – Diagrama de marca e produto.



Fonte: Adaptação. GRONLUND, J. Basics of Branding: A Practical Guide for Managers. P.13 New York: Business Expert Press, 2013

Como é possível perceber no diagrama da figura 1, o escopo das marcas é muito mais amplo e destinado a entregas mais complexas e intangíveis para o consumidor. Haigh e Knowles (2004) relatam a dificuldade de obter uma definição única para marca por este ser um termo “usado distintamente por diferentes pessoas para abranger uma gama relativamente ampla de ativos” (HAIGH e KNOWLES, 2004 p.19 *apud* FREITAS e MACHADO NETO, 2015, p. 61). No entanto, com o intuito de oferecer clareza para os que buscam conhecimento na área, os autores relatam a existência de três principais tipos de conceitos.

O primeiro é o mais clássico e diz respeito ao papel das marcas em diferenciar produtos por meio do uso de elementos visuais e sonoros passíveis de identificação e proteção legal. Essa abordagem é a utilizada pela AMA que define marca como “um nome, termo, símbolo, desenho ou ou combinação desses elementos que deve identificar os bens e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência” (KELLER e MACHADO, 2009, p. 2)

O segundo conceito é mais amplo e percebe a marca como um conjunto de ativos que vão muito além dos elementos simbólicos e que dizem respeito ao “somatório destes com os demais fatores intelectuais a ela referenciados, quer sejam para sua criação e divulgação ou para os produtos e serviços que a ela se associam” (FREITAS e MACHADO NETO, 2015, p. 62).

O último conceito é mais questionado por entender a marca não só como “elemento representativo, mas a própria organização como o um todo” (FREITAS e MACHADO NETO, 2015, p. 62). Os apoiadores dessa teoria acreditam que sem a estrutura organizacional e produtos de qualidade não seria possível obter uma reputação de marca satisfatória.

Com o intuito de utilizar uma definição que abarca marca de forma ampla, não só pelos seus ativos, mas também pelos seus significados, este trabalho irá utilizar a definição de marca de Keller e Machado (2009) de que:

Uma marca é portanto, um produto, mas um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis - relacionadas com o desempenho de produto da marca - ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis - relacionadas com aquilo que a marca representa (KELLER e MACHADO, 2009, p.4).

Essa definição permite observar a marca como um ativo que pode promover diferenciação, reduzir riscos, gerar valor, definir expectativas e auxiliar no processo de decisão do consumidor. Essas habilidades, quando utilizadas de forma eficiente, permitem que marcas possuam vantagens perante os concorrentes, independentemente das características dos mercados onde estão inseridas. É por causa destas potencialidades que cada vez mais têm sido dedicados esforços e investimentos para otimizar e aprimorar o *branding* das marcas.

3.2 BRANDING

Com a crescente importância adquirida pelas marcas, cada vez mais se faz necessário conhecimentos e estratégias que permitam a criação e administração das marcas de forma mais efetiva possível. Para Freitas e Machado Neto “a marca pode ser considerada um valioso ativo para as empresas, merecedor de atenção e cuidados especiais para a sua construção e gerenciamento” (FREITAS E MACHADO NETO, 2015, p.72). É devido a essa necessidade que surge o *branding*.

Para muitos, o surgimento dessa nova área representou a oportunidade de evitar a resolução de problemas das áreas de marketing e comunicação e direcionar para a área de *branding* a responsabilidade pelos resultados obtidos pelas marcas. Esta percepção é equivocada e impede que problemas importantes sejam resolvidos e dificulta a consolidação do *branding* como uma área importante e necessária dentro das marcas.

A falta de clareza em relação às atividades está muito relacionada com a dificuldade de definir o que é e como atua o *branding*. Para Marcos Hiller (2013), o *branding*:

nada mais é que uma postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da empresa. Lembrando que a marca não é aquele símbolo no topo da sua loja, não é aquele logo no canto superior esquerdo de seu site, a marca é o sentimento que os consumidores têm pela sua empresa (HILLER, 2013, p. 55).

Gronlund (2013) aprofunda o aspecto gerencial do *branding* ao o definir como uma ferramenta que permite a gestão eficiente das marcas. No entanto, algo que precisa ficar claro é que “*Branding* não é sobre a oferta de produto ou esforços de marketing. É mais sobre o consumidor, e como desenvolver um relacionamento significativo com o consumidor” (GRONLUND, 2013, p.3, tradução livre). Ter o consumidor como foco principal dos esforços do *branding* permite uma atuação em diferentes aspectos que possibilitem as marcas “respirar vida na estratégia de posicionamento para que os consumidores possam confiar, se sentir confortáveis e, por fim, possam ser leais” (GRONLUND, 2013, p.3, tradução livre).

O *branding* leva ao entendimento das marcas em um nível estratégico, o qual as marcas são tidas como únicas em sua identidade e em tudo aquilo que fazem e promovem (GRONLUND, 2013, p.9). É entender que mais que um elemento identificador, marcas são capazes de conectar, facilitar decisões, criar diferenciações e estabelecer valor para o que é oferecido e para quem consome, facilitando a obtenção de vantagens em mercados competitivos.

3.3 BRAND EQUITY

A mudança na orientação dos atributos mais valorizados pelo consumidor, de entregas tangíveis para intangíveis faz com que não seja possível compreender o valor de uma marca, levando em consideração apenas os ativos envolvidos na produção e venda dos produtos e serviços. A respeito disto, Freitas e Machado Neto (2015) resumem muito bem os trabalhos de Aaker (1998, p.ix), Cesário (2002, p.8) e Talarico (1998, p.3) ao esclarecerem que:

o reconhecimento do valor da marca é um ponto fundamental, pois dominar mercados é mais importante que possuir bens e o único para alçar tal nível é por meio de marcas dominantes. Um marca forte, de sucesso, é uma das vantagens competitivas mais poderosas que uma empresa pode ter. Isto porque os

produtos e serviços talvez sejam copiados pela concorrência mas a relação emocional estabelecida com os consumidores além de ser um processo demorado, dificilmente poderá ser reproduzida (FREITAS e MACHADO NETO, 2015, p. 74).

A partir do momento em que a marca passa a ser considerada um ativo e esforços são destinados para sua construção e otimização “torna-se fundamental e necessário entender, definir, avaliar e mensurar o valor agregado pelas marcas, seja para as organizações ou para o consumidor” (FREITAS e MACHADO NETO, 2015, p. 75). O *brand equity* tem sido o principal conceito utilizado para atender essa necessidade mesmo com a dificuldade de formulação de uma definição única. A quadro abaixo reúne uma série de definições sobre *brand equity* compiladas por Keller e Machado em seu livro *Gestão Estratégica de Marcas* (2009).

Quadro 1- Definições de *Brand Equity*.

Definição	Fonte
“Conjunto de associações e comportamentos da parte de clientes, membros do canal e empresa controladora da marca que permite à marca ganhar maior volume ou maiores margens do que conseguiria sem o nome da marca e que lhe dá uma vantagem forte, sustentável e diferenciada sobre os concorrentes.”	<i>Marketing Science Institute</i>
“Conjunto de ativos e obrigações vinculados a uma marca, seu nome e símbolo, que são somados ou subtraídos do valor proporcionado por um produto ou serviço a uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa.”	David Aaker
“Conjunto de atributos intangíveis que a marca consegue transferir para a oferta (produto ou serviço) da empresa. Ele é representado por todas as associações positivas (funcionais ou emocionais) relacionadas à marca e confere o grau de prestígio e distinção que a oferta pode alcançar no mercado.”	Franciso Serralvo, PUC-SP
“O <i>brand equity</i> reflete, de um lado o resultado do balanço dos aspectos positivos e negativos de uma marca na percepção do consumidor e, de outro, os custos e benefícios incorridos pela empresa em decorrência do uso que faz da marca na gestão dos negócios. Esse conhecimento usado de forma inteligente pela empresa a ajuda a desenvolver ações por meio de suas marcas que contribuam para entregar mais valor aos consumidores e, por via de consequência, ter como retorno o aumento do valor da própria organização.”	Dilson Gabriel dos Santos, FEA-USP
“Conjunto de atributos intangíveis que a marca consegue transferir para a oferta (produto ou serviço) da empresa. Ele é representado por todas as associações positivas (funcionais ou emocionais) relacionadas à marca e confere o grau de prestígio e distinção que a oferta pode alcançar no mercado.”	Francisco Serralvo, PUC-SP

Continua na próxima página.

Quadro 2 - Continuação da página anterior.

Definição	Fonte
“O <i>brand equity</i> reflete, de um lado o resultado do balanço dos aspectos positivos e negativos de uma marca na percepção do consumidor e, de outro, os custos e benefícios incorridos pela empresa em decorrência do uso que faz da marca na gestão dos negócios. Esse conhecimento usado de forma inteligente pela empresa a ajuda a desenvolver ações por meio de suas marcas que contribuam para entregar mais valor aos consumidores e, por via de consequência, ter como retorno o aumento do valor da própria organização.”	Dilson Gabriel dos Santos, FEA-USP
“‘ <i>Brand</i> ’ é a marca, é ‘ <i>equity</i> ’ patrimônio. <i>Brand equity</i> é o valor patrimonial que uma marca representa para a empresa proprietária. Nesses tempos de economia liberal, que estimula o empreendedorismo e fortalece os consumidores pela multiplicação das opções a seu dispor, o valor daquele patrimônio depende do valor que o consumidor percebe, para si, nas marcas. O <i>brand equity</i> é, assim - de outra perspectiva - o valor da marca para o consumidor.”	Ivan Pinto, ESPM-SP
“São todos os recursos (inclusive de inteligência) necessários para que as marcas sejam posicionadas, comunicadas e vendidas com lucros financeiros e emocionais. Nas empresas com níveis ótimos de <i>brand equity</i> , os interesses organizacionais são compatíveis com as expectativas dos consumidores.”	José Roberto Martins, co-autor, do livro <i>Grandes Marcas, Grandes Negócios</i> .
“ <i>Brand equity</i> é o valor adicional da marca sob o prisma do consumidor e da empresa que a possui para diferenciar seus produtos/serviços e a própria organização (ou instituição, pessoas e ideia). Para o consumidor, é o quanto ele se dispõe a pagar a mais devido à síntese da experiência positiva de valor que a marca lhe assegura - com base no seu (dela) passado e na perspectiva do futuro. Para a organização, é a somatória do valor de sua franquia de mercado, ou seja, a multiplicação de quantas pessoas a preferem e de quanto cada uma está disposta a pagar adicionalmente ao custo de um bem ou serviço pelo que ela representa em seu universo de consumo.”	Rafael Sampaio, autor do livro <i>Marcas de A a Z: Como construir e manter marcas de sucesso</i>

Fonte: KELLER, K.; MACHADO, M. *Gestão estratégica de marcas*. P.30 São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Apesar da pluralidade, o que parece consenso entre as definições é que o *brand equity* de uma marca é composto pelos ativos tangíveis e intangíveis. No entanto, o *brand equity* em si não garante o melhor desempenho das marcas, este é apenas um indicador. O que é preciso é dotar marcas de *brand equity*, ou seja, fazer com que apresentem resultados positivos ao obter “resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca” (KELLER e MACHADO, 2009, p.30)

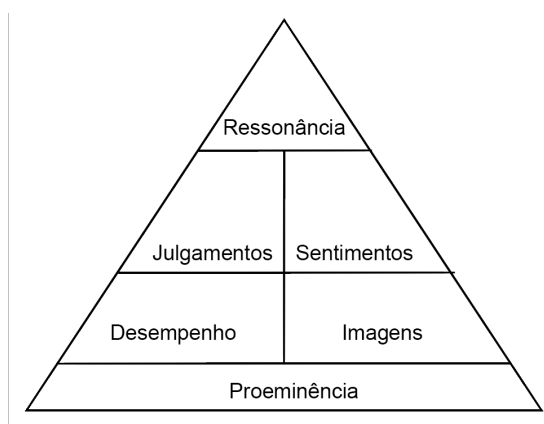
Este trabalho se apoia no conceito sugerido por Keller e Machado de *Brand Equity* Baseada no Consumidor (CBBE). Segundo os autores, o êxito de uma marca é determinado pelo o que o consumidor conhece (*brand awareness*) e a imagem que possui (*brand image*).

as necessidades e desejos dos consumidores e oferecer produtos e programas para atendê-los constitui o cerne do marketing bem-sucedido. Nesse caso, duas questões fundamentais para os profissionais de marketing são o que as **diferentes marcas significam** para os consumidores e como o **conhecimento dos consumidores** sobre marcas afeta suas

respostas à atividade de marketing (KELLER e MACHADO, 2009, p.36, grifos da autora)

Para os autores, a construção de uma marca forte percorre quatro etapas sequenciais - identificação da marca, significado da marca, respostas à marca e relacionamento com a marca - que podem ser traduzidas, respectivamente, em perguntas fundamentais feitas pelos clientes as marcas - “quem é você?”, “o que você é?”, “o que eu penso ou sinto por você?”, “que tipo de associação eu gostaria de ter com você?”. As quatro etapas são distribuídas formando os seis pilares da pirâmide de construção de *brand equity* visível na figura 2:

Figura 2 - Pirâmide de Brand Equity.



Fonte: Adaptação. KELLER, K.; MACHADO, M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

A base da pirâmide, nomeada proeminência, está relacionada à identificação e lembrança de marca. Neste nível, a preocupação inicial é fazer com que o público descubra a existência da marca e seja capaz de a reconhecer em diferentes contextos. No entanto, a lembrança de marca não está só interessada na habilidade do consumidor de reconhecer a marca mas nas associações feitas. Assim, “construir lembrança de marca implica ajudar os clientes a entender a categoria de produto ou serviço de que faz parte” (KELLER e MACHADO, 2009, p.49), fazendo que a marca tenha mais chance de ser lembrada nos momentos de necessidade, compra e utilização.

O desempenho de marca está relacionado ao produto por este ser um fator determinante na experiência dos consumidores e sobre o que falam e escutam sobre a marca. Criar um produto que atenda as necessidades do consumidor e seja capaz de produzir desejo é um pré-requisito para as marcas. O desempenho da marca, então, diz respeito “aos meios pelos quais o produto ou serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos clientes” (KELLER e MACHADO, 2009, p.51), sejam eles intrínsecos ou extrínsecos.

Para Keller e Machado, o desempenho de marca é construído por cinco tipos de atributos e benefícios. São eles: os componentes primários e características complementares; confiabilidade, durabilidade e disponibilidade de serviço; efetividade, eficiência e empatia do serviço; estilo e *design*; e preço (KELLER e MACHADO, 2009, p.52). Estes elementos dizem respeito não apenas às entregas efetivamente feitas pela marca, mas também as expectativas tidas pelos consumidores em relação a cada uma que pode ser atendida ou não.

A questão das expectativas dos consumidores é aprofundada na imagem de marca e “reflete como as pessoas pensam na marca abstratamente, e não o que pensam que a marca realmente faz” (KELLER e MACHADO, 2009, p.53). A imagem, por ser formada de forma direta (baseada nas experiências próprias) ou indiretamente (baseadas em outras fontes de informação), está organizada em quatro categorias principais: perfil do usuário (sexo, idade, renda, estilo de vida...); situação de compra e uso/consumo (onde o produto é vendido, a forma de distribuição e momento/local de uso); personalidade e valores (se a marca é sincera, emotiva, sofisticada, competente e robusta); e história, legado e experiências (momentos importantes da história da marca e resultados de experiências passadas).

O próximo pilar é o do julgamento das marcas e diz respeito às “opiniões e avaliações pessoais dos clientes sobre a marca. Envolvem o modo como eles reúnem todas as diferentes associações de desempenho e imagem da marca” (KELLER e MACHADO, 2009, p.54) e podem ser compostos por quatro dimensões: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade. A qualidade aborda as “considerações específicas relacionadas aos atributos e benefícios da marca” (KELLER e MACHADO, 2009, p.54), ou seja, o quanto o consumidor acredita que a marca é caracterizada por certos atributos que são importantes para o seu desempenho. A credibilidade avalia a organização que está por trás da marca e a consideração “trata da probabilidade de os clientes incluírem a marca no conjunto de possíveis opções que podem escolher” (KELLER e MACHADO, 2009, p.54) e está fortemente associada à relevância atribuída à marca. A superioridade da marca, por fim, aborda o quanto a marca é percebida como exclusiva e melhor do que as demais.

O sentimento de marca é um dos critérios mais subjetivos abordados por Keller e Machado (2009) e trata das respostas emocionais dos clientes em relação às marcas. O intuito é despertar no consumidor sentimentos positivos que estejam presentes não só durante a compra, mas que também continuem disponíveis durante o consumo. Os autores elencam seis principais tipos de sentimentos sobre as marcas: ternura (sentimentalismo em relação à marca); diversão (a marca faz com que o consumidor se sinta feliz); entusiasmo (sentimento de energização e entusiasmo); segurança (reduz inseguranças e preocupações); aprovação

social (legitimação externa); e autoestima (sentimentos de orgulho e realização). Os três primeiros são imediatos e relacionados com a experiência e os três últimos são íntimos e de longo prazo.

O topo da pirâmide, a ressonância, focaliza no vínculo entre marca e cliente por meio da intensidade e da profundidade do relacionamento estabelecido. O ápice da ressonância está relacionado com o desempenho de suas quatro categorias: fidelidade comportamental, ligação de atitude, senso de comunidade e adesão ativa. A fidelidade comportamental diz respeito à frequência e quantidade de compra realizadas pelo consumidor, com foco principal, naquelas que ocorrem por vontade do consumidor, mesmo quando existem outras opções disponíveis. Para que isso ocorra é preciso que o consumidor tenha uma ligação de atitude, ou seja, que o consumidor se sinta conectado de forma pessoal com a marca e que possua uma “atitude positiva, que pense na marca como algo especial em um contexto mais amplo” (KELLER e MACHADO, 2009, p.56). A marca também pode possibilitar que o consumidor se sinta conectado não só a ela, mas a uma comunidade, fazendo com que se identifique com algo maior do que si mesmo. Por fim, o consumidor pode optar por se associar à marca de forma ativa, além do momento de compra e consumo, ao participar de clubes, entrar em sites sobre a marca e compartilhar experiências.

A criação do *brand equity* é complexa e necessita de esforços intensos e conjuntos das mais diversas áreas de uma marca. No caso do modelo proposto por Keller e Machado (2009), o *brand equity* é resultado da forma como o consumidor percebe e interage com a marca. Produzir uma resposta diferenciada no consumidor é o objetivo e a forma pela qual a marca atinge seu sucesso.

Uma das formas de criação de *brand equity* é a escolha dos elementos de marca adequados. Keller e Machado (2009) abordam esses elementos com o intuito de direcionar os gestores para realizar escolhas mais assertivas. Para os autores, os elementos podem ser escolhidos com o intuito de aumentar a lembrança, facilitar a formação de associações e gerar julgamentos e sentimentos positivos. Os elementos são divididos em seis critérios, sendo que memorabilidade, significância e atratividade fazem parte da construção da marca e transferibilidade, adaptabilidade e proteção tratam da proteção dos elementos.

A memorabilidade está relacionada com o nível de lembrança de marca e para que seja atendida é preciso a escolha de elementos memoráveis que facilitem a lembrança e/ou reconhecimento. A significância se interessa no significado evocado pelos elementos. Estes podem transmitir significados gerais sobre a natureza da categoria de produto (descritivos) ou sobre atributos e benefícios da marca (persuasivo). A atratividade aborda os aspectos

estéticos e tem interesse em fornecer elementos atraentes. A transferibilidade diz respeito “até que ponto o elemento de marca soma algo ao *brand equity*” (KELLER e MACHADO, 2009, p.94), quando compartilhado com outros produtos da mesma classe ou através de diferentes segmentos de mercado. A adaptabilidade considera o quão adaptável e flexível é o elemento de marca em relação ao seu uso e atualização e a proteção busca utilizar de elementos que possam ser protegidos legalmente.

Estes elementos são decisivos no processo de criação da identidade de marca que serão abordados de forma mais aprofundada no próximo tópico.

3.4 IDENTIDADE DE MARCA

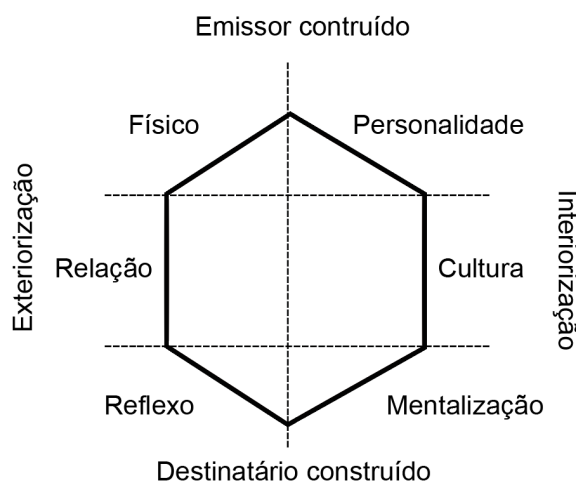
A identidade de marca está no centro de tudo que uma marca é e de tudo aquilo que ela pode vir a ser. Assim como nos indivíduos, a identidade é responsável por fornecer direcionamento, propósito e significado para marca. Segundo Aaker (1995), a identidade de marca consiste em:

um conjunto único de associações com a marca que os estrategistas de marca aspiram criar e manter. Estas associações representam o que a marca defende e a promessa implícita feita pela organização aos consumidores. A identidade de marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre marca e o consumidor ao gerar valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais e de auto expressão (AAKER, 1995, p.41, tradução nossa).

Como é possível perceber, a identidade da marca é um processo interno e inicial, relacionado ao que é emitido pela marca. Este processo precede a imagem da marca, que por sua vez, é um processo de recepção, interessado nas percepções do público a respeito do que a marca emite. É importante registrar essa diferenciação porque em muitos casos aquilo que é emitido pode ser diferente daquilo que é percebido, causando prejuízo para o relacionamento com o consumidor e para a marca como um todo.

Para Kapferer (2002), o mercado está vivendo a era da identidade de marca. Isso significa que a fidelidade à identidade é um requisito para o fortalecimento da marca. Diferentemente da imagem de marca, que é volátil devido aos vários fatores em sua construção que dependem das experiências e expectativas dos consumidores, a identidade de marca “traduz uma vontade do homem de comunicar-se além do superficial em direção às raízes profundas da marca” (KAPFERER, 2002, p. 90). Essa visão é representada por um prisma de seis lados (figura 3) que agrega os aspectos básicos e complexos da construção de identidade:

Figura 3 - Prisma de Identidade da Marca.



Fonte: Adaptação. KAPFERER, J. As Marcas: Capital da empresa. P.91 Porto Alegre: Bookman, 2002.

Na base da marca, estão os aspectos físicos e a personalidade da marca. O aspecto físico é responsável pelo valor agregado tangível, fornecendo um suporte para a criação de tudo que virá depois (KAPFERER, 2002, p. 91). Neste momento a marca é sua aparência física refletida nas embalagens, no *design* do produto, na identidade visual e nos outros atributos com os quais o consumidor tem contato direto como textura, sabor e cheiro. Já a personalidade da marca, é responsável por determinar a forma de agir e o caráter. Muito utilizada a partir de 1970, a personalidade se tornou um pré-requisito para a comunicação das marcas, visto que a “maneira de falar dos produtos ou dos serviços deixa transparecer nas entrelinhas que tipo de pessoa ela [marca] seria” (KAPFERER, 2002, p. 91).

De acordo com Kapferer (2002), a marca também é uma relação, principalmente ao se tratar de marcas de serviços, por estas dependerem totalmente do relacionamento que desenvolvem com o consumidor. A relação diz respeito ao comportamento e à conduta da marca durante a execução de suas funções de produção e entrega. A relação é a faceta externa que transmite para o consumidor a cultura da marca.

A quarta faceta diz respeito aos aspectos culturais. De acordo com Kapferer (2002), “a marca é um universo cultural. Todo produto, é de fato, o resultado de uma cultura” (KAPFERER, 2002, p. 92). A parte cultural de uma marca é a responsável pelos princípios que direcionam as marcas de forma mais profunda, caracterizando aquilo que está em seu interior. É resultado da “tomada de consciência da relação entre a marca e o produto” (KAPFERER, 2002, p. 92), pois a marca não mais identifica apenas o produto, ela encarna uma forma de viver e de estar e no mundo que é essencial para o seu êxito.

A marca também é um reflexo, ou seja, é um conjunto de percepções que o consumidor possui a respeito do que ela emite sobre si e sobre seu público (KAPFERER, 2002, p. 94). Na faceta do reflexo, existe a preocupação da marca de retratar com quem deseja se comunicar, não como uma representação fiel da realidade, mas com base em características e valores apreciados pelo público. O reflexo deve ser sempre aspiracional para que o público possa reconhecer o que é retratado como uma realidade possível de ser atingida após o uso do produto.

A última faceta do prisma de identidade trará a marca como mentalização, uma espécie de espelho interno que reflete o que o consumidor sente sobre a marca. Nesse processo, o consumo é uma forma de construção de relação e de imagem do próprio indivíduo. “A adesão à marca estabelece uma aliança, uma comunidade espiritual, de mentalização, o que facilitam e mesmo encoraja a comunicação” (KAPFERER, 2002, p. 95).

As seis facetas juntas constituem um todo estruturado pelo qual a marca precisa fluir em todos os níveis para criar uma identidade única, que não é ideal e nem perfeita, mas que possui valores e modos de vida que inspiram e geram relacionamento como o consumidor. “A estrutura do prisma nasce de uma constatação de base: a marca é um discurso. A marca só existe se ela comunica” (KAPFERER, 2002, p. 101). A partir desta noção, é preciso ficar claro que dentro de uma dinâmica de discurso o emissor e receptor são igualmente importantes e pertencentes à identidade da marca.

O prisma permite analisar a marca e entender singularidades e atratividades com o intuito de facilitar o gerenciamento das marcas por meio de uma ferramenta que é concisa e precisa (KAPFERER, 2008, p. 187), mas que necessita que os gestores de marca conheçam a realidade da marca e suas fontes de identidade.

Descobrir a essência de identidade de marca, isto é, os atributos específicos e únicos da marca é a melhor forma de entender o significado da marca como um todo. É por isso que pesquisas sobre a identidade devem começar pelos produtos típicos (ou serviços) endossados pela marca mas também no nome da marca, no símbolo, caso exista um, no logo, no país de origem, na comunicação e na embalagem. (KAPFERER, 2008, p. 189, tradução nossa)

Segundo a teoria de Kapferer, os produtos são a primeira fonte de identidade de uma marca. É pela escolha do que comercializar que a marca revela suas características únicas no primeiro momento por inspirar o processo de produção e distribuição com seus valores.

Quanto mais representativo for o produto de uma marca, mais valores da marca devem estar presentes. “Os valores da marca não têm sentido a não ser que se encontrem na essência do produto. O imaginário e o real devem estar ligados: o primeiro inspira o segundo. O segundo torna o primeiro concreto” (KAPFERER, 2002, p. 104).

O nome da marca é o primeiro manifesto das intenções de uma marca. Isto ocorre porque no momento de criação, normalmente, o nome é capaz de resumir e comunicar características objetivas e subjetivas da marca. A escolha de um nome precisa ser cuidadosa e levar em consideração os objetivos futuros para permitir que a marca possa crescer e abraçar novos territórios sem que perca sua essência. O nome é como uma bússola que direciona os caminhos a serem percorridos pela marca e quando houver dúvidas sobre a identidade “é conveniente analisar o nome, a fim de reencontrar a lógica que teria presidido à seleção do nome” (KAPFERER, 2002, p. 107).

Os personagens de marca também são fonte de identidade, “O emblema é uma representação simbólica da identidade da marca por meio de uma figura visual, distinta do nome da marca” (KAPFERER, 2002, p. 108). Seu uso é particularmente vantajoso por oferecer reconhecimento e significado, diferenciando e personalizando a marca. Seu uso mais comum é em relação a produtos destinados ao público infantil, mas também já foram utilizados em outros segmentos como carros e bebidas. Quando utilizados de forma correta, os personagens se tornam representações das características e valores da marca.

Símbolos visuais esclarecem a personalidade e a cultura de uma marca. “O que é importante nesses símbolos e logos não é tanto que a marca seja reconhecida por meio deles e sim que ela se reconheça neles. Aliás, as mudanças de logos marcam sempre uma mutação da empresa ou da marca.” (KAPFERER, 2002, p. 110). Ajudam a revelar a concepção que a marca possui de si mesma.

As raízes geográficas e históricas das marcas são utilizadas por muitas marcas como uma fonte de identidade e de diferenciação. Países tradicionalmente famosos por certos feitos e atributos são incorporados às identidades das marcas como forma de tornar ainda mais nítida a cultura da marca. A história também é muito utilizada como uma forma de estabelecer tradição e qualidade ou de assegurar a criação da marca dentro de um contexto atual, condizente com as demandas modernas do consumidor.

A comunicação é a principal forma encontrada pela marca de contar sua história. Toda comunicação veicula mensagens sobre o emissor e sobre o destinatário com o intuito de mostrar o tipo de relacionamento que deveria ser estabelecido entre eles. Independentemente de ser paga ou espontânea e do formato, veículo, duração, linguagem, estética, o que importa é

perceber que “toda marca adquire, por meio do acúmulo de suas comunicações, uma história, uma cultura, uma personalidade, um reflexo etc. Administrar a marca é dirigir essa sedimentação progressiva no sentido escolhido mais do herdar uma imagem de marca” (KAPFERER, 2002, p. 113).

De forma geral, este é o grande objetivo da gestão de marcas: criar símbolos e atributos que sejam condizentes com a identidade da marca e os difundir de uma forma que seja vantajosa.

A história de uma marca reflete as decisões dos homens encarregados de sua administração, sem uma necessária continuidade. Mais do que buscar uma impossível coerência para unir os contrários, a administração da marca consiste então em privilegiar um deles, caso se estime que ele possa beneficiar a marca no mercado no qual ela se destina (KAPFERER, 2002, p. 102).

3.5 POSICIONAMENTO

Ao trabalhar os aspectos relacionados a identidade da marca, é necessário abordar o papel fundamental do posicionamento. As etapas descritas e os processo de construção de marca devem estar sempre alinhados com o propósito das marcas, ou seja, com a sua razão de ser. A clareza do propósito faz com que as associações de marca sejam melhor estruturadas criando um posicionamento forte e coeso (KAPFERER, 2008). O uso de estratégias de posicionamento se faz ainda mais necessário para orientar os elementos do programa de marketing que podem, potencialmente, afetar o posicionamento (AAKER e SHANSBY, 1983).

Segundo Serralvo e Furrier (2004), as origens do termo posicionamento não são claras, mas parece haver tendência na literatura de creditar sua origem aos autores Ries e Trout. No artigo publicado *Journal of Marketing*, em 1969, o posicionamento é apresentado como uma forma de driblar a variedade de produtos e marcas ao criar um local diferenciado na mente do consumidor (TROUT, 1969 *apud* OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007). Essa forma de posicionar as marcas é uma evolução da *Unique Selling Proposition*² e da Imagem de marca por levar em consideração, não apenas aspectos internos das marcas, mas as visualizar dentro do contexto onde estão inseridas, em relação aos concorrentes (AAKER e SHANSBY, 1983 *apud* OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007).

² Aaker (1995) define *Unique Selling Proposition* como uma “declaração dos benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão entregues por uma marca que fornecem valor ao consumidor. Uma proposta de valor efetiva deve levar ao relacionamento entre marca e consumidor e conduzir à decisões de compra” (AAKER, 1995, p.95)

Philip Kotler define o posicionamento como “ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores” (KOTLER, 1998, p. 265). No entanto, apesar desta definição apresentar um panorama geral do que é o posicionamento, ainda é preciso distinguir os diferentes significados atrelados à este conceito.

Para Di Mingo (1988), o posicionamento possui duas dimensões: a de mercado e a psicológica. O posicionamento de mercado ocorre nas fases iniciais do desenvolvimento do produto e da marca e está relacionada aos estudos de mercado e seleção de segmentos. Esta etapa está num nível estratégico e têm como objetivo compreender as oportunidades e as fraquezas para criação de vantagens competitivas (DI MINGO, 1988, p. 34-38). Essa visão é similar a proposta por Kapferer (2002), na qual o posicionamento é uma forma de diferenciação das marcas que evidencia determinadas características em relação à concorrência e torna a marca atrativa para o público. Para o autor, o posicionamento deve responder a quatro perguntas fundamentais: “a marca por quê?”, “a marca para quem?”, “a marca para quando?” e “a marca contra quem?” com o intuito de “indicar a qual categoria se quer estar ligado” e “qual é a diferença essencial, a razão de ser de nossa marca comparada a outros produtos ou marcas desta” (KAPFERER, 2002, p.88).

