

Marketing de serviços: um estudo de caso sobre gestão de marca em uma organização financeira

THOMAS FALCOMER KOETZ
USP - Universidade de São Paulo
thomfk@gmail.com

1 – INTRODUÇÃO

Com a estabilização da economia brasileira, aumento da renda da população e o amadurecimento do mercado financeiro nacional, mudanças importantes têm afetado as atividades de marketing dos maiores bancos do Brasil. Competindo de maneira cada vez mais acirrada, os grandes conglomerados bancários se veem obrigados a reduzir seus custos e despesas, em uma busca incessante por ideias que possibilitem a redução de tarifas, de taxas de juros e também a melhora nos serviços. Para Lovelock e Wirtz (2006, p. 51), “À medida que a concorrência se intensifica no setor de serviços, torna-se cada vez mais importante para as organizações de serviços diferenciarem seus produtos por modos que sejam significativos para os clientes”. Nesse cenário competitivo os profissionais de marketing são incentivados a atuar com maior eficiência e eficácia, enxugando cada vez mais seus orçamentos e buscando ações de comunicação de marketing que gerem maior *brand equity*. Entretanto, não é simples encontrar atividades que diferenciem o banco em relação à concorrência e efetivamente contribuam com um acréscimo em seu *brand equity*, definido por David Aaker (2007, p. 18) como “um conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa ou de seus clientes”. Para isso, uma marca deve se posicionar com base em fatores diferenciadores e relevantes para seu mercado-alvo, e comunicar seu posicionamento de maneira clara e consistente. Posicionamento de uma marca, segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 180) é a maneira que esta ocupa na mente dos consumidores em relação aos concorrentes de acordo com os atributos tidos como mais importantes pelo mercado.

O consumidor tem se tornado cada vez mais saturado de estímulos oriundos dos mais diversos meios de comunicação. Com isso, a mente desse cliente filtra e rejeita grande parte da informação que o atinge, aceitando somente o que coincide com seu conhecimento ou com sua experiência anterior (RIES; TROUT, 1999, p. 5). Sendo assim, ferramentas de comunicação tradicionais por si só têm perdido eficiência e credibilidade, tornando evidente a necessidade de executar programas de comunicação integrada de marketing inovadores e alinhados a um posicionamento bem definido, de modo a atingir com melhor eficácia o público alvo. Não obstante, as organizações em questão também devem alinhar com o posicionamento todos os seus pontos de contato, para que cada interação do cliente com a marca ocorra de maneira a contribuir com o desenvolvimento de relacionamentos cada vez mais lucrativos com entre o consumidor e a empresa. Dessa forma, pode-se entender como questão problema: Quais são os fatores críticos do marketing em uma grande instituição financeira, em especial no que se refere às atividades de segmentação, posicionamento, *branding* e comunicação?

Dado o cenário apresentado, esse trabalho tem como objetivo estudar a atividade de marketing de um grande banco de varejo brasileiro, no caso o Itaú Unibanco, buscando entender como se dá a gestão da marca, o posicionamento e a comunicação de marketing, além das particularidades e desafios da atividade de marketing em uma organização desse perfil. Esse estudo tem como principal método de pesquisa o estudo de caso, que faz do Itaú Unibanco seu objeto de estudo e das entidades Itaú Institucional, Itaú Personnalité e Itaú Private Bank unidades de análise visando trazer uma visão mais abrangente da atividade de marketing na organização, não só estudando suas ações de marketing institucionais, mas também de suas entidades de negócio. Para compreender os principais pontos para se transmitir um posicionamento relevante e consistente para o mercado de modo a gerar maior valor de marca, esse estudo pretende analisar o conteúdo das comunicações dessa organização de modo a ter um maior entendimento da prática da comunicação integrada de marketing nesse setor específico.

2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão teórica do presente artigo abrange os temas gestão de marca, ou *branding*; segmentação e posicionamento; e comunicação integrada de marketing, tendo em vista as particularidades do marketing de serviços, de modo a apresentar uma base atual e relevante para a realização da análise das informações coletadas.

2.1 – A gestão da marca

Uma marca forte é um meio rápido para simplificar decisões do consumidor e permitir a redução dos custos de busca de produtos com base em atributos já conhecidos. Isso é especialmente importante quando consumidores não podem passar seu tempo comparando diferentes opções antes de tomar uma decisão. Ao transmitir certeza e confiança, marcas fortes são redutoras de tempo e risco. (KAPFERER, 2008, p. 11; KELLER, MACHADO, 2006, p7). “Construir e gerenciar marcas talvez seja a tarefa mais importante dos profissionais de marketing” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 206). Logo, uma empresa deve construir marcas fortes para firmar uma vantagem competitiva sustentável –internalizando dimensões intangíveis como qualidade percebida, reconhecimento, lealdade, associações, entre outros– possibilitando uma alternativa a se competir em preço e especificações, dado que o poder de uma marca reside em sua habilidade de influenciar o comportamento de compra. (AAKER, 1992, p.56; RIES, RIES, 1999, p,11).

Para Levy (1959, p.119) “[...] todos os objetos comerciais possuem um caráter simbólico, e realizar uma compra envolve uma avaliação –implícita ou explícita– desse simbolismo com o objetivo de decidir se este é adequado ou não”¹. Dessa forma, pode-se dizer que “um produto se torna uma marca quando é acrescido de algo mais –imagens, símbolos, percepções, sentimentos– para produzir um ideia total maior do que a soma de suas partes” (BATEY, 2010, p. 27). Para o autor (2010, p. 189), 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 fazendo, dessa forma, a mediação entre os produtos e a motivação do consumidor, determinando assim seu comportamento. Keller (1993, p.3) considera que a imagem da marca é definida como as percepções sobre uma marca refletidas pelas associações que ocorrem dentro da memória dos consumidores, e quanto mais profundas e recorrentes essas associações, mais forte será a resposta por parte do consumidor. O conceito de identidade da marca, por sua vez, pode ser compreendido como a concepção que uma marca possui de si mesma, assim como a maneira que os profissionais de marketing desejam que a marca seja percebida. Essa identidade deve ser clara e consistente com a visão, cultura e valores da organização e de seu público-alvo (AAKER, JOACHIMSTHALER, 1997, p.98; KAPFERER, 2008, p.174).

