


# TRANSFERÊNCIA DE VALOR

WANDERSON FLÁVIO CUNHA  DIVULGAÇÃO

Especialistas comentam atual ciclo de fusões e aquisições de instituições financeiras no País tendo como perspectiva a extinção de marcas consagradas e bem posicionadas no mercado

Entre os principais ativos das empresas, as marcas funcionam como peças fundamentais no relacionamento com os públicos externos e internos. Essa importância, apontada por diferentes consultorias em rankings que definem inclusive valores financeiros de mercado, tende a ser um pouco esquecida no dia-a-dia das corporações. Discussões no sentido de evidenciar os reais valores de uma marca são mais comuns durante os ciclos de fusões ou aquisições de grandes companhias. Nessas fases, mais do que uma simples avaliação de nomenclatura, são destacados os atributos percebidos pela sociedade.



Martins: "Queremos que os clientes do Santander e também do Banco Real vivam o melhor dos dois mundos"

Os recentes anúncios de transações no segmento financeiro brasileiro se mostraram emblemáticos nesse aspecto. Rara o centro do debate surgiram temas como o desaparecimento das marcas Banco Real e Nossa Caixa, devido à incorporação por Santander e Banco do Brasil, respectivamente, além de uma eventual junção de Itaú e Unibanco, no processo de fusão anunciado no fim de 2008. "Raramente quanto as empresas pagaram ou contabilizaram nessas transações se refere aos valores das marcas. Quando há uma negociação, ativos tangíveis e intangíveis são avaliados", comenta o diretor da BrandAnalytics, Eduardo Ibmiya.

Sobrepõe-se à aparente simplicidade em extinguir ou unir nomenclaturas uma complexa operação de transferência de atributos positivos para as marcas que permanecerão em uso. "O nome é muito importante, às vezes o maior ativo para uma empresa, porque traduz para o consumidor uma série de atributos. Esses atributos podem, sim, serem transferidos de uma companhia para outra", diz o sócio da Academia de Marketing e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) Mario Cunha. "A comunicação se mostra fundamental nesses momentos."

De acordo com o sócio da Future Brand, Hédio Manz de Carvalho, à primeira vista muitos po-

## PROCESSO GRADUAL

Correntistas dos bancos Santander e Real ainda irão conviver separadamente com suas respectivas marcas em atividade até pelo menos o fim de 2010.

Enquanto isso, profissionais de diversas áreas do conglomerado financeiro se empenham para fazer uma transição gradativa dos atributos positivos identificados em cada um deles pelo público em geral. Segundo o diretor de estratégia da marca e comunicação corporativa do Grupo Santander Brasil, Fernando Byington Egydio Martins, um dos executivos remanescentes da instituição adquirida e que conduz o atual processo de fusão, o objetivo principal é construir uma nova marca Santander, englobando a inovação, agilidade nas ações e a credibilidade do banco com elementos relacionados à sustentabilidade, ponto forte no Real. "Queremos que os clientes do Santander e também do Real vivam o melhor dos dois mundos. Para isso estamos trabalhando bastante com a perspectiva de levar produtos e serviços bem avaliados em cada uma das plataformas a todos os correntistas. Existe muita complementaridade, tanto no que se refere à área comercial como nas ferramentas de marketing", diz.

O primeiro passo para a integração definitiva das redes aconteceu dia 1º de março, quando 6,5 mil pontos de atendimento e 18 mil caixas eletrônicos passaram a ficar à disposição dos 8 milhões de clientes - incluindo 500 mil empresas - das duas instituições. "Não atuamos de forma a fazer com que os clientes permaneçam no banco só pelo fato de serem correntistas antigos ou terem um relacionamento de longo prazo; queremos que eles fiquem conosco por estarem plenamente satisfeitos", ressalta Martins.

Uma grandiosa campanha, criada pela agência TalenL e composta por fumes para TV e cinema, spots de rádio, anúncios de mídia impressa, internet e mídia alternativa divulgou a novidade. Como suporte, clientes foram comunicados por mensagens impressas nos extratos bancários e malas diretas.

Aos futuros órfãos da marca Banco Real um consolo: não serão os únicos no mundo a mudarem de banco. O diretor executivo do Santander no Brasil revela que, nos próximos anos, a marca Santander passará a ser adotada exclusivamente em todos os países onde o grupo está presente.

Dois bancos, milhares de pontos de atendimento e uma certeza: estamos cada vez mais próximos de você.