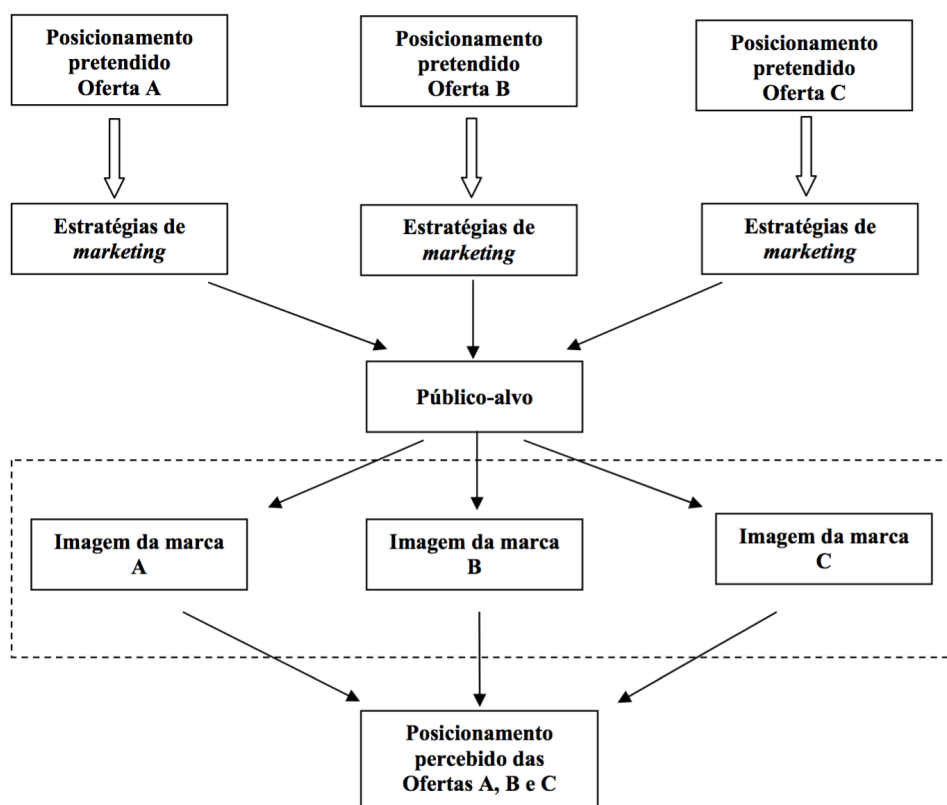
O posicionamento psicológico de Di Mingo (1988) é tradução visual e textual dos valores determinados pelo posicionamento de mercado e trata da criação e fixação de uma identidade que seja distinta e única na mente do consumidor. Independentemente do atributo ou ativo selecionado pela marca, o que será comunicado e a mensagem passada são os critérios chaves deste tipo de posicionamento e deve ocorrer por meio de “estratégias consistentes de comunicação envolvendo embalagem, nome da marca, aparência do produto, publicidade, relações públicas, e várias outras formas de promoção do ponto de venda até eventos especiais” (DI MINGO, 1988, 34-38, tradução nossa). O autor ressalta, no entanto, que apesar do forte apelo comunicacional desta perspectiva:

O posicionamento deve ser mais que *slogans* e construção de imagens. Qualquer companhia que aspire ser diferente apenas por parecer diferente está apostando seu futuro em uma fundação instável. O verdadeiro posicionamento é o processo de diferenciar uma empresa ou produto de seus competidores em dimensões reais - benefícios ou valores que são importantes e significativos para os consumidores - para que se torne a marca ou produto preferido do mercado (DI MINGO, 1988, 34-38, tradução nossa).

A dimensão estratégica é mais interessante para este trabalho por fornecer uma visão mais complexa do posicionamento que engloba a marca como um todo, ocorrendo antes dos demais processos. Este processo leva em consideração a forma como o público avalia as ofertas e escolhem produtos em cada categoria e “é sempre competitivo, pois os consumidores pensam em produtos e em empresas em relação a outros produtos e outras empresas, estabelecendo uma hierarquia que é utilizada no processo de decisão de compra” (OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007.p 45). Estratégias de posicionamento delimitam a arena competitiva na qual as marcas competem e evidenciam que a preferência do consumidor é resultado da compreensão das necessidades do consumidor, da criação de produtos adequados e da comunicação dos benefícios e promessas da marca (DI MINGO, 1988, p.34-38, tradução nossa).

A construção dessas estratégias requer atenção e consciência por parte dos gestores. Se o posicionamento foca no estímulo de determinadas percepções no público ao valorizar e depreciar atributos relativos às marcas e a concorrência, é preciso que a percepção do consumidor seja a mais próxima possível do posicionamento emitido pela marca (figura 4). Qualquer tipo de produto ou comunicação criado pela marca deve surgir de um posicionamento válido para que consiga sustentar as promessas que carrega (DI MINGO, 1988, p.34-38). Ao utilizar de argumentos ou artifícios para ludibriar o consumidor, a marca corre o risco de perder o posicionamento desejado e ser alocada em outro espaço na mente do consumidor, no qual possui pouca ou nenhuma influência.

Figura 4 - Relacionamento entre imagem e posicionamento.



Fonte: Adaptação. DI MINGO, E. The fine art of positioning. The Journal of Business Strategy, Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38, Mar./Apr. 1988.

As estratégias de marketing e a comunicação da marca se tornam particularmente importantes nesse contexto por serem as principais formas de transmitir os aspectos definidos na imagem de marca e no posicionamento. Nessa etapa são escolhidas abordagens, mensagens e argumentos que os gestores acreditam representar e traduzir a marca para o público com o intuito de criar a imagem de marca desejada.

3.6 SIGNIFICADO DE MARCA

Para compreender as marcas de forma completa, é preciso o entendimento das marcas como redes de significados amplas e complexas que não dependem apenas do que emitem, mas da forma como são percebidas e interpretadas. Diferentemente dos estudos do século XX que durante um grande período dedicaram seus esforços para aprimorar as mensagens emitidas, os estudos a respeito da percepção buscam nas interpretações feitas pelo público formas de otimizar a comunicação (RUÃO, 2003). A percepção, neste contexto, faz uma

críticas ao marketing, fornecendo o *feedback* pelo qual é avaliada a relação e a coerência entre o que é comunicado e o que é recebido (BATEY, 2010).

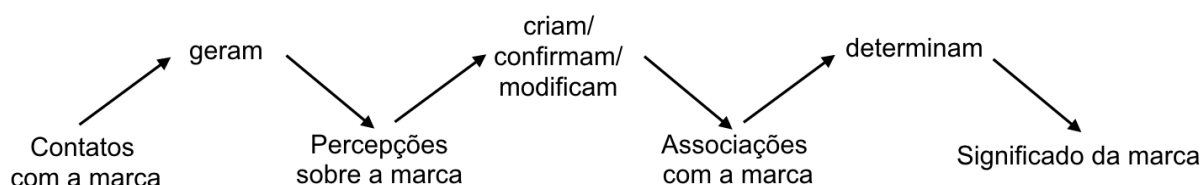
A imagem de marca foi uma das principais teorias utilizadas durante muitos anos para compreender esta relação. Para Ruão e Farhangmer (2000) a imagem de marca é o "resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca, como: nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato, bases redacionais etc.." (RUÃO e FARHANGMER, 2000, p.9). No entanto, existem críticas a esse modelo em relação à falta de abrangência do conceito e à comum valorização dos aspectos visuais e tangíveis como fonte de significado.

Mark Batey (2010) propõe o conceito de significado de marca, como uma nova forma de interpretação, com o intuito de oferecer entendimentos mais complexos e profundos acerca das percepções e dos sentidos invocados por meio de contatos com as marcas.

O significado de uma marca é estabelecido a partir de como ela é percebida pelo público em um nível consciente e de como ela age dentro dele no nível semi ou subconsciente [...] Seu significado define e é definido pelo território em que o significado gerado pelas diversas associações à marca corresponde às necessidades e aspirações do consumidor (BATEY, 2010, p.189)

Como é possível perceber, o significado está relacionado com atributos tangíveis e simbólicos que se relacionam de forma multidimensional, demandando decodificação e construção em vários níveis para gerar e otimizar relevância e conexão com o público (BATEY, 2010). Este processo pode ser visualizado na figura 5 e tem início no contato com a marca que, seja direto ou indireto, é a condição fundamental para que qualquer tipo de associação possa ser feita. O contato gera percepções cognitivas (baseadas nos benefícios e necessidades) e não cognitivas (sentimentos, sensações, emoções...) que são responsáveis pela criação das associações com a marca e, posteriormente, ao significado. A “percepção é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam essas sensações. Desse modo, o estudo da percepção concentra-se no que acrescentamos a essas sensações em estado bruto, a fim de lhes dar significado” (SOLOMON, 2016, p.174).

Figura 5 - Geração do significado da marca.



Fonte: Adaptação. BATEY, M. Brand Meaning. New York: Routledge, 2008.

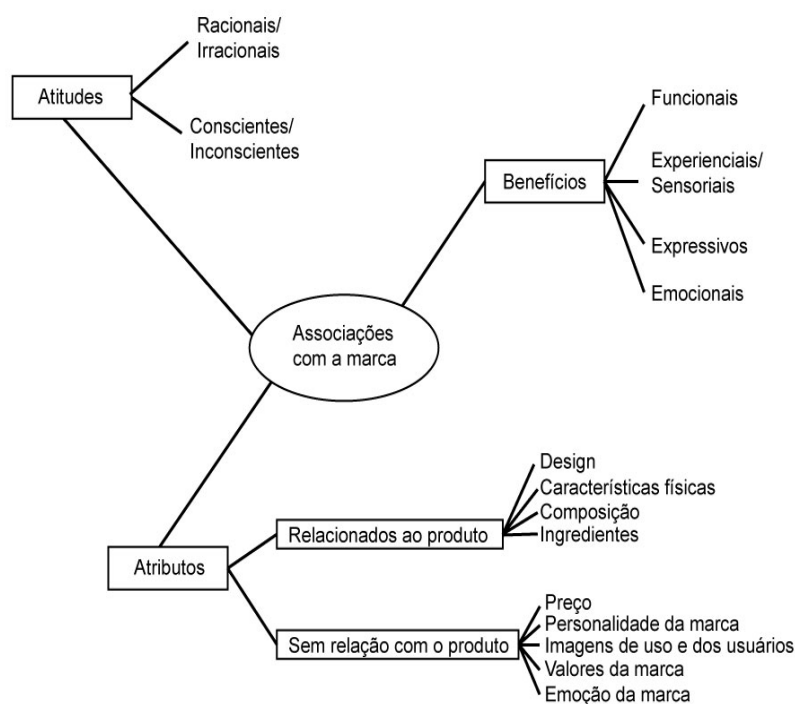
As associações, independentemente das diferentes formas que assumem, podem ser categorizadas em três grupos: atributos, benefícios e atitudes. As associações relacionadas aos atributos abarcam elementos relacionados ou não aos produtos. Os atributos ligados ao produto “constituem o significado concreto e pragmático da marca” (BATEY, 2010, p.199) e dizem respeito aos atributos racionais de composição e design que afetam o desempenho do produto. Os atributos não relacionados ao produto estão na base dos significados simbólicos da marca e são importantes para criar identificação perante o público por meio de elementos comuns sobre os valores compartilhados, as imagens do usuário (quem usa o produto), o manuseio do produto (quando e onde é usado), entre outros.

Os benefícios estão fortemente conectados com a habilidade do produto de atender a necessidade para a qual foi criado e podem ser divididos em quatro categorias: funcionais, sensoriais, expressivos ou emocionais. Os benefícios funcionais são obtidos “como resultados de um ou mais atributos do produto e a utilidade funcional que eles proporcionam” (BATEY, 2010, p.201). Os benefícios sensoriais “se referem à experiência física de uma marca e derivam das suas propriedades sensoriais - aparência, gosto, aroma, textura etc” (BATEY, 2010, p.201). Os benefícios expressivos envolvem a externalização de valores e identidades que ajudam a definir e expressar quem é o indivíduo, seus desejos e aspirações futuras. Os benefícios emocionais são simbólicos e “consistem nas sensações positivas causadas aos consumidores ao comprar e usar certa marca” (BATEY, 2010, p.202), atendendo às necessidades humanas mais particulares.

A última categoria relativa às associações diz respeito as atitudes e consiste em “uma função das crenças dos consumidores em relação a certa marca, o ponto até qual ela possui determinados atributos e benefícios e o valor do julgamento que os consumidores dão a essas crenças” (BATEY, 2010, p.204). São respostas dos consumidores em relação à marca derivadas dos atributos funcionais e simbólicos que determinam de que forma o público irá agir perante as ofertas. Quando mais relacionada com os atributos funcionais mais fácil é a

compreensão dos motivos que levam à ação e quanto mais ancorado no emocional mais difícil é o acesso aos elementos. A figura 6 sintetiza o significado da marca.

Figura 6 - Tipos de associações com a marca.



Fonte: Adaptação. BATEY, M. Brand Meaning. New York: Routledge, 2008.

O conjunto de associações criadas por Batey (2010) possuem força relativa dependendo da forma como são trabalhadas pelas marcas e o contexto no qual estão inseridas. Quanto mais atenção receberem no processo e mais estruturadas, sólidas e consistentes forem, mais fácil é para o público compreender e internalizar aquelas associações como sendo da marca.

Estas associações centrais determinam o significado principal da marca que é o “resumo das principais associações feitas pelo consumidor e das percepções dominantes sobre ela, uma fotografia instantânea que imediatamente vem à mente ao se ouvir o nome da marca. Simplesmente, é a maneira pela qual o consumidor define certa marca espontaneamente” (BATEY, 2010, p.210). O significado principal é facilmente acessado e está fortemente relacionado com os aspectos tangíveis e racionais e com o contexto em que está inserido.

A marca também possui um significado implícito que aborda os aspectos psicológicos e emocionais influenciados por valores e estilos de vida. Seu lado simbólico atua, oferecendo significados mais profundos e duradouros que permitem às marcas estabelecer relações com o público. Apesar de não serem mencionados diretamente pelos consumidores, é essa faceta que promove a verdadeira diferenciação entre as marcas.

O conjunto de associações principais e simbólicas fornece os elementos necessários para que o consumidor crie o significado da marca. Compreender este processo permite aos gestores de marca avaliar a proximidade entre a identidade e a imagem e realizar ajustes para otimizar os esforços com o intuito de estabelecer relações mais fortes e relevantes.

3.7 PANORAMA DIGITAL E OS BANCOS DIGITAIS

O surgimento e a incorporação de tecnologias proporcionam aos indivíduos a expansão de formas de viver e de se relacionar com o mundo. Diversos são os estudos que se dedicam a registrar e compreender as evoluções e transformações que configuram o cenário atual de mídias, redes, dispositivos, formatos e inovações plurais.

As transformações ocorreram de forma tão rápida e avassaladora, que inovações como a internet, as mídias sociais, o *e-commerce* e os *smartphones*, que revolucionaram a forma de se conectar e consumir dos indivíduos, não geram mais o alvoroço que um dia causaram e se tornaram parte da paisagem contemporânea. Estamos vivendo em “um novo momento do mundo onde o que era novidade virou *commodity* e o que fascinava ou amedrontava agora é lugar-comum. A tecnologia deixou de ser privilégio de poucos e passou a permear toda a sociedade” (LONGO, 2014, p.12)

É importante salientar, no entanto, que esta forma de pensamento ainda está na vanguarda e não representa a realidade da população mundial, que em 2024 ainda terá 25% de todos os indivíduos sem acesso à internet (VENTURA, 2019). No Brasil, este cenário está mais próximo da realidade proposta por Longo (2014), pois, mesmo com mais de 63 milhões de indivíduos sem acesso à internet (IBGE in SOUZA, 2019), o Brasil ainda é o quarto país do mundo com o maior número de usuários *online*, totalizando 120 milhões de internautas (UNCTAD in AGÊNCIA BRASIL, 2017). Estes números são alavancados, principalmente, pela rede de telefonia móvel que, em 2018, ultrapassou o número de habitantes e contava com 200 milhões de *smartphones* (ESTADÃO, 2019) ativos, e estava presente em cerca de 90% dos lares brasileiros e conectava 69% da população à internet (IBGE in BRASIL ECONÔMICO, 2018).

Walter Longo (2014) denomina esta nova era de pós-digital. Por mais polêmica que a nomenclatura seja para alguns autores, devido à dificuldade de avaliar se, de fato, estamos vivendo uma nova era, o conceito cunhado pelo autor descreve a realidade integrada vivenciada na atualidade. Para o autor, o pós-digital “é a realidade em que vivemos hoje, na qual a presença da tecnologia digital é tão ampla e onipresente que, na maior parte do tempo, nem notamos que ela está lá” (LONGO, 2014, p.12). Na prática, isso significa uma série de novos comportamentos perante um mundo que não faz mais distinção entre real e virtual e percebe o digital como parte de uma vivência integrada.

A nova era mudou o comportamento das pessoas e exige a adoção de uma postura pós-digital em comunicação, marketing e propaganda e publicidade mas, para que isso aconteça, os gestores dessas áreas precisam abrir suas mentes para a nova realidade e começa atuar de acordo com suas características e desafios (LONGO, 2014, p.14).

Este contexto requer que as instituições revisitem paradigmas e ampliem seus horizontes para compreender as novas necessidades do mercado e aproveitar espaços e oportunidades que ainda não tenham sido percebidos pela concorrência. O segmento bancário, como parte da sociedade, também foi impactado pelas mudanças tecnológicas e as utilizou para melhorar o contato com os clientes e facilitar o acesso aos serviços e produtos disponíveis no setor (SILVA, 2016)

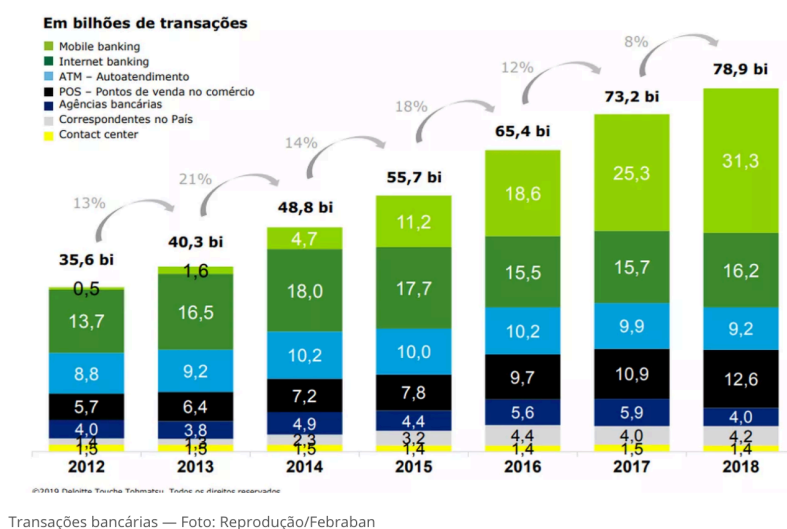
Cernev, Diniz e Jayo (2010) analisam as evoluções bancárias por meio de cinco ondas de inovação que se sobrepõem para criar o cenário atual. As quatro primeiras fases possuem como principal característica a redução dos custos envolvidos nas transações bancárias e o aumento da eficiência dos processos. A primeira onda ocorreu em 1960 e é marcada pela entrada dos computadores no sistema bancário para fortalecer o *back-office* e auxiliar na execução das demandas crescentes por operações mais rápidas e precisas. A segunda onda ocorre na segunda parte dos anos 1970 com os microcomputadores nas agências e a implementação dos sistemas *online* que criaram os terminais de autoatendimento dentro das agências dando maior agilidade às transações. A terceira onda é marcada pelos terminais de autoatendimento em locais públicos, reduzindo filas e promovendo uma certa mobilidade aos consumidores.

As duas últimas ondas, possuem como principal inovação o uso da internet e do digital na criação de diferenciação para bancos e vantagens para os consumidores. A quarta onda ocorre em 1990, com o surgimento da tecnologia digital e internet, e tem como principal

inovação o *home banking* e o *internet banking*, uma forma de acesso aos bancos via telefone, microcomputador e internet que proporciona ao consumidor a possibilidade de realizar quase todas as operações na segurança e conforto de sua casa.

A quinta onda é marcada pelo *mobile banking*. Nessa etapa os bancos estão inseridos nos aparelhos celulares dos usuários por meio de aplicativos que permitem a execução de um grande número de operações de forma ágil e instantânea, proporcionando praticidade e mobilidade para o consumidor. No Brasil, esta tecnologia já faz parte do cotidiano do brasileiro bancarizado e em 2018 foi responsável por 1,6 bilhão de pagamentos de contas e 862 milhões de transferências via *mobile*, um crescimento de 80% e 119% em relação ao ano anterior (G1, 2019). O *mobile banking* também é o responsável pelo maior volume das transações, 78,9 bilhões, 8% a mais que o valor de 2017 (como é possível ver na figura 7). Segundo o diretor da FEBRABAN (Confederação Brasileira de Banco) Gustavo Fosse, o *mobile banking* conquistou o mercado brasileiro “Por conta da facilidade, percepção de segurança e barateamento da tecnologia, cada vez mais clientes estão usando smartphones. Pagar um boleto no celular hoje é muito mais prático que na própria internet (FOSSE in G1, 2016)”.

Figura 7 - Evolução das transações bancárias.



Fonte: Reprodução. : FEBRABAN. Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2019 (ano-base 2018), 2019. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Febraban%202019_Pesquisa%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria.pdf>

Em um país como o Brasil, conectado e marcado por grande extensão territorial e dificuldade de acesso a determinadas áreas, este tipo de produto representa para os bancos, uma grande oportunidade não só pela redução dos custos de operação e manutenção dos

clientes, mas também a oportunidade para os bancos de expandir sua base de clientes com custos relativamente mais baixos (SILVA, 2016). Além disso, existe uma grande parcela da população jovem interessada em produtos mais eficientes e baratos sem a burocracia dos bancos tradicionais

Este cenário fomenta o surgimento das *fintechs*, empresas do setor financeiro que se utilizam da tecnologia para oferecer soluções inovadoras focadas nas necessidades dos clientes a custos reduzidos nas áreas de cartão de crédito, pagamento, crédito e empréstimo, investimento, controle financeiro, etc. (INFOMONEY, 2018). As *fintechs* não possuem agências físicas e equipes de atendimento presenciais, a gestão dos serviços é feita via aplicativo, em alguns *clicks* e sem necessidade de falar com o atendimento.

Em linhas gerais, uma *fintech* oferece produtos de banco e tem cara de banco, mas não o peso que há por trás de um banco. [...] Quando você tem uma conta em um banco grande, paga pela estrutura dele. São milhares de funcionários, várias agências. Hoje todo mundo tem um smartphone e, por meio dele, é possível as *fintechs* oferecerem os serviços de um banco. Elas chegam, portanto, aos mesmos lugares que os bancos tradicionais — e sem o custo deles, pois são, em sua maioria, totalmente digitais (Gustavo Marini Rodrigues, em entrevista à EXAME, 2018)

A questão da ausência de taxa é um fato muito importante dentro deste cenário por ser algo considerado relevante para os que optam por esse tipo de serviço mas ter um impacto significativo na marca a longo prazo.

Em meio à esse contexto de variedade e competitividade é importante salientar que ser uma *fintech* não significa ser um banco digital e ser um banco digital não é exclusividade das *fintechs*. Para ser considerado um banco digital é preciso mais que plataformas de *internet/mobile banking* e canais virtuais de comunicação, é preciso que os processos ocorram de forma digital por meio do “acesso a canais eletrônicos para todas as consultas e contratação de serviços” e “resolução de problemas por múltiplos canais sem a necessidade da ida à agência” (TECMUNDO, 2017).

É verdade que as *fintechs* têm chamado atenção e conquistado parcelas significativas do mercado. O Nubank, por exemplo, famoso por seus cartões de crédito abriu mais 1,5 milhão de contas digitais em nove meses, durante o período de testes limitados dentro da base de clientes (G1, 2018). No entanto, apesar de trazerem inovação e competitividade para o mercado, as *fintechs* enfrentam grandes desafios relacionados a sua sustentabilidade financeira. Devido ao baixo valor cobrado pelos serviços, muitas empresas obtêm um baixo resultado negocial, o que pode ameaçar sua existência a longo prazo.

Por outro lado, os bancos tradicionais também têm dedicado investimentos para a criação de soluções digitais que permitam aos seus clientes a mobilidade e praticidade oferecidas pelos bancos 100% digitais. Bradesco, Banco do Brasil, Itaú, Inter e Original estão entre as instituições que oferecem a opção de conta digital, que mesmo com crescimentos mais lentos, juntas já acumulam 2,88 milhões de contas 100% digitais além de grandes parcelas de usuários administrando suas contas por meios unicamente digitais (O GLOBO, 2018).

Os próximos passos dos bancos brasileiros estão marcados pelo aumento da competitividade entre empresas e por consumidores cada vez mais exigentes. Existir e ser relevante neste cenário será cada vez mais difícil para aqueles que não compreendem a realidade atual e não preparam suas marcas. “Quando a tecnologia entra no cenário dos negócios, a primeira providência é abrir a mente para ampliar a sua capacidade de aprender, desaprender e reaprender (LONGO, 2014, p. 62).

4.0 ANÁLISE E APROFUNDAMENTO DO TEMA

4.1 CENÁRIO BANCÁRIO BRASILEIRO

É perceptível que os avanços tecnológicos e a mudança de comportamento dos indivíduos criaram um novo cenário bancário não só na forma de oferecer e consumir produtos, mas na escolha dos atributos comunicados e na construção das marcas. Para compreender de que forma isto tem ocorrido no cenário bancário nacional, será analisada a comunicação dos principais bancos brasileiros, com foco nas peças de comunicação divulgadas durante os quatro primeiros meses de 2019. Com o intuito de tornar a análise mais rica e identificar os elementos que compõem e diferenciam o segmento, além da comunicação realizada pelos principais bancos digitais também será analisado como os bancos tradicionais comunicam suas soluções digitais. A escolha dos bancos obedeceu a critérios eliminatórios e classificatórios. Os eliminatórios foram: opção de conta física fora do segmento de alta renda, cobertura nacional e disponibilidade de soluções digitais. E os critérios classificatórios foram: frequência de aparição em publicações relacionadas ao tema e tamanho do banco em ativos e clientes. Os bancos selecionados foram Bradesco, Santander Superdigital, Itaú, Banco Inter, Banco Original, Nubank e Next.

Next

Criado pelo Bradesco em 2017 para competir com as *fintechs*, o Next é um banco 100% digital que oferece conta, cartão de crédito grátis e saques ilimitados. Por ser direcionado para o público jovem, algumas funcionalidades padrão são apresentadas por meio de uma abordagem mais descolada (figura 8): o *Flow* função que ajuda no controle de gastos e planejamento financeiro; a *Vaquinha* que faz a divisão de conta entre amigos e o *Objetivos* é uma poupança programada personalizada de acordo com os objetivos pessoais. O banco também oferece os *Mimos*, uma plataforma de descontos e benefícios em lojas, restaurantes, viagem e entretenimento.

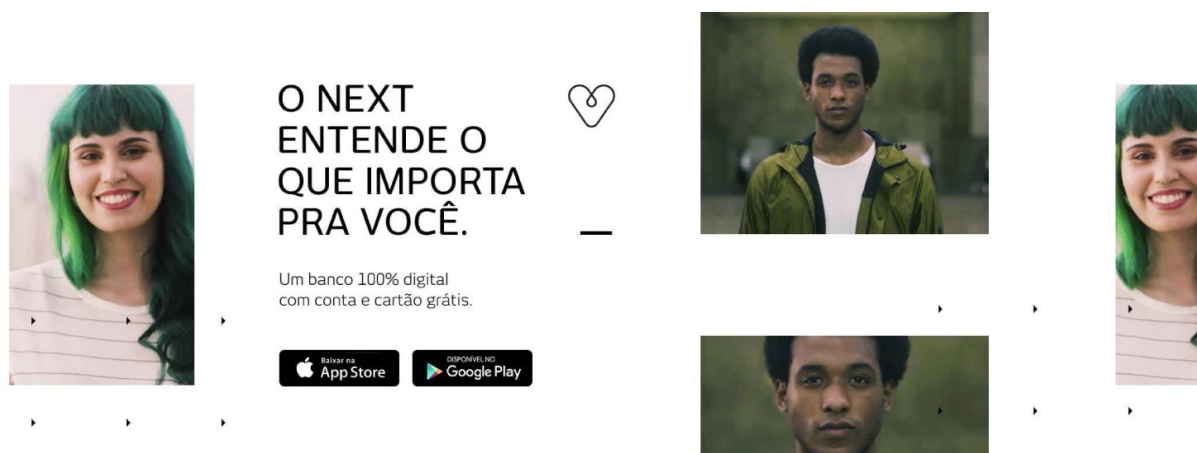
Figura 8 - Portfólio Next.



Fonte: Reprodução. Disponível em: <https://next.me/>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

A linguagem do banco é jovem e descontraída e a estética visual se utiliza de ilustrações misturadas com imagens para dar dinamicidade e autenticidade. A marca busca transmitir que o Next é um banco que entende o que importa para o consumidor (figura 9) e que, por isso, possui soluções personalizadas para os mais diferentes perfis. A comunicação realizada pela marca durante o período teve foco institucional e trabalhava atributos emocionais relacionados à independência e individualidade.

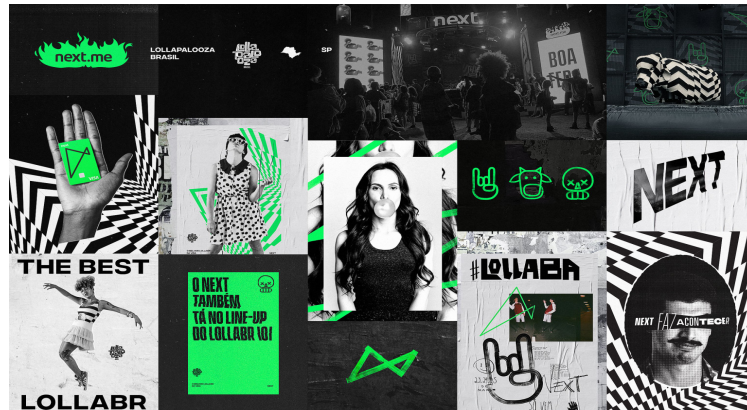
Figura 9 - Posicionamento Next.



Fonte: Reprodução Facebook Next. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Durante o período analisado, a principal campanha desenvolvida pela marca foi uma ação de patrocínio do festival Lollapalooza Brasil (figuras 10 e 11). As peças convidam os jovens a cadastrar seus dados e de mais nove amigos na plataforma para concorrer a ingressos para o festival. A campanha tinha como objetivo *awareness* e criação de mailing visto que para participar não era necessário ser cliente do banco.

Figura 10 - Moodboard Next no Lollapalooza.



Fonte: Reprodução Facebook Next. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Figura 11 - Peças promoção Team Next no Lolla Brasil.

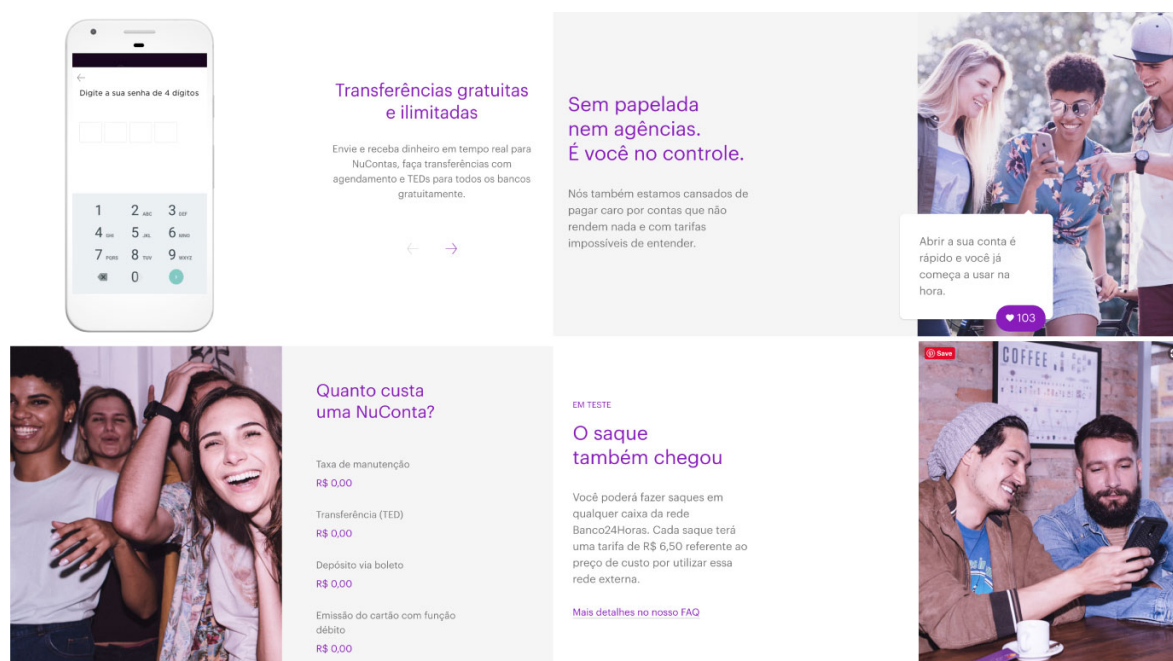


Fonte: Reprodução Facebook Next. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Nubank

Lançado em 2013, o Nubank foi pioneiro no segmento financeiro digital e ficou famoso por seu cartão de crédito sem tarifas e administrado via aplicativo. O sucesso refletido em mais de 5 milhões de clientes (EXAME, 2018) levou a marca a lançar em 2017 sua conta corrente. A NuConta é 100% digital e oferece abertura de conta *online*, emissão de boletos, transferências gratuitas e ilimitadas, rendimentos superiores ao da poupança e taxa zero (figura12). No entanto, para depositar dinheiro na conta é preciso fazer transferência de outro banco e os saques possuem uma taxa de R\$6,50 devido ao uso de caixa 24h.

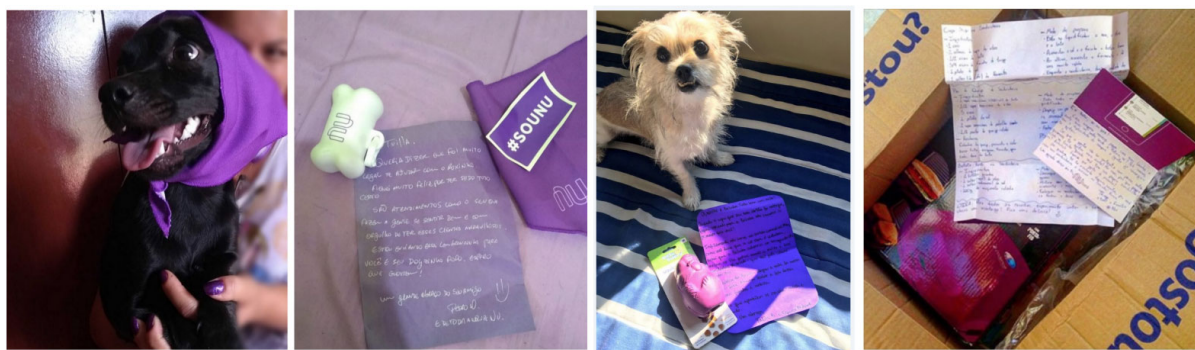
Figura 12 - Site Nubank.