A importância da atividade de gestão da marca, ou *branding*, se dá ao diferenciar produtos quanto seus atributos e desenvolver cumplicidade fiel com o consumidor, criando maior valor aos acionistas ao possibilitar retornos de maior magnitude em comparação com *benchmarks* relevantes, com menor risco. O *branding* é a atividade de dotar um produto de *brand equity*, que gera conhecimento de marca, resposta diferenciada no momento da compra e reação diferenciada a programas de marketing (CRESCITELLI, FIGUEIREDO, 2009, p.103; FEHLE, FOUNIER, MADDEN, 2006, p. 233; KELLER, MACHADO, 2006, p. 5). Para Aaker (1992, p.56-58), cinco elementos devem ser observados para a construção de uma marca forte: possuir uma identidade

¹ “[...] all commercial objects have a symbolic character, and making a purchase involves an assessment -implicit or explicit- of thus symbolism, to decide whether or not it fits.”

clara; desenvolver uma marca corporativa; realizar comunicações integradas e consistentes; manter um bom relacionamento com o consumidor; e utilizar corretamente símbolos e *slogan*.

2.2 – O Posicionamento de marca

Cerne da estratégia de uma empresa, o conceito de posicionamento, do ponto de vista econômico, significa “[...] como e baseada em que uma empresa compete. Em um dado momento no tempo, a empresa está competindo em baixos custos ou com base em diferenciação em dimensões-chave que a permita cobrar um preço mais elevado.” (BESANKO *et al.* 2006, p. 32). Para Kottler e Armstrong (2007, p. 42), “Posicionamento significa fazer com que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente do consumidor alvo em relação aos produtos concorrentes”. Esse posicionamento deve ser relevante para o mercado alvo, tendo em vista que o consumidor se encontra cada vez mais saturado de informação. Desse modo, uma organização deve ser seletiva, buscando manter-se relevante e coerente para determinado segmento do mercado. A segmentação implica dividir um mercado em grupos distintos de compradores com características e comportamentos diferentes de modo a melhor atender suas necessidades e posicionar seu produto de maneira relevante (RIES, TROUT, 1999, p. 5).

Fruto da interação da imagem de marca de diferentes produtos na mente do consumidor, o posicionamento oferece a diferenciação ao ajustar os elementos do composto de marketing de maneira a criar uma posição única e coerente (OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2007, p.49). Isso implica na comunicação ativa da identidade e proposta de valor da marca para o mercado visando demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes de modo que o consumidor adote essa marca em detrimento de outra, e uma vez construída a posição desejada, a empresa deve procurar mantê-la por meio de uma comunicação e desempenho consistentes. (AAKER, 2007, p.180; GWIN, GWIN, 2003, p.31). Logo, Trout e Rivikin (1998, p. 23) concluem que a diferenciação vem de três fontes distintas; mas complementares: “[...] Possuir uma ideia simples que separa você de seus competidores, possuir as credenciais ou o produto que faz esse conceito real e acreditável; e construir um programa para tornar seus clientes e consumidores em potencial informados dessa diferença”.²

2.3 – Comunicação integrada de marketing

A comunicação de marketing é um aspecto fundamental de qualquer programa de marketing. e um dos principais determinantes para seu sucesso. Segundo Shimp (2002, p. 31) esse componente do mix de marketing é tradicionalmente chamado de promoção de modo a melhor se encaixar ao conceito dos 4Ps de marketing (produto, preço, praça e promoção), atualmente o termo comunicação de marketing costuma ser preferido pela maioria dos profissionais e acadêmicos da área. Para o autor, “Comunicação é o processo pelo qual os pensamentos são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou organizações e pessoas”. O modelo clássico de comunicação é composto essencialmente por emissor, mensagem e receptor, implicando que toda a mensagem deve ser codificada e posteriormente decodificada. Toda comunicação gera uma resposta e, também um ruído, técnico ou de conteúdo, que pode ser entendido como tudo o que prejudica a decodificação da mensagem. Para Ogden e Crescitelli (2007, p. 13), “No caso específico da comunicação de marketing, a dificuldade no processo de

² “[...] Having a simple idea that separates you from your competitors, having the credentials of the product that makes this concept real and believable, and building a program to make your customers and prospects aware of this difference.”

comunicação é ainda maior, pois, na maioria das vezes, o objetivo da comunicação não é apenas informar, mas também persuadir, motivar, criar a empatia do receptor”. Isso requer do emissor um profundo conhecimento dos valores, atitudes e fatores que influenciam os receptores.