Após o anúncio do Santander e do Banco Real sobre a nova estrutura, os clientes de ambas as instituições já estão sendo atendidos em milhares de pontos de atendimento. A nova estrutura será implementada em todo o Brasil a partir de março de 2010. Para mais informações, consulte o site [www.santander.com.br](http://www.santander.com.br).

**SANTANDER**



Martins: "Todo o processo está sendo realizado de forma técnica e respeitando a relação que nossos correntistas tinham com Itaú e Unibanco"

dem imaginar que ao descontinuar uma marca a empresa que a adquiriu esteja "jogando dinheiro fora". Rara ele, o grande desafio é fazer com que os consumidores não tenham uma sensação de perda de benefícios ou ruptura no relacionamento. "Trata-se de um desafio enorme transferir valor de uma marca para outra. A estratégia de integração requer tempo e muita técnica", afirma. "Em termos ideais, depois da fase transitória a companhia deve fazer a 'entrega' de valores e percepções maiores do que fazia antes. O público precisa ser surpreendido positivamente."

Entre os casos atuais, Carvalho considera a incorporação do Banco Real pelo Santander como a mais trabalhosa, especialmente por causa da comunicação adotada pelas instituições nos últimos anos. "Existem contrastes importantes. A marca Banco Real carrega atributos relacionados ao meio ambiente e sustentabilidade, que necessariamente devem ser levados em conta na nova estrutura", enfatiza. O professor da FGV também aponta esse caso como o mais crítico. "Quando o ABN Amro adquiriu o Banco Real, anos atrás, os holandeses decidiram manter a marca, já consolidada por aqui, por não terem uma presença forte no Brasil. Agora, estamos em outra situa-

## CONSTRUÇÃO UNIFORME

"Não se fala em extinguir a marca Unibanco, fala-se em uma convergência das marcas Itaú e Unibanco em uma mesma plataforma." É o que diz o vice-presidente sênior do Itaú, Antônio Jacinto Matias. "Tanto a comunicação corporativa como a logo adotada e a programação visual na rede de agências pouco a pouco serão conhecidas. Estamos trabalhando de forma a respeitar os valores percebidos pelos nossos correntistas, que têm sido constantemente ouvidos por meio de pesquisas qualitativas desde o anúncio da fusão, em novembro do ano passado."

Apesar disso, a supremacia da marca Itaú no processo transitório vem se apresentando em diferentes aspectos. Campanhas recentes do Unibanco trazem elementos cenográficos em tons alaranjados, evidenciando a cor característica do Itaú. Outro exemplo dessa relação de superioridade, por exemplo, foi na decisão de o Unibanco reutilizar o antigo slogan "Banco único", criado há quase duas décadas pela agência W/Brasil, em substituição ao "Nem parece banco", dos últimos quatro anos. Quando disputava mercado com outras instituições intermediárias o mote fazia todo o sentido, por apresentar o Unibanco diferente dos demais, como um competidor ágil e eficiente. A partir do momento em que ele se alia ao concorrente maior, esse conceito já não poderia ser mais assumido.

Ao totalizar R\$ 575 bilhões em ativos, o Itaú-Unibanco



conquista a liderança não apenas do mercado brasileiro; mas de todo o hemisfério sul.

Ainda assim, precisará de um novo posicionamento de mercado para suas pretensões expansionistas. Até que seja definida a estratégia pós-incorporação completa, as contas publicitárias se manterão divididas entre África, DM9DDB e DPZ, que atendem o Itaú, e F/Nazca, do Unibanco. "Temos planejado cada ação cuidadosamente, em especial as decisões que impactem no dia-a-dia do relacionamento entre correntistas e bancos. Mas é importante enfatizar que em nenhum momento nossos clientes serão prejudicados", completa Vlatias.

ção de mercado. Santander e Real são instituições sólidas, muito bem posicionadas, mas com linguagens distintas", complementa. Na avaliação de Tomiya, a estratégia de transferência de valores entre as duas instituições começou a ser percebida desde quando Fábio Barbosa, principal executivo do Real, assumiu a presidência do Santander no Brasil, "Junto com ele foram diversos diretores. Acredito que eles estejam se cercando de cuidados para não gerar insatisfação entre os clientes de nenhuma das duas redes", aponta.

Apesar de não ter sido anunciada oficialmente a marca que será utilizada depois do processo de fusão de Itaú e Unibanco, cresce no mercado a perspectiva da junção de nomenclaturas, "Estou vendo as duas marcas conviverem muito bem juntas. Mas ainda assim, isso é mera especulação", afirma Tomiya. "O que de fato percebemos é uma proposta de internacionalização da marca. Algo como uma lAmBev' dos bancos, demonstrando a consolidação do mercado financeiro no Brasil", completa.