Fonte: Reprodução site Nubank. Disponível em: <https://nubank.com.br/>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

O Nubank é direcionado para o público jovem adulto que já possui uma certa independência financeira e isso se reflete em uma comunicação descontraída e nos conteúdos produzidos sobre gestão financeira atrelada a objetivos pessoais. O relacionamento com o consumidor é algo fortemente trabalhado por meio das interações nas mídias sociais e a marca é conhecida por enviar cartas a mão e brindes personalizados para clientes que enfrentam problemas (figura 13).

Figura 13 - Compilado de ações com clientes.



Fontes: Reprodução. Disponível em: <https://razoesparaacreditar.com/animais/nubank-presente-cachorro/>; <http://www.amagiadomundodosnegocios.com/cliente-reclama-de-cobranca-em-cartao-e-ganha-presente-inusitado/>; <https://www.hypeness.com.br/2016/09/a-belinha-comeu-o-cartao-de-credito-de-seu-dono-e-a-empresa-emissora-do-cartao-respondeu-da-melhor-forma/>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Em sua comunicação, a marca busca transmitir modernidade, praticidade e transparência por meio da exaltação de seus diferenciais em contraponto ao serviço oferecido pelos concorrentes. Durante o período analisado, a principal campanha da marca foi durante o Dia da Mentira e utilizava de uma abordagem ousada ao desafiar os concorrentes a repensar a sua comunicação e ser mais transparentes a respeito de suas políticas e condições de uso dos produtos (figura 14).

Figura 14 - Peças campanha Asterisco.



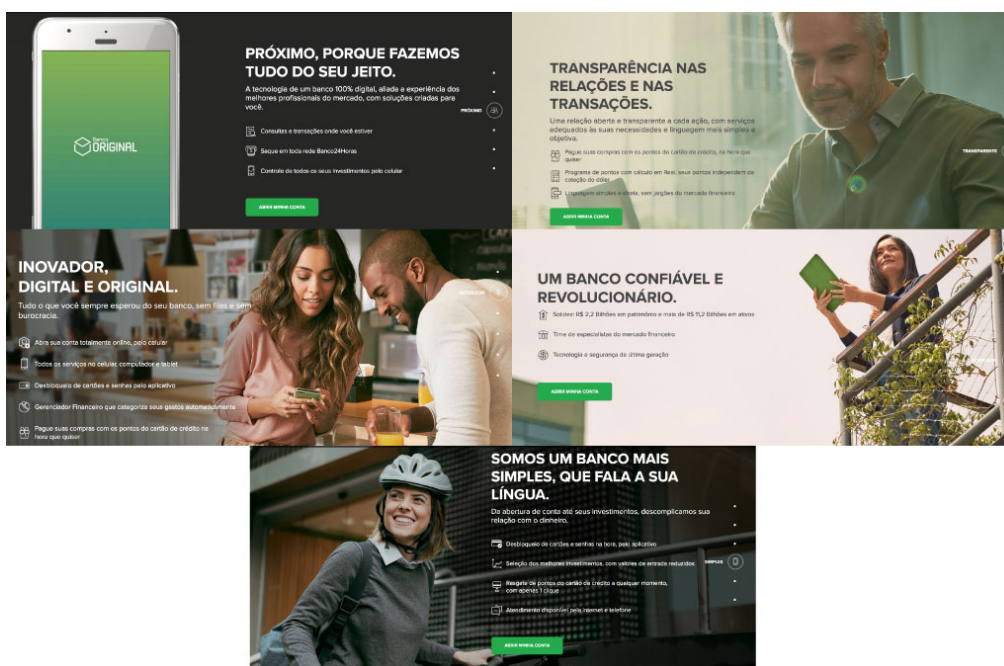
Fonte: Reprodução blog Nubank. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/asterisconao/>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Banco Original

O Banco Original é um banco 100% digital com um portfólio de serviços similar ao de um banco tradicional. A abertura de conta é feita de forma remota via aplicativo e a conta oferece cheque especial, cartão de crédito, programa de pontos, atendimento online, opção de investimento, depósito de cheque por imagem e gerenciador financeiro. O banco cobra de todos os clientes uma taxa de operação de R\$ 12,90 no primeiro ano para que o cliente possa retirar extratos, fazer transferências e realizar saques em caixas eletrônicos.

O banco é voltado para o público adulto que busca os serviços oferecidos pelos bancos tradicionais de uma forma mais prática e econômica. A comunicação institucional se utiliza de cinco pilares: inovador, próximo, simples, confiável e transparência (figura 15). Todos os pilares são sustentados por alguma funcionalidade ou benefício tangível proporcionado pelo aplicativo.

Figura 15 - Pilares Banco Original



Fonte: Reprodução site Banco Original. Disponível em: <https://www.original.com.br/>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

O Original se posiciona como um banco completo sem os aspectos negativos de um banco. Esse argumento é reforçado na comunicação institucional que sempre foca como principal diferencial da marca a “falta de tarifas exageradas, filas e portas giratórias”. Durante o período analisado, a principal campanha realizada abordava essas diferenças por meio do

diálogo entre um cliente de banco tradicional e um cliente Original. Além disso, por se tratar de um banco ainda pouco conhecido no Brasil, os conteúdos publicados nas mídias sociais buscavam apresentar as funcionalidades e serviços oferecidos pelo banco (figura 16).

Figura 16 - Publicações em mídias sociais do Banco Original



Fonte: Reprodução. Facebook Banco Original. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Banco Inter

O banco Inter oferece transferências e pagamentos sem tarifa, cartão de crédito sem anuidade e depósito por boleto e cheque por imagem (figura 17). Em relação aos outros bancos 100% digitais, o portfólio é mais variado e conta com *cashback*³ de investimento, portabilidade de salário, seguro, consórcio e grupos coletivos de investimento.

Figura 17 - Portfólio Banco Inter.



Fonte: Reprodução. Site Banco Inter. Disponível em: <https://www.bancointer.com.br/>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

³ Modalidade de compra que permite que ao consumidor recuperar parte do dinheiro gasto (TECMUNDO, 2017)

A comunicação é direcionada para o público jovem e busca apresentar o banco e seus serviços por meio de um estilo de vida descontraído. A linguagem utiliza de memes e expressões da moda e a estética remete a perfis de influenciadores (figura 18). Também são criados conteúdos explicativos sobre as funcionalidades do banco e dicas de investimento. O banco se posiciona como revolucionário e diz querer transformar cinco séculos de história dos bancos ao criar um banco simples que não possui filas, tarifas e burocracia.

Figura 18- Publicações em mídias sociais do Banco Inter.



Fonte: Reprodução. Facebook e Instagram Banco Inter. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Durante o período analisado, o banco não realizou nenhuma campanha e deu continuidade a divulgação dos serviços por meio de publicações nas mídias sociais e posts patrocinados.

Santander Superdigital

A Superdigital é uma *fintech* criada pelo Santander para concorrer no segmento de bancos digitais. A conta é uma das mais básicas do segmento e permite abertura de conta

remota, transferências, emissão de boleto, cartão de crédito, cartão virtual, recarga de celular e bilhete único (disponível apenas em São Paulo).

A Superdigital se posiciona como acessível para todos e é direcionada para um público com menor renda ou endividado. A conta possui uma taxa de R\$ 9,90 e o cliente não precisa comprovar renda e passar por análise de crédito, além de não haver consulta no CPC/SERASA. A comunicação da marca foca em apresentar o produto e ensinar o consumidor a como utilizar o aplicativo. A marca utiliza bastante de celebridades e já teve como embaixadores Wanessa Camargo, Viviane Araújo, Priscila Alcantara e Luciana Gimenez. Além de influenciadores como @blogueiradebaixarenda, @stereonline e Ney Lima que mostram os benefícios da conta em seu cotidiano por meio de post e vídeos (figura 19).

Figura 19 - Publicações em mídias sociais do Superdigital.



Fonte: Reprodução. Facebook e Instagram Superdigital. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Durante o período analisado a marca não realizou nenhuma campanha, e focou seus esforços de comunicação em ações com influenciadores.

Bradesco

O Bradesco é um dos principais bancos nacionais e possui um portfólio de produtos extenso e direcionado para diferentes segmentos. A divulgação da conta digital é vinculada à divulgação das funcionalidades do aplicativo. Os principais atributos anunciados são transferências, opções de investimento, crédito, pagamentos e depósito de cheque. A marca

tem utilizado os argumentos de facilidade e praticidade em sua campanha "Faz no app" (figura 20).

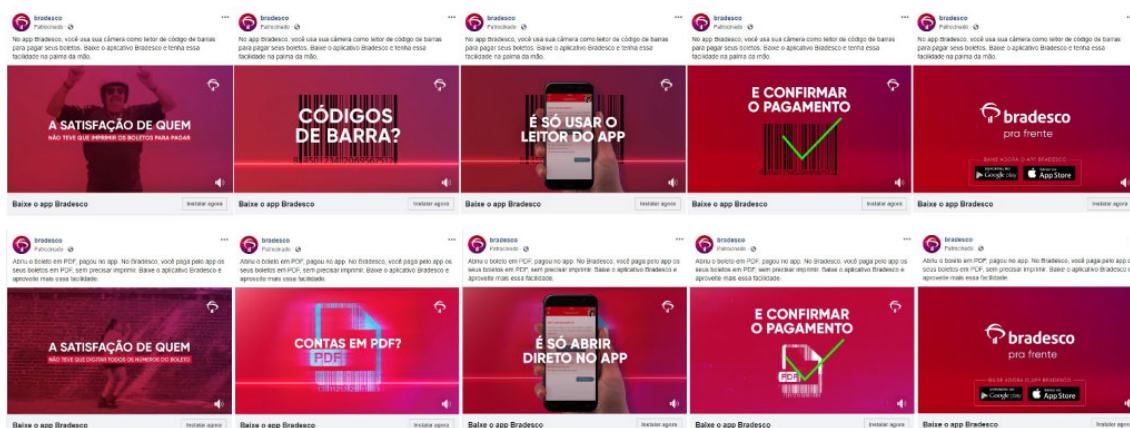
Figura 20 - Peças da campanha faz no App.



Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

O banco também divulga constantemente suas soluções digitais, tais como pagamento *online* e depósito na hora. A abordagem utilizada nessa divulgação busca mostrar as emoções sentidas pelos clientes quando conseguem realizar suas operações de forma mais prática (figura 21).

Figura 21 – Soluções digitais Bradesco.



Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Além disso, o banco tem utilizado a tecnologia como argumento central em praticamente todas as campanhas por meio da BIA, sua inteligência artificial. Desde o lançamento, a marca tem utilizado a BIA em diferentes contextos para mostrar as funcionalidades e contextos de uso. O foco é mostrar a inteligência artificial de forma mais

humana, como uma companheira de dos consumidores e facilitadora de situações cotidianas (figura 22).

Figura 22 - Peças divulgação BIA.

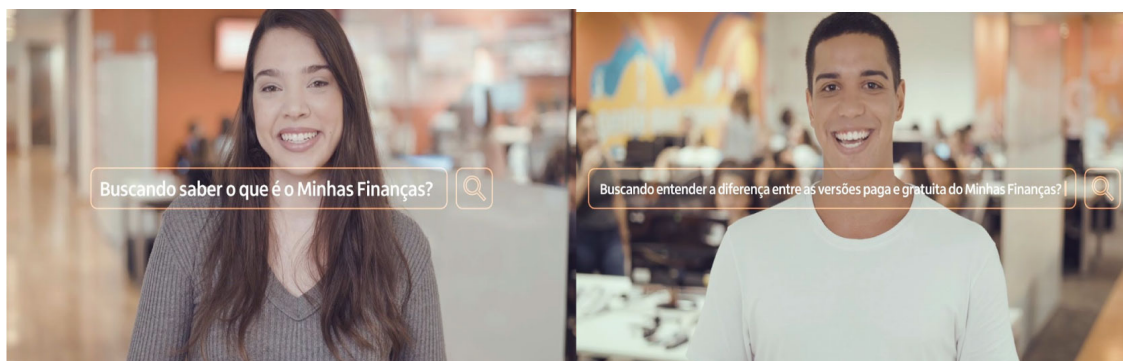


Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Itaú

O banco Itaú é o maior banco brasileiro em número de ativos e tem utilizado, ao longo do ano de 2019, seu novo posicionamento “o que você está buscando?” como uma campanha guarda-chuva de seus produtos. A conta digital não é diretamente mencionada na comunicação, mas o *call to action* direciona o espectador a se tornar cliente do banco. A campanha, no entanto, aborda as soluções digitais do banco como a funcionalidade “minhas finanças”, que ajuda no controle de gastos e no planejamento financeiro (figura 23).

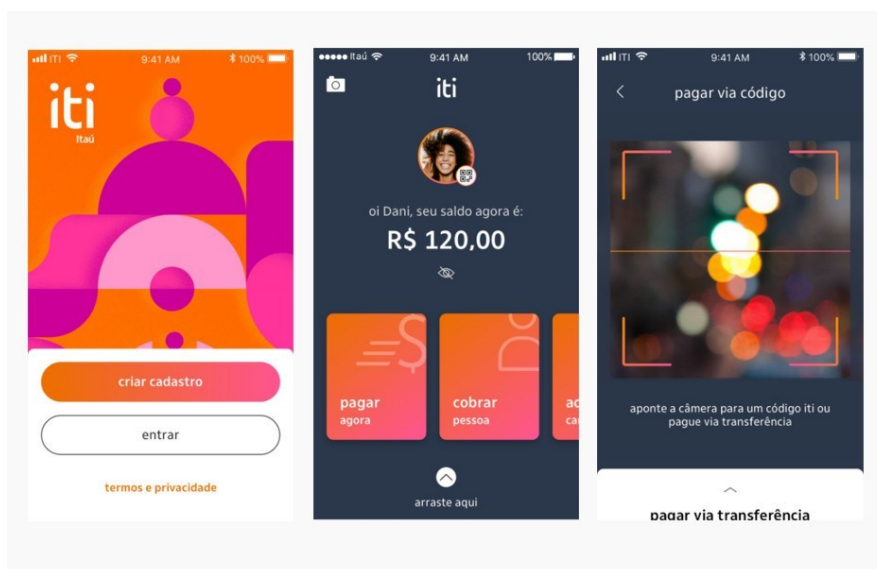
Figura 23 - Divulgação da função Minhas Finanças.



Fonte: Reprodução. Youtube Itaú. Acesso em: 21 de junho de 2019.

A presença digital do banco tem sido atrelada ao gerenciamento de contas de forma mais prática e eficiente e no mês de maio o banco anunciou sua plataforma de pagamentos digitais, o Iti, que apesar de não funcionar como conta, permite pagamentos e transferências sem a necessidade de cartão de crédito (figura 24).

Figura 24 - Iti Itaú.



Fonte: Reprodução. Computerworld. Disponível em: <https://computerworld.com.br/2019/05/13/itau-aposta-em-simplicidade-com-nova-plataforma-digital-de-pagamentos-iti/>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

A comunicação do site apresenta a conta digital como uma opção prática pra quem quer se tornar cliente Itaú sem sair de casa. O caráter digital da conta é complementado pela extensa rede física de agências, buscando apresentar o banco como uma opção completa para quem deseja possibilidades de diferentes formatos. Os principais atributos trabalhados são a facilidade de uso do aplicativo, transferências, comando de voz, cartão virtual e descontos de 50% em cinemas e teatros (figura 25).

Figura 25 - Benefícios cliente Itaú.

Conheça os motivos para ser cliente :)

Faça parte de um banco do seu jeito.

É seguindo você que a gente se atualiza. Por isso, nossos apps estão cada vez mais simples e intuitivos. Transferências e consultas por comando de voz, cartão virtual, calendário de pagamentos e mais de 30 funcionalidades.

Conheça os motivos para ser cliente :)

#Issomudaomundo

Acreditamos no poder transformador de cultura, educação, esporte e mobilidade urbana.

Dentre nossas causas destacamos:

- 3,5 milhões de pessoas foram aos espaços Itaú de cinema
- 45 milhões de livros distribuídos pelo projeto "leia para uma criança"
- 19 milhões de viagens com as bicicletas laranjinhas.

Conheça os motivos para ser cliente :)

Um banco pronto pra te atender.

É você quem escolhe como, quando e onde quer ser atendido. Aqui você conta com o Itaú na internet, todos os nossos apps, mais de 5 mil agências espalhadas pelo Brasil e presença em mais de 18 países.

Conheça os motivos para ser cliente :)

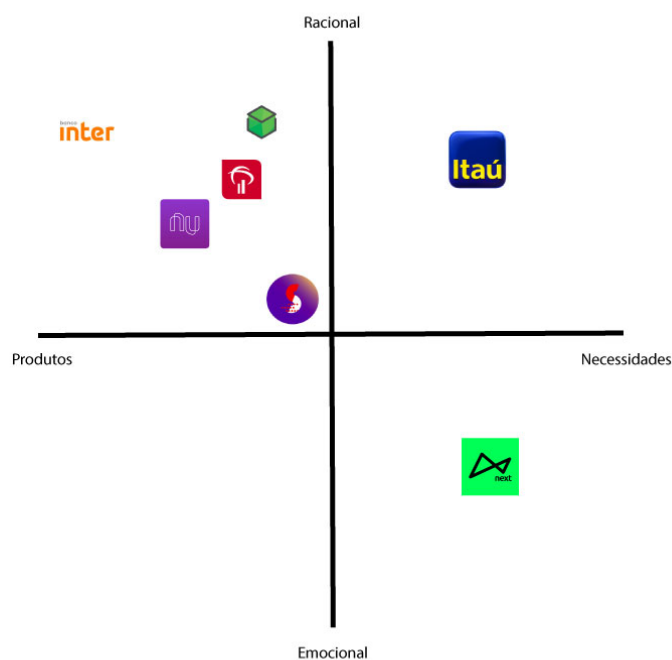
Uma conta, vários benefícios.

No Itaú, o que você paga em serviços pode ser revertido em bônus internet para você navegar mais. Já na largada, você conta com um cartão de débito que dá 50% de desconto em cinemas e teatros.

Fonte: Reprodução. Site Itaú. Acesso em: 5 de maio de 2019.

A análise dos argumentos de comunicação e dos atributos tangíveis e intangíveis utilizados pelos bancos permite construir um mapa de posicionamento (figura 26) que ajuda a compreender de que forma os bancos se relacionam e a proximidade entre as estratégias e narrativas utilizadas apontando oportunidades e mercados saturados. O mapa de posicionamento pode ser adaptado de acordo com a necessidade e no caso em questão foi construído para avaliar o quão racionais ou emocionais eram os argumentos utilizados e se estavam mais relacionados a questões tecnológicas ou necessidades dos indivíduos. A distribuição das marcas dentro do mapa foi feita de acordo com a percepção da autora e não possuem um sistema de gradação.

Figura 26 - Mapa de posicionamento dos bancos brasileiros.



Fonte: A autora (2019)

O estudo do cenário bancário é de suma importância para o caso analisado por permitir identificar o contexto no qual o Banco do Brasil está inserido. Uma marca não pode ser compreendida fora do universo onde está inserida e é fortemente impactada pelos argumentos e características dos concorrentes (OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2007.p 45). O entendimento desta questão permite uma análise mais adequada dos atributos de marca utilizados pelo Banco do Brasil.

4.2 O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil é uma marca que passa por constante evolução. Criado em 1808 com a vinda da família real portuguesa para o Brasil, a instituição teve diferentes papéis dentro da economia nacional durante seus mais de 200 anos de atuação. A manutenção de sua relevância e a força de marca que possui hoje é reflexo de um olhar atento às mudanças de contexto e uma atitude voltada a adaptação. Além de tradicional, o Banco do Brasil possui uma característica ainda mais forte que o diferencia de seus concorrentes: seu aspecto governamental. O Banco do Brasil é uma empresa de capital misto, o que significa que possui participação do governo federal brasileiro (54%) e de investidores particulares. Essa característica faz com que o banco tenha uma postura bastante única em relação a sua atuação.

Ser um banco mercadológico faz com que o Banco esteja constantemente monitorando seus resultados e possua uma postura atenta às questões comerciais e ao contexto de atuação. Para se manter relevante, necessita de inovações e produtos condizentes com o mercado e que possam afetar de forma significativa a vida dos clientes, algo pouco comum em bancos estatais que normalmente cumprem mais uma função social do que econômica.

O aspecto governamental também é muito importante por fazer com que o banco tenha que ser orientado para os interesses sociais da população na mesma medida que atua de acordo com seus interesses comerciais. Isso implica na presença do banco em locais de pouco interesse comercial e o protagonismo do banco em áreas pouco exploradas por outras instituições. Além disso, o banco é muito utilizado para financiamento de obras públicas e para o fomento de políticas públicas voltadas para a população.

Gilson Nunes, especialista internacional em *branding* e avaliação de marcas e sócio-fundador da Brand Dx, corrobora essa visão ao afirmar para o portal Meio e Mensagem que:

Sua tradição de instituição sólida e confiável, ligada ao lastro do governo federal, inspira segurança. [...] Não nos esqueçamos que ele exerceu durante muito tempo o papel de fomentador e viabilizador do desenvolvimento do País. Ele ainda é hoje utilizado pelo governo federal nas políticas de crédito no agronegócio, um dos estímulos da economia brasileira em todos os tempos. Abriu agências onde nenhum outro banco abriu, o que pulverizou a bancarização da população brasileira. Um fator de impulso social altamente representativo para a marca BB (NUNES em entrevista à MEIO E MENSAGEM, 2018).

Este aspecto é muito bem incorporado pela estratégia da marca que se utiliza dos dois papéis para manter e reforçar sua relevância perante os brasileiros. A sua compreensão se faz necessária para o entendimento do Banco do Brasil como um todo, seja nos produtos, na comunicação realizada e nas diretrizes de marca por influenciar diretamente os valores e a prioridades da instituição perante seus *stakeholders* diretos e o mercado financeiro.

4.3 ESSÊNCIA E POSICIONAMENTO

O estratégia digital da marca é parte de um processo de adaptação da marca que teve início no Relatório de Desempenho Anual de 2014, que fazia apontamentos relativos a estratégia do banco para o período de 2015 a 2019. Além dos desafios estratégicos que focavam em proporcionar uma melhor experiência para os *stakeholders* e relacionamentos mais duradouros, o relatório indicava o desenvolvimento de um novo modelo de gestão de marca, que passava a perceber a marca como “um ativo estratégico capaz de gerar diferenciação e valor para o negócio” (BANCO DO BRASIL, 2014).

Com isso foi definida uma nova essência da marca com o intuito de expressar a razão de ser do Banco e que foi materializada na Crença, Missão, Visão e Valores. Em 2014 a crença da instituição era que “um mundo bom para todos exige espírito público em cada um de nós” (BANCO DO BRASIL, 2014), enfatizando o papel social da instituição dentro do contexto nacional responsável por “promover a inclusão social por meio da geração de trabalho e renda, apoiamos o agronegócio, as micro e pequenas empresas e o comércio exterior” (BANCO DO BRASIL, 2016). O Banco tinha como Missão ser um “Banco de mercado com espírito público - ser um Banco competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto a toda a sociedade” (BANCO DO BRASIL, 2014). A Visão de Futuro da instituição era “Ser o Banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil” (BANCO DO BRASIL, 2014). Os valores da marca são Espírito público, Ética, Unicidade, Competência, Inovação, Potencial Humano, Sustentabilidade, Eficiência e Agilidade. Os valores são de suma importância para a compreensão da marca, por orientar sua forma de atuação e direcionarem os indicadores de performance avaliados nos relatórios anuais.

A criação da essência tem como objetivo desenvolver uma dinâmica que proporcione maior alinhamento entre discurso e prática, de uma forma que possa ser aplicada no cotidiano da instituição. É por isso que abarca não só o aspecto comercial e público da instituição mas

também o *mindset* de inovação necessário para adaptar as mudanças de cenário e manter a relevância da marca dentro de um mercado altamente competitivo. Para garantir uma atuação mais coesa, além dos direcionamentos gerais para a marca, foram desdobradas estratégias para os mercados de varejo, atacado, setor público e *private*.

No momento, o foco é nossa estratégia digital, com a implementação de novos modelos de relacionamento e de soluções a partir do conceito de *Mobile First*. Hoje, nossos clientes financiam veículos, renegociam dívidas, autorizam saques e gerenciam suas finanças pelo próprio celular. Os novos clientes podem abrir uma conta corrente diretamente no mobile ou ter um cartão de crédito, de forma simples e totalmente digital. (SOUZA in MEIO E MENSAGEM, 2018)

A essência da marca foi aprimorada com o passar dos anos, visando manter seu caráter atual e o alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição em um processo contínuo e constante. No ano de 2018, último relatório de desempenho desenvolvido até a elaboração deste trabalho, a marca possuía nova missão, visão e valores alinhados a um novo posicionamento que ainda remete a essência de 2014 mas que é mais adequado às dinâmicas do mercado atual.

A partir de 2019, o Banco do Brasil possui como missão “cuidar do que é valioso para as pessoas” (SOUZA in MEIO E MENSAGEM, 2018). Essa missão é mais centrada nos *stakeholders* e se manifesta na elaboração de estratégias específicas para cada um dos públicos de interesse da instituição. Apesar de não abordar diretamente a questão pública, a atual missão reforça o compromisso social da instituição de forma mais enfática, ao não inserir de forma direta as questões mercadológicas, mas trata-las como parte de um todo mais complexo de compromissos da instituição.

A visão da marca é “ser a empresa que proporciona a melhor experiência para a vida das pessoas e promove o desenvolvimento da sociedade, de forma inovadora, eficiente e sustentável” (BANCO DO BRASIL, 2018). A manifestação da visão está na disseminação, alinhamento e execução da estratégia corporativa ao criar e oferecer produtos e serviços de qualidade para os consumidores com impactos sociais positivos.

Os valores da instituição também foram atualizados e estão de acordo com a orientação para pessoas e soluções adotada pela marca e são: Foco no cliente, Inovação, Ética, Eficiência, Senso de dono, Confiabilidade e Espírito Público.

O conjunto de elementos da essência da marca se materializa no seguinte posicionamento: “Uma empresa brasileira inovadora, que conecta as pessoas às suas realizações” (PROPMARK, 2018). O posicionamento adotado pelo Banco do Brasil é estratégico por levar em consideração a marca como um todo. O papel do posicionamento neste caso é atuar como um guia, direcionando as ações e projetos desenvolvidos pela marca de forma coesa, concisa e alinhada à estratégia:

Nós sabemos que a marca Banco do Brasil é o que nos diferencia em um ambiente tanto competitivo como financeiro. É ela que nos identifica e transmite aos consumidores a solidez e a razão de ser da empresa. Nossa estratégia de marca e seus desdobramentos permeiam todas as decisões da organização. Nossa marca nos guia para o futuro e nos lembra da nossa essência (SOUZA in MEIO E MENSAGEM, 2018).

O uso deste tipo de estratégia tem se tornado vantajoso para o Banco do Brasil, que não só obteve resultados negociais crescentes nos últimos períodos, como também teve o valor de sua marca altamente impactado. No *ranking* elaborado pelo Kantar em 2018, chamado *BrandZ* Brasil, a marca cresceu 127%, passando da 53ª posição para a 38ª, sua melhor posição em 12 anos de pesquisa. Para determinar as posições, o Kantar leva em consideração cinco critérios que ajudam a aumentar o valor das marcas: propósito bem definido, inovação, boa comunicação, experiência de marca e amabilidade (ser uma *love brand*). Para Eduardo Tomiya, CEO da *Kantar Consulting* para América Latina, o desempenho da instituição é resultado direto das mudanças realizadas na marca:

as marcas que apostaram num processo de construção de marca conseguiram ser bastante vitoriosas. No ranking das 10 mais valiosas, um dos maiores destaques são os bancos, que se recuperaram bastante, apostando num posicionamento claro nesse momento de crise (TOMIYA, 2018).

A forma como a essência e o posicionamento da marca Banco do Brasil tem sido aplicadas e os impactos que acarretam na escolha dos elementos de marca, na comunicação, nos produtos desenvolvidos e na percepção do consumidor serão exploradas de forma mais aprofundada ao longo dos próximos capítulos deste trabalho.

4.4 IDENTIDADE DE MARCA

Como visto na fundamentação teórica, a teoria da Identidade de Marca é de grande importância para a compreensão dos elementos e da estrutura de uma marca. Para Kapferer (2002), para chegar a identidade de uma marca é preciso pesquisar e compreender as fontes de identidade, ou seja, seus produtos, nomes, logos, símbolos, personagens, país de origem e a comunicação realizada. No caso do Banco do Brasil, além das categorias elaboradas por Kapferer (2002), também serão analisadas as ações de patrocínio desenvolvidas, devido ao grande papel que possuem dentro da estratégia de marketing da marca.

Produtos e Serviços

A teoria de Kapferer (2002) aborda os produtos como primeira fonte de identidade, por revelarem as características da marca por meio da entrega que realizam. Por se tratar de um banco, diferentemente de outras marcas de serviço, a oferta de produtos é misturada com a de serviços, fazendo com que sejam oferecidos juntos, como parte das entregas realizadas pela marca. Por exemplo, um cartão de crédito é um produto físico, mas que está diretamente condicionado aos serviços de crédito oferecidos pelo banco (OLIVEIRA, 2019). Em seu próprio site, o Banco do Brasil não faz distinção entre seus produtos e serviços e os anunciam juntos em um único menu que pode ser visualizado abaixo na figura 27.

Figura 27 - Portfólio Banco do Brasil.



Fonte: Reprodução Site Banco do Brasil. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial#/>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Como é possível observar, a marca possui um portfólio de produtos e serviços bem extenso, o que é compatível com o tamanho da instituição e a variedade de perfis que atende. Apesar de ter um portfólio padrão de soluções, cada um dos itens ofertados possui características específicas e é comunicado de forma diferente. Em um nível macro, as soluções são divididas entre as direcionadas para o Setor Público, para Pessoa Jurídica e para Pessoa Física. Cada uma dessas categorias possui subdivisões de acordo com perfil do cliente. Por exemplo, quem deseja ser cliente pessoa física no banco será enquadrado em uma das seguintes categorias: você, exclusivo, estilo e *private*. Para cada um desses perfis, existe uma série de outras opções a respeito do tipo de conta, cartão de crédito, tarifas, benefícios e outras questões a serem escolhidas.

Por este trabalho tratar da estratégia digital da instituição e com o intuito de trazer objetividade para análise, serão analisadas apenas as soluções digitais ofertadas, visto que a investigação desses produtos e serviços é mais significativa para a compreensão do tópico que o estudo do portfólio completo. Além disso, estão sendo priorizadas as soluções ofertadas para pessoa física fora do segmento alta renda.

O principal produto digital oferecido pelo Banco do Brasil é seu aplicativo. Plataforma necessária para a execução de praticamente todas as atividades bancárias digitais, é protagonista nos argumentos de venda e na comunicação. Disponível para IOS e Android, o

app do BB tem sofrido constantes reformulações com destaque para a nova interface mais moderna e criada com base na experiência de 20 mil usuários que participaram dos testes de usabilidade (figura 28).

Figura 28 - Comparação aplicativo Banco do Brasil.



Fonte: Reprodução Baixaki e Banco do Brasil. Disponível em: <https://www.baixaki.com.br/android/download/banco-do-brasil.htm> e <https://www.bb.com.br>. Acesso em: 21 de junho de 2019

Entre as funcionalidades específicas do aplicativo está a consulta do perfil de consumo, gerenciamento de cartões de crédito (bloqueio, liberação, contestação de compra, habilitação de uso no exterior etc...), acompanhamento do portfólio de investimentos e aplicações. Além disso, por meio do aplicativo o usuário pode gerenciar sua conta e realizar pagamentos, transferências, empréstimos, investimentos, fazer recargas de celular, consultar extratos, contratar seguros, aderir e utilizar do clube de benefícios e pontos de vantagens, compra e consulta de câmbio e negociação de dívidas.

Uma grande atenção tem sido direcionada para a Conta Fácil, uma conta digital que pode ser aberta via aplicativo a qualquer hora e lugar. Para abrir a conta é preciso que o usuário preencha um formulário e envie uma cópia de seus documentos, comprovante de residência, renda e matrícula (caso seja estudante) e envie uma *selfie* para comprovar a autenticidade. A conta possui um prazo de três dias para validação e o cliente pode solicitar já no momento de abertura cartões de crédito, empréstimos, poupança e outros produtos. A conta possui uma versão gratuita e uma paga (R\$ 9,90 por mês) e permite que o usuário tenha acesso a quase todos os produtos e serviços de uma conta aberta de forma tradicional com pacote de serviços similar.

Entre as outras soluções digitais que o Banco do Brasil oferece para seus clientes estão: um aplicativo específico para o controle e gerenciamento de gastos dos cartões de

crédito Ourocard; Ourocard-E, um número de cartão virtual para ser utilizado em compras *online*; Pulseira Ourocard para pagamentos sem cartão; Saque móvel e outras operações específicas determinadas pela categoria do consumidor como soluções para empresas, público agro e clientes de alta renda.

Como é possível perceber, as soluções digitais do Banco do Brasil são bem completas e permitem que o consumidor execute uma série de operações sem a necessidade de ir até a agência. A grande variedade de soluções, compatíveis com outros bancos tradicionais, e a praticidade e facilidade de executar as operações de forma remota, características das *fintechs*, inserem o Banco do Brasil em uma posição privilegiada em relação às soluções oferecidas para seus clientes. O *mindset* digital e o olhar voltado para inovação e solução de problemas do consumidor, presentes no posicionamento, são perceptíveis na oferta de produtos e serviços.

Nome e símbolos

Para Kapferer (2002) o nome da marca é um manifesto de suas intenções e deve refletir seus desejos e auxiliar a direcionar os caminhos a serem percorridos. Já os elementos visuais contribuem tornando visível a personalidade e a cultura da instituição. Juntos, estes dois elementos compõem a arena visível na qual a marca se define e é interpretada e reconhecida pelos indivíduos. A análise dos elementos será feita em conjunto, pelo fato de a marca visual Banco do Brasil ser a junção do nome, símbolo, logo, cor e tipografia utilizadas como consta no documento “Evolução da marca BB” (2009).