Inicialmente limitada somente à propaganda de massa, desenvolvida para vender produtos padronizados e não diferenciados para uma massa similarmente padronizada de consumidores, a comunicação de marketing evoluiu junto com a sociedade de modo a envolver e integrar novos veículos de maneira complementar. Com a saturação das ferramentas tradicionais, é cada vez mais importante abordar o mercado com mensagens personalizadas, claras e relevantes para segmentos cada vez mais particularizados da sociedade (OGDEN, CRESCITELLI, 2007, p. xiii; SHULTZ, TANNENBAUM, STANLEY, 1996, p5). Essa ideia é a base do conceito de comunicação integrada de marketing, que sugere que o “[...] que os profissionais de marketing devem ‘mesclar e compatibilizar’ opções de comunicação para construir o *brand equity*, ou seja, devem escolher uma gama de opções de comunicação que compartilhem significado e conteúdo, mas também ofereçam vantagens complementares.” (KELLER; MACHADO, 2006, p155). Dessa forma, todos os esforços de comunicação devem ser planejados e combinados em cuidadosos programas de comunicação integrada de marketing. Cada ponto de contato entre a marca e o consumidor deve ser gerenciado de modo a transmitir uma mensagem clara e única, dado que as informações, experiências e relacionamentos criados ao longo do tempo influenciam o relacionamento potencial entre o cliente, a marca e a empresa. Isso inclui não só a comunicação de marketing por si só, mas também como o consumidor é atendido, a qualidade do serviço prestado, comentário de amigos e vizinhos, entre outros (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, p.357; SHULTZ, TANNENBAUM, STANLEY, 1996, p. 51).

Tendo isso em vista, uma vasta gama de ferramentas de comunicação estão disponíveis para se compor um plano integrado que considere a efetividade da campanha, bem como fatores de custo (KELLER, MACHADO, 2006, p. 178). Esse plano integrado deve considerar ferramentas que se mostrem relevantes para seu público-alvo, listadas em parte na Figura 1. Existe uma crise de credibilidade envolvendo meios tradicionais de comunicação, tanto pela saturação desses meios quanto pela utilização de técnicas exageradas de convencimento, o que torna importante a busca por ferramentas inovadoras, que transmitam um conteúdo de marketing realmente relevante de maneira oportuna e personalizada para o público-alvo em questão (CRESCITELLI, 2004, p. 52; RIES, RIES, 2002, p.27).

	TRADICIONAIS	COMPLEMENTARES	INOVADORAS
MASSIFICADAS ↑ ↓ SEGMENTADAS	Propaganda	<i>Product placement</i>	
	Publicidade/RP	Ações cooperadas com o trade	<i>Advertainment</i>
	Patrocínio	Marketing digital	Marketing Viral
	Promoção de vendas	Eventos	<i>Buzzmarketing</i>
	Marketing Direto	Merchandising	
	Venda Pessoal	Folhetos/Catálogos	
		Marketing de relacionamento	

FIGURA 1 - Mix de comunicação de marketing
Fonte: OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 24.

2.4 – A marca em serviços

A atividade de marketing em serviços implica os mesmos princípios básicos na maneira de conhecer e abordar o mercado, mas exige uma abordagem diferenciada ao elaborar o mix de marketing (LAS CASAS, 2000, p.24). Isso se dá devido às particularidades de serviços, produtos essencialmente intangíveis que não implicam posse, sendo dinâmicos; subjetivos; e efêmeros. Quatro características únicas se apresentam em diferentes graus para cada serviço: a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade. Essas características implicam em inúmeros desafios, especialmente no que se refere ao fator intangibilidade, dificultando a avaliação do serviço por parte do consumidor e aumentando o risco percebido (HOFFMAN et al, 2009, p.31; PALMER, COLE, 1995, p.34; SHOSTACK, 1977, p.75; ZEITHAML, 1985, p.35). Isso torna ainda mais relevante a atribuição de uma marca forte, segundo Berry (2010, p. 214), dado que “A atribuição de marca desempenha um papel essencial nas empresas prestadoras de serviços porque marcas fortes aumentam a confiança dos clientes naquilo que lhes é invisível. Marcas fortes permitem que os clientes visualizem e compreendam melhor o serviço”.

Essa relação se vale também para o exercício de posicionar um serviço, tendo em vista que “O posicionamento eficaz é particularmente crítico para empresas de serviços em que a intangibilidade dificulta a capacidade do cliente para diferenciar uma oferta de serviços de outra” (HOFFMAN *et al.*, 2009, p. 33). A intangibilidade torna o posicionamento uma ferramenta essencial ao permitir que um benefício de um serviço intangível seja representado por meio de evidências tangíveis, oriundas de uma “fixação mental” por um produto que, se não fosse por isso, seria razoavelmente amorfo (PAYNE, 1993, p. 102; LOVELOCK, WIRTZ, 2006, p.61). Para Payne (1993, p.118), esse posicionamento deve ser claro e compreendido por todos os consumidores por meio da implementação de um mix de marketing baseado em atributos chave relevantes para o segmento alvo. Esse posicionamento deve ser comunicado de maneira integrada e consistente, tendo em vista que “Para marcas de serviços bem sucedidas, consumidores não interpretam a marca por meio de propagandas, mas por todos os pontos de contato com a organização como um todo”³ (DE CHERNATONY, SEGAL-HORN, 2007, p. 1104). Logo, a comunicação de marketing de serviços implica em algumas particularidades,

A estratégia de comunicação de serviços requer uma ênfase um pouco diferente da usada para promover bens. Entre as tarefas de comunicação que se apresentam a profissionais de marketing de serviços estão enfatizar pistas tangíveis para serviços que são difíceis de avaliar, esclarecer a natureza e a sequência do desempenho de serviço, realçar o desempenho do pessoal de contato com o cliente e instruir o cliente sobre como participar efetivamente da entrega do serviço. (LOVELOCK, WIRTZ, 2006, p. 126):

Assim como no caso de bens de consumo, “Uma tarefa fundamental para profissionais de marketing de serviços é selecionar o composto mais apropriado de elementos de comunicação para transmitir com eficácia e eficiência as mensagens desejadas para o público-alvo (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 312). Por fim, Hoffman *et al.* (2005 p. 247-250) listam sugestões para “[...] maximizar o potencial da estratégia de comunicações de serviços”: transformar clientes atuais em porta-vozes da empresa; proporcionar uma primeira impressão positiva; criar evidências visuais que reflitam a qualidade da empresa; estabelecer comunicação regular com os clientes; e projetar uma imagem profissional.