Cunha afirma que são duas empresas de grande projeção no mercado, e torna-se muito difícil deixar uma marca para privilegiar a outra. "Por mais que o Itaú seja maior que o Unibanco, precisamos considerar a herança familiar que cada instituição carrega. É por isso que talvez a solução seja mesmo a de manter as duas marcas em urna só identidade."

A incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil é, na avaliação da maior parte dos analistas, como a de mais fácil implementação, "O Banco do Brasil tem grande credibilidade no País e no exterior também. Pela abrangência territorial, clientes da Nossa Caixa passarão a contar com mais pontos de atendimento, o que pode deixá-los mais satisfeitos", pondera o consultor Sérgio Luís Ignácio de Oliveira, autor do livro "Desmistificando o marketing", "Além disso, a marca Banco do Brasil está sempre presente nos meios de comunicação, por vezes relacionada a diferentes modalidades de esportes, e clientes gostam de ver os bancos nos



Morgana: "Durante todo este ano de transição faremos o desenvolvimento de campanhas em parceria com a Nossa Caixa"

quais têm conta divulgando suas ações na mídia. Implicitamente, isso demonstraria que sua instituição está investindo em melhorias contínuas". Por outro lado, há uma preocupação adicional dos estrategistas desse processo em não ferir o orgulho dos paulistas, na medida em que o banco estatal vinculado ao governo de São Paulo deixará de existir.

Independentemente da estratégia adotada para a consolidação das fusões e incorporações, seu sucesso só será comprovado se não houver fuga de clientes para a carteira dos concorrentes. Os especialistas ouvidos pela MARKETING são unânimes ao definir os correntistas como soberanos nos três processos: Santander-Banco Real, Itaú-Umbanco e Banco do Brasil-Nossa Caixa. Para eles, os consumidores estão muito mais atentos do que no passado. Por isso mesmo, o processo de transição não pode ser apressado. Os correntistas vão testar as novas propostas das marcas. Se perceberem pelo menos a manutenção dos benefícios e atributos que tinham anteriormente, continuarão o relacionamento com a instituição. Caso contrário, podem buscar a satisfação de seus desejos e necessidades nas agências de outros bancos.

## BANCO DO BRASIL-NOSSA CAIXA

### EXPANSÃO TERRITORIAL

A atriz Fernanda Montenegro foi escalada para estrelar a primeira campanha publicitária que anuncia a incorporação da Nossa Caixa ao Banco do Brasil.

Nas peças, contracenando com o artista plástico Eduardo Kobra, autor de obras que refletem o "jeito paulista" de ser, Fernanda empresta um pouco de sua credibilidade para a fase de transição. "Em nenhum momento queremos apresentar conceitos como eliminação de marca ou diminuição de valor, mas a soma de atributos positivos das duas instituições", afirma o gerente executivo da diretoria de comunicação e marketing do Banco do Brasil, Lourivaldo Paula de Lima Júnior.

Durante o ano de 2009 a tendência é de que toda a comunicação da Nossa Caixa tenha peças com assinatura compartilhada. A estratégia será idêntica à adotada no processo de incorporação do Banco do Estado de Santa Catarina (Besc), cuja operação foi assumida pelo Banco do Brasil em setembro do ano passado. "A Nossa Caixa, assim como o Besc para os catarinenses, possui uma história de atuação forte no âmbito estadual. Essa identidade com os paulistas não pode ser perdida durante a fase de transição, que pode durar cinco anos, no máximo", explica Lima Júnior. "Apesar de muitos acreditarem ser um trabalho tranquilo, vamos trabalhar com muita cautela. Em diversos municípios do Estado, por exemplo, identificamos agências instaladas lado a lado. Nesses casos, só teremos uma forma de resolver o impasse: discutindo com cada uma das comunidades", completa.

Além da presença de Fernanda Montenegro e de Eduardo Kobra, que entre outros trabalhos tem o "Muro das memórias", uma homenagem à história de São Paulo, a campanha inicial de divulgação contou nos filmes para TV e cinema com dois funcionários, um de cada instituição. Segundo a gerente executiva do Banco do Brasil, Morgana Cristina Santos, isso reforça ainda mais o conceito de união entre dois bancos. "E as próximas campanhas também serão definidas em conjunto com equipes da Nossa Caixa."