O primeiro uso do nome Banco do Brasil foi feito em 1808, ano de fundação da instituição, mas apenas foi implementado de forma oficial em 1851. O nome passou por algumas alterações com adições e subtrações de acordo com o momento histórico e o papel desempenhado pela instituição naquele contexto, porém as palavras “banco” e “Brasil” nunca foram retiradas durante este processo. Anos depois, em 1994, o Banco passa a utilizar o encurtamento BB nas assinaturas das empresas subsidiárias como BB Investimentos, BB cartões, BB Seguros, etc. Apesar de a implementação ter ocorrido pela necessidade visual de realizar assinaturas mais concisas, o Banco passou a utilizar a nomenclatura em sua

comunicação a partir de 2002, com o intuito de trazer dinamismo e gerar proximidade por meio de uma linguagem mais atual, como pode ser observado na figura 29.

Figura 29 - Uso da abreviação BB na comunicação.



Fonte: Reprodução. Site Banco do Brasil. Disponível em: : <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial#/>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

O atual símbolo do Banco do Brasil foi elaborado em 1968 como parte das comemorações do 160º aniversário da instituição. Buscando minimizar os problemas enfrentados pela dificuldade de identificação do símbolo, o Banco realizou o maior concurso na modalidade marcas corporativas da época. Os 4.461 participantes submeteram suas propostas em versões coloridas e preto branco a um júri composto por arquitetos, pintores, jornalistas e escritores renomados. Dos 4.461 trabalhos submetidos, 4.440 propunham variações do símbolo original da instituição, indicando que a lembrança forte da instituição por meio de suas iniciais (BANCO DO BRASIL, 2009). Criado por Dircio Guilhon (arquiteto), José Milton Ferrari (*designer*) e Humberto Bonetti (desenhista) o símbolo escolhido “foi um quadro que continha as duas letras entrelaçadas e sobrepostas em diagonal. Identificando-se com um cifrão, para aumentar a força significativa do símbolo: Banco do Brasil” (BANCO DO BRASIL, 2009). O símbolo passou por algumas alterações de *design* para tornar a visualização mais clara e aplicação mais fácil e adequada ao longo dos anos até chegar ao modelo utilizado atualmente pela marca (figura 30). O reconhecimento do símbolo do BB pela população em 2002 era de 90%, o que fez com que a marca começasse a assinar sua publicidade apenas com o símbolo, característica mantida até os dias atuais (BANCO DO BRASIL, 2009).

Figura 30 - Evolução do símbolo.



Fonte: Adaptação. Logo do Banco do Brasil. Disponível em: <http://ghiorzi.org/logobb.htm>. Acesos em: 16 de junho de 2019.

O Banco do Brasil considera como seu logotipo “uma tipografia gráfica exclusiva, de desenho especial e de uso restrito” (BANCO DO BRASIL, 2019) do nome Banco do Brasil, como na figura 31.

Figura 31 - Logotipo do Banco do Brasil.



Fonte: Reprodução. Material cedido pelo Banco do Brasil.

A junção do logotipo e do símbolo é considerada pelo Banco do Brasil a versão completa de identificação da empresa, seja em sua versão central ou horizontal disponíveis na figura 32.

Figura 32 - Marca Banco do Brasil.



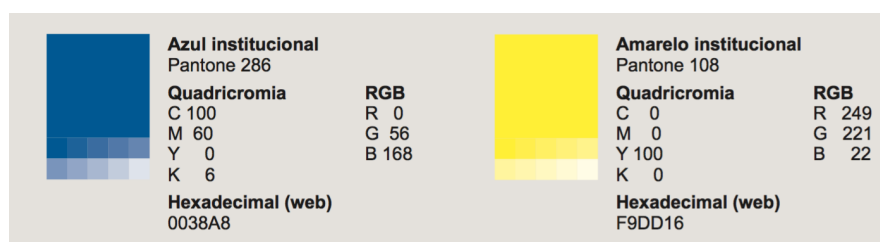
Fonte: Reprodução. Material cedido pelo Banco do Brasil.

Poucas foram as alterações significativas feitas no logo para adequar a estratégia digital. A marca tem utilizado de forma mais frequente a versão tridimensional da marca e versões animadas do logo nas plataformas digitais e nas assinaturas de campanha com o intuito de trazer maior dinamicidade.

Após a criação de diferentes alfabetos exclusivos para uso da instituição, a marca optou por utilizar como alfabeto padrão em suas peças de comunicação a fonte Arial pelo seu alto reconhecimento e fácil compreensão em meio analógicos e digitais.

O Azul é parte da marca Banco do Brasil desde sua criação e, após ter sido retirado por um período, foi reintegrado 1985. O uso do amarelo como cor institucional ocorreu em 1986 após a extinção do amarelo-ouro. A mudança na época buscava solucionar um problema de logística e custos causados pela dificuldade e alto valor necessários para impressão da cor em materiais promocionais e institucionais. A escolha do amarelo tinha como objetivo buscar a modernidade e a jovialidade expressas pela cor. O Azul e o Amarelo foram mantidos e hoje (2019) correspondem ao Pantone 286 e 108, respectivamente (figura 33). Para o ambiente digital são utilizadas versões mais brilhantes e adequadas para telas com o intuito de transmitir a vivacidade desejada.

Figura 33 - Cores institucionais BB.



Fonte: Reprodução. Material cedido pelo Banco do Brasil.

A análise visual da marca permite identificar que os elementos que mais sofreram alterações recentes para se adequar ao posicionamento digital foram o nome e o símbolo, pela redução e animação adotadas. É perceptível que grande parte dos aspectos visuais são fortemente ancorados na tradição e na herança da marca. Porém, de forma geral, a marca não realizou mudanças significativas para refletir em sua identidade visual o novo posicionamento, algo bastante incomum para os dias atuais, já que muitas marcas optam por realizar alterações visuais significativas em suas marcas para delimitar novas eras.

Raízes Geográficas

As raízes geográficas são muito importantes para a marca Banco do Brasil e são constantemente utilizadas como fonte de identidade. Por ser o primeiro banco nacional e criado para atender as necessidades políticas da época, a marca já possui em seu DNA o direcionamento para as questões da nação. Esse aspecto é reforçado até os dias de hoje por se

tratar de uma instituição governamental que possui espírito público e obrigações sociais com a nação. O Banco do Brasil, diferentemente de outros bancos nacionais, não pode atuar apenas de acordo com seus interesses mercadológicos, precisa auxiliar na manutenção do bem estar da nação por meio de seus projetos. Além disso, o uso do nome do país no nome da marca e o uso das cores da bandeira nacional como cores institucionais faz com que o Banco do Brasil se manifeste visualmente e seja reconhecido como parte do Brasil e do que significa ser brasileiro.

Apesar de nenhum destes fatores ter sido alterado durante o reposicionamento e estar presente no direcionamento estratégico, a exaltação nacional não tem sido utilizada pela marca como atributo de comunicação.

Patrocínio

O patrocínio foi um recurso muito utilizado pelo Banco do Brasil ao longo de suas histórias, principalmente atrelado ao esporte. Foi por meio desta estratégia que a marca se revitalizou no fim dos anos 1990 e início dos anos 2000, se inserindo em um contexto mais jovem e aumentando a exposição da marca em meio aos públicos de interesse. Este processo foi documentado e faz parte de trabalhos acadêmicos de diferentes áreas. Atualmente, o Banco do Brasil divide seu patrocínio em três plataformas principais: Shows, Esporte e Cultura.

Na plataforma Shows, o banco tem investido no patrocínio de show internacionais como Shawn Mendes, Ed Sheeran, Shakira, Katy Perry, entre outros, que são relevantes para audiências mais jovens. O patrocínio faz parte de um projeto de clube de benefícios que permite que os clientes Ourocard possam ter acesso a uma pré-venda exclusiva de ingressos, desconto de 50% no valor da entrada e parcelamento da compra. Além disso, no ano de 2018 a marca realizou uma grande campanha de cartões de crédito para não correntista, que contou com o patrocínio do Prêmio Multishow. A premiação organizada pelo canal Multishow é voltada para o público jovem e consagra os artistas e músicas favoritos do ano escolhidos por meio de votação popular. Além do patrocínio, a ação do Banco utilizou de *lives* e influenciadores antes, durante e depois dos eventos para se aproximar da dinâmica e dos interesses do público por meio de uma estratégia digital pautada na interação. (FERREIRA, 2018).

A plataforma Esporte permanece responsável pelo patrocínio dos times brasileiros de vôlei, vôlei de praia e handebol e atletas individuais de alta performance em outras modalidades. A marca, no entanto, tem feito um esforço de aproximar o esporte do público de forma mais prática por meio do Circuito Banco do Brasil de Corrida. Lançado em 2017, o circuito conta atualmente com dez etapas, cada uma em uma capital do Brasil. Os percursos são de 1K, 5k e 10K e clientes Ourocard possuem 50% de desconto na taxa de inscrição.

O Banco também assume uma postura digital ao se tornar o patrocinador oficial do esporte eletrônico no Brasil (BANCO DO BRASIL, 2018). *E-sport*, como é chamado, diz respeito a competições organizadas de jogos eletrônicos, que são transmitidas e possuem premiações em dinheiro. De forma similar aos esportes tradicionais, esta modalidade possui atletas e competições formais. O BB apresentou esta iniciativa no Brasil Game Show de 2018, maior feira de Games da América Latina, onde afirmou seu compromisso como apoiador da modalidade e incentivador e desenvolvedor do segmento.

A plataforma Cultura atua por meio de editais de incentivo à produção cultural brasileira e por meio da promoção de exposições nos Centros Culturais Banco do Brasil. Presentes em quatro capitais (Belo Horizonte, Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro) os centros culturais estão entre os museus mais visitados do mundo em 2018, de acordo com o *ranking* elaborado pela revista *The Art Newspaper* (BANCO DO BRASIL, 2019).

Os patrocínios são de suma importância para compreender a estratégia e postura da marca por permitir identificar causas e ações com as quais o Banco quer se associar. A decisão de se tornar patrocinador do *e-sports* brasileiro está extremamente alinhada com a estratégia digital da marca e reflete entendimento e proximidade com questões relacionadas ao universo. A proximidade com o público jovem por meio dos show e artistas também é um recurso interessante para apresentar a marca de uma forma mais descontraída para o público com maior interesse em bancos digitais.

Comunicação

A comunicação é de grande importância para a construção da identidade, pois é por meio dela que a marca distribui sua mensagem e sua forma de ver o mundo (KAPFERER, 2002). É uma das formas mais efetivas de compreender como se materializa os objetivos e a cultura da marca ao buscar o consumidor.

A comunicação e a publicidade têm peso relevante no valor da nossa marca. Nos conteúdos publicitários, buscamos construir uma identidade de marca que

conecta as pessoas aos seus sonhos, projetos e conquistas. Estamos empenhados em buscar soluções inovadoras, com uma linguagem leve e moderna, de maior proximidade com nosso público, que reflita o nosso jeito de ser, de fazer negócios e de construir relacionamentos. Em um cenário de controle de gastos e busca por resultados temos buscado o uso cada vez mais eficiente dos recursos de comunicação (SOUZA in MEIO E MENSAGEM, 2018)

Como este trabalho tem como objetivo avaliar a estratégia digital da marca Banco do Brasil, serão analisadas as seguintes campanhas: Soluções digitais (2017), que fez o primeiro uso do “mais que digital” como conceito e a última campanha lançada pela marca que aborda diretamente o tema, Fato ou *Fake* (2018). Além disso, com o intuito de complementar a análise, também serão analisadas a primeira (2016) e última (2019) campanhas de divulgação da Conta Fácil. Em conjunto, as campanhas permitem avaliar os argumentos utilizados no posicionamento e na oferta de produtos e a evolução das abordagens ao longo dos anos.

Mais que Digital (2017)

A campanha Mais que Digital foi lançada em janeiro de 2017 e era composta por filme e peças impressas. O intuito da campanha era divulgar as soluções digitais do Banco e é a primeira vez que o “mais que digital” é utilizado, ainda como um conceito de campanha. A comunicação se assemelha à de uma campanha institucional pelo tom emocional utilizado, por ser utilizada para apresentar o Banco de uma forma diferente.

A intenção do filme é apresentar vida real e virtual juntas, interagindo para construir uma nova realidade. O filme é dividido em dois momentos. No primeiro não há menção ao Banco e o foco é o contexto de vida dos indivíduos e as mudanças cotidianas proporcionadas pela tecnologia, que permitiram aos indivíduos se conectarem melhor uns com os outros. Em um segundo momento, o Banco é introduzido na narrativa por meio de suas soluções digitais (aplicativo, pagamento sem cartão, saque remoto, *scanner* de boleto), as apresentando como parte deste conjunto de novas formas de viver mencionado anteriormente. As soluções não são abordadas diretamente, mas são inseridas nas rotinas dos indivíduos presentes no filme. Os benefícios emocionais de facilidade e praticidade estão presentes na narrativa, mas são apresentados como parte do processo de inovação e transformação que os indivíduos passam em suas vidas.

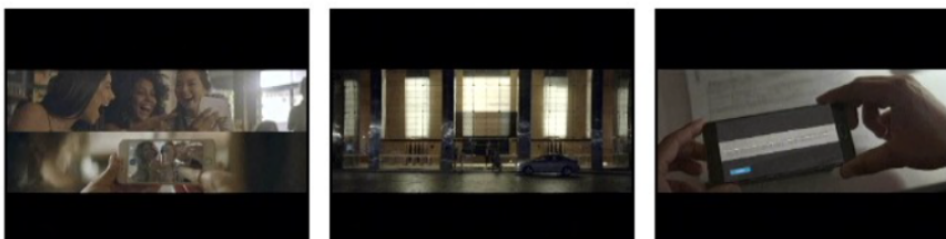
Durante o filme, o Banco não é apresentado como um entendedor completo da tecnologia, mas como alguém que tem observado e aprendido com os clientes e que está se reinventando para continuar fazendo parte da vida das pessoas. O foco é no indivíduo e o mais que digital tem o intuito de mostrar que o relacionamento e o entendimento que o Banco do Brasil possui de seus clientes vai muito além do digital como um programa ou interface. É um compromisso real que vem de conhecer e atender as necessidades e desejos do consumidor e que o futuro digital é viver de uma forma completa. A transcrição do filme e alguns *frames* podem ser visualizados na figura 34.

Figura 34 - Descrição do filme Mais que Digital.

Mais que Digital (2017) - 60s



Locutor: O que é digital e o que não é? O brasileiro não vê mais diferença. Tudo se misturou, tudo é interação. Você reinventou a Internet, deu um novo nome, criou novos códigos e eu experimentei um novo jeito de me comunicar com você. Você deixou tudo do seu jeito.



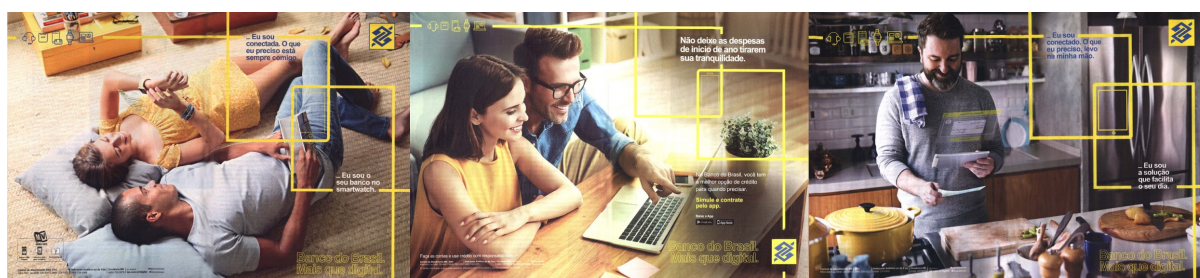
O que não tem a sua cara, você não reconhece. Você usa o mundo digital para criar um universo totalmente seu e nesse novo universo eu acompanhei você. De tela em tela você faz acontecer. O futuro é agora, só que ele cabe na sua mão. Eu sei, você é muito mais que digital.



Eu olho para você e me vejo. Eu cresci com as suas melhores experiências, porque eu conheço você e eu sou brasileiro como você. Eu sou mais que digital, eu sou o Banco do Brasil.

As peças impressas (figura 35) também buscam apresentar a tecnologia inserida no cotidiano dos indivíduos de forma integrada. Nesse desdobramento, as soluções digitais da marca são evidenciadas e é feita uma aproximação entre as características do cliente e do Banco. Diferentemente do filme, neste momento o banco já passar a assinar a campanha com o “mais que digital”.

Figura 35 - Peças campanha Mais que Digital.



Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Fato ou Fake (2018)

A campanha fato ou *fake* foi lançada em novembro de 2018 e foi veiculada até o começo de 2019 em televisão, impresso (jornal e revista), digital, social media e *out of home* (OOH). O conceito fato ou *fake* foi utilizado, em um primeiro momento, na campanha institucional de fim de ano com o intuito de ressaltar as qualidades dos brasileiros e oferecer uma mensagem de otimismo em relação ao novo ano.

O conceito foi desdobrado na campanha de soluções digitais da marca e é utilizado com o objetivo de desmistificar e esclarecer questões relacionadas aos produtos do Banco e seu caráter digital. A campanha faz uso de algo presente na cultura, as *fake news*, para comunicar com o público ao utilizar dúvidas e desconfiâncias comuns entre o público como fio condutor da apresentação da marca e de suas soluções digitais. Além disso “a escolha das *fake news* como mote alinha-se perfeitamente à necessidade de um mercado que tem a confiança entre os seus principais atributos” (PROPMARK, 2018).

A campanha possui dois filmes principais: um que explora a questão das *fake news* em relação ao mercado bancário e outro voltado para Banco do Brasil e os produtos e serviços oferecidos.

No primeiro filme (figura 36), os personagens fazem perguntas amplas a respeito do mercado bancário como: “Os celulares vão substituir as agências?”, “O dinheiro vai deixar de existir?”, “Um banco é melhor só porque nasceu digital?”. As perguntas são respondidas com

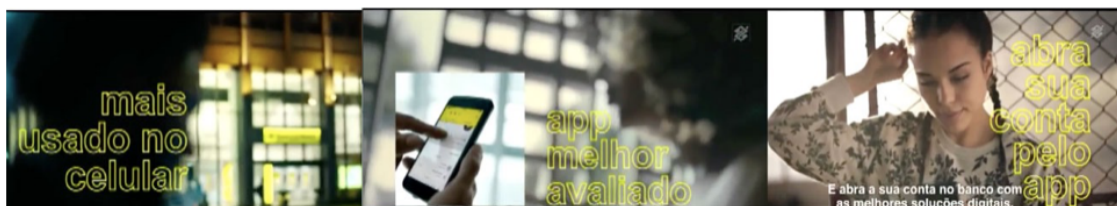
fato ou *fake* e algumas até recebem ambas ou nenhuma resposta. Neste momento, o interesse dos questionamentos não é chegar a respostas exatas mas explorar questões envolvidas com o universo bancário. Em seguida é introduzida a afirmação “O fato é que o banco mais usado no celular e o app melhor avaliado é o BB” evidenciando o que é verdade em relação à marca e à percepção dos clientes a seu respeito.

Figura 36 - Descrição do filme Fato ou Fake 1.

Fato ou Fake (2018) - 30s



Fato ou Fake? Ultimamente não se fala em outra coisa e quando o assunto é banco não é diferente. Os celulares vão substituir as agências? Fato. Fake. O dinheiro vai deixar de existir? Fake. Fake. Um banco é melhor só porque nasceu digital?



O fato é que o banco mais usado no celular e o app melhor avaliado é o BB. Confira os fatos e abra sua conta no banco com as melhores soluções digitais. BB, mais que digital. Fato.

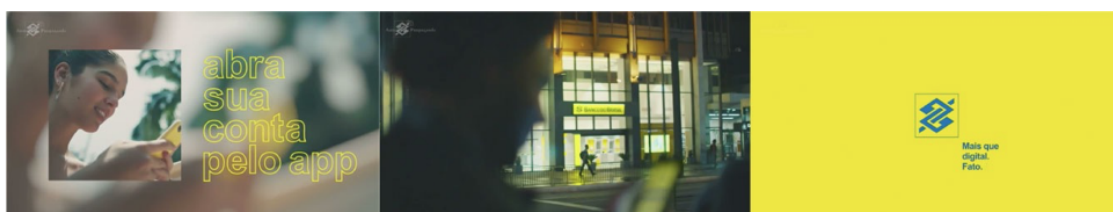
Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

O segundo vídeo (figura 37) é focado nas soluções digitais da marca e começa afirmando que apesar de todo mundo conhecer o Banco do Brasil, ainda existem muitas dúvidas a respeito das funcionalidades oferecidas. O vídeo então explica que o Banco possui o aplicativo de banco mais bem avaliado, que é possível abrir uma conta pelo celular em minutos, fazer atendimento pelas mídias sociais, tem acesso ao aplicativo “minhas finanças” integrado no *app*. O filme conclui convidando o público a abrir uma conta diretamente no *app* e verificar as afirmações feitas.

Figura 37 - Descrição do filme Fato ou Fake 2

Fato ou Fake (2018) - 30s

É Fato que todo mundo conhece o BB. Mas o que você ouve sobre o BB é Fato ou Fake? O app do BB é o mais bem avaliado. Fato. Você abre sua conta em minutos pelo app. Fato. O BB continua o mesmo de sempre. Fake.

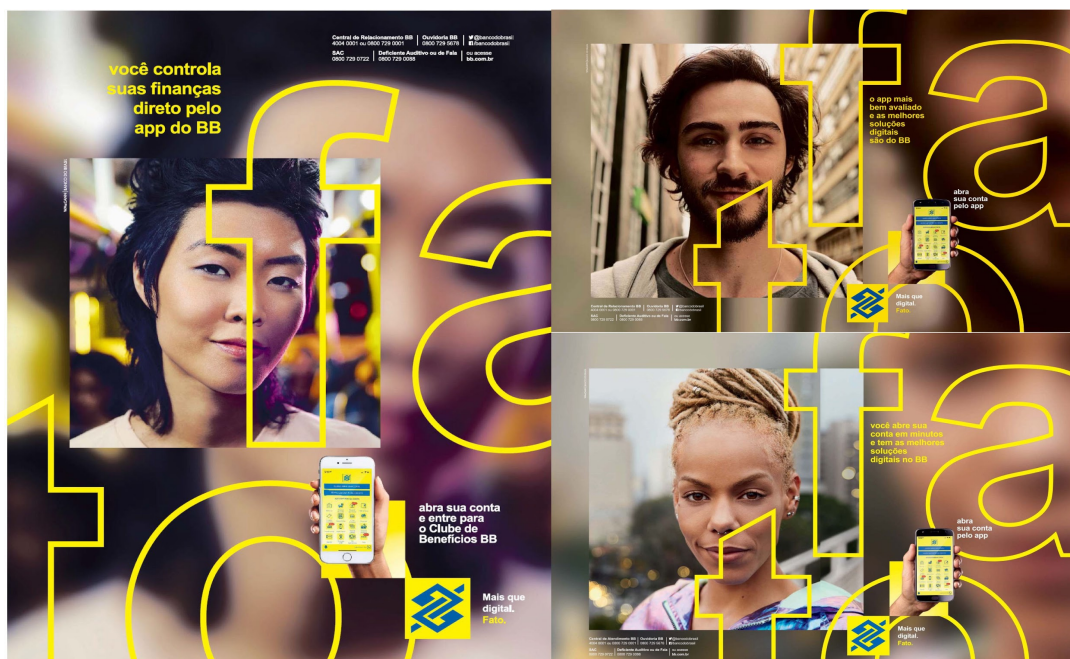


Você tem atendimento das redes sociais, controla suas finanças pelo app e financia seu carro com taxas mais baratas que é de fato o que interessa. Abra sua conta no banco com as melhores soluções digitais. Onde quiser. BB, mais que digital. Fato.

Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Bem diferente do filme “Mais que Digital”, em “Fato ou Fake” o Banco do Brasil assume um papel de nativo digital, de uma marca que já está integrada a este cenário e possui conhecimento e experiência a respeito das questões relacionadas. No lugar de aprender com o consumidor, agora a marca guia o público pelo ambiente digital. O foco da comunicação está na instituição e sua relevância perante o público é reforçada pela qualidade dos produtos e serviços ofertados. As entregas são reforçadas pelos benefícios racionais de inovação, praticidade, facilidade e os benefícios emocionais de confiança e transparência atrelados à marca.

Figura 38 - Peças campanha Fato ou Fake.



Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

As peças gráficas (figura 38) dão continuidade ao aspecto mercadológico da campanha, ao enfatizar as soluções digitais da marca e as relacionar com a abertura de conta, ressaltando mais uma vez o direcionamento da campanha para o público que não é cliente.

Conta Fácil (2016)

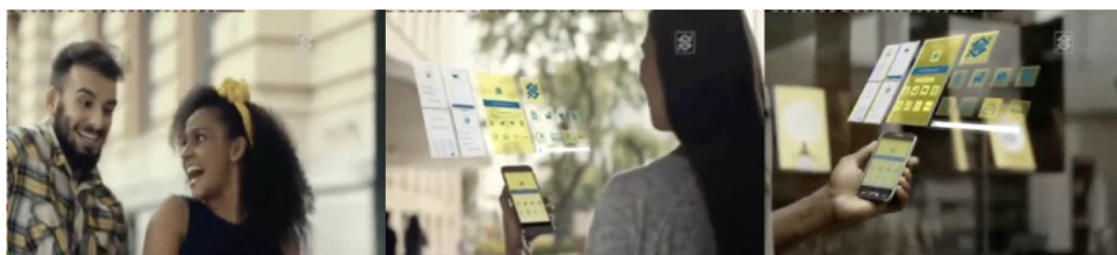
A campanha de lançamento da Conta Fácil foi lançada no final de 2016 e foi veiculada em televisão e impresso. A campanha utilizava de uma adaptação da música “Vai Vendo”, do cantor Gustavo Lima, para apresentar as facilidades envolvidas na abertura de conta digital. Por ser a primeira vez que o produto era anunciado, existe um esforço por parte da comunicação de mostrar que a solução é real, prática e fácil como prometida.

A música narra o processo de abertura de conta percorrido pelos personagens (“hoje eu tô feliz, vou te contar o que eu fiz, abri uma conta”), sempre enfatizando que a possibilidade de abrir uma conta pelo celular é real e está disponível para aqueles que desejam ser clientes do BB. Este tipo de argumento é relevante pois no período da campanha, existiam poucos bancos que disponibilizavam a opção de abertura de conta digital sem a necessidade de deslocamento até a agência e mesmo marcas famosas do segmento como o Nubank ainda não ofereciam a opção de conta digital.

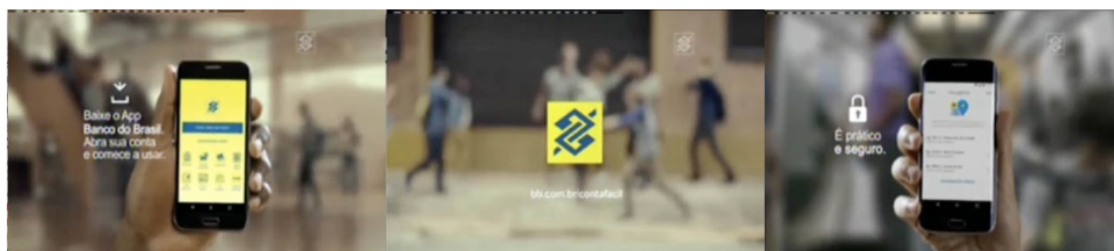
Apesar de ser uma campanha de lançamento, os passos envolvidos no processo não são detalhados e o destaque é dado ao ato de baixar o aplicativo tanto no uso pelos personagens quanto na música e na narração, como pode ser observado na narração e nos frames disponíveis na figura 39.

Figura 39 - Descrição do filme Conta Fácil.

Conta Fácil (2016) - 30s



Música: Hoje eu to feliz, vou te contar o que eu fiz. Abri uma conta! Me conta, que conta? Só tive que baixa o app no celular. Não é faz de conta! Ela abriu uma conta! Você achou que não era pra valer? Vou te ensinar como fazer. Vai vendo! Uhh! Vai vendo! Uhh!

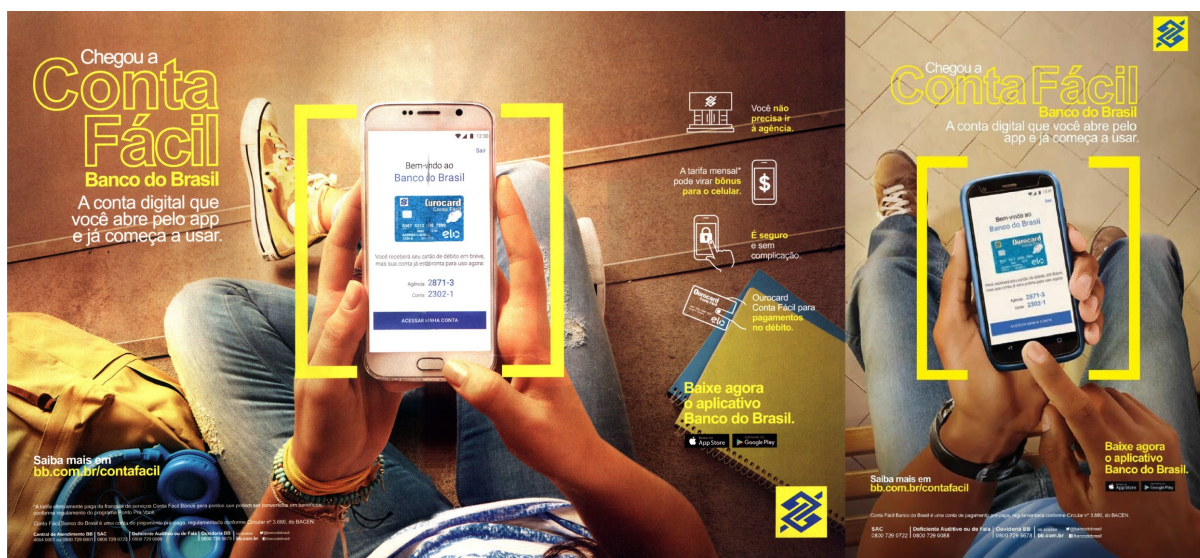


Locutor: Chegou a Conta Fácil Banco do Brasil. A conte digital que que você abre pelo aplicativo e já começa a usar. Conta Fácil Banco do Brasil. Não é faz de conta, é fácil mesmo.

Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Os principais benefícios funcionais evidenciados pela comunicação são a praticidade e a facilidade envolvidas nos processos que oferecem o benefício emocional de felicidade e contentamento. As peças gráficas são mais diretas e abordaram diretamente a conta e o processo de abertura, como pode ser visto na figura 40.

Figura 40 - Peças campanha Conta Fácil.



Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

O lançamento da Conta Fácil ocorreu antes do vídeo “Mais que Digital”, porém é de grande importância por ter sido o produto determinante para que o banco pudesse se posicionar como um banco digital. Mesmo já tendo o aplicativo e outras soluções digitais, a possibilidade de abrir uma conta de forma remota inseriu o Banco no universo digital logo no contato inicial com os clientes. Este processo foi sendo aprimorado ao longo dos anos e atualmente quase toda a comunicação da marca direciona o público a abrir a conta e contratar as soluções pelo aplicativo.

Selfie (2019)

A campanha da *selfie* foi a última campanha realizada pelo Banco do Brasil até o momento em que este trabalho foi escrito e a campanha com foco direto em abertura de contas pelo aplicativo mais recente. Lançada em abril de 2019 a campanha foi veiculada em televisão, digital e OOH. A campanha esteve envolvida em uma grande polêmica por ter sido retirada de circulação após a determinação do presidente Jair Bolsonaro. O intuito desta análise não é atribuir méritos a esta decisão e sim avaliar os argumentos de comunicação utilizados na campanha.

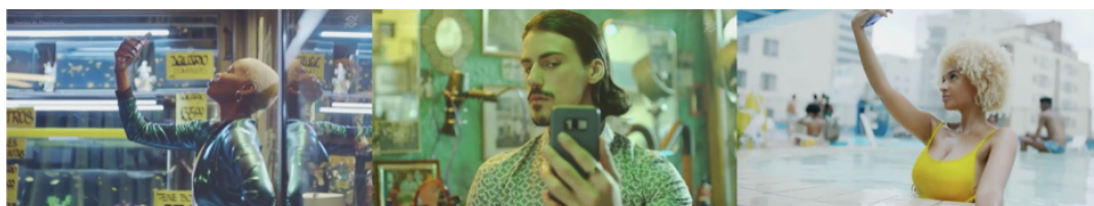
O conceito da campanha é baseado em um dos passos do processo de abertura de conta, o envio de uma foto para comprovar a identidade do indivíduo. Ao mesmo tempo, o uso da *selfie* como mote da campanha comunica diretamente com o público jovem por ser

uma forma de registro comum entre esse público, fazendo parte de um senso cultural mais amplo.

O filme principal (figura 41) começa guiando o espectador por caras e técnicas de *selfies* comumente feitas no ambiente digital como “biquinho” “carão” e “papada negativa do ato”, entre outros. Só então é revelado que as fotos tiradas na verdade são para confirmar a abertura de conta no Banco do Brasil. Depois a narração explica os passos necessários para quem também deseja abrir uma conta de forma simplificada em três etapas: baixar o *app*, inserir os dados e “caprichar na *selfie*”. Em seguida os benefícios da conta são anunciados novamente utilizando as expressões dos indivíduos ao tirar as fotos. Todo o vídeo é narrado com tom de divertimento e utiliza de gírias e expressões do público jovem.

Figura 41 - Descrição do filme *Selfie*.

Selfie (2019) - 30s



Narrador: Faz carão, biquinho de vem cá me beijar. Quebrada de pescoço pro lado. Não! Pro outro! Papada negativa do alto. Cara de diva irritada. Movimento natural esquisito. Ta de parabéns abrindo essa conta!



Quer abrir uma conta no BB? Baixe o app, digite seus dados e capricha na selfie. Faz cara de quem não paga tarifa mensal nem anuidade no cartão. É rápido, é fácil, é tudo pelo celular. Ou onde você quiser. Entrada de marca lateral. BB, mais que digital.

Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Para ressoar com o público jovem, a campanha conta com a participação dos influenciadores Cellbit (no filme) e Hugo Gloss (*post* patrocinado). A campanha também previa um esquete do Porta dos Fundos, intitulado de “Manda foto, Bebê”.

A campanha possui forte presença digital e conta com uma adaptação de 15 segundos do filme principal, publicações no Facebook, Instagram e *banners* em portais. As ações feitas em mídia social possuem como foco o processo de retirada da *selfie*, atrelado ao *call to action* de abrir uma conta (figura 42), enquanto os *banners* utilizavam da temática como abordagem para apresentar os atributos da conta (figura 43).

Figura 42 - Publicações em mídias sociais da campanha *Selfie*.



Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Figura 43 - Peças digitais campanha *Selfie*.



Fonte: Reprodução. Arquivo da propaganda. Acesso em: 21 de junho de 2019.

Embora ambas as campanhas de abertura de conta utilizavam de elementos populares e busquem a descontração em suas narrativas, a campanha da *selfie* apresenta maior maturidade da marca em relação ao ambiente digital. A campanha retrata o Banco do Brasil como uma marca que entende a linguagem e as necessidades do público, ao mostrar o processo de abertura de contas, e conseqüentemente a marca, como algo fácil, rápido e atual, como uma *selfie*. Para isso são usados os benefícios racionais de praticidade e facilidade e emocionais de descontração e alegria.

Prisma de Identidade

Após a exploração das fontes de identidade é possível uma compreensão melhor da marca como um todo. No centro de tudo que a marca é, a identidade “representa o que a marca defende e a promessa implícita feita pela organização aos consumidores.” (AAKER, 1995, p.41, tradução nossa).

Como foi visto na fundamentação teórica, o prisma de identidade é composto por seis facetas que abordam aspectos físicos, de personalidade, relacionamento, cultura, reflexo e mentalização da marca.

Por se tratar de uma marca de serviços, os aspectos físicos da marca são mais subjetivos do que aqueles relacionados a um produto. Os aspectos visuais da marca são o principal aspecto físico com que público tem contato, principalmente no ambiente digital no qual não há agências e postos de atendimento. No caso da marca Banco do Brasil, os elementos físicos marcantes são as cores institucionais (amarelo e azul), o símbolo da marca, o logo, o *design* do site e a identidade visual utilizada na comunicação e a ambientação e espaço físico das agências.

Em relação à personalidade, a marca tem dedicado seus esforços para apresentar uma personalidade atual e dinâmica, próxima do público jovem como pode ser observado nas fontes de identidade analisadas. Em entrevista concedida à autora deste trabalho, um funcionário da instituição menciona essa questão da personalidade ao dizer:

Eu me pergunto se é necessariamente eu ser jovem se eu sou uma empresa antiga ou se é eu falar com o jovem mesmo sendo uma empresa antiga. [...] então eu acho que o desafio não seja assim, ser *forever young*, eu não preciso ser jovem de idade, eu preciso ser jovem de

espírito, eu preciso comunicar sempre com o público que estiver fazendo a diferença naquele momento. (ANÔNIMO, 2019)

A faceta da relação é particularmente importante para marcas de serviço por ser a principal forma de interação com o público. Durante a execução de suas funções, o Banco do Brasil busca apresentar um comportamento próximo do público, mostrando que entende os dilemas passados e que seu papel é facilitar processos para que os indivíduos possam viver o que é de fato importante para eles. Este aspecto está fortemente relacionado com a cultura da marca, que possui em sua essência a inovação e eficiência com foco nas necessidades do consumidor. Ambos aspectos foram mencionados durante a entrevista feita para este trabalho:

Então como a gente te ajuda mais do que sendo um intermediador financeiro [...] Então é a inovação que a gente quer tá colado a nossa marca, porque seja lá o que tiver sendo inovação nos próximos anos, a gente quer estar inserido nesse contexto, né. A gente quer ser visto como uma empresa brasileira inovadora que conecta as pessoas as suas realizações. Em outras palavras é, que facilita a sua vida. Nem precisa lembrar que a gente existe, entendeu, a gente tá aqui para facilitar a sua vida. (ENTREVISTADO, 2019)

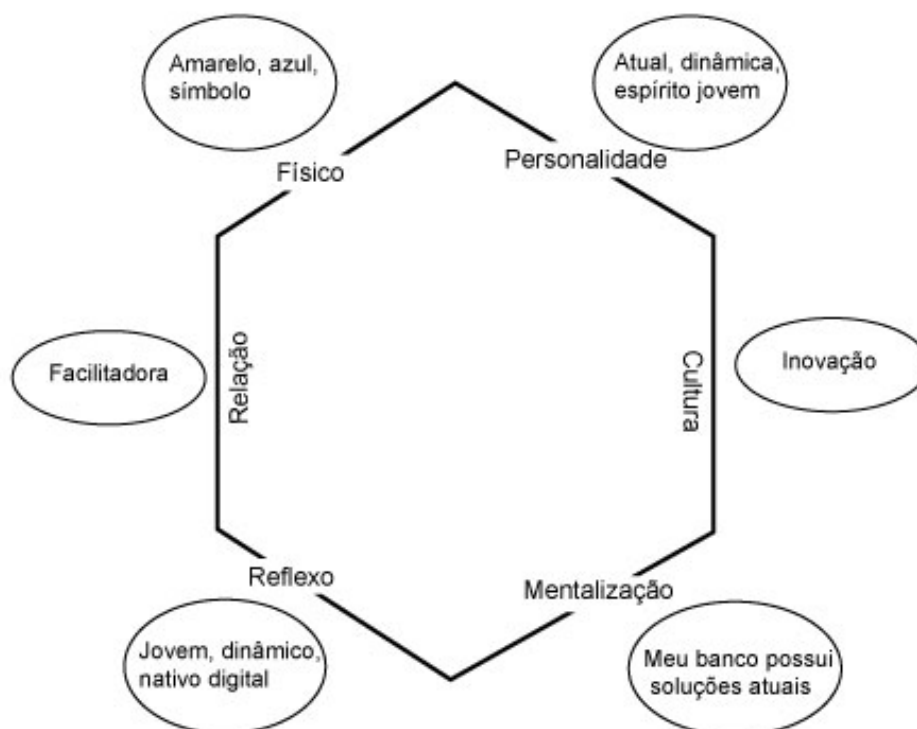
A faceta do reflexo mostra com que tipo de público a marca deseja se comunicar ao criar uma imagem aspiracional reconhecível do que o público pode ser após o uso do produto. Baseado na comunicação realizada pela marca atualmente, é nítido o desejo da marca de comunicar com um público jovem, diverso, atual, antenado, dinâmico, que veja o digital como parte das mais diversas áreas de sua vida e que busca praticidade no dia a dia.

A mentalização é um tipo de espelho que reflete os sentimentos do consumidor pela marca cuja forma de expressão do relacionamento e da identidade do indivíduo é o consumo. Por ser uma marca muito antiga que está passando por um processo de rejuvenescimento e atualização, é normal que hoje o Banco do Brasil tenha clientes com perfis bastante diferentes que consomem a marca com diferentes intenções. O universitário busca praticidade é diferente do aposentado que busca estabilidade. No entanto, em geral os clientes do Banco apresentam alguns aspectos em comum que não são compartilhados pelos não-clientes como foi mencionado em entrevista a este trabalho:

nós somos uma empresa de 210 anos, como eu te falei, e muito ligada ao governo então nem todas as vezes a sociedade nos vê dessa forma: como uma empresa digital, inovadora, a gente tem um *gap* de percepção muito grande entre clientes e não clientes. Então as pessoas que experimentam nossas soluções, elas têm uma percepção bem mais jovem e inovadora da gente porque elas tão ali no nosso aplicativo, utilizam nossas coisas. As que não, elas ficam com essa imagem do bancão do Brasil, uma coisa do passado, uma coisa arcaica.

A união das seis facetas leva a construção do prisma de identidade da marca Banco do Brasil, visível na figura 44.

Figura 44 - Prisma de identidade Banco do Brasil.



Fonte: Autora. Adaptação do prisma de identidade de Kapferer (2002). KAPFERER, J. As Marcas: Capital da empresa. P.91 Porto Alegre: Bookman, 2002.

O intuito da construção do prisma não é avaliar se a identidade de marca é certa ou errada de acordo com padrões externos, mas identificar a coerência entre as diferentes facetas da instituição. No caso do Banco do Brasil, o que é possível observar é que a marca busca um alinhamento em suas facetas e nos mais diversos níveis da organização, com o intuito de criar

um discurso que não seja vazio, mas que possa ser comunicado de forma efetiva e intencional, potencializando os resultados da marca.

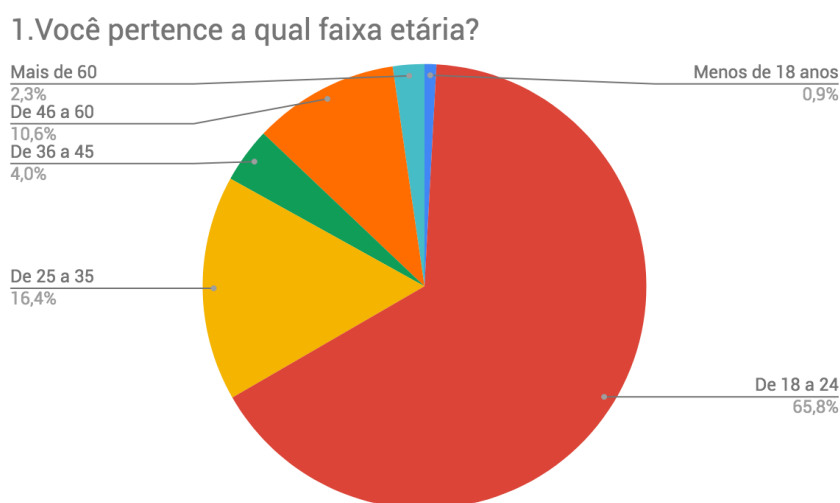
4.5 PERCEPÇÃO E SIGNIFICADO DA MARCA

Além das questões abordadas relativas à identidade da marca, a percepção do público e o significado da marca são questões de grande importância para o entendimento da marca como um todo, por permitirem a compreensão das formas como os indivíduos a interpretam. Com o intuito de verificar de que forma este processo ocorre foi elaborado um questionário *online*, que obteve um total de 350 respostas e que foi utilizado como fonte para a análise do significado do Banco do Brasil perante o público.

O questionário pode ser visualizado no apêndice C e tinha como intuito obter informações acerca do uso e consumo de bancos digitais em geral e questões específicas de percepção a respeito da marca Banco do Brasil. O questionário também tinha uma parte específica apenas para clientes que buscavam avaliar a experiência de uso.

Por ter como objetivo a avaliação da percepção sem tendenciar as respostas, algumas questões foram feitas de forma aberta. Isto gerou um volume muito grande de respostas similares em termos de categoria e conceitos, mas que foram apresentadas com grafia ou ordem diferentes nas respostas, como por exemplo “acho que é um bom digital” vs “é sim um banco digital”. Por esse motivo, os gráficos e modelos apresentados foram elaborados pela autora deste trabalho com base no agrupamento de respostas feitos durante a tabulação.

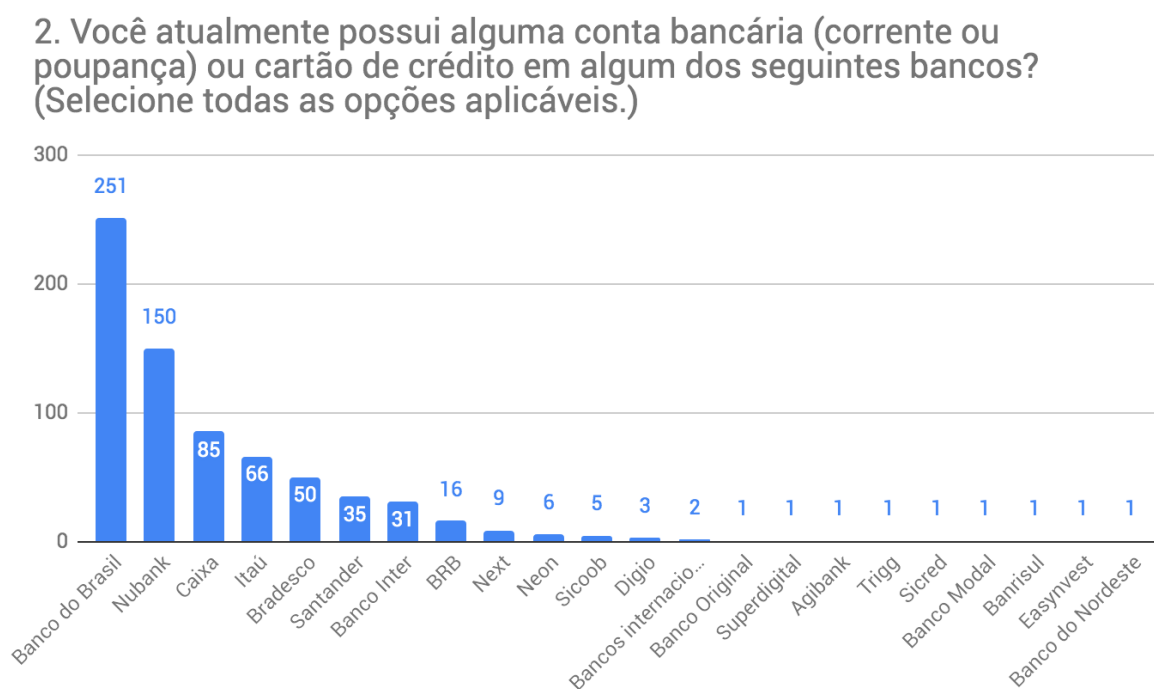
Figura 45 - Faixa etária.



Fonte: a autora (2019)

A primeira pergunta visava identificar a idade dos respondentes. É visível a predominância de respostas do público mais jovem, principalmente os da faixa de 18 a 24 anos. Este é um fenômeno bastante comum em questionários *online*, por serem divulgados primeiramente em mídias sociais e redes de contato, muito dos respondentes acabam por ter um perfil próximo ao do pesquisador. No caso da pesquisa em questão, o maior número de jovens influencia algumas questões e faz com que a percepção avaliada reflita as impressões de um público específico. Apesar disso, as descobertas feitas permanecem vantajosas visto que a marca tem dedicado esforços para se rejuvenescer e para ser mais atrativa para o público jovem.

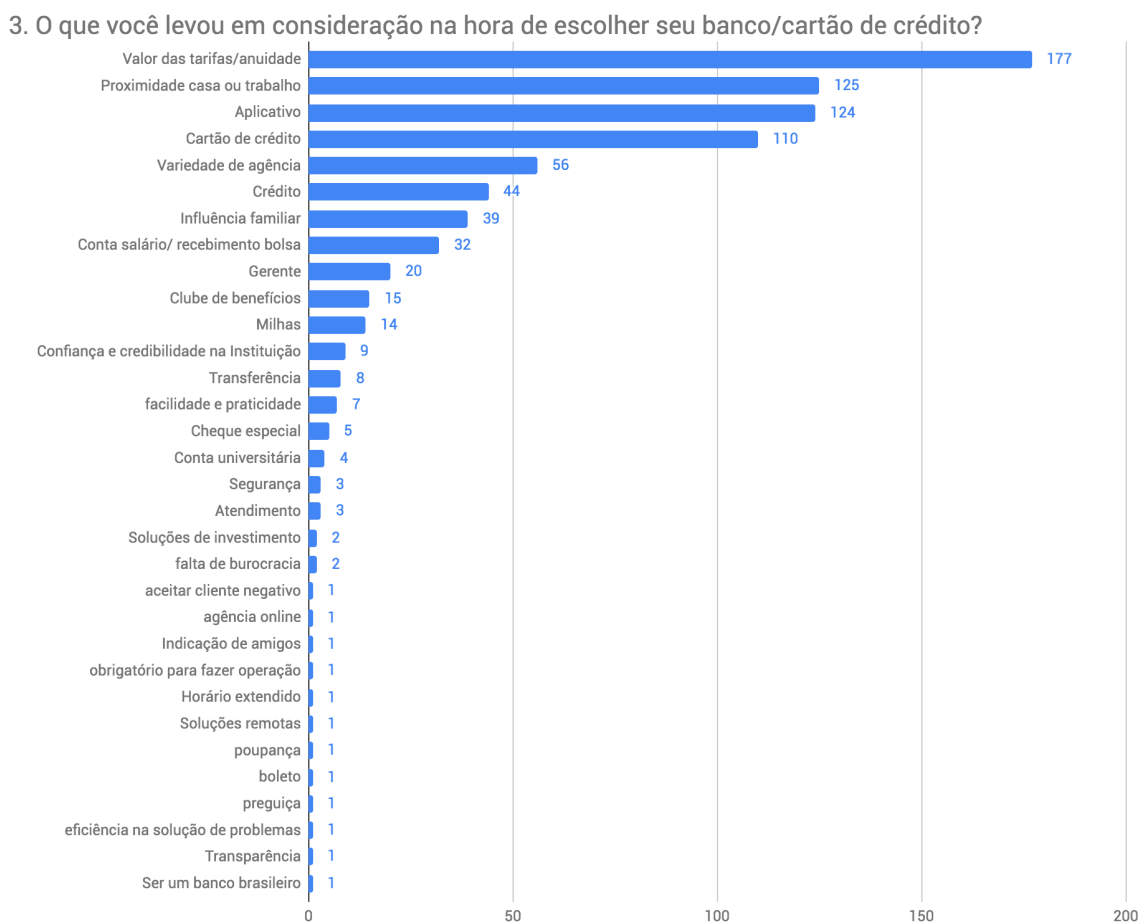
Figura 46 - Bancos em que possui conta.



Fonte: a autora (2019).

Quando questionados sobre os bancos em que possuem contas ou cartões de créditos, a maior parte dos respondentes informou possuir conta em instituições tradicionais, com exceção do Nubank, o que é compreensível devido à alta aderência que possui com o público de idade similar a dos respondentes por seu modelo de negócios sem taxas e 100% digital. A presença do Banco do Brasil como o principal banco, sendo utilizado por mais de $\frac{2}{3}$ da amostra revela a importância e a presença do banco entre um de seus públicos de interesse.

Figura 47 - Critérios de consideração.

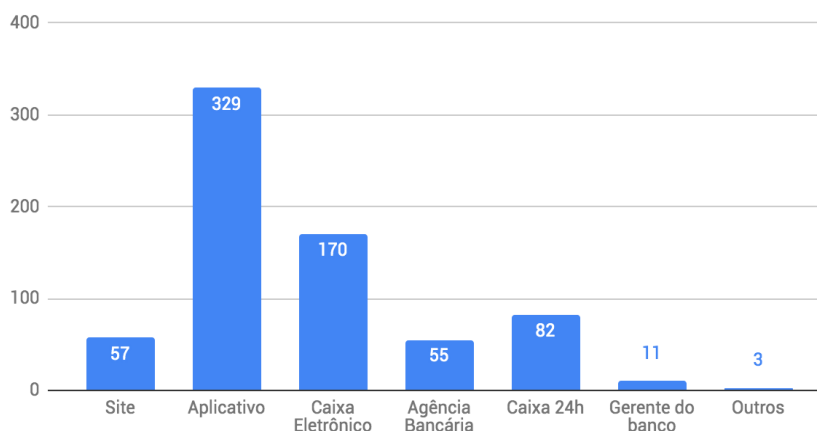


Fonte: a autora (2019).

Em relação aos motivos considerados no momento da abertura de conta, os respondetes podiam responder de forma livre e a maior parte diz priorizar o valor das tarifas e a proximidade física. O aplicativo vem em terceiro lugar, mostrando o crescimento da valorização de atributos ligados ao digital no momento de escolha. No entanto, levando em consideração o conjunto de respostas, os fatores relacionados aos produtos e serviços são mais considerados que os aspectos digitais das instituições.

Figura 48 - Onde realiza operações.

4. Você costuma realizar suas operações bancárias via:
(Selecione todas as opções aplicáveis.)



Fonte: a autora (2019).

A pergunta quatro revela o protagonismo das soluções digitais como principal forma de realizar operações bancárias. Isto ocorre, provavelmente, devido à praticidade e facilidade proporcionadas por esse tipo de plataforma e está muito relacionada com as operações realizadas pelos clientes (figura 48). É importante ressaltar que caixas eletrônicos e 24h são as estruturas físicas mais utilizadas por um direcionamento dos bancos e por serem mais acessíveis e práticos que as agências, principalmente para operações corriqueiras e saque de dinheiro.

Apesar de não ser a forma principal de uso de todos os respondentes, quando questionados sobre o uso de aplicativo de bancos, 96,6% dizem já ter realizado operações via aplicativo. A aderência da modalidade faz com que hoje, ter um aplicativo não seja mais um diferencial, mas sim um item obrigatório para o sucesso dos bancos.

Figura 49 - Operações realizadas.

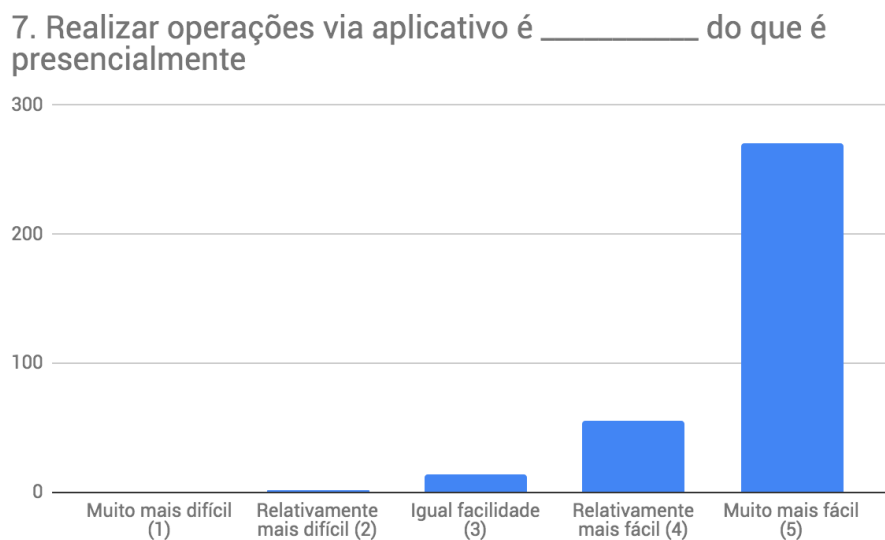


Fonte: a autora (2019).

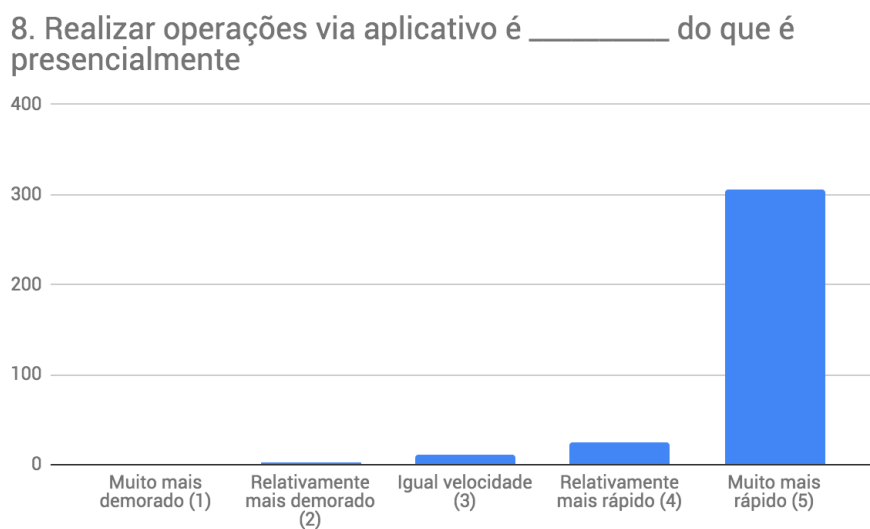
É possível perceber que as principais operações realizadas pelos clientes por meio do aplicativo são simples e cotidianas, como consulta de saldo, transferências e pagamento de contas. Operações complexas anunciadas nas publicidades dos bancos, como contratação de crédito e simulação de investimentos, ainda são modestas. Essas informações sugerem que o principal papel das soluções digitais é facilitar o cotidiano dos clientes e que, para decisões mais complexas, ainda existe uma preferência por caminhos mais tradicionais.

Apesar de não estar entre as operações principais, 28% dos respondentes dizem ter aberto uma conta de forma digital via aplicativo. Por ser uma modalidade relativamente nova entre os bancos, este número indica o início da adesão dessa modalidade por parte do público.

Este caráter facilitador das soluções digitais é evidenciado pelas respostas das perguntas 7 e 8 (Figuras 50 e 51) nas quais a maior parte dos respondentes dizem que é mais rápido e prático realizar operações pelo aplicativo.

Figura 50 - Facilidade nas operações.

Fonte: a autora (2019).

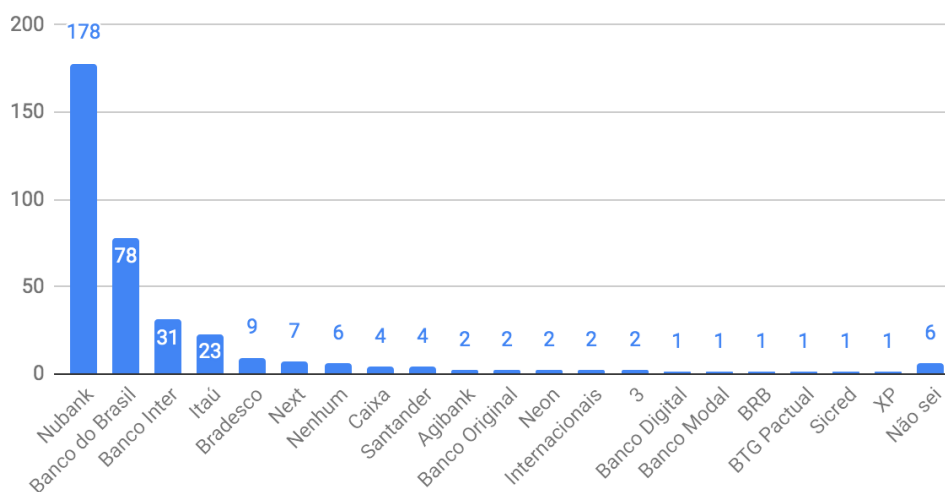
Figura 51 - Rapidez nas operações.

Fonte: a autora (2019).

Tentando minimizar os diferentes conceitos de banco digital que cada respondente poderia ter, o questionário apresentava uma definição do que está sendo considerado banco digital para este trabalho e em seguida perguntava em qual banco o respondente pensava ao ver a definição.

Figura 52 - Top of mind banco digital.

9. A partir dessa definição, qual o primeiro banco que vem à sua mente?



Fonte: a autora (2019).

É possível perceber que o Banco do Brasil aparece muito bem colocado em relação aos seus concorrentes tradicionais, mas ainda bem atrás do Nubank, primeiro banco 100% digital brasileiro. O perfil dos respondentes pode ter influenciado devido a relevância de certas marcas para certos grupos, porém o resultado permanece vantajoso para a marca visto que não possui uma origem digital e está envolvida neste processo há pouco mais de três anos.

Os motivos que levaram em consideração para nomear tal banco foram apresentados na pergunta seguinte por meio de respostas discursivas que durante a tabulação foram agrupadas em 10 categorias diferentes. As definições e exemplos destacados podem ser visualizados nos quadros abaixo (Quadros 3 a 12)

Quadro 3 - Exemplos da categoria definição.

Critério	Pessoas que disseram nomear aquele banco por ele se encaixar na definição apresentada.
Exemplos	“A definição apresentada pelo autor da pesquisa permite chegar neste pensamento, tendo em vista que a definição de banco digital apresentou inovação para o cliente com melhorias no acesso e rapidez nos processos bancários”.
	“Todas as opções correspondem às facilidades proporcionadas pelo Banco em questão”.
	“Engloba toda a proposta da empresa, pelo que eu li”.

Quadro 4 - Exemplos da categoria renome.

Critério:	Ser a marca mais famosa ou conhecida.
Exemplos	“No meu ponto de vista, é o que parece ser o mais famoso”.
	“Atualmente o mais famoso Banco (totalmente) Digital do mercado”.
	“Porque ele é o mais conhecido e com maior acessibilidade hoje em dia”.

Quadro 5 - Exemplos da categoria pioneira.

Critério:	Ser a primeira marca do mercado.
Exemplos	“Por ser um banco pioneiro nesse assunto, e por enfrentar de frente toda a massa sugadora de dinheiro”.
	“Pois ele foi o primeiro que realmente se estabeleceu e passou confiança para o segmento de bancos digitais”.
	“Porque eles sempre enfatizaram o digital, antes dos outros bancos”.

Quadro 6 - Exemplos da categoria conhecer.

Critério:	Ser a marca que o respondente conhece.
Exemplos	“Foi o primeiro que conheci que tem as características mencionadas”.
	“Foi meu primeiro contato com uma instituição digital”.
	“Foi o primeiro banco digital que conheci. Os conceitos ficaram fortemente associados, e agora quando eu penso em um penso no outro”.

Quadro 7 - Exemplos da categoria processo.

Critério:	Disseram que os processos da marca ocorrem de forma digital.
Exemplos	“Por ser um banco totalmente digital e funcionar muito bem sem a necessidade de atendimento e realizações de transações presenciais”.
	“Porque é o meu banco principal e também porque recentemente todos os meus contatos com o gerente têm sido via chat do <i>internet banking</i> ”
	“Pois tem tudo que preciso no aplicativo, de forma rápida e clara. O atendimento deles é rápido e eficiente e basta apenas um toque na tela do celular. “

Quadro 8 - Exemplos da categoria falta de estrutura física.

Critério:	Banco não possuir estrutura física.
Exemplos	“Porque não existe agência dele e tudo é resolvido pelo app”.
	“Pensei nesse, pois é uma instituição exclusivamente digital, não existe agência ou caixa eletrônico. Por isso é o primeiro que me vem à mente”.
	“Por ser totalmente virtual”

Quadro 9 - Exemplos da categoria uso.

Critério:	Ser o banco utilizado pelo respondente.
Exemplos	“Provavelmente porque tenho uma conta nele”.
	“Porque é o meu banco, então só conheço o aplicativo dele”.
	“Porque é o que uso, em relação a cartão de crédito, e proporciona todas as formas funcionalidades descritas”

Quadro 10 - Exemplos da categoria marketing e publicidade.

Critério:	Ter tido contato com ações de marketing e comunicação que transmitiram os atributos digitais.
Exemplos	“O que faz mais propaganda sobre o assunto”
	“Publicidade, investimento em <i>influencers</i> confiáveis para divulgação, precisar de avaliação para entrar, sempre melhorando em tecnologia e facilidade para o usuário”.
	“Provavelmente pelo fato de ver publicidade acerca dele em diversos locais”

Quadro 11 - Exemplos da categoria relatos de terceiros.

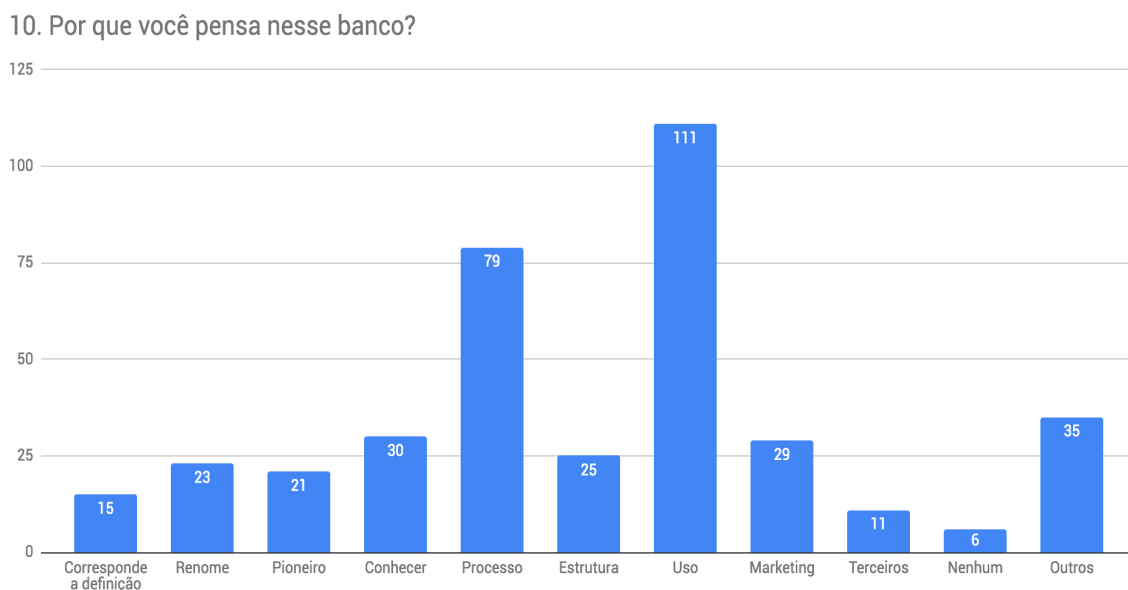
Critério:	Basearam a resposta na experiência e relatos de terceiros.
Exemplos	“porque toda minha família usa e ele funciona muito bem”
	“Porque é o único que vejo pessoas usando bastante o aplicativo”.
	“Também porque acompanhei a abertura de conta da minha namorada, que foi totalmente pelo celular, feito enquanto ela esperava uma consulta médica. Na mesma hora a conta foi aberta e cartão de crédito emitido necessitando apenas de foto de um documento de identificação, comprovante de residência, <i>selfie</i> e assinatura escrita diretamente na tela do celular (talvez a parte mais incômoda).”

Quadro 12 - Outros exemplos.

Critério:	Demais motivos citados.
Exemplos	“Porque sempre foi parceiro e me atendeu no que preciso.”
	“Perto da minha casa”
	“Porque o amo”

O número de respostas recebidas em cada categoria pode ser visualizado na figura 53. A análise quantitativa destes fatores é muito relevante para ajudar a identificar o que mais importa ou não para que uma marca seja considerada um banco digital. Algumas respostas entraram em mais de uma categoria por mencionarem mais de um motivo.