³ “For successful services brands, consumers do not just interpret the brand from advertisements, but from all their contact points with the organization taken as a whole.”

3 – MÉTODO ADOTADO

Com o objetivo de investigar a área de marketing de uma grande instituição de serviços financeiros, tendo como foco as atividades de segmentação, posicionamento, *branding* e comunicação, optou-se por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Segundo Gummesson (2005, p. 312), uma pesquisa qualitativa é dirigida para a compreensão de fenômenos complexos e elusivos em uma perspectiva sistêmica, onde a realidade não pode ser seccionada em partículas bem definidas e efeitos de sinergia não podem ser desconsiderados. Um caráter exploratório é o mais indicado nesse caso ao se adequar a situações que requeiram uma abordagem flexível ao analisar problemas de natureza complexa e pouco generalizável (SELLTIZ *et al.* 1959, p. 50). Para a realização desse tipo de pesquisa o método de estudo de caso foi considerado pelo pesquisador como o mais adequado, tendo em vista que:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. [...] A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e como resultado, conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta de dados (YIN, 2010, p 39-40).

Buscando analisar as atividades de *branding*, posicionamento e comunicação de marketing em empresas de serviços, foi escolhida a ferramenta estudo de caso único integrado como método da pesquisa de campo. O caso único estudado será a atividade de *branding*, posicionamento e comunicação do Itaú Unibanco S.A, tendo como unidades de análise algumas das principais entidades referentes a pessoas físicas desse banco – Itaú Institucional, Itaú Personnalité e Itaú Private Bank. Essa instituição financeira foi escolhida como objeto da pesquisa de dados primários pelos seguintes motivos: possuir uma marca reconhecidamente forte, sempre figurando entre as mais valiosas do país; oferecer a oportunidade de estudar seus negócios, cada qual com posicionamento e público-alvo distinto, tornando a pesquisa mais diversificada e rica.

Os dados para essa pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com a gerência de marketing responsável por cada entidade. Segundo Triviños (2008, p. 146-147) a entrevista semi-estruturada é uma das fontes de dados mais relevantes e indicadas em uma pesquisa qualitativa. Diferentemente da entrevista estruturada, ou fechada, a entrevista semi-estruturada oferece maior flexibilidade, e propiciando maior liberdade e espontaneidade ao entrevistado, tornando a pesquisa mais rica, mas ainda mantendo maior rigor que a entrevista aberta, ou livre. Foram entrevistados três profissionais da área de marketing do Itaú Unibanco que contribuíram com *insights* bastante relevantes para a elaboração do presente artigo. Essas entrevistas guiaram a análise realizada a seguir, que descreve e compara o posicionamento, gestão de marca e comunicação da instituição com o proposto pela teoria. Para essa análise foram utilizados apenas conteúdos tidos como públicos pela organização, entre eles peças de comunicação, informações em páginas institucionais da internet e periódicos para clientes, investidores e colaboradores de modo a não publicar informações sensíveis e sigilosas. A análise de conteúdo é tida por Bardin (2008, p.44), como “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens”.

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentadas informações coletadas pelo pesquisador sobre o Itaú Institucional, o Itaú Personalité e o Itaú Private Bank, sendo essas analisadas segundo as proposições teóricas levantadas no estudo de caso. Essa estratégia de análise foi escolhida, uma vez que os objetivos, o projeto e coleta de dados desse estudo de caso foram estruturados com base na teoria identificada como relevante (YIN, 2010). Desse modo, a vasta base teórica disponível sobre o tema em questão é de grande utilidade para organizar a análise e discutir a aderência da atividade de marketing no Itaú Unibanco ao padrão proposto pela academia.

4.1 – Caracterização da organização

O Itaú Unibanco S.A. é um conglomerado financeiro com sede em São Paulo com capital majoritariamente brasileiro. Fundado em 1943, e atualmente o maior conglomerado financeiro do Hemisfério Sul, presente em 20 países e figurando entre os maiores do mundo em ativos totais e valor de mercado, o Itaú Unibanco é tido como uma empresa sólida que oferece excelência em um amplo espectro de produtos e serviços tanto para indivíduos quanto para os mais sofisticados investidores institucionais. Reconhecido por sua atuação no mercado, o Itaú Unibanco recebe inúmeras condecorações devido ao excelente relacionamento com seus clientes, investidores e analistas. Tendo como visão “**Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes**”, o Itaú Unibanco busca ocupar um papel de agente de transformação ao considerar que a organização só será bem-sucedida se ajudar a construir um ambiente economicamente saudável, construindo relacionamentos equilibrados com todos seus stakeholders visando crescer de maneira sustentável. A cultura do Itaú Unibanco se baseia principalmente em 10 princípios básicos que permeiam toda a organização. Denominados de “Nosso Jeito de Fazer” (Figura 2), estes foram definidos e difundidos durante o complexo processo de fusão entre o Itaú e o Unibanco, no ano de 2008, buscando identificar os princípios chave na cultura de cada banco e unificá-los em busca de uma cultura corporativa comum e sustentável.

