



**Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Escola de Comunicação**

**Estratégia de reposicionamento de imagem de marca  
de instituições públicas de crédito; caso da Caixa  
Econômica Federal, no cenário  
Rio de Janeiro, em 2006.**



**Orientador: Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti**

**Rio de Janeiro  
2006**

Dedico este projeto à minha amada família e aos amigos incríveis que tenho. Todos essenciais ao meu lado neste momento tão importante na minha vida.

### **Agradecimentos:**

Aos meus pais, que sempre me apoiaram  
e me educaram com muito amor.

Às minhas irmãs, Paula e Rachel, por serem  
exemplos de que o esforço precede o sucesso.

Aos meus amigos, de infância, de adolescência,  
de faculdade, por inúmeros momentos de alegria.

Obrigado à equipe de Marketing da Caixa  
Econômica, pelos ensinamentos  
oferecidos ao longo dessa jornada.

Estratégia de Reposicionamento de Imagem de Marca. O caso da Caixa Econômica Federal, no cenário Rio de Janeiro, Brasil em 2006.

Daniel Dias Azevedo

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por:

---

Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti - orientador

---

Prof. Ms. Sócrates Nolasco

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Mônica Machado Cardoso Rebello

---

Prof. Ms. Sebastião Amoedo

Aprovada em:

Grau:

AZEVEDO, Daniel Dias. Estratégia de reposicionamento de imagem de marca de instituições públicas de crédito; caso da Caixa Econômica Federal, no cenário Rio de Janeiro, em 2006. Orientador: Luiz Solon Gonçalves Gallotti. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2006. Monografia (Graduação em Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda).

55 f. il.

## **RESUMO**

Esta monografia tem por objetivo analisar como a mudança de posicionamento da imagem da marca Caixa Econômica Federal é feita, através de um estudo de caso. A CAIXA é uma instituição conceituada no mercado bancário, entretanto encontra problemas quanto a sua comunicação e posicionamento da sua imagem. É abordado o caso da transição da imagem de um banco somente social para a de um banco também comercial, que busca a fidelização de clientes, a lucratividade nas operações bancárias e as vendas de seus produtos. O trabalho de pesquisa visa obter informações sobre as estratégias utilizadas e analisar esse processo, uma vez diagnosticada pela área de Marketing da Caixa, através de pesquisas, a necessidade de renovar as expressões da marca Caixa. As estratégias e ferramentas utilizadas pela Caixa para atingir seus objetivos são analisadas segundo conceitos de imagem de marca, identidade corporativa e algumas teorias de marketing.

**Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Escola de Comunicação**

**Estratégia de Reposicionamento de Imagem de Marca  
de instituições públicas de crédito; caso da Caixa  
Econômica Federal, no cenário  
Rio de Janeiro, em 2006.**

**Daniel Dias Azevedo**

Monografia apresentada como  
requisito parcial para a obtenção do  
grau de bacharel em Comunicação  
Social, habilitação em Publicidade e  
Propaganda.

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Solon Gonçalves Gallotti**

**Rio de Janeiro  
2006**

AZEVEDO, Daniel Dias. Reposicioning estrategy of brand image; case: Caixa Econômica Federal, in Rio de Janeiro, Brazil 2006. Advisor: Luiz Solon Gonçalves Gallotti. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2006. Final paper (Graduação em Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda).

55 f. il.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to analyze, through a case study, how the changes of CAIXA ECONOMICA FEDERAL institutional brand image take place. Although CAIXA is well established in the financial market, it finds difficulties in placing its image and communication strategy in the market. This paper approaches CAIXA attempt of making the transition from a solely social security bank for the poor into a commercial bank - interested in client loyalty, financial transactions profit and products selling. The marketing unit of CAIXA has identified through different pulls and surveys the need updating CAIXA's image brand. In this sense, this academic work aims to gather information on and analyze the strategies used during this process, using image branding concepts and different marketing theories.