Figura 53 - Motivos para nomear o banco.



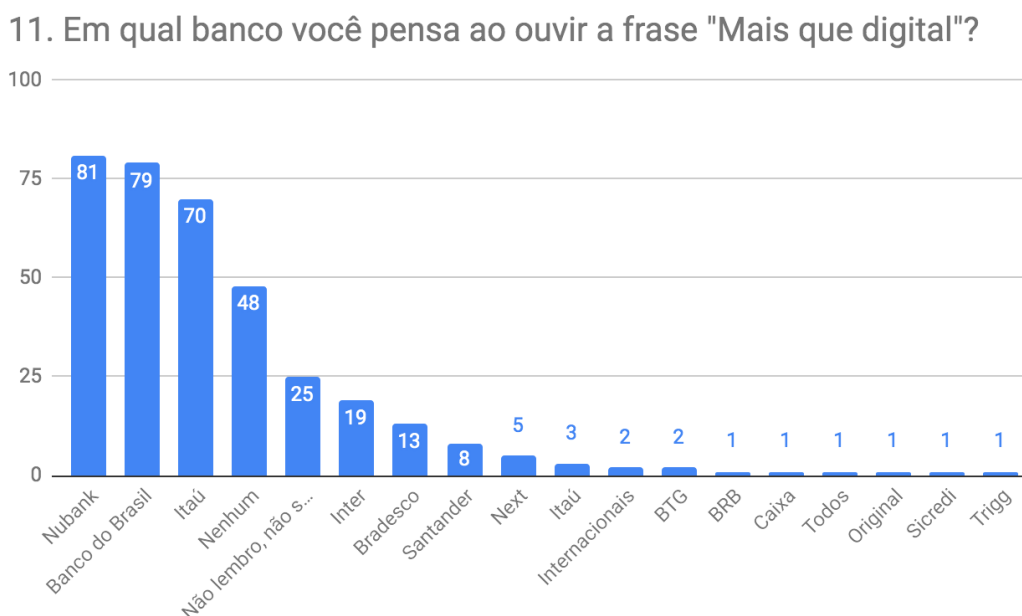
Fonte: a autora (2019).

No caso em questão, é possível perceber que o uso e os tipos de processos utilizados pelos bancos são os principais fatores considerados pelos indivíduos para nomear os bancos. Isto significa que a experiência e o contato com as instituições são definitivos para verificar se os benefícios oferecidos são reais ou apenas parte de um discurso vazio. Este resultado mostra que a presença do Nubank e do Banco do Brasil como os bancos digitais mais apontados neste questionário é reflexo do perfil dos respondentes que, em sua maioria, possuem conta nestes bancos. Para aqueles que não experimentaram diretamente, a publicidade e o marketing possuem um papel muito decisivo tanto na promoção do

awareness (fazer com que as pessoas conheçam e sejam capazes de identificar a marca) presente na categoria “conhecer” quanto pelo posicionamento que transmitem em suas comunicações, presente na categoria marketing. As outras categorias contribuem em menor nível mas ainda precisam ser consideradas continuamente pelas marcas ao elaborar suas estratégias.

O Banco do Brasil utiliza como assinatura de todas as suas campanhas a frase “Mais que digital” e a pergunta número 11 (figura 54) foi desenvolvida com o intuito de medir se as pessoas lembram da frase e a associam a marca.

Figura 54 - Lembrança da assinatura.



Fonte: a autora (2019).

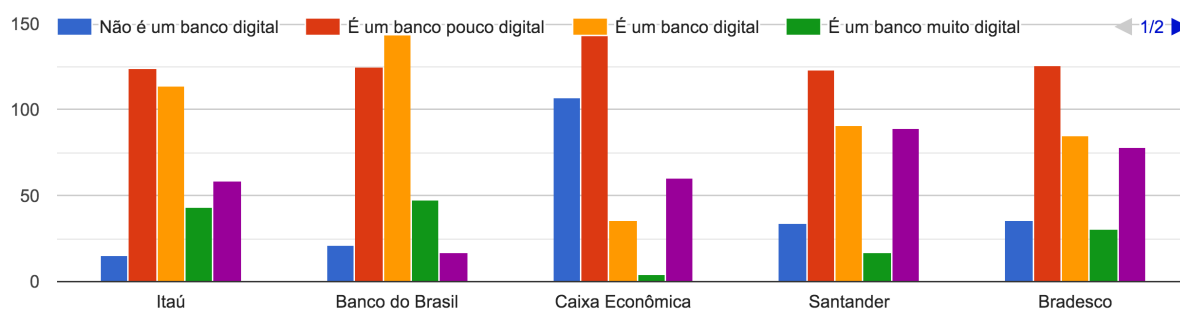
Existem duas questões que precisam ser ressaltadas durante a análise dos resultados. A primeira diz respeito ao fato de que, baseado nas respostas, seja possível que o “mais que digital” tenha sido interpretado como uma definição o que levou com que as pessoas respondessem os bancos mais digitais que conheciam, levando a um resultado próximo do obtido na pergunta 9. A segunda questão diz respeito às pessoas que consideraram o “mais que digital” como um conceito utilizado pelas marcas na publicidade mas que não tinham certeza de qual marca era.

Independentemente dos motivos interpretativos dos respondentes, o Banco do Brasil ocupa uma posição que é interessante e revela questões a serem trabalhadas pela marca. Por

um lado está bem colocado em segundo lugar entre dois grandes *players* que enfatizam o digital e a inovação em sua comunicação há mais tempo que o Banco do Brasil. Por outro lado, a falta de lembrança da assinatura da marca indica ruídos na comunicação e falta de alcance de *targets* de interesse, seja pela estratégia de conteúdo ou pela segmentação utilizadas.

Figura 55 - Escala digital.

12. O quão digital você acha que são os seguintes bancos:



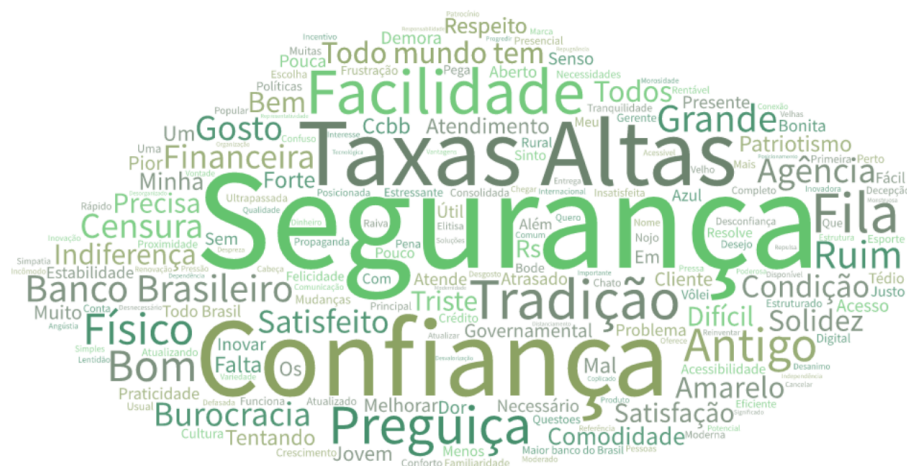
Fonte: a autora (2019).

A pergunta 12 buscava medir o quão digital os respondentes consideravam cada um dos principais bancos tradicionais do Brasil. É interessante reparar que o Banco do Brasil possui a maior taxa de respondentes que consideram o banco digital (coluna laranja) e muito digital (coluna verde). A quantidade de respondentes que consideram o banco pouco digital (coluna vermelha) é condizente com o dos outros bancos, o que pode ser reflexo dos respondentes que valorizam as instituições 100% digitais. Além disso a marca possui o menor número de pessoas que afirmam não saber opinar (coluna roxa), confirmando que é conhecida o suficiente para que a maior parte do público tenha uma opinião sobre ela. Em geral, o Banco do Brasil é mais atrelado ao digital do que seus concorrentes tradicionais o que é bastante positivo levando em consideração seu objetivo como marca.

Uma das perguntas mais importantes do questionário buscava personificar a marca Banco do Brasil para entender melhor como a marca é percebida pelo público. O que é perceptível ao olhar a nuvem de palavras da figura 56, é que a marca de fato passa por um processo de transformação, o que faz com que termos conflitantes apareçam com destaques similares. Apesar de Homem ser a palavra mais utilizada, Velho/Idoso e Jovem aparecem

sentimento. As respostas coletadas foram filtradas e editadas para que sinônimos fossem contabilizados juntos (por exemplo, tarifas e taxas) quando inseridos no programa de nuvens de palavras, já que quanto maior a palavra na imagem, mais vezes ela foi mencionada.

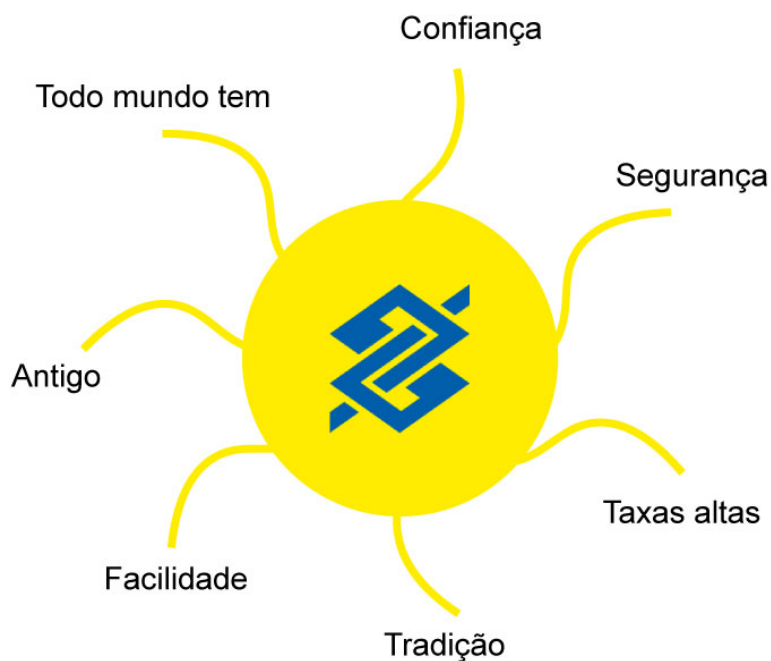
Figura 57 - Sentimentos pela marca.



Fonte: a autora (2019).

Como é possível perceber Segurança (46 menções) e confiança (37 menções) são os principais sentimentos atrelados à marca Banco do Brasil com uma diferença bastante considerável para o terceiro lugar, taxas altas (13 menções). Isso indica que a marca é bem vista pelo público e invoca sentimentos vantajosos para uma marca do setor bancário. Estes fatores junto com outros termos mencionados como “facilidade”, “bom”, “gosto”, “todo mundo tem” e “banco brasileiro” ajudam a visualizar uma imagem próxima àquela desejada pela marca. No entanto questões negativas como taxas altas, preguiça, burocracia, antigo ainda são muito atreladas à marca e podem indicar que ainda há uma imagem negativa do Banco que precisa ser trabalhada perante o público. Com base nessas análises e nas palavras mais presentes foi criado o mapa de associações da marca Banco do Brasil visível na figura 58.

Figura 58 - Mapa de associações Banco do Brasil.

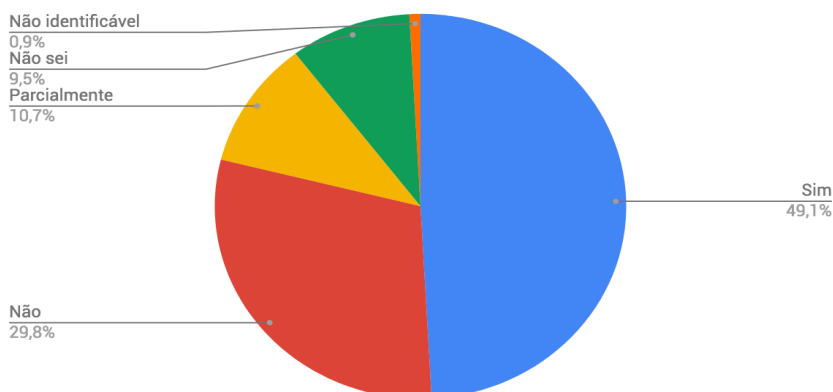


Fonte: a autora (2019).

A pergunta 15 é bastante interessante por permitir identificar que, apesar da quantidade de esforços dedicados para que este atributo seja assimilado a marca, o banco ainda possui uma maioria de indivíduos que não o percebem ou não tem certeza se ele é ou não um banco digital. Por se tratar de um processo iniciado em 2017, os 49,1% que consideram o banco como digital já indicam certa aderência ao conceito, porém estudos futuros podem medir se a parcela daqueles que identificam o banco como digital aumenta conforme a estratégia digital é mais disseminada entre as audiências.

Figura 59 - Banco do Brasil digital.

15. Você acha que o Banco do Brasil é um banco digital? Por quê?



Fonte: a autora (2019).

Os motivos mencionados por aqueles que definiram a marca como digital estão atrelados à variedade de soluções disponíveis pelo aplicativo, facilidade e praticidade no uso e a possibilidade de realizar as operações de forma remota sem precisar ir à agência. Entre aqueles que definem a marca como não digital ou parcialmente digital, os principais motivos apresentados são a existência de sede física e certas operações bancárias que não podem ser executadas pelo aplicativo. Algumas respostas foram destacadas e podem ser vistas no quadro 13.

Quadro 13 - Motivos para considerar o BB um Banco digital.

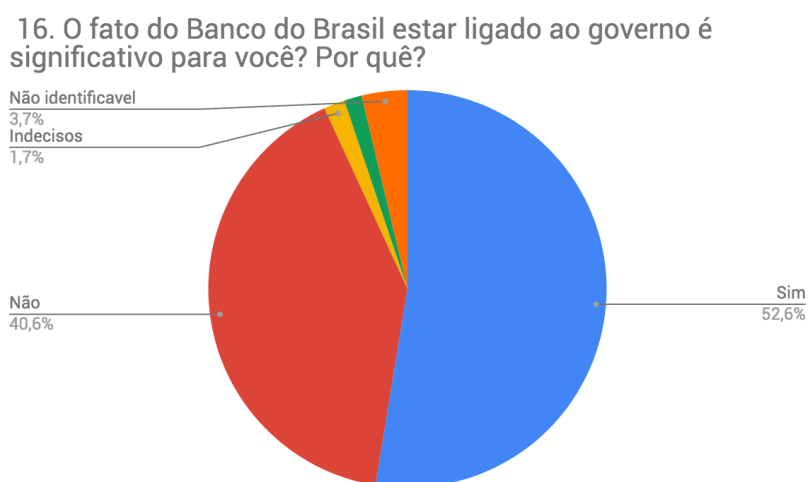
Opinião	Justificativa
Sim	“Sim, pois o aplicativo é bem estruturado e muito útil e fácil de usar”.
	“Sim pois eles estão mudando a sua forma de trabalhar dando uma visão muito ampla de como usar o aplicativo principalmente”.
	“Sim. Porque ele me permite realizar praticamente todas as minhas transações e serviços pelo app ou site. E sei que posso contar com atendimento humano remoto.”
Não	“Não. Quando eu abri minha conta digital no BB eu ainda sim tive que ir presencialmente resolver questões que facilmente poderiam ter sido feitas online.”
	“Não o vejo assim, mas também não tenho contato com o banco é um prejulgamento.”
	“Não... Acredito que, embora estejam melhorando o aplicativo e outras vertentes do digital, ele ainda envolve muitas burocracias e dificulta a usabilidade do usuário.”
Talvez	“Mais ou menos, apesar de possuir um app razoável, ainda cobra taxas absurdas por serviços que bancos digitais não cobram.”

	“Mais ou menos. Ele está mais a frente que a Caixa, por exemplo. O App é mais moderno. Mas não é digital quanto o NuBank.”
	“Em alguns aspectos, pois ainda existem operações que só podem ser realizadas presencialmente.”

Fonte: a autora (2019).

Como foi mencionado em alguns momentos durante este trabalho, ser um banco governamental é uma parte muito significativa da identidade da marca. A pergunta 16 foi criada com o intuito de avaliar a importância dada pelo público a essa característica.

Figura 60 - Aspecto digital.



Fonte: a autora (2019).

Os resultados apontam que ser um banco governamental importa para a maior parte dos respondentes. No entanto, ao analisar as respostas foi descoberto que os motivos atrelados à importância revelam duas facetas da intervenção governamental na marca. Enquanto para alguns estar relacionado ao governo remete segurança, confiança e menos oscilações, para outros remete a insegurança, regulamentações desnecessárias, intervenção governamental e falta de competitividade. Algumas das respostas dadas pelos que consideram a parte governamental significativa estão destacadas no quadro 14.

Quadro 14 - Relação governamental.

“Sim, isso me traz mais segurança sobre a estabilidade do banco do que bancos privados pq ele provavelmente nunca vai falir e levar meu dinheiro junto”.

“Sim, mais burocrático e mais oneroso”

respostas ao uso das soluções e ao fato de muitas pessoas terem conta no banco o que facilita a processo de transferências bancária. Diferentemente da percepção do público geral, clientes do banco tendem a mencionar taxas menores para manutenção da conta e isenção de taxas de transferência internas. Muitas pessoas mantêm conta no banco devido aos seus empregadores para que possam receber salários e bolsas de estágio. A variedade e localização das agências e ser um grande Banco também foram fatores relevantes para a permanência dos indivíduos. A presença da palavra “pai” é algo importante de ser ressaltado por ser fruto do perfil do público medido. Devido a grande maioria de jovens, muitos ainda são dependentes dos pais ou foram inseridos na instituição pelo familiar. Essa descoberta mostra que as escolhas familiares possuem grande peso dentro do processo de escolha e permanência em relação aos bancos. Alguns dos motivos mencionados podem ser visualizados nos quadros 15.

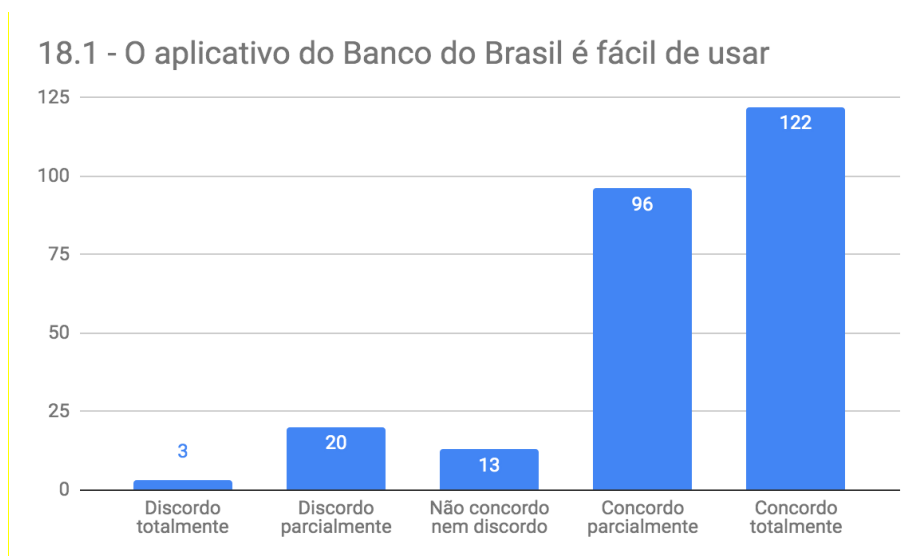
Quadro 15 - Motivos para permanecer.

“Foi a primeira conta que tive contato como universitária e que me ofereceu as melhores condições de estudante. Com o tempo, o aplicativo teve melhoras e nunca mais tive que comparecer à uma agência. A comodidade que o Banco do Brasil me trouxe é um dos grandes motivos que me mantém atrelada a ele.”
“Inicialmente criei para receber meu pagamento, mas gostei da facilidade e disposição das informações especialmente no app. Pretendo usar sempre para transações operacionais”.
“É mais fácil do que outros bancos. Tem mais acesso digital e não tive problemas significativos com o banco”.
“É o melhor atendimento presencial e por telefone que já conheci”.
“Estou esperando definir meu futuro profissional, mas planejo substituí-lo totalmente pelo Nubank”.
“Para trabalhos que exigem ter uma conta corrente para pagamento”.
“Pela praticidade das transações online e pelo fato de que a maioria das pessoas com quem eu tenho contato tem contas BB”.

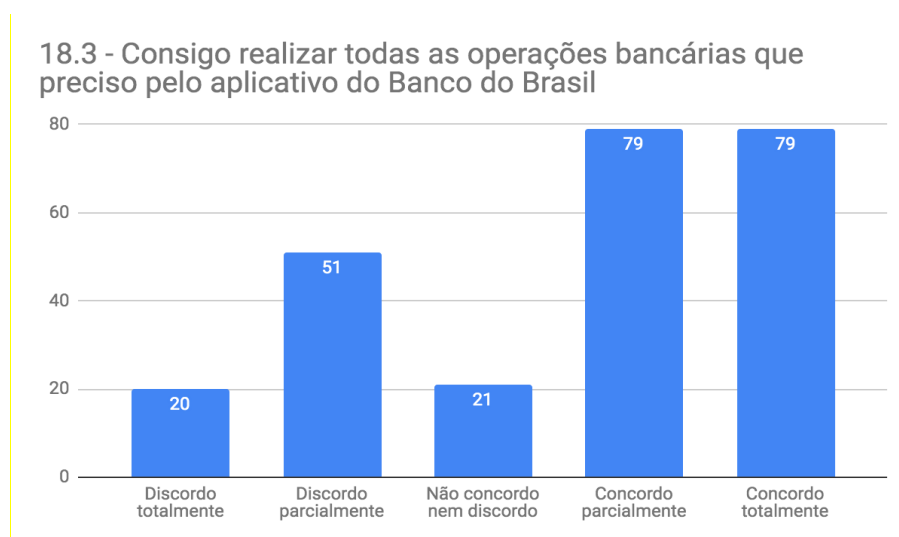
Fonte: a autora (2019).

A última questão foi criada com base na teoria das associações de marca de Batey (2010) vistas na fundamentação teórica. Segundo o autor, os indivíduos associam atributos, benefícios e atitudes as marcas. Com o intuito de medir essas associações para os clientes, foi pedindo que atribuíssem uma nota de 1 a 5 relativa ao quanto concordam ou discordam das afirmações apresentadas.

Para medir as associações de marca relativas aos atributos relacionados e não-relacionados aos produtos, foram feitas 5 perguntas.

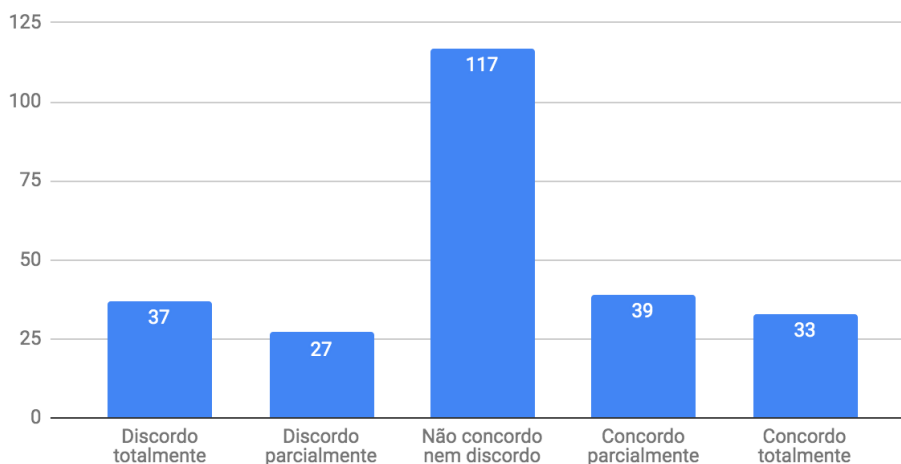
Figura 62 - Facilidade no uso do aplicativo.

Fonte: a autora (2019).

Figura 63 - Variedade do soluções no aplicativo.

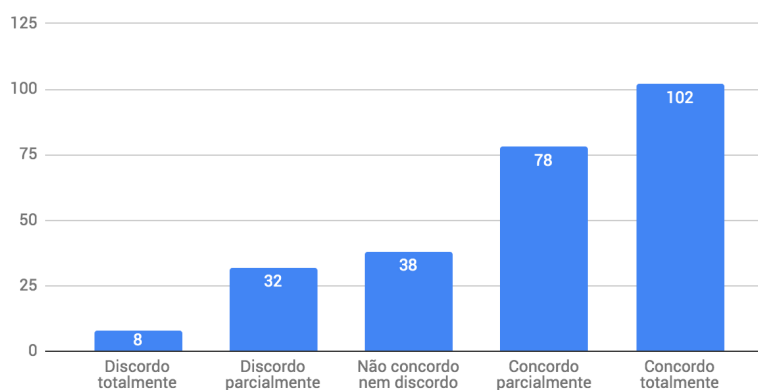
Fonte: a autora (2019).

As perguntas 18.1 e 18.3 permitem avaliar os atributos relacionados ao produto como facilidade do uso do aplicativo e variedade de soluções oferecidas. Na figura 62 é perceptível que a usabilidade não é um problema e a maior parte dos clientes concordam que é fácil usar o produto. Em relação à variedade de produtos, mesmo que a maioria consiga realizar as operações pelo aplicativo, uma quantidade considerável de clientes ainda necessita recorrer às agências para algumas operações, o que contradiz o conceito de banco digital.

Figura 64 - Ser o melhor aplicativo.**18.5 - O aplicativo do Banco do Brasil é melhor que o de outros bancos**

Fonte: a autora (2019).

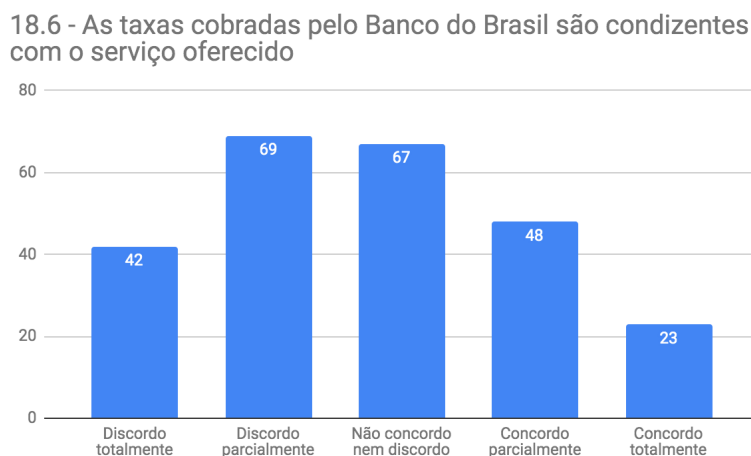
A figura 64 mostra que mesmo satisfeitos com as soluções proporcionadas pelo Banco, a maior parte dos indivíduos entrevistados não consegue apontar se o aplicativo é superior ao de outros bancos. Isto pode ocorrer por falta de contato com os aplicativos de outras marcas e não devido à qualidade. Para confirmar este pressuposto foi elaborada uma tabela dinâmica utilizando como linha os bancos nos quais os respondentes têm conta e nas colunas as respostas dadas. A maior concentração de indivíduos que utilizam o mesmo banco que responderam “não concordo nem discordo” foi encontrada entre os clientes que só possuem conta no Banco do Brasil (42 pessoas).

Figura 65 - Momento de uso.**18.4 - Com o aplicativo, posso fazer operações bancárias à qualquer hora e em qualquer lugar**

Fonte: a autora (2019).

Em relação ao momento de uso, é possível perceber que diferentemente dos bancos tradicionais que possuem um horário de funcionamento restrito, os aplicativos apresentam maior flexibilidade e possibilitam que os consumidores realizem suas operações quando desejam.

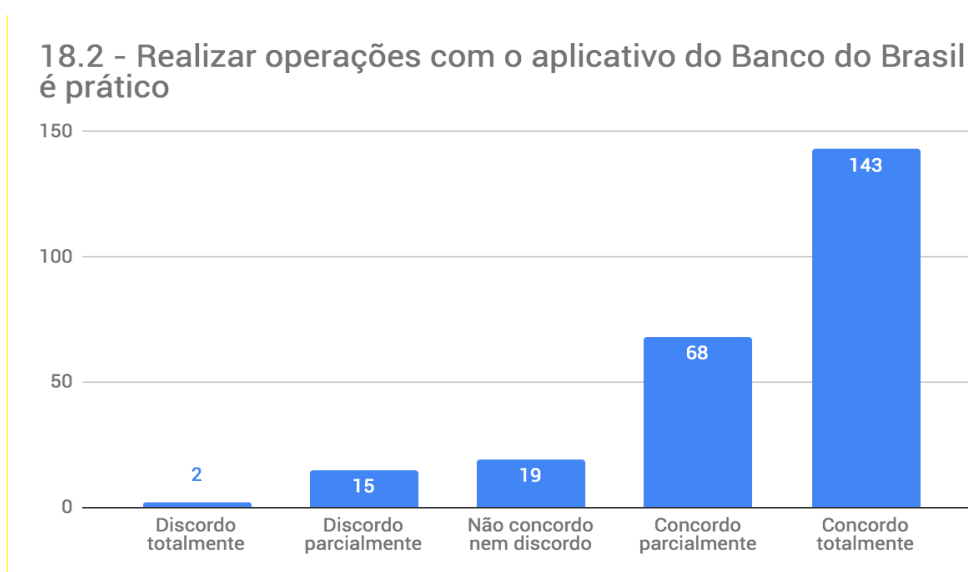
Figura 66 - Tarifas justas.



Fonte: a autora (2019).

Em relação ao preço das tarifas, apesar de alguns clientes terem mencionado tarifas reduzidas como um motivo para permanecer no Banco, uma grande parte dos clientes ainda considera que o valor pago não corresponde ao serviço oferecido. Isto indica que o valor percebido dos produtos é baixo e que é necessário investir em tornar os benefícios da marca mais evidentes para o público. Esta questão é de conhecimento da Banco e foi citada na entrevista realizada para este trabalho.

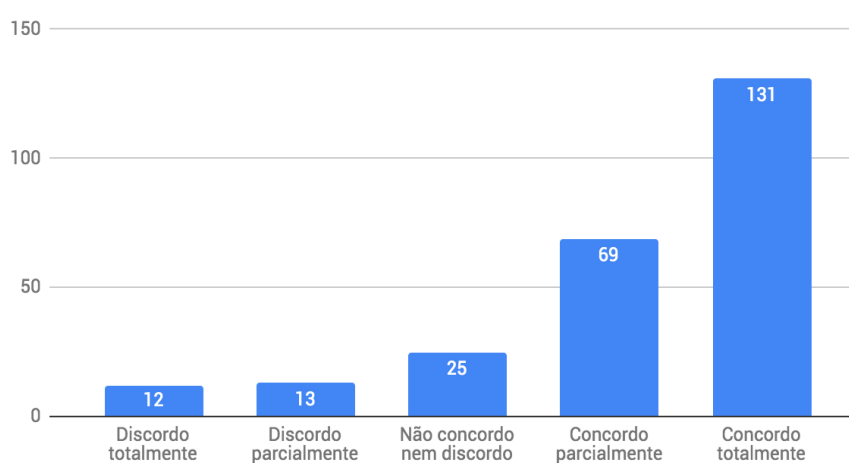
O que eu acho, enquanto banco do setor financeiro, é que a gente tem que investir mais nessa questão da transparência e da percepção do benefício. Porque se eu estou te cobrando alguma coisa é porque eu estou de oferecendo outra, só que você precisa perceber isso porque se não essa relação não é vantajosa (ENTREVISTADO, 2019).

Figura 67 - Praticidade das soluções.

Fonte: a autora (2019).

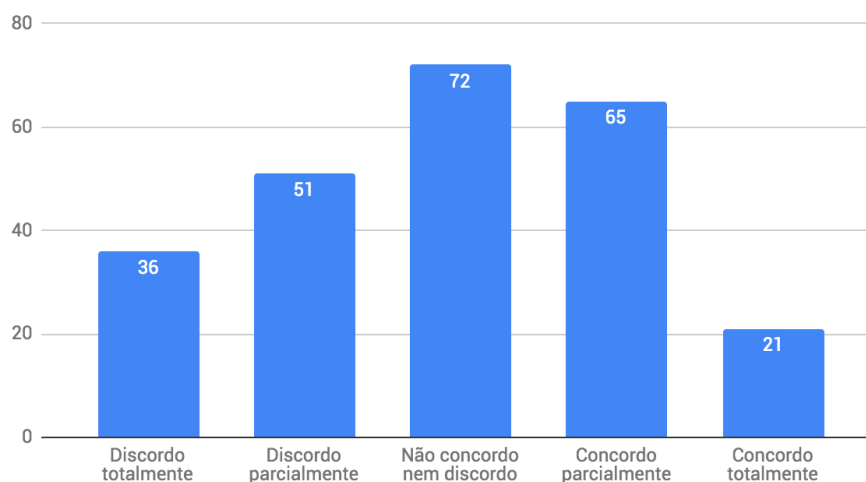
Figura 68 - Facilidade no cotidiano.

18.9 - Utilizar o aplicativo do Banco do Brasil facilitou minha vida.



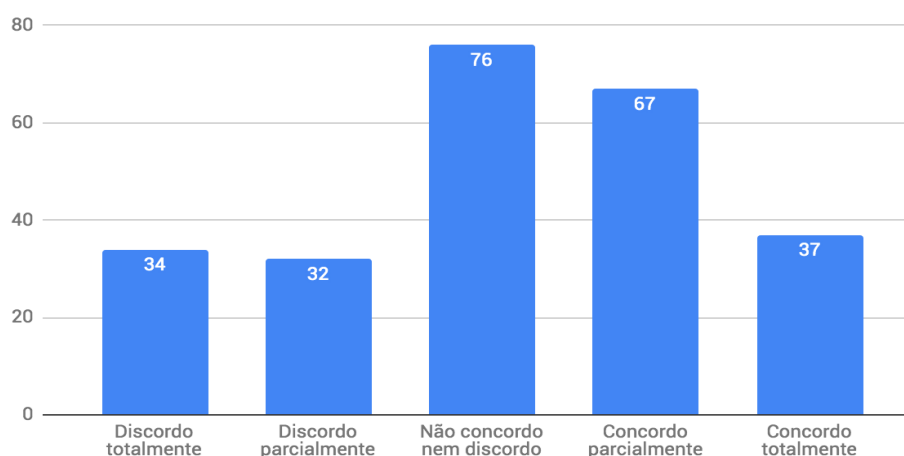
Fonte: a autora (2019).