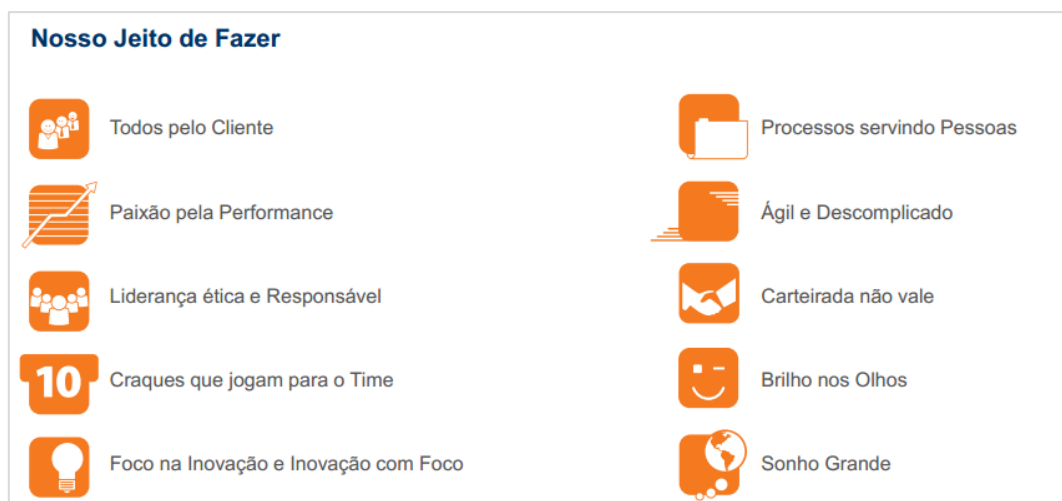


FIGURA 2 - “Nosso Jeito de Fazer” – Dez Princípios

Fonte: <http://www.itaui.com.br/sobre/quem-somos/cultura-corporativa/>

Desse modo, buscando realizar uma análise mais completa e profunda das especificidades da atividade de marketing do banco Itaú, o pesquisador optou por estudar primeiramente a área de Marketing Institucional do banco, com atividades relacionadas ao marketing em seu lado mais estratégico, e posteriormente a área de marketing para negócios do banco, com foco nas unidades de negócio Itaú Personalité e Itaú Private Bank. Essas entidades foram escolhidas devido a forte

presença no mercado destas, com posicionamento claro e atividades de marketing contínuas, que tornam a análise mais rica, compreensiva e relevante.

4.2 – Análise do caso

Tendo em vista toda a teoria levantada nesse trabalho, uma proposição se destaca por resumir os fundamentos de *branding*, posicionamento e comunicação: Uma marca forte é construída ao se estabelecer uma identidade clara; desenvolver uma marca corporativa; fazer uso de símbolos e *slogans* adequados; cultivar um relacionamento saudável com o cliente; e fazer uso de uma comunicação integrada e consistente (AAKER, 1992). Dessa forma, esses cinco elementos citados como essenciais guiarão a análise e a discussão do caso da atividade de marketing do Itaú Unibanco, com foco nas entidades Itaú Institucional, Itaú Personnalité, e Itaú Private Bank.

Qualificado como um serviço por ofertar um benefício não relacionado à posse (KOTLER, BLOOM, 1991), é possível perceber nas atividades do Itaú Unibanco uma tendência à heterogeneidade, perecibilidade, inseparabilidade e, em especial intangibilidade (HOFMAN *et al.*, 2009; PAYNE, 1993; ZEITHAML, 1985). Em serviços, uma marca forte pode ajudar seus clientes a visualizarem e compreenderem essa oferta intangível, reduzindo o risco percebido e aumentando a confiança na organização (BERRY, 2010). Tendo essas especificidades em vista, a área de marketing do Itaú Unibanco trabalha com o objetivo de aumentar o *brand equity*, ou o valor que uma marca agrega a um produto ou serviço, criando uma resposta diferenciada, conhecimento de marca, e reação do cliente a programas de marketing (KELLER, MACHADO, 2006). A manutenção de uma forte marca corporativa é um dos aspectos mais característicos do marketing em empresas de serviços (PALMER, COLE, 1995). O Itaú Unibanco segue uma arquitetura de marca monolítica, ou seja, foca na manutenção de uma forte marca corporativa, buscando a consistência de todas as atividades de marketing em torno da identidade da marca Itaú. Para isso, possui uma diretoria de marketing incumbida diretamente da construção dessa marca corporativa, Itaú Institucional, que entre outras atividades, busca orientar as áreas de marketing responsáveis por cada negócio do banco (e. g. Itaú Personnalité, Itaú Private Bank) de modo a manter a consistência de cada entidade com a marca Itaú. Sendo assim, as entidades de negócio operam de maneira bastante alinhada à marca Itaú, adotando apenas um descritivo ao lado do logotipo corporativo para identificação, e com pequenas mudanças no tom de voz e na identidade visual de acordo com as particularidades de seu segmento. Esse modelo de marca somada ao descritivo é adotado por grande parte dos negócios da empresa estudada e visa a manter uma imagem do Itaú Unibanco como uma entidade única e integrada, mas com negócios específicos para cada necessidade de seus clientes. Uma exceção a esse modelo é a entidade Itaú Personnalité, que por possuir desde sua aquisição uma identidade bastante forte e reconhecida pelo mercado acaba por se portar como uma sub-marca, operando com maior independência e apresentando tom de voz e identidade visual relativamente mais descolados da marca Itaú. Essa arquitetura singular adotada pelo Itaú Unibanco implica em aspectos positivos e negativos: do lado positivo, é possível identificar a otimização de investimentos de marketing ao comunicar uma mensagem consistente, criando uma marca corporativa que apoia todos os seus negócios individuais (AAKER, 1992); e como ponto negativo tem-se a diminuição da importância estratégica das áreas de marketing de negócio, mais focadas em atender as necessidades de comunicação das unidades de negócio do banco.