## SUMÁRIO

### 1 INTRODUÇÃO

<b>2 TEORIA</b>	<b>13</b>
2.1 MARKETING	13
2.2 AMBIENTE DE MARKETING	16
2.3 MERCADO BANCÁRIO	17
2.4 COMPOSTO DE MARKETING	19
2.4.1 MARKETING MIX	19
2.4.2 MARCA	20
2.5 IDENTIDADE CORPORATIVA E IDENTIDADE VISUAL	22
2.6 BRAND EQUITY	25
2.7 PRISMA DE IDENTIDADE DA MARCA	25
2.8 ESTRATÉGIAS DE MARCA	27
2.8.1 EXTENSÃO DE LINHA DE PRODUTOS	27
2.8.2 EXTENSÃO DE MARCAS	27
2.8.3 MULTIMARCAS	28
2.8.4 NOVAS MARCAS	28
2.8.5 COMBINAÇÃO DE MARCAS	29
2.9 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	29
2.10 POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO	31
2.11 REPOSICIONAMENTO DE IMAGEM	33
<b>3 CAMPO: APLICAÇÃO DE CONCEITOS NO CASO CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</b>	<b>34</b>
3.1 QUEM É A CAIXA?	34
3.2 MISSÃO E VALORES	36
3.3 SUA ATUAÇÃO	37
3.4 HISTÓRIA DAS MARCAS DA CAIXA	37
3.5 COMO A IDENTIDADE DA CAIXA É PERCEBIDA POR DIFERENTES INDIVÍDUOS	42



3.6	COMUNICAÇÃO DA CAIXA	43
3.7	POSICIONAMENTO DA CAIXA	43
3.8	REPOSICIONAMENTO DA CAIXA E ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DA NOVA IMAGEM DE MARCA	44
3.9	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	45
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	49
	<b>REFERÊNCIAS</b>	56
	<b>ANEXOS</b>	58
	ANEXO 1 – ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO SIMBÓLICA	59
	ANEXO 2 – ENTREVISTA COM GEORGES ALVES	60
	ANEXO 3 – PESQUISA DE IMAGEM DE BANCOS	67
	ANEXO 4 – PRÊMIO TOP OF MIND	69
	ANEXO 5 – STORYBOARD – FEIRÃO DA CASA PRÓPRIA	70
	ANEXO 6 – INFORME SOBRE O LUCRO DA CAIXA	71
	ANEXO 7 – CAMPANHA SOBRE FUNDOS DE INVESTIMENTOS	74
	ANEXO 8 – EVENTOS ESPORTIVOS	75
	ANEXO 9 – CAIXA CULTURAL	76
	ANEXO 10 – ENTREVISTA COM O EX-PRESIDENTE DA CAIXA	77
	ANEXO 11 – RESPONSABILIDADE SOCIAL	89

Azevedo, Daniel Dias.

Estratégia de reposicionamento de imagem de marca de instituições públicas de crédito; caso da Caixa Econômica Federal, no cenário Rio de Janeiro, em 2006.

55 f. il.

1. Marketing. 2. Marca. 3. Posicionamento. 4. Identidade Visual e Corporativa. I. Orientador: Luiz Solon Gonçalves Gallotti. II. ECO/UFRJ. III. Publicidade e Propaganda. IV. Título.

## **1 INTRODUÇÃO**

O trabalho final proposto visa abordar o tema de reposicionamento de imagem de marca. Mais precisamente procura-se responder a questão: quais são as estratégias de marketing mais adequadas que a empresa pode e deve adotar para reposicionar a “imagem” (identidade) de sua marca?

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa documental sobre o caso da Caixa Econômica Federal que pretende mudar a imagem de um

banco somente “social”, agregando uma dimensão também comercial, tornando-se uma “instituição completa”. O autor realizou a pesquisa no Rio de Janeiro, no período entre 2005 e 2006.

O **objeto de estudo** são as estratégias de reposicionamento da imagem da marca Caixa Econômica Federal. O assunto é recente, pois ainda vigoram as práticas para manter uma determinada imagem para a marca. É importante notar que a CAIXA é uma instituição de abrangência nacional, com a matriz em Brasília, no entanto, são focadas as ações e estratégias regionais do Rio de Janeiro como objeto de análise.