As perguntas 18.2 e 18.9 têm o intuito de identificar se os clientes reconhecem os benefícios anunciados pela marca em sua comunicação como benefícios reais que recebem. Os benefícios são resultados dos atributos medidos nas perguntas anteriores e como é possível perceber, a grande maioria dos clientes concorda que as soluções são práticas e facilitam a vida dos usuários.

Figura 69 - Marca inovadora.**18.7 - O Banco do Brasil é um banco inovador**

Fonte: a autora (2019).

A atitudes são compostas por uma relação entre as “crenças dos consumidores em relação a certa marca, o ponto até o qual ela possui determinados atributos e benefícios” (BATEY, 2010, p.204). Para medir as atitudes dos clientes em relação à marca foram desenvolvidas as questões 18.7 e 18.8. Apesar de a marca valorizar bastante a inovação em sua essência, é perceptível que este argumento não está consolidado para a maior parte dos clientes. Neste caso, o não concordo ou nem discordo é um indicador negativo por apontar que as estratégias utilizadas não foram efetivas na transmissão deste aspecto.

Figura 70 - Identificação com a marca.**18.8 - Eu me identifico com o Banco do Brasil**

Fonte: a autora (2019).

A questão da identificação é um ponto importante de ser avaliado por ser um nível de relação mais profundo com a marca que apenas o consumo. A identificação neste caso, indica que os atributos e benefícios ressoam a ponto de fazer com que os clientes reconheçam características próprias na marca. A maior parte dos clientes encontram na marca elementos que fazem se sentir identificados e pode expandir este número ao conquistar os clientes que simpatizam com a marca mas ainda não se sentem identificados.

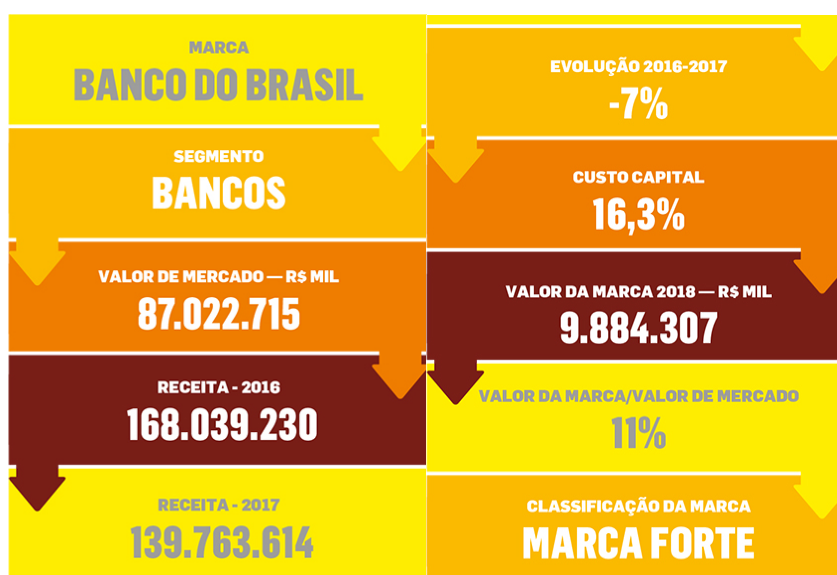
O questionário analisado contribuiu de forma significativa para o trabalho em diferentes frentes. Em um primeiro momento, permitiu identificar os hábitos de consumo do público e quesitos valorizados pelos consumidores na hora de escolher uma instituição financeira. Em relação às descobertas relacionadas ao Banco do Brasil, as análises apontam coerências e incoerências entre a identidade de marca e a percepção do público. Além disso, o questionário forneceu informações desconhecidas como os motivos considerados pelo público para definir uma instituição como digital e comprovou informações e teorias recolhidas ao longo do trabalho, como a discrepância de percepção entre clientes e não clientes e as mudanças que começam a surgir na imagem da marca. Além disso, mesmo com a dificuldade em medir todos os elementos, o questionário permitiu identificar questões centrais e essenciais a respeito do significado da marca para os clientes. De forma geral, o entendimento da percepção proporcionado pela pesquisa fornece *insights* e direcionamentos que contribuem de forma fundamental para o entendimento da marca como um todo.

4.6 VALOR DE MARCA

O *brand equity* é um dos principais elementos que permitem a compreensão da marca como produtora de vantagens competitivas. Calculado com base na relação entre aquilo que a marca é e a forma como é percebida pelo público, o valor da marca indica a relevância da marca no processo de decisão do consumidor.

Entre as diversas metodologias dedicadas a compreensão deste valor está a pesquisa elaborada pelo Brand Dx/M&M de Valor de Marca. Realizada em 2018 a pesquisa indica que a marca Banco do Brasil é uma das mais fortes do Brasil (4ª posição) e possui um valor de R\$ 9.884.307.000,00, sendo um ativo intangível que representa cerca de 12% da avaliação de mercado da marca (MEIO E MENSAGEM, 2018).

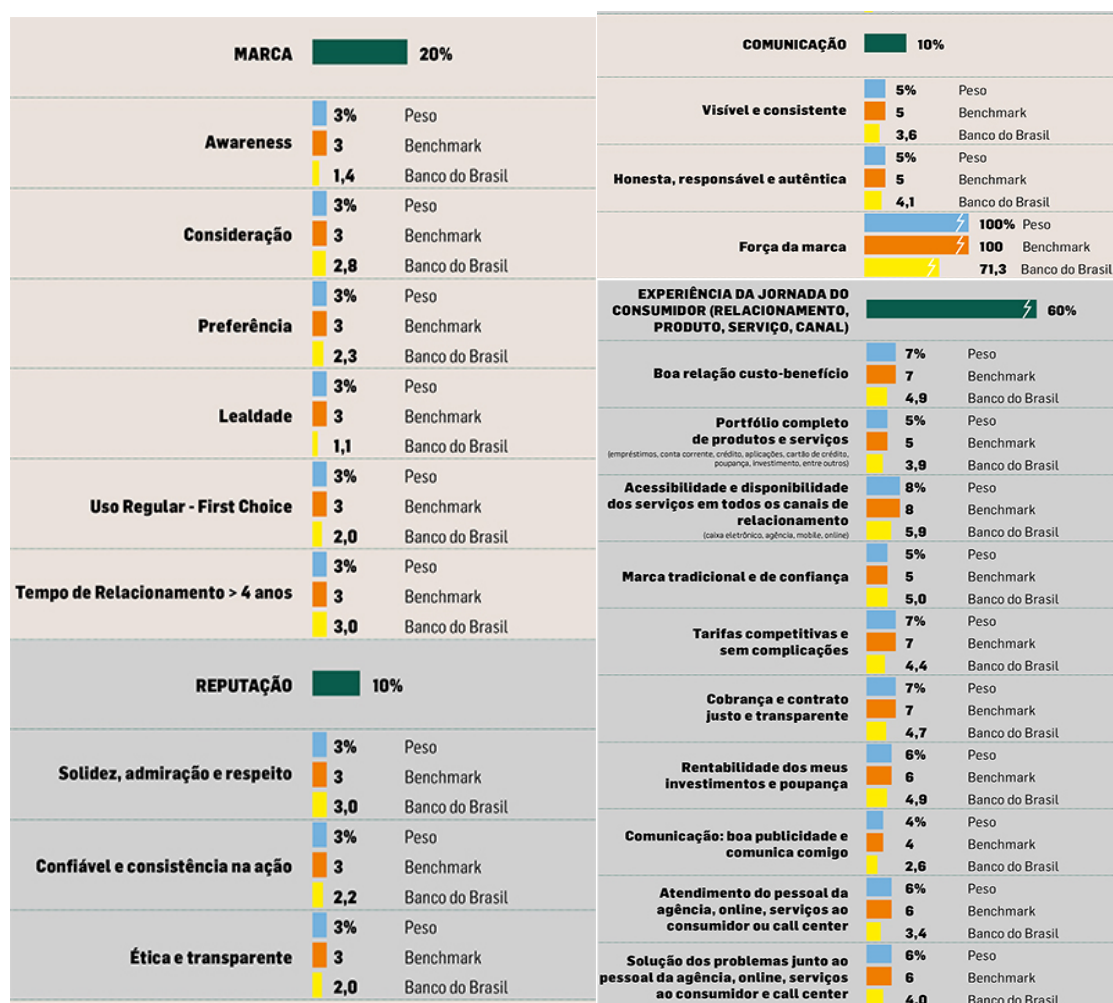
Figura 71 -Valor da marca Banco do Brasil



Fonte: Reprodução. Brand Dx/M&M in MEIO E MENSAGEM Disponível em: <http://negocios.meioemensagem.com.br/banco-do-brasil/>. Acesso em: 18 de junho de 2019.

Para chegar a este resultado o Banco do Brasil foi analisado em quatro categorias: Marca, Reputação, Comunicação e Experiência da jornada do consumidor. Cada categoria possui critérios próprios com pesos diferentes. Para determinar a posição da marca é feita uma comparação dos resultados com um *benchmarking* internacional. O desempenho da marca em todas as categorias pode ser visto na figura 72.

Figura 72 - Categorias do Valor da Marca



Fonte: Reprodução. Brand Dx/M&M in MEIO E MENSAGEM Disponível em: <http://negocios.meioemensagem.com.br/banco-do-brasil/>. Acesso em: 18 de junho de 2019.

A pesquisa permite visualizar alguns destaques de desempenho e proporciona uma a visão geral do valor da marca que é extremamente relevante. Na categoria Marca, o Banco do Brasil obteve 2,8 de um *benchmarking* de 3 no quesito consideração o que coloca a marca em uma posição de destaque dentro do segmento, sendo considerada pela maior parte do público. Além da consideração, a marca obtém bom resultado em relação à preferência do público e é eficiente em reter seus clientes visto que atingiu nota máxima na questão relativa ao tempo de relacionamento.

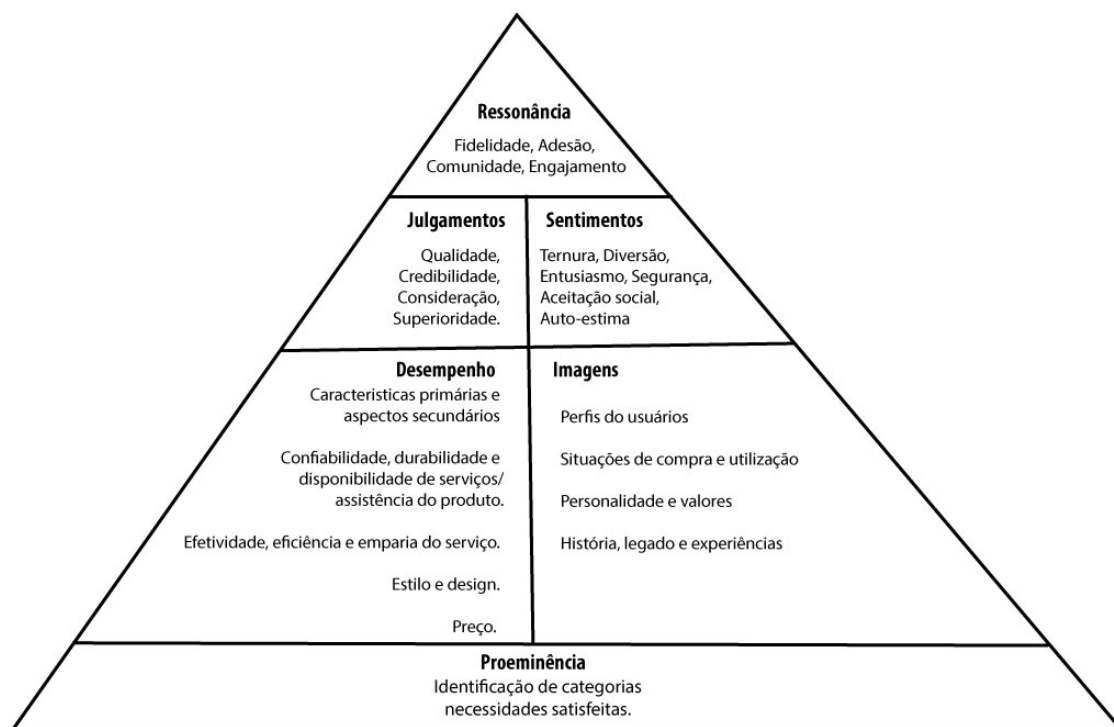
Ou seja, estamos diante de uma marca com tradição e atratividade por sua confiança como instituição, tendo seus clientes um relacionamento com o banco que tende a ser duradouro, algo que toda marca deseja (conquistas dessa natureza revelam a importância de uma Marca Forte) (MEIO E MENSAGEM, 2018).

Na categoria Reputação, a marca se destaca nos critérios Solidez, Admiração e Respeito, fatores fortemente atrelados à tradição da marca e a posição que ocupa dentro do cenário econômico brasileiro. Na categoria Comunicação, a marca recebeu nota 4,1 de 5 por ser considerada uma marca honesta, responsável e autêntica. Em relação à categoria Experiência da jornada do consumidor, a marca se destaca como uma marca tradicional e de confiança ao conquistar a maior nota. Reforçando novamente sua tradição como um fator decisivo no desempenho.

A marca é um ativo estratégico e é imprescindível que ela seja gerida, considerando sua importância. Para administrarmos a marca Banco do Brasil, estamos constantemente investindo em pesquisas e monitoramento da satisfação dos clientes. O objetivo é acompanharmos as experiências em todos os pontos de contato com nossa marca e aumentarmos o vínculo com nossos clientes. Analisamos mais de 30 indicadores que contemplam toda a jornada do cliente e utilizamos dessas informações para construirmos experiências cada vez mais relevantes. Por isso, dizemos que adotamos uma Gestão por Valor e não apenas por resultado (SOUZA in MEIO e MENSAGEM, 2018)

A avaliação feita pelo Brand D_x/M&M (2018) não é a única forma possível de medir o *brand equity* de uma marca. Como visto na fundamentação teórica, a metodologia de Keller e Machado (2009) utilizada neste trabalho dedica maior atenção aos elementos que compõem a marca. Os seis tipos de elementos que geram valor para a marca são divididos em quatro etapas sequenciais que envolvem a identificação da marca, o significado que possui, as respostas que obtém e os relacionamentos que constrói. O *brand equity* positivo é obtido quando todas as etapas da pirâmide (figura 73) são atendidas.

Figura 73 - Detalhamento Pirâmide de Brand Equity



Fonte: Adaptação. KELLER, K.; MACHADO, M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Na etapa da proeminência são avaliados os elementos relacionados à identificação e à lembrança de marca e “refere-se a aspectos da lembrança da marca como que frequência e facilidade a marca é evocada em várias ocasiões” (KELLER e MACHADO, 2009, p.49). No caso do Banco do Brasil, a marca possui uma proeminência bastante consolidada perante o público. A marca foi Top of Mind do segmento bancário pela Folha de São Paulo todos os anos desde 1992 (HADDAD, 2018) e no questionário aplicado foi o segundo banco digital mais citado. Em 2007 já possuía seu símbolo e elementos de identidade visual reconhecidos por mais de 96% da população brasileira (BANCO DO BRASIL, 2009). Além disso, a marca possui uma forte associação com o Brasil devido ao seu nome, e suas cores foram mencionadas com frequência como um atributo que lembra a marca no questionário aplicado ao público.

O desempenho “refere-se aos meios pelos quais o produto ou serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos clientes” (KELLER e MACHADO, 2009, p.51) O aplicativo do Banco do Brasil possui um desempenho acima da média do mercado e é muito bem recebido pelos clientes. Foi eleito em 2016 como o quinto aplicativo mais importante

para os brasileiros pela eMarketer (BANCO DO BRASIL, 2016) e, em 2018, o quinto aplicativo de celular mais popular com presença entre 10% e 19% na tela inicial dos telefones brasileiros (VENTURA, 2018). O aplicativo também foi eleito o melhor *mobile banking* do ano de 2018 pelo Canaltech com 29% dos votos (BANCO DO BRASIL, 2019). No questionário aplicado também foi possível averiguar que o aplicativo é considerado de fácil uso para a maior parte dos clientes. Em relação ao *design*, o aplicativo foi recentemente reformulado para ficar mais próximo da estética utilizada no ambiente digital e o desenvolvimento foi feito com base nas opiniões dos clientes. Outro *insight* fornecido pelo questionário é que a maior parte dos clientes estão satisfeitos com a marca e as soluções oferecidas por isso mantêm sua conta.

Em relação à imagem da marca é preciso destacar o rejuvenescimento sofrido pela marca em sua comunicação e nas ações de marketing que começa a ser percebido pelo público. Na pergunta sobre o tipo de pessoa que o Banco do Brasil seria, é perceptível que a imagem de velho e novo criam um contraste característico de um período de transição. Outra questão fortemente atrelada à marca é a tradição centenária e a solidez da instituição. Uma parte significativa da imagem da marca também está associada ao seu caráter estatal e à imagem que o público possui do governo. Em relação à personalidade, a marca tem tido uma postura mais dinâmica, buscando se apresentar como uma marca atual pelas suas soluções, mas também pela aproximação do público jovem.

Os elementos que compõem o julgamento fazem uma comparação entre o que os indivíduos pensam sobre a marca em relação ao mercado (KELLER e MACHADO, 2009). Como visto na categoria reputação da pesquisa do Brand Dx/M&M (2018), a marca Banco do Brasil possui credibilidade pela solidez, admiração, respeito, confiança e consistência que transmite para o público por meio de suas operações e comunicações. Também como é visto na pesquisa, a marca é fortemente considerada e possui uma posição de relevância, possivelmente podendo ser vista como superior dentro do mercado, pela alta nota que recebeu no critério de preferência.

Medir os sentimentos do público em relação à marca é algo particularmente complexo por nem todas as emoções serem comunicadas de maneira direta e clara pelo público. Entre as opções de sentimentos abordadas por Keller e Machado (2009), a marca Banco do Brasil invoca no público sentimentos atrelados a segurança, reduzindo inseguranças e preocupações. Este aspecto é perceptível no questionário aplicado, no qual os principais sentimentos atrelados a marca são segurança, confiança e tradição.

A ressonância se dedica à compreensão do vínculo entre marca e cliente por meio do relacionamento estabelecido entre eles. A identificação com a marca é parte importante deste processo e como foi visto no questionário, a maior parte dos clientes se identifica com a marca e uma parte considerável que não se identifica não possui sentimentos negativos que poderiam impedir uma futura identificação. A fidelidade é outro critério que gera ressonância e como foi observado na pesquisa de Valor de Marca, o Banco do Brasil possui nota máxima em relação à fidelização dos clientes por mais de quatro anos.

Após a construção da pirâmide e levando em consideração a pesquisa de Valor de Marca, é possível afirmar que a marca Banco do Brasil percorre todos os pilares da pirâmide e possui um *brand equity* positivo, impactando diretamente o sucesso da marca perante o público e a diferenciando dentro do segmento.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Após toda a análise da marca realizada ao longo deste trabalho, fica claro que a escolha do *branding* como base teórica foi extremamente vantajosa para a compreensão da marca Banco do Brasil. Ao optar por um estudo de marca, foi possível reunir uma série de elementos e aspectos da marca que antes eram analisados de forma difusa, quase operando de forma individual, sob um mesmo guarda-chuva que de fato permite a compreensão da marca como um todo. É claro que o *branding*, como estratégia de marca e área do conhecimento, é muito maior e diverso do que as teorias utilizadas para fundamentar este trabalho. No entanto, a bibliografia utilizada por este trabalho e o levantamento documental permitiram atingir o objetivo deste trabalho de realizar uma análise da marca de forma efetiva, identificando elementos, fornecendo *insights* e apontamentos sobre as estratégias da marca.

Ao iniciar este trabalho, havia uma crença pessoal da autora de que, por enfatizar o digital de forma tão enfática em suas comunicações, o Banco do Brasil deveria possuir em seu posicionamento um forte apelo relacionado ao digital. Esta percepção equivocada fazia com que alguns aspectos da marca parecessem difusos e desconexos, criando a imagem de uma marca que tentava fortemente mostrar algo por meio da comunicação que não estava refletido nos outros aspectos.

Após a investigação realizada, fica claro que a marca Banco do Brasil possui um alto nível de estruturação e de coerência em suas ações, reflexo de uma essência de marca e posicionamento bem definidos. Por ter em sua essência a inovação e um forte direcionamento para o cliente, a marca foi capaz de desenvolver uma estratégia voltada para o digital por acreditar que as soluções digitais são a entrega mais inovadora e facilitadora para a vida do cliente que a marca pode oferecer. A estratégia digital alinhada ao posicionamento fez com que a marca construísse uma série de significados em suas mais diferentes esferas e pontos de contato que refletem uma marca que, apesar de possuir 210 anos de história, é atual e atende às necessidades contemporâneas dos consumidores. O digital, portanto, possui um papel fundamental para a marca, por ser a materialização pública de sólido posicionamento de marca.

Esta compreensão só foi possível após uma intensa e profunda análise dos elementos de marca que comprovaram a presença dos conceitos teóricos do *branding* no processo de atualização da marca, tanto em sua composição quando na forma como comunica seus atributos e identidade para o público. Como foi visto na análise do tema, a identidade da marca Banco do Brasil é advinda de diversas fontes que compõem um prisma de marca

alinhado em todas as etapas. Seja na oferta de produtos ou na comunicação, a marca tem utilizado a inovação e o digital como fio condutor de suas ações de uma forma que vai muito além de um discurso ou da simples oferta de um novo serviço. Um ponto bastante interessante que comprova isto é que a marca fez um processo de dentro para fora que muitas vezes é ignorado por outras instituições. Dedicou seus esforços para construção dos aspectos estruturais da marca e direcionadores das ações para depois criar serviços e comunicações que refletissem estes elementos para seus públicos de interesse nos mais diferentes pontos de contato.

Este processo, no entanto, não foi realizado sem desafios. Como foi visto, a tradição é algo muito forte no DNA da marca e é fortemente percebida pelo público. Isto fez com que fosse mais difícil para a marca, em um estágio inicial de estruturação, compreender qual espaço deveria ocupar no mercado e como conciliar a nova identidade com a antiga sem criar um híbrido que não possuísse significado ou relevância. A marca também enfrenta os desafios vindos da atualização, que fazem com que sua imagem e significado sejam difusos e contraditórios por conter as percepções dos que já absorveram a nova mensagem da marca e aqueles que ainda carregam com si os antigos discursos.

Este aspecto cria um *gap* de percepção que foi avaliado e comprovado por este trabalho. No entanto, os resultados relativos à percepção indicam que a marca tem sido efetiva na concretização de uma nova imagem e de um posicionamento digital e atual. Em um período curto e com uma verba de mídia menor que a dos concorrentes de mesmo porte, a marca conseguiu aumentar sua percepção como de marca digital e tem seus produtos considerados de forma mais significativa do que seus concorrentes tradicionais, o que parece indicar que as mensagens comunicadas são adequadas e estão sendo assimiladas pelo público.

Este processo, mesmo ainda em estágio inicial, tem gerado resultados tangíveis em relação ao valor da marca, apesar de este trabalho não ser capaz de identificar se as mudanças realizadas impactaram os resultados comerciais da marca pela falta de dados. Os estudos realizados durante o período por empresas especializadas na avaliação monetária das marcas indicam uma valorização considerável da marca como reflexo das mudanças realizadas e do alinhamento apresentado pela marca em suas estratégias.

Sendo assim, a pesquisa permitiu identificar aspectos de interesse relativos à marca e levantar várias questões a respeito do trabalho realizado pelo Banco do Brasil. As estratégias utilizadas pela marca oferecem insumos para que outras marcas possam compreender e se inspirar na construção e gestão eficiente e concisa. O caso em questão também oferece insumos significativos para marcas tradicionais que possuem dificuldade em se posicionar e

rejuvenescer, tanto em relação aos processos quanto em relação ao tempo de resposta por parte do público.

A marca Banco do Brasil, no entanto, é muito maior do que o que foi apresentado e analisado ao longo deste trabalho. Devido às limitações de pesquisa, o recorte da marca foi relativamente limitado, avaliando apenas elementos que diretamente estavam relacionados com a essência e relacionados com o aspecto digital. Para pesquisas futuras, uma análise mais ampla da marca pode levar a novas informações e conclusões a respeito da forma como a identidade de marca se materializa com a adição de outros públicos de interesse da marca como os investidores e o agronegócio. Também é muito válido um estudo de percepção mais aprofundado e variado, com públicos mais diversos do que os que foram medidos, principalmente de outras áreas do Brasil e de diferentes perfis econômicos. Seria ingênuo ignorar o impacto que estas questões podem ter na percepção de marca e sua compreensão ajuda a montar um cenário mais real do trabalho da marca perante o público. Devido à forte relevância do Nubank perante público, um estudo específico sobre o cartão de crédito Ourocard também agregaria para o entendimento da marca e sua posição competitiva dentro de um mercado em forte ascensão.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA

O Banco do Brasil passa por uma transformação em sua marca devido ao seu reposicionamento como um banco digital...

1. De onde surgiu a necessidade de reposicionar a marca?
2. Quais são as equipes responsáveis pela gestão da marca? De que forma atuam?
3. Como você definiria a marca Banco do Brasil?
4. Por que o banco passou a se posicionar como um banco digital?
5. Qual o objetivo do banco com esta mudança? Por que esse posicionamento é vantajoso para o banco?
6. Em relação a sua postura de marca, de que forma o Banco do Brasil digital se diferencia do antigo Banco do Brasil?
7. Qual o papel do branding neste processo de mudança? Existe algum aspecto ou atributo que recebeu maior atenção?
8. Quais mudanças têm sido feitas, em relação a identidade da marca, que refletem este novo posicionamento?
9. Como ocorre esse processo?
10. Como a marca tem refletido esse posicionamento nas ações de marketing? e na comunicação?
11. Você acredita que as mudanças realizadas impactaram o valor da marca e sua relevância dentro do mercado?
12. A marca Banco do Brasil é uma das mais tradicionais do nosso país, você acredita que isso impacta o trabalho de branding e comunicação desenvolvido?
13. Quais os próximos passos para a marca?
14. Qual foi a principal dificuldade enfrentada durante o processo?
15. Você acredita que as mudanças feitas na marca impactaram a imagem do Banco do Brasil perante o público? De que forma?
16. Existe algum estudo sobre o impacto do reposicionamento para os clientes?
17. Como você acredita que a marca Banco do Brasil é percebida pelo público?
18. Esta é a forma como a marca deseja ser percebida? Que imagem a marca deseja ter?
19. Você acredita que o Banco do Brasil é percebido como um banco digital?

20. Existe algum estudo realizado pelo banco a respeito disso? O que foi identificado?
21. Qual o maior desafio da marca hoje relacionado a comunicação e percepção do público? Por que?
22. O que tem sido feito a respeito?

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO BANCO DO BRASIL

A entrevista foi realizada com um funcionário da área de marketing do Banco do Brasil em Brasília durante o primeiro semestre de 2019. A transcrição foi feita de forma literal e devido a um pedido do entrevistado será divulgada de forma confidencial. Algumas das perguntas foram adaptadas para evitar repetições e proporcionar maior fluidez durante a entrevista.

P: O banco do brasil tem passado por uma transformação na marca devido ao seu reposicionamento como um banco digital. De onde surgiu a necessidade de reposicionar a marca?

R: Então, a gente acompanha essa necessidade, essa necessidade na verdade é uma necessidade do mundo, do mercado. A gente como todas as outras empresas, a gente acompanha muito a sociedade, as tendências, as transformações pelas quais o consumidor está passando, então, a necessidade surgiu desse monitoramento e pela sustentabilidade da nossa própria empresa, do nosso negócio, a gente viu que tá num mundo em transformação com novos recursos tecnológicos e um novo comportamento do consumidor. Então tudo isso a gente vêm monitorando a uns bons anos e tomamos medidas para que a gente continue inserido nesse contexto, né. O banco como você sabe é uma empresa com mais de 200 anos e eu acho que isso é um movimento, na verdade, para a nossa empresa bastante natural, porque hoje é o digital mas daqui algum tempo a gente pode tá falando de outras coisas como no passado foram outras tecnologias que transformaram. Então a gente sempre se reinventou ao longo desse tempo por estar acompanhando as necessidades do mercado, a gente quer continuar sendo relevante para o nosso consumidor. O que está mudando na vida dele e como a gente se insere nisso? Essa é uma questão que a gente tá sempre se perguntando. Então hoje são os recursos digitais e por isso a gente enveredou por esse caminho.

P: Quais são as equipes responsáveis pela gestão da marca? De que forma atuam?

R: Então, hoje a gestão da marca ela fica dentro da diretoria de marketing e comunicação e aí a gente tem o que a gente chama de uma gerência. É uma gerência de soluções, então são soluções em termos de gestão da marca, mas hoje ta posicionada dentro da diretoria de marketing e comunicação do Banco do Brasil que é ligada diretamente ao presidente do banco. A área de comunicação é ligada diretamente ao presidente.

P: Como você definiria a marca Banco do Brasil?

R: A gente tem um posicionamento de marca que é ser uma empresa brasileira inovadora que conecta as pessoas as suas realizações. O Banco como empresa ele tem um propósito, por que que hoje o Banco existe? Então o nosso propósito é cuidar do que é valioso para as pessoas. Então tudo que a gente faz, e aí quem são essas pessoas? Desde você pessoa física, até uma pequena empresa, até a sociedade como um todo, até o governo. Então assim, nesse contexto de pessoas, todo mundo que a gente se relaciona. E aí a gente tentar entender o que é valioso para cada um dos públicos e de que forma a gente pode cuidar disso. Então como posicionamento de marca a gente quer ser uma empresa, porque eu também acho que hoje os bancos também estão em transformação e a gente precisa entender como que a gente atua nessa questão de dados, nós temos muitos dados dos nossos consumidores, a gente sabe como ele se comporta. Porque o comportamento de compra diz tudo, até sobre momento de vida, da onde você tá. Então como a gente te ajuda mais do que sendo um intermediador financeiro, por isso no posicionamento é uma empresa, brasileira, porque isso tá no nosso DNA, e a inovação que a gente quer colar com a nossa marca. Justamente nesse processo que você comentou na primeira pergunta, não é necessariamente um banco digital porque o digital daqui um tempo pode ser uma coisa tão intrínseca que essa palavra não exista porque não existe mais separação de mundo real e virtual. Então é a inovação que a gente quer tá colado a nossa marca, porque seja lá o que tiver sendo inovação nos próximos anos, a gente quer estar inserido nesse contexto, né. A gente quer ser visto como uma empresa brasileira inovadora que conecta as pessoas as suas realizações. Em outras palavras é, que facilita a sua vida. Nem precisa lembrar que a gente existe, entendeu, a gente tá aqui para facilitar a sua vida.

P: Qual o objetivo do banco com esta mudança? Por que esse posicionamento é vantajoso para o banco?

R: O objetivo é continuar sendo relevante para as pessoas e continuar sendo atual. A gente vê o mundo em transformação, se a gente não acompanha, se a gente não tá inserido nesse novo contexto, a gente sabe que a gente vai ficar irrelevante, obsoleto e a gente vai ficar pra trás. Se a gente não for algo que facilita a vida das pessoas, a gente tá fora do contexto de vida delas e é por isso que a gente acredita nessa importância.

P: Qual você acredita ser o papel do *branding* nesse processo de mudança, de apresentar esse novo Banco do Brasil?

R: Então, eu acho que esse papel é importantíssimo porque aqui, depois eu posso te passar o material das questões que a gente cuida aqui dentro, mas nessa questão de gestão da marca a gente acompanha dois processos que são super importantes. Que é o valor da marca, que ele hoje compõe o resultado, é um ativo intangível e a gente coordena esse processo junto com a diretoria de finanças, de controladoria, parte orçamentária. Porque isso a gente valora mesmo, quanto que essa marca hoje vale no mercado e pra compor esse índice, a gente tem uma série de indicadores que passam desde o nosso resultado financeiro até pesquisas que a gente faz de percepção de marca. Nós temos alguns *statements* como eu te falei, algumas formas como a gente gostaria de ser percebido. A gente junta a área estratégica do banco e define como o Banco quer ser percebido e é isso que eu te falei, a questão do nosso posicionamento e aí a gente mede como nós estamos sendo percebidos pela sociedade. Então a gente faz baseado em pesquisas anuais e outras ferramentas que a gente tem de acompanhamento e aí a gente tem esse *gap* aqui no meio que é a famosa expectativa realidade, falando na linguagem dos memes atuais é exatamente isso, como eu acho que sou e como as pessoas me veem e aonde que a gente tá nesse meio. Isso compõe também o valor de marca e isso também compõe o que a gente fala de reputação de marca, a gente fica acompanhando esses índices. Então assim, tá indo de acordo com o que a gente quer? E aí, normalmente tem um *gap* aí, nós somos uma empresa de 210 anos, como eu te falei, e muito ligada ao governo então nem todas as vezes a sociedade nos vê dessa forma: como uma empresa digital, inovadora, a gente tem um *gap* de percepção muito grande entre clientes e não clientes. Então as pessoas que experimentam nossas soluções, elas têm uma percepção bem mais jovem e inovadora da gente porque elas tão ali no nosso aplicativo, utilizam nossas coisas. As que não, elas ficam com essa imagem do bancão do Brasil, uma coisa do passado, uma coisa arcaica. Então a gente tem esse *gap* hoje e a gente acompanha isso em pesquisa. A gente acompanha esse processo e a partir desses resultados, o que a gente pode fazer em relação a isso? Então a marca da vários direcionadores para aquilo que eu chamo de principais pontos de contato com a marca. Então aqui dentro da diretoria de marca e comunicação, direcionadores para publicidade, para ações de promoção e patrocínio e aí os pontos de contato nos canais digitais, então assim, *site*, aplicativo principalmente, hoje são experiências que você tem com a marca. Os pontos de contato físico, nossas agências, a gente passa alguns orientadores também para que seja a melhor experiência possível. A gente sabe que hoje ninguém acorda

de manhã e fala “oba, eu vou pro banco”, a gente sabe, a gente tá tentando, esse é um grande desafio que a gente tá tentando transformar. E os nossos funcionários, a gente tem um papel importantíssimo de passar orientadores para os nossos funcionários, para que eles entendam que no fim do dia, para aquele cliente, aquela pessoa que fez o atendimento é o Banco do Brasil. Quando aquele cliente for responder uma pesquisa sobre “o que você acha do Banco do Brasil?” ele vai lembrar de quem foi que atendeu ele naquele dia. Você imagina o desafio de fazer mais de 90 mil pessoas no Brasil inteiro entenderem que elas não são assim, funcionárias do Banco do Brasil, para o cliente elas são o Banco do Brasil. Então aí eu acho que a importância da gestão de marca é essa, a partir do que a gente monitora e acompanha, que orientadores a gente pode passar para outras áreas que realmente estão ali na linha de frente, que a gente chama, que são pontos de contato com os clientes.