A atividade de construir uma marca forte, também conhecida como *branding*, implica a necessidade da empresa possuir uma identidade de marca clara e que todos os seus negócios

operem de maneira consistente ao seu propósito, dado que uma marca não se tornará apaixonante sem possuir uma inspiração interior profunda, caráter e crenças presentes no dia-a-dia da organização e visíveis em seus pontos de contato com o consumidor (AAKER, JOACHIMSTHALER, 1997; KAPFERER 2008). De modo a encontrar seu propósito, uma organização deve se propor a avaliar profundamente seus negócios. No caso da marca Itaú, seu propósito pode ser definido como “Ser um banco que realiza sonhos, investe em grandes ideias e transforma uma sociedade”. Esse propósito principal foi abraçado pelas áreas de negócio do Itaú Unibanco, que por sua vez identificaram e reforçaram os propósitos de suas respectivas entidades de marketing, como é o caso da entidade Itaú Personnalité – “Proporcionar uma experiência única por meio de soluções integradas para a sua vida financeira” – e da entidade Itaú Private Bank – “Atuar como um verdadeiro sócio preparado para buscar oportunidades e soluções feitas com você para a perpetuação do seu legado às gerações atuais e futuras”. Conforme foi explicitado pelos entrevistados, ainda é muito presente no Brasil a ideia de que “bancos são um mal necessário”, ou seja, as pessoas não querem se relacionar com instituições financeiras por falta de confiança, credibilidade e empatia. Sendo assim, a definição de propósitos com os quais não só o público-alvo, mas a sociedade se associa – como a ideia de transformação, de experiência e de parceira - é um passo importante na construção de relacionamentos fortes e duradouros do Itaú com seus clientes e parceiros. Esse propósito deve ser associado à atividade de segmentação, que consiste em dividir o mercado em grupos distintos, cada qual com determinados comportamentos e características que exigem um diferente tratamento por parte da área de marketing em questão (KOTLER, ARMSTRONG, 2007; RIES, TROUT, 1999). A segmentação na organização estudada é feita de maneira relativamente simples, no caso de pessoa física delimitando cada segmento com o uso da renda mensal como fator principal de distinção. Apesar disso, é essencial não somente segmentar, mas também compreender e delimitar as características de cada segmento. Tendo isso em vista, o Itaú Unibanco busca compreender os objetivos e atributos desejados por seus clientes de modo a moldar uma proposta de valor relevante para cada segmento, além de buscar entender a melhor maneira de transmitir essa proposta para estes, com os meios de comunicação, tom de voz e conteúdo adequados.

Um propósito bem definido é a base para a construção de um posicionamento, que significa definir uma posição clara, distinta e relevante do produto ou serviço na mente dos consumidores, sendo que esse posicionamento deve ser comunicado e executado de maneira consistente de modo a se tornar um aspecto diferenciador (GWIM, GWIM, 2003; KOTLER, ARMSTRONG, 2007; RIES, TROUT, 1999). Por possuírem propósitos singulares, mas consistentes, as entidades estudadas nesse trabalho são capazes de se posicionar de maneira relevante a um mercado-alvo em especial. Desse modo, a marca Itaú se posiciona como agente de transformação, um atributo não diretamente ligado com sua oferta de produtos e serviços, mas sim com seu propósito de fomentar mudanças positivas na sociedade. Esse posicionamento principal atua como cerne aspiracional para todos os negócios do banco, cada qual com seu respectivo posicionamento bem definido, como é o caso do Itaú Personnalité, que se posiciona como um banco que “encanta o cliente com a experiência perfeita”; e do Itaú Private Bank, posicionado como “um verdadeiro sócio em todas as suas iniciativas”. É possível observar que o posicionamento da marca Itaú se dá em um campo mais amplo, indo além de um segmento ou atributo em especial, enquanto o posicionamento de suas entidades de negócio tende a ser mais prático, tangível e focado em determinado atributo ou característica do serviço oferecido. Essa relação é bastante lógica, dado que a intenção é que o Itaú se mostre como uma entidade que transcende seus vários negócios e transforma a vida de toda a sociedade, enquanto entidades

como o Itaú Personalité e o Itaú Private Bank devem abordar diretamente seu segmento alvo e se diferenciar da concorrência com atributos relativamente mais objetivos, que demonstrem um nível de serviço superior.

Logo, ao ter o posicionamento de cada entidade bem definido, alinhado com o propósito e com as particularidades do mercado-alvo, esse deve ser comunicado de maneira consistente e relevante. A comunicação de marketing visa persuadir, motivar, gerar empatia e resultar em uma resposta positiva de um receptor cada vez mais saturado de estímulos comerciais ou não. Tendo isso em vista é cada vez mais importante buscar transmitir uma mensagem clara, concisa, coerente com o posicionamento e relevante para seu público-alvo (OGDEN, CRESCITELLI, 2007; SHIMP, 2002). É possível perceber com base nas entrevistas realizadas e na análise do conteúdo de anúncios publicitários que a área de marketing do Itaú Unibanco busca utilizar o potencial da comunicação para transmitir seu posicionamento de maneira engajante e relevante, não somente com a intenção de gerar maior *awareness* para a marca. Sendo assim, as últimas campanhas institucionais do Itaú continuam em suas mensagens o *slogan* “O mundo muda. E o Itaú muda com você”, enquanto seu conteúdo variava de acordo com a campanha de modo a transmitir três principais pontos alinhados ao posicionamento da marca: apresentar a competitividade do Itaú em termos de precificação; apresentar a tecnologia à disposição dos clientes do Itaú; e apresentar as atitudes de marca que extrapolam o âmbito estritamente financeiro do banco.



FIGURA 3- Anúncio Impresso: Campanha “O mundo muda. O Itaú muda com você”.
Fonte: Itaú Unibanco – Veiculado em 2011

Quanto às áreas de negócio analisadas, a entidade Itaú Personalité foca em comunicar sua plataforma “Experiência”, ou seja, maneiras como seus produtos, serviços e benefícios proporcionam a melhor experiência possível para seus clientes. Essa abordagem mais aspiracional é um contraponto bastante eficaz para os aspectos tangíveis do programa de recompensas e serviços exclusivos oferecidos pelo banco aos seus clientes, conforme a figura abaixo.