P: Quais mudanças têm sido feitas, em relação a identidade da marca, que refletem este novo posicionamento?

R: Então, na identidade de marca a gente ainda não fez nenhuma mudança a muitos anos, acho que a última atualização que a gente fez foi em 2002 para fazer alguma adequação de aplicação do nosso logo para o digital. Só que a gente está fazendo nesse momento um estudo, então no final do ano ou pro ano que vem a gente tem, deve ter... A gente identificou que em termos de identidade visual de marca a gente tá ficando um pouco obsoleto, a gente tem mudado a nossa comunicação, tem direcionado nossos patrocínios para coisas mais jovens, nosso aplicativo é premiado constantemente como o melhor do mercado financeiro, apesar de ainda não ter essa percepção de forma geral mas pra quem é técnico e experiente, sabe que ele é. Então a gente como empresa, tem feito uma série de evoluções para alcançar o posicionamento de marca que a gente quer mas enquanto marca mesmo, identidade visual a gente tem a mesma já, imagina, 2007 surge o iPhone e aí muda, o smartphone muda todo o comportamento do consumidor que é uma coisa absurda. E a nossa marca, ela não foi pensada para aplicativos. A nossa identidade hoje foi pensada para o início do digital, pra sites, para essas experiências que a gente tinha *desktop*, então a gente acha que tem um *gap* aí de especificamente *design* e identidade visual que a gente tá fazendo um trabalho agora de atualização.

P: Você falava das ações de marketing, patrocínio e comunicação, você pode me explicar como vocês têm feito esse direcionamento?

R: Então, a gente mudou o nosso processo de planejamento desde 2015, então a gente tá completando 4 anos que a gente passou a fazer todo um planejamento de comunicação muito colado com a estratégia da empresa e estratégia de marca. Pode parecer até estranho mas eram áreas que não eram muito próximas dentro do Banco. Então, foi todo repensado o planejamento de comunicação pra tá colado aos objetivos da empresa, onde essa empresa quer chegar, inclusive e principalmente, objetivos negociais. Porque a gente tem visto cada vez menos essa comunicação tradicional de uma comunicação institucional de marca e uma voltada pra negócio, resultado. A gente acha que essas coisas tão muito, e principalmente para uma marca como a nossa que não tem mais necessidade do awareness, né, as pessoas conhecem o Banco do Brasil dentro do Brasil. [Pausa na gravação devido a interrupção da entrevista por terceiros] Então, a gente alinhou muito mais esse planejamento aos objetivos da empresa, como eu te falei, focado inclusive em resultados negociais, ao posicionamento de marca, como que a gente entrega isso em comunicação, como a gente quer ser percebido como marca e aí questões orçamentárias, os veículos, fizemos vários estudos de mídia e fomos evoluindo. O planejamento de 2016 é melhor que o de 2015, a gente foi evoluindo nisso. A gente começou a otimizar nossos recursos e foi muito foco em inovação de conteúdos e de otimização de recursos e de entrada nessas mídias digitais. A gente tem um entrave assim, a gente é regulado pela Secretária de Comunicação do Governo (SECOM) para fazer mídia. Então até algum tempo, nenhum órgão ligado a essa secretaria do governo podia fazer Google e essas mídias programáticas, essas coisas que são mais novas na publicidade. E aí a gente teve esse aprendizado juntamente com essa melhora do planejamento, mas se você disser o que que mudou? O que que foi na comunicação essa guinada? E eu já acredito que tem uma guinada sim porque as pesquisas mostram isso, foi um trabalho de planejamento de comunicação mais robusto e quando eu falo planejamento, a gente sabe que em 2019 não é um planejamento engessado. Ele vai mudando constantemente ao longo do ano mas ele acompanha e tá muito ligado a estratégia da empresa, onde essa empresa quer chegar. E hoje isso tá muito colado a medição de resultados, tá mais efetiva também, a gente evoluiu muito na avaliação de comunicação então a gente consegue saber qual ação tem surgido efeito, qual não, como a gente se aproxima do público jovem, para que lado a gente vai. Então assim, trabalho de planejamento e acompanhamento e avaliação de resultados em comunicação, isso foi uma revolução muito grande. Tem um foco também muito grande também de linguagem de marca e conteúdos que a gente vai comunicar, então a gente passou a ficar, e nisso nossas agências nos ajudam bastante, a ficar mais colado nesse público que nos interessa. Quando você tem mais claro que público você quer atingir, “eu

quero rejuvenescer minha base sem deixar de cuidar, óbvio, do meu público tradicional” você começa a direcionar o conteúdo para quem você quer falar mais. Então acho que a gente tem também um trabalho bacana de direcionamento de conteúdo nos últimos anos. A gente uma pesquisa de percepção de comunicação que é feita anualmente pelo Ibope em que nos últimos anos, ela é realizada a uns 12 anos, nos 10 primeiros anos que essa pesquisa foi realizada a gente nunca aparecia em lembrança espontânea de comunicação e a percepção vem muito, principalmente da publicidade. Quando você pergunta pra pessoas “Que marcas você lembra?” Ela lembra de propagandas da *tv* que ainda é o meio mais forte, isso tá mudando e vai mudar rápido mas ainda é, no Brasil, o meio de comunicação mais assistido, as maiores audiências tão ali. Mas a internet vem aí, o *Youtube* tá quase lá, já é a segunda emissora em termos de volume de pessoas que assistem, mas enfim, hoje ainda é. Então as pessoas lembram de marcas de coisas boas, né? Então ela lembra de Coca-cola, ela lembra até de coisas muito da sua infância, eu lembro de campanhas de quando você ainda não era nascida como pipoca e guaraná⁴, coisas bem clássicas da comunicação. E aí quando gente vai pro financeiro as pessoas sempre lembravam muito do Itaú porque ele tem um volume de investimento que é muito maior que o nosso e isso a gente não vai conseguir mudar tão cedo. A gente não tem tanto dinheiro pra fazer comunicação como eles têm e outros privados também têm, então a gente tinha que pensar em soluções de como que a gente faz o melhor com o dinheiro que a gente tem. A gente concentrou o investimento em algumas mensagens, em campanhas e trabalhou alguns conteúdos mais inovadores e a gente começou a ser mais lembrado desde que a gente fez Dona Hermínia com o Paulo Gustavo fazendo crédito. De lá pra cá a gente tem aparecido nas lembranças de campanha. Por que? Porque direcionamos melhor nosso investimento de mídia, concentramos o que a gente faz de melhor com pouco dinheiro para ser lembrado e mudamos o conteúdo. Então começou a aparecer um Banco do Brasil que as pessoas não tavam acostumadas, né? Aquela propaganda tradicional do cliente apertando a mão do gerente na agência que ninguém aguentava mais, aquilo ali é igual cena de família tomando café da manhã que a gente vê no comercial de margarina, muito clichê. E aí quando você começa a ver um personagem que tem humor, a coisa sai do comum e as pessoas começam a lembrar. Então de lá pra cá a gente tem buscado investir em conteúdos que chamam mais atenção das pessoas.

⁴ Campanha de Guaraná Antártica muito famosa nos anos 1990 por associar o consumo de guaraná ao de pipoca por meio de uma música. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XCVzgwu7qFg>

P: A minha pergunta era se você acreditava que essas mudanças feitas impactaram o valor da marca, como já vimos que sim, você acha que essas mudanças têm sido muito perceptíveis? Como vocês tem percebido isso?

R: Toda mudança de percepção de comunicação, que é menor e de marca que é maior. Porque quando você fala em marca fica maior, tem mais pontos de contato, tô falando só de comunicação. Apesar da gente ser *Top of Mind* do Instituto Folha, aquela pesquisa que é feita anualmente pela Folha de São Paulo, a gente sempre ganha *Top of Mind*. Eu até brinco que talvez a gente rouba porque a pergunta é assim: “ Quando você pensa em banco...” aí o nosso nome é Banco do... né. Então a gente já começa, pode ser ? Não sei. O Itaú, Bradesco eles não usam a palavra banco, a palavra banco no seu nome, mas a gente ganha o *Top of Mind* a muito tempo, então a gente é campeão de lembrança no Brasil. Por uma história, é o banco mais antigo, capilaridade, a gente tá em praças que outros bancos não estão, a gente tem essa coisa de ser público e privado, a gente tem que dar resultado pro nosso acionista mas ao mesmo tempo a gente promove o desenvolvimento do Brasil. Então às vezes não é tão lucrativo eu estar lá no interior do Piauí, talvez aquela agência me custe, aquela loja, se a gente pensasse em loja, ela custa mais do que ela traz de retorno mas é meu papel enquanto empresa que promove o desenvolvimento do Brasil, estar naquela região e ser o intermediador financeiro daquelas pessoas. Porque ali eu faço agricultura familiar, enfim, eu faço render a pequena empresa, eu cuido daquela comunidade mesmo que ela não me dê um retorno financeiro então essa dualidade que é muito particular do Banco do Brasil. Mas assim, a gente é super lembrado, isso é constante. O que tem mudado de mais relevante é que a gente começa a se aproximar daquilo que a gente quer. Esse trabalho ele é muito longo, eu acho até que a gente tem tido resultados num prazo que a gente nem esperava porque a gente começou, como eu te falei, colar mais comunicação e marca de 2015 pra cá e já tem uns dois anos que as pesquisas mudaram, então acho que foi um resultado até rápido. E tem começado, em termos de marca, essa coisa da inovação tem começado a ser um atributo um pouco mais percebido pro nosso lado, então esses trabalhos são de longo prazo e a gente tem bastante calma e consciência disso, nossa preocupação é que ele tenha continuidade aqui dentro, né. Mas a gente acha que já tem resultados bem relevantes que até nos surpreendem assim, de aparecer nas pesquisas coisas que a gente achava que precisaria de mais trabalho ainda pra sociedade lembrar disso.

P: Essa é uma curiosidade minha, você falou que o Banco do Brasil tem banco no nome. Banco normalmente é associada a uma coisa um pouco negativa, meio quadrada, vocês percebem isso como um atributo a ser trabalhado?

R: Uma apresentação que eu vi assim, quase associando banco ao capeta, né? A gente fez uma pesquisa com o público *millenium*, assim de marca e a gente identificou que falar de finanças é legal, o jovem quer. Quer entender como cuidar do dinheiro, é um assunto que interessa mas aí quando a gente vai pra banco aí fala “não, o banco ele rouba meu dinheiro. Ele vai pegar meu dinheiro e faz o que é melhor pra ele e me cobra umas coisas que eu não entendo”. Eu acho assim, banco realmente tem, e aí pra todo mundo, isso cai pra todos essa conotação negativa. O que eu acho que tem uma bola quicando e que nenhum banco realmente se apropriou e que a gente tem alguns direcionamentos nesse sentido. As pessoas querem saber sobre finanças, elas querem saber investir seu dinheiro e elas não entendem essa relação muito dos bancos com ela. Até por isso fintechs e outras iniciativas menores tem conquistado os corações dos jovens porque eu acho que são relações mais transparentes. Então o que eu acho, enquanto banco do setor financeiro, é que a gente tem que investir mais nessa questão da transparência e da percepção do benefício porque se eu estou te cobrando alguma coisa é porque eu estou de oferecendo outra só que você precisa perceber isso porque se não essa relação não é vantajosa. Então acho que é um trabalho esse de mais longo prazo, porque esse é pro setor né e historicamente as pessoas têm essa relação mas é um desafio do nosso setor. Minha visão é de que quanto mais a gente investir nessa questão da educação financeira e uma transparência na relação a gente consegue mudar essa percepção.

P: A marca Banco do Brasil é uma das mais tradicionais do nosso país, você acredita que isso impacta o trabalho de *branding* e comunicação desenvolvido?

R: Demais, é uma pergunta que eu sempre me faço e a gente ainda não tem resposta. A gente tá nesse trabalho de ter um novo posicionamento de marca e talvez até uma nova identidade, a gente tá num trabalho, a gente plugou a *Future Brand* que é uma agência de *branding* que tá agora junto com o Banco do Brasil. A gente nunca teve um trabalho com uma agência de *branding* e acho que a gente quer levar esse trabalho de marca para um novo patamar. E aí o que eu sempre me pergunto nesse trabalho, nessas discussões é: Beleza, eu preciso me rejuvenescer. Como? É fácil pro Nubank ser uma marca jovem porque ele é uma marca jovem. Então se você têm 3 anos de idade você é jovem. Se você tem 210, como é que você é jovem e aí eu me pergunto se é necessariamente eu ser jovem se eu sou uma empresa antiga ou se é eu falar com o jovem mesmo sendo uma empresa antiga. E aí vamos trazer pro

mundo das pessoas físicas, a gente tem pessoas, o Serginho Groisman, pessoas que são velhas de idade e aparentam, são fisicamente e se comunicam muito bem com o público jovem desde quando eu era jovem, por exemplo. Então eu acho que o desafio não seja assim, ser *forever young*, eu não preciso ser jovem de idade, eu preciso ser jovem de espírito, eu preciso comunicar sempre com o público que estiver fazendo a diferença naquele momento. E como traduzir isso pra marca, ninguém vai ter uma resposta. A gente tem algumas estratégias e a gente persegue elas mas eu acho que o importante é estar sempre nessa, entender quais são as perguntas certas e acho que no momento a gente tem feito essa pergunta certa de como é que uma marca que é velha se comunica com um público jovem. Porque não tem, ou tem, assim, como a gente nascer de novo. O Bradesco fez um movimento nesse sentido ao lançar um banco digital que chama Next, ele não é Next Bradesco, ele é Next e é um banco do Bradesco. Então é um jeito de nascer de novo, criar uma nova marca para fazer um negócio específico diferente do seu e ela fica ali apartada. São coisas que a gente tá questionando nesse momento, mas assim, a gente tem muita clareza de que não existe certo e errado nessa questão de *branding*. É questão de escolher um caminho, um posicionamento, seguir e medir depois o que ele trouxe de retorno de negócio pra você e se você corrige essa rota ou se você vai em frente. Eu acho que hoje nessa pergunta eu tenho mais outras perguntas pra te oferecer do que respostas.

P: Qual foi a principal dificuldade enfrentada durante o processo?

R: Então, na verdade a dificuldade que a gente enfrenta, assim, é mudança de cultura internamente. Assim como a sociedade é acostumada com um Banco do Brasil tradição, a sociedade trabalha no nosso quadro. O funcionário do Banco do Brasil é uma amostra do Banco do Brasil então a gente tem um desafio mesmo de mudança de cultura, pra tudo assim. Para o funcionário na questão do digital nos processos, tudo que é mudança eu acho que o ser humano é um pouco resistente e aqui a cultura organizacional é muito forte e aí eu acho que a gente precisa, a principal dificuldade é essa.

P: Como falamos, essas mudanças geraram um impacto na imagem da marca e de que forma você acha que foi esse impacto?

R: Então, primeiro de aumentar lembrança que é a primeira consideração e as pessoas e com isso, não só lembrança porque como eu disse a gente é *top of mind* então talvez eu não preciso de mais lembrança mas é uma lembrança ligada a uma empresa, o rejuvenescimento já veio em termos de percepção. Quando a gente faz pesquisa a gente pede que as pessoas

personifiquem a marca do Banco, “Se o Banco fosse uma pessoa, como essa pessoa seria?” essa é uma etapa muito importante da pesquisa porque a gente era um velinho rabugento e a gente sabe que pra rejuvenescer vai bater. Então hoje a sociedade já nos coloca como um coroa bonitão, um cara que é mais velho mas que ele, essa coisa que eu tava te falando, talvez seja isso que a gente queira ser. Uma pessoa que é mais velha mas não é um velinho que não sai de casa, não conversa e etc. É o cara que, sei lá, hoje tava lendo o Bono do U2 tá fazendo 59 anos, 59 anos! Então assim, e ele dialoga muito com a juventude ainda então digamos que a gente queira ser esse, talvez não um cantor de rock, mas um cara que tem 59 anos super ativo, bonitão, que sai, dialoga, que conversa e vive a vida. E isso a personificação da marca tem mudado nas nossas pesquisas e até rápido o que deixa a gente bastante feliz. E outra coisa é que começa a colar na nossa marca o atributo de inovação porque é muito colado ao Itaú por todo o esforço de comunicação e consistência que ele tem feito nos últimos 20 anos, quase uma mesma linha criativa com algumas variações. Ai as pessoas colam digital ainda com inovação e meu conceito de inovação ele é muito mais amplo porque hoje é o digital mas eu não sei o que vai ser pra frente. A gente não era lembrado, então colou muito na marca deles a inovação mas agora começa a vir essa percepção pra gente também.

P: Você disse que hoje é o digital porque é o que está em voga, só que o Banco do Brasil usa muito isso do “banco mais que digital”. Você acha que hoje o Banco do Brasil é percebido como um banco digital?

R: Então, tá começando a ser mais. Tem esse *gap*, como eu te falei, os clientes enxergam mais porque experimentam e quem não é cliente não experimenta as soluções que a gente tem acaba tendo uma percepção menor mas a gente tá caminhando numa evolução dessa percepção e a gente acha que isso é bastante positivo.

P: Qual você acredita que é o maior desafio da marca hoje relacionado a comunicação e percepção do público?

R: A gente tá num momento de crise mas não é uma crise que eu acho que vai afetar a marca a longo prazo, acho que é passageiro mas o maior desafio é o que eu coloquei um pouco antes, como ser uma marca antiga que está no mercado a muito tempo e ser jovem, dialogar com uma geração que vem ai em que as mudanças são cada vez mais rápidas e perceptíveis, né. Então assim, o desafio é esse e eu acho que é um desafio que nós estamos preparados para ele porque quando a gente fez 100 anos, e nenhuma de nós estava aqui, a gente já era uma marca centenária e a gente tinha que falar com um público que não era o mesmo de 100 anos

atrás. Então acho que o Banco sempre se reinventou, lógico, em contextos históricos completamente diferentes. Eu acho que hoje o desafio é muito grande porque as mudanças são muito mais rápidas, uma mudança de marca em 2002 ela já tá super velha, na verdade qualquer coisa de 2010 já é uma coisa que tem quase 10 anos e na velocidade com que as coisas, a gente chegou num nível de tecnologia que a gente consegue mudanças muito grandes, esse é o desafio: como ser uma marca tão antiga e uma empresa tão grande, acho que empresas que são menores conseguem ser mais ágeis, e acompanhar as mudanças cada vez mais rápidas. O desafio é esse, quem tiver essa resposta vai ser a pessoa mais rica do mundo.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SOBRE BANCOS E PERCEPÇÃO DE MARCA

Olá! Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso em Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação (FAC) da Universidade de Brasília (UnB) elaborada pela estudante Victoria Franco e orientada pelo professor Dr. Edmundo Brandão. O intuito do questionário é avaliar o uso e as percepções acerca de bancos.

A pesquisa é anônima e todos os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Sua participação é muito importante e agradeço por dedicar seu tempo. Se possível, compartilhe também com seus amigos, familiares e colegas de trabalho.

Parte 1: Bancos digitais

1. Você pertence a qual faixa etária?

- Menos de 18 anos
- De 18 a 24 anos
- De 25 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 60 anos
- Mais de 60 anos

2. Você atualmente possui alguma conta bancária (corrente ou poupança) ou cartão de crédito em algum dos seguintes bancos? (Selecione todas as opções aplicáveis.)

- Banco do Brasil
- Banco Inter
- Banco Original
- Bradesco
- Caixa Econômica Federal
- Itaú
- Neon
- Next
- Nubank
- Santander
- Outro (Qual?)

3. O que você levou em consideração na hora de escolher seu banco/cartão de crédito?

- Crédito
- Tarifa
- Aplicativo
- Clube de benefícios
- Milhas
- Cartão de Crédito
- Cheque especial
- Gerente personalizado
- Variedade de agências
- Proximidade de casa ou trabalho
- Outro (Qual?)

4. Você costuma realizar suas operações bancárias via: (Selecione todas as opções aplicáveis.)

- Site
- Aplicativo
- Caixa eletrônico
- Agência bancária
- Caixa 24h
- Gerente do banco

5. Você já usou o aplicativo do seu banco/ cartão de crédito? (Caso a sua resposta seja não, pule para questão 9)

- Sim
- Não

6. Que tipo de operação você realizou? (Selecione todas as opções aplicáveis.)

- Abertura de conta
- Transferência
- Alteração de limite
- Consulta de saldo
- Depósito em poupança
- Saque remoto
- Desbloqueio de cartão
- Contratação de crédito
- Realizar atendimento
- Pagamento de contas

7. Realizar operações via aplicativo é _____ do que é presencialmente

Muito mais difícil	1	2	3	4	5	Muito mais fácil
--------------------	---	---	---	---	---	------------------

8. Realizar operações via aplicativo é _____ do que é presencialmente

Muito mais demorado	1	2	3	4	5	Muito mais rápido
---------------------	---	---	---	---	---	-------------------

Segundo a Federação Brasileira dos Bancos (Febraban) em 2014, um banco digital precisa ter as seguintes características:

- 1- Processos não presenciais, com captura digital de documentos e informações e coleta eletrônica de assinaturas;**
- 2- Acesso a canais eletrônicos para todas as consultas e contratação de serviços;**
- 3- Resolução de problemas por múltiplos canais sem a necessidade da ida à agência.**

9. A partir dessa definição, qual o primeiro banco que vem a sua mente?

(Resposta aberta)

10. Por que você pensa neste banco?

(Resposta aberta)

11. Em qual banco você pensa ao ouvir a frase "Mais que digital"?

(Resposta aberta)

12. O quão digital você acha que são os seguintes bancos:

Banco	Não é um banco digital	É um banco pouco digital	É um banco digital	É um banco muito digital	Não sei opinar
Itáú					
Banco do Brasil					
Caixa Econômica Federal					
Santander					
Bradesco					

13. Se o Banco do Brasil fosse uma pessoa, como ele seria?

(Resposta aberta)

14. O que você sente ao pensar na marca Banco do Brasil?

(Resposta aberta)

15. Você acha que o Banco do Brasil é um banco digital? Por quê?

(Resposta aberta)

16. O fato do Banco do Brasil estar ligado ao governo é significativo para você? Por quê?

(Resposta aberta)

Caso você não seja cliente Banco do Brasil, pode seguir para a última pergunta deste questionário (pergunta 18).

Parte 2 - Clientes Banco do Brasil.

17. Caso você seja cliente Banco do Brasil, por que você mantém uma conta no banco?

(Resposta aberta)

18. O quanto você concorda com as seguintes afirmações:

Em uma escala de 1 a 5 na qual 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente.

1. O aplicativo do Banco do Brasil é fácil de usar
2. Realizar operações com o aplicativo do Banco do Brasil é prático
3. Consigo realizar todas as operações bancárias que preciso pelo aplicativo do Banco do Brasil

4. Com o aplicativo, posso fazer operações bancárias à qualquer hora e em qualquer lugar
5. O aplicativo do Banco do Brasil é melhor que o de outros bancos
6. As taxas cobradas pelo Banco do Brasil são condizentes com o serviço oferecido
7. O Banco do Brasil é um banco inovador
8. Eu me identifico com o Banco do Brasil
9. Utilizar o aplicativo do Banco do Brasil facilitou minha vida.

18. Obrigada por sua participação! Caso deseje concorrer ao vale presente de R\$ 100 da Livraria Cultura deixe seu email abaixo:

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Building Strong Brands**. New York: Simon & Schuster Inc, 1995.

AAKER, D; SHANSBY, J. **Positioning your product**. In: Business Horizons. Greenwich, v. 25, n. 3, p. 56-62, May/June 1982.

AGÊNCIA BRASIL. **Brasil é o 4º país em número de usuários de internet**. Exame Brasil, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/brasil-e-o-4o-pais-em-numero-de-usuarios-de-internet/>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>>. Acesso em: 17 de Abril de 2019.

BANCO DO BRASIL. **Perfil Corporativo: Histórico da Instituição**. 2010. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/ra/02.htm#11>>. Acesso em: 30 de março de 2019

BANCO DO BRASIL. **App Banco do Brasil chega a 15 milhões de usuários**. 2018. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/portalbb/page118,3360,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=57082>>. Acesso em: 30 de março de 2019

BANCO DO BRASIL. **Estratégia**. Relatório Anual de 2015. Disponível em: <<https://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2015/pt/06.htm>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual de 2016**. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

BANCO DO BRASIL. **Criação de Valor Social**. Relatório Anual de 2018. Disponível em: <<https://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2018/pt/index.html#criacao-valor-social>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual de 2017**. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2017.pdf>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

BANCO DO BRASIL. **CCBB figura entre os museus mais visitados do mundo em 2018**. Portal Banco do Brasil, 2019. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/portalbb/page118,3360,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=59185>>. Acesso em: 22 de maio de 2019

BANCO DO BRASIL. **Tamo junto nesse game**. Banco do Brasil Medium, 2018. Disponível em: <<https://medium.com/@BancodoBrasil/bb-estreia-na-bgs-2018-e-se-torna-o-1%C2%BA-banco-brasileiro-a-apoiar-os-esports-55ea586cbf35>>. Acesso em: 22 de maio de 2019

BANCO DO BRASIL. **Evolução da Marca Banco do Brasil**. 2009. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LinhaTempoMarcaBB.pdf>. Acesso em: 25 de maio de 2019.

BANCO DO BRASIL. **Pesquisa aponta aplicativo do BB como o quinto mais importante para brasileiros. 2016.** Disponível em: <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/52654/Pesquisa%20aponta%20aplicativo%20do%20BB%20como%20o%20quinto%20mais%20importante%20para%20brasileiros#/>. Acesso em: 06 de junho de 2019](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/52654/Pesquisa%20aponta%20aplicativo%20do%20BB%20como%20o%20quinto%20mais%20importante%20para%20brasileiros#/)

BANCO DO BRASIL. **App BB é o melhor mobile banking do ano. 2019.** Disponível em: <<https://medium.com/@BancodoBrasil/app-bb-%C3%A9-o-melhor-mobile-banking-do-ano-c75f29d14ef4>>. Acesso em: 06 de junho de 2019.

BATEY, M. **Brand Meaning.** New York: Routledge, 2008.

CERVO, A; BERVIAN, P. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CESÁRIO, G. **Marcas: da construção à avaliação de brand equity (dissertação).** Fundação Getúlio Vargas, 2002.

CONEXÃO FINTECH. **O que é Fintech.** 2016. Disponível em: <<https://www.conexaofintech.com.br/fintech/o-que-e-fintech/>>. Acesso em: 16 de abril de 2019.

DESIDÉRIO, M. **Nubank chega a 5 milhões de clientes no cartão de crédito. EXAME,** 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/nubank-chega-a-5-milhoes-de-clientes-no-cartao-de-credito/>>. Acesso em: 14 de maio de 2019.

DI MINGO, E. **The fine art of positioning.** The Journal of Business Strategy, Boston, v. 9, n. 2, p. 34-38, Mar./Apr. 1988.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2019 (ano-base 2018).** 2019. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Febraban%202019_Pesquisa%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria.pdf>. Acesso em: 2 de junho de 2019.

FERREIRA, M. **Multishow fecha patrocínio multiplataforma para 25 anos do Prêmio Multishow 2018.** Geek publicitário, 2018. Disponível em: <<https://geekpublicitario.com.br/31200/patrocinos-premio-multishow-2018/>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

FREITAS, M; MACHADO NETO, M. **Marca: do marketing ao balanço financeiro.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2015.

G1. **Uso de celular para movimentação financeira supera internet pela primeira vez diz FEBRABAN.** G1 Economia, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/07/uso-de-celular-para-movimentacao-financeira-supera-internet-pela-primeira-vez-diz-febraban.ghtml>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILMORE, J; PINE, J. **Autenticidade: Tudo o que os consumidores realmente querem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GRONLUND, J. **Basics of Branding: A Practical Guide for Managers**. New York: Business Expert Press, 2013.

HADDAD, N. **Ícones do segmento de Finanças investem no esporte e mantém hegemonia no Top of Mind**. Folha de São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/topofmind/2018/10/1983638-icone-do-segmento-de-financas-investem-no-esporte-e-mantem-hegemonia-no-top-of-mind.shtml>>. Acesso em: 06 de junho de 2019.

HILLER, Marcos. **Branding - A arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan Editora, 2013.

INFOMONEY. **Afinal, o que são “fintechs” e o que elas representam para o mercado? Especialista responde**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/inovacao/noticia/7424078/afinal-que-sao-fintechs-que-elas-representam-para-mercado-especialista>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

INFOMONEY. **Focados na melhor experiência do cliente, bancos investem em tecnologia**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/noticias-corporativas/noticia/7554649/focados-melhor-experiencia-cliente-bancos-investem-tecnologia>>. Acesso em: 18 de junho de 2019.

KAPFERER, J. **As Marcas: Capital da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002

KAPFERER, J. **The New Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term**. London and Philadelphia: Kogan Page, 2008

KELLER, K. **Strategic Brand Management**. 4 ed. Pearson Education, Inc, 2013

KELLER, K.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003

LIMA, M. **Brasil já tem mais de um smartphone ativo por habitante diz estudo da FGV**. Estadão, 2018. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-ja-tem-mais-de-um-smartphone-ativo-por-habitante-diz-estudo-da-fgv,70002275238>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

LONGO, W. **Marketing e comunicação na era pós-digital**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014

MEIO E MENSAGEM. **Banco do Brasil: De João VI a #maisquedigital, o Banco (de fato) do Brasil**. 2018. Disponível em: <<http://negocios.meioemensagem.com.br/banco-do-brasil/>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

MURAD, F. **Skol se mantém como marca mais valiosa do Brasil**. Meio e Mensagem, 2018. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/04/20/skol-se-mantem-como-marca-mais-valiosa-do-brasil.html>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

O GLOBO. **Meta do Banco Mundial é incluir 1 bilhão de pessoas no sistema financeiro até 2020**. Época Negócios, 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2018/04/meta-do-banco-mundial-e-incluir-1-bilhao-de-pessoas-no-sistema-financeiro-ate-2020.html>>. Acesso em: 1 de abril de 2019

O Globo. **Brasil já tem mais de dois milhões de contas correntes 100% digitais**. O Globo Economia, 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/brasil-ja-tem-mais-de-dois-milhoes-de-contas-correntes-100-digitais-22871249>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

OLIVEIRA, B; CAMPOMAR, M. **Revisitando o posicionamento em Marketing**. REGE Revista de Gestão 14, 41-52, 2007.

OLIVEIRA, L. **É produto ou serviço?**. Administradores.com, 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/e-produto-ou-servico>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

PACIEVITCH, Thais. **Banco do Brasil**. Infoescola, 2007. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/empresas/banco-do-brasil/>>. Acesso em: 30 de março de 2019.

PROPMARK. **Banco do Brasil adota novo brand persona nas redes sociais**. 2017. Disponível em: <<http://propmark.com.br/anunciantes/banco-do-brasil-adota-novo-brand-persona-nas-redes-sociais>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

REUTERS. **Nubank chega a 1,5 milhão de contas digitais**. G1 Economia, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/nubank-chega-a-15-milhao-de-contas-digitais-ghml>>. Acesso em: 08 de maio de 2019

RUÃO, T. (2003). “**As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas**”, Caleidoscópio, Universidade Lusófona, nº3, pp. 177 – 191

RUÃO, T. & FARHANGMER, M. (2000). “**A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso.**”, Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

SILVA, N. L. da. **Marketing digital como estratégia competitiva: o uso do portal digital do Banco do Brasil S.A. 2016.** 106 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2016.

SALOMÃO, Karin. **Os 20 maiores bancos do brasil em valores de ativos.** Exame. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/os-20-maiores-bancos-do-brasil-em-valor-de-ativos/>>. Acesso em: 30 de março de 2019

SEBBA, J. **Por que seu próximo banco vai ser uma fintech.** Exame, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/por-que-seu-proximo-banco-vai-ser-uma-fintech/>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

SERRALVO, F; FURRIER, M. **Fundamentos do posicionamento de marcas - Uma revisão teórica.** VII Seminário em Administração FEA-USP, 2004

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016

SOUZA, L. IBGE: **63 milhões de brasileiros não usam a internet. Muitos sequer têm interesse.** Extra Globo, 2018. Disponível em: <https://extra.globo.com/noticias/economia/ibge-63-milhoes-de-brasileiros-nao-usam-internet-muitos-sequer-tem-interesse-22421007.html>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

TALARICO, R. **Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marca (dissertação).** Fundação Getúlio Vargas, 1998.

VENTURA, I. Os aplicativos mais populares entre os consumidores brasileiros. 2018. Disponível em:<<http://www.conarec.com.br/2018/06/15/aplicativos-populares-brasileiros/>>. Acesso em: 06 de junho de 2019.

VICENTIN, T. **Cashback: o que é e como funciona esse método de compras online.** Tecmundo, 2017. Disponível em:< <https://www.tecmundo.com.br/ciencia/124744-cash-back-funciona-metodo-compras-online.htm>>. Acesso em: 14 de maio de 2019.