FIGURA 4- Anúncio impresso – Itaú Personalité – “Campanha Experiência”
Fonte: Itaú Unibanco – Veiculado em 2012

A entidade Itaú Private Bank, por sua vez, possui uma campanha que visa comunicar seu posicionamento de “sócio em todas as suas iniciativas”, com um conteúdo que transmite a promessa de parceria e apoio por parte do banco qualquer que seja o rumo definido pelo cliente, conforme pode ser observado na imagem abaixo.



FIGURA 5- Anúncio Impresso - Campanha “Itaú Private Bank. Feito com você.”
Fonte: <http://www.itaunet.com.br/private-bank/> – Veiculado em 2011

Sendo formulada uma mensagem clara, engajante e coerente, que seja relevante para o público-alvo, esta deve ser comunicada por meio do conjunto de ferramentas à disposição do profissional de marketing. Sob essa ótica, a comunicação integrada de marketing implica fazer uso de qualquer forma de contato que seja relevante para seu mercado-alvo buscando gerar sinergias e construir relacionamentos duradouros entre a marca e seus clientes (SHIMP, 2012; SHULTZ *et al.*, 1996). Considerando que ferramentas de comunicação atingem públicos diferentes em momentos distintos, fica claro que cada negócio do Itaú Unibanco deve escolher as

ferramentas mais indicadas –buscando eficiência e eficácia- ao transmitir seu posicionamento considerando suas especificidades. A comunicação institucional do Itaú deve utilizar inúmeras mídias de maneira integrada ao buscar abordar múltiplos segmentos bastante heterogêneos. Logo, o Itaú Institucional utiliza muitas mídias de massa, em especial propagandas na televisão, anúncios, patrocínio de eventos e mídias sociais, dado seu potencial de atingir grandes públicos. O Itaú Personalité e o Itaú Private Bank, por sua vez, usam uma comunicação mais dirigida, patrocínio de eventos e poucos anúncios de massa em mídias selecionadas, considerando que seu segmento é um mais restrito e com características bastante específicas.

Cada vez mais as pessoas se vêm submetidas a estímulos comerciais que muitas vezes não são relevantes ou não são transmitidos no momento correto, e atrair a atenção desse cliente vem se tornando uma tarefa cada vez mais complexa (OGDEN, CRESCITELLI, 2007). Assim, a área de marketing do Itaú Unibanco busca criar um conteúdo pertinente, que agregue algo para o público alvo e que seja adequado ao momento da exposição, dado que o cliente está aberto à estímulos e conteúdos diferentes em locais e momentos distintos (e.g. em sua casa; no trabalho; em uma agência bancária). Apesar de variações de acordo com o segmento-alvo, negócio e ferramentas de comunicação utilizadas, existe uma forte orientação interna em manter a unidade da marca Itaú institucional com todos os seus negócios. Isso se dá por meio de regras bem definidas de tom de voz e identidade visual em todos os negócios do Itaú, com pequenas mudanças de acordo com o perfil do segmento abordado. Além disso, seus diferentes negócios possuem *slogans* inter-relacionados e alinhados com seu posicionamento e com o perfil de seu público-alvo, como é o caso de: “Itaú. Feito para você.”; “Itaú Personalité. Perfeito para você.”; e “Itaú Private Bank. Feito com você.”. Essas regras que envolvem a utilização de um determinado tom de voz, escolha de cores e fontes pré-definidas, aplicação da marca e emprego de *slogans* inter-relacionados proporcionam a integração da comunicação do Itaú Unibanco como um todo, buscando ao apresentar o Itaú como um banco completo e único, mas com diversas facetas, cada qual representada por uma entidade distinta e bem posicionada para seu segmento-alvo. A comunicação integrada de marketing é essencial para a manutenção de relacionamentos lucrativos com o cliente, em especial no marketing de serviços que depende ainda mais da comunicação do posicionamento para que os clientes possam melhor avaliar a proposta de valor da organização (KOTLER, ARMSTRONG, 2007; LOVELOCK, WRIGHT, 2001). Para melhor visualização, o autor elaborou a tabela abaixo resumindo os principais pontos da estratégia de marketing das entidades estudadas.

			
Segmento Alvo	Todas as pessoas físicas e jurídicas do Brasil.	Pessoas físicas com renda mensal maior que R\$10.000,00.	Pessoas físicas com mais de R\$ 5.000.000,00 disponíveis para investir.
Posicionamento	Agente de transformação: “O Mundo muda. E o Itaú muda com você”.	“Um banco que encanta o cliente com uma experiência perfeita.”	“Mais que um banco, um verdadeiro sócio para todas as suas iniciativas.”
Slogan	“Feito para você.”	“Perfeito para você”.	“Feito com você.”

Tabela 6 – Descrição das entidades estudadas – Elaboração própria

Fonte: <http://www.itau.com.br>

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário de crescente competição no segmento bancário brasileiro tem tornado cada vez mais importante a busca por formas de diferenciação da concorrência. Ainda vistos pela sociedade em geral como um mal necessário, organizações financeiras têm cada vez mais se dedicado à criação de uma marca forte, com um propósito claro e relevante, de modo a se destacar no mercado tanto por serviços e produtos financeiros diferenciados quanto por gerar externalidades positivas para o país. Essa tarefa é um grande desafio, tendo em vista que a sociedade se encontra cada vez mais saturada de estímulos comerciais ou não, tornando cada vez mais importante a definição de uma proposta de valor significativa e a execução de um plano de comunicação integrada de marketing com um conteúdo que realmente relevante para o público-alvo. Além disso, a redução de juros e tarifas sobre produtos e serviços financeiros resulta em uma pressão sobre a área de marketing para justificar seus investimentos em comunicação buscando maior eficiência e, conseqüentemente, alcançar maior lucratividade.

Tem-se muito claro, tanto com base na teoria quanto no caso observado a importância de se possuir uma marca forte, em especial no caso de marketing de serviços. Uma marca forte possui efeito diferenciador bastante perceptível, ao ponto que clientes preferem se relacionar com o Itaú Unibanco em detrimento de seus concorrentes mesmo considerando que este cobra taxas e tarifas maiores que a média do mercado, dada sua confiança na marca Itaú e nos atributos por ela transmitidos. Apesar de trabalhar com uma estrutura de marca monolítica, mantendo o foco institucional na marca Itaú como representante de um banco único, a organização apresenta diversas entidades de negócio, cada qual operando com um determinado grau de liberdade.

Com o objetivo de se construir uma marca forte, esta deve ser fundamentada em um propósito claro e sincero, algo derivado das atitudes e cultura da própria organização ou negócio. Isso é observado no caso da marca Itaú, que tem como propósito mudar a vida de seus clientes e da sociedade para melhor, propósito esse inspirado profundamente no papel que o Itaú quer ter, assim como nas atitudes da organização nos campos da cultura e da educação. Fruto direto desse propósito, o posicionamento da marca Itaú como “agente de transformação” é transmitido para seus clientes com base em um programa de comunicação integrada bem estruturado. Sua comunicação institucional utiliza de uma vasta gama de ferramentas com uma orientação clara para a consistência em cada ponto de contato. Por outro lado, as áreas de marketing de negócio posicionam seus serviços de maneira bastante específica, buscando manter-se relevante para seu segmento-alvo. Isso se mostra nos casos dos negócios Itaú Personnalité, posicionado como um banco que “proporciona uma experiência única por meio de soluções integradas para a sua vida financeira”; e Itaú Private Bank, posicionado como um banco que “atua como um verdadeiro sócio preparado para buscar oportunidades e soluções feitas com você”. Ao comunicar tanto aspectos tangíveis quanto aspiracionais e considerando as particularidades de cada segmento abordado, o Itaú Unibanco parece ser capaz de comunicar seu posicionamento de maneira clara e relevante, como um banco único, com várias facetas específicas às necessidades de cada perfil de cliente.

Por fim, é possível concluir que a atividade do Itaú Unibanco, no caso das entidades estudadas, está bastante alinhada a pontos bastante ressaltados pela teoria, realmente mostrando um foco em nível organizacional para a construção de uma marca corporativa forte; posicionada de acordo com um propósito claro; comunicada de maneira consistente e relevante; e focada em cultivar um relacionamento saudável com o cliente. Esse caso pode ser considerado uma demonstração de como a teoria se aplica de maneira relevante à prática na área de marketing.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, David A. *Managing the Most Important Asset: Brand equity*. **Strategy & Leadership**: v20, n5, p. 56-58, setembro/outubro 1992.
- AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. *Building brands without mass media*. **Harvard Business Review**: v75, n1, p. 97-107; janeiro/fevereiro 1997.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008
- BATEY, Mark. **O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- BESANKO, David; *et al.* **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DE CHENATONY, Leslie; SEGAL-HORN, Susan. *The criteria for successful services brands*. **European Journal of Marketing**: v37, n7-8, p. 1095-1118, 2003.
- CRESCITELLI, Edson. Crise de credibilidade da propaganda: considerações sobre seu impacto na eficácia da mensagem. **Revista da Faculdade de Comunicação da FAAP (Facom)**, n12, p. 51-59, 2004.
- CRESCITELLI, Edson; FIGUEIREDO, Júlio Bastos. *Brand equity evolution: a system dynamics model*. Curitiba: **Brazilian Administration Review**: v6, n2, p. 101-117, abril/junho 2009.
- FEHLE, Frank; FOUNIER, Susan; MADDEN, Thomas J. *Brands matter: an empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding*. **Academy of Marketing Science**: v34; n2; p. 224-234; primavera 2006.
- GUMESSON, Evert. *Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability*. **European Journal of Marketing**: v39, n3/4, p. 309-327, 2005.
- GWIN, Carol F.; GWIN, Carl R. *Product attributes model: a tool for evaluating brand positioning*. **Journal of Marketing Theory and Practice**: v11, n2, p. 30-42, primavera 2003.
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G; IKEDA, Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KAPFERER, Jean-Noël. **New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term**. Londres: Kogan Page Limited, 2008.
- KELLER, Kevin Lane. *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. **Journal of Marketing**: v57, n1, p. 1-22, janeiro 1993.
- KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

- LEVY, Sidney J. *Symbols for sale*. **Harvard Business Review**: v37, p. 117-124, julho/agosto 1959.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2ed, 2007.
- OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Revisando o posicionamento em marketing. São Paulo: **Revista de Gestão USP**: v14, n1, p. 41-52, janeiro/março 2007.
- PALMER, Adrian; COLE, Catherine. **Services marketing: principles and practice**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- PAYNE, Adrian. **The essence of services marketing**. Reino Unido: Prentice Hall Europe, 1993
- RIES, Al; RIES, Laura. *Advertising is dead. Long live PR*. **Public Relations Strategist**: v8, n2, p. 26-28, primavera 2002.
- RIES, Al; RIES, Laura. *World-class brands*. **Leadership Excellence**: v16, n3, p. 11, março 1999.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. *The future of marketing? It's simple*. **Marketing News**: v32, n25, p. 23, dezembro 1998.
- SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Research methods in social relations**. Nova Iorque: Holt, Rinehart and Winston, 1959.
- SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SHOSTACK, G. Lynn. *Breaking free from product marketing*. **Journal of Marketing**: v41, n2, p. 73-80, abril 1977.
- SHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. **The new marketing paradigm: integrated marketing communications**. NTC Business Books: 1996.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZEITHAML, Valerie A. *Problems and Strategies in Services Marketing*. **Journal of Marketing**: v49, n2, p. 33-48, primavera 1985.