O **objetivo principal** do trabalho é analisar como é feita a mudança de posicionamento da imagem da marca Caixa Econômica Federal. A transição da imagem de um banco somente social para a de um banco também comercial, que busca a fidelização de clientes, a lucratividade nas operações bancárias e as vendas de seus produtos. O trabalho de pesquisa visa obter informações sobre as estratégias utilizadas e analisar esse processo.

Como **objetivos específicos** tem-se:

- Apresentação dos conceitos de Marketing utilizados neste trabalho. São analisados conceitos de marca, posicionamento, imagem e identidade de marca, identidade corporativa através do ponto de vista de alguns autores.

- Análise das estratégias de comunicação e das ferramentas de marketing utilizadas pela Caixa para atingir o objetivo de reposicionar sua imagem.

- Análise documental do material levantado na Caixa Econômica Federal tais como: reportagens na Intranet, artigos, entrevistas com funcionários, peças publicitárias, relatórios, entre outros.

A **metodologia**, para a realização dos objetivos propostos, consiste nas seguintes etapas:

- O material de análise é constituído por visitas a locais específicos como a Assessoria de Marketing Regional da Caixa no Rio de Janeiro, inclusive entrevistas com funcionários;

- Coleta e análise documental existente na Caixa, tais como: relatórios, informes da assessoria de imprensa, material relativo a patrocínios de eventos internos e externos, bem como ações do Marketing Esportivo e do Marketing Cultural da Caixa;

- Coleta de informações pertinentes ao objetivo deste trabalho como análise de recortes de jornais e revistas, campanhas publicitárias, consultas a projetos já realizados sobre a empresa, entre outras fontes de informação.

A **justificativa** da escolha deste caso se dá pelo fato de a Caixa Econômica Federal ser uma instituição conceituada no mercado bancário, entretanto, encontre problemas quanto a sua comunicação e posicionamento da sua imagem. A visão que grande parte das pessoas tem é a de que a Caixa é somente um banco social, que trata de benefícios como FGTS e seguro desemprego, por exemplo.

Dessa forma, o trabalho se justifica, uma vez que o diagnóstico obtido pela área de Marketing da Caixa através de pesquisas identifica a necessidade de rever e revitalizar as expressões da marca Caixa.

Com este estudo de caso, espera-se contribuir com a área de Comunicação Social e Propaganda, à medida que será feita uma análise das estratégias de reposicionamento de imagem da marca.

A **descrição de capítulos** segue a seguinte ordem.

A primeira parte do estudo aborda as definições e conceitos pertinentes ao tema do trabalho. Estes conceitos são: marketing, marca, identidade visual, identidade corporativa, posicionamento, segmentação e estratégias de marca.

Na segunda parte é feita a análise de campo, onde são aplicados as definições e os conceitos abordados no capítulo anterior. Este capítulo começa com um breve histórico da CAIXA: sua história, missão e atuação. Em seguida, são apresentados a história das marcas da CAIXA, o posicionamento e o reposicionamento da instituição com base nos problemas detectados pela área de marketing da empresa, através de pesquisas. Ainda neste capítulo são analisadas as estratégias e ferramentas utilizadas no processo de reposicionamento da imagem da marca CAIXA.

Desta forma, busca-se apresentar as estratégias de reposicionamento da imagem da marca CAIXA, a fim de obter melhores resultados para a instituição.

## **2 TEORIA**

Marketing, banco, mercado bancário, marca, posicionamento, entre outros, são assuntos subjacentes e correlacionados a tema desta monografia. Razão pela qual julga-se oportuno apresentar os conceitos básicos adotados nessas áreas para o estudo de caso, sem qualquer preocupação de esgotar o assunto.

### **2.1 MARKETING**

Como se sabe, a metonímia ajuda a entender o porquê do termo marketing ser muito associado a vendas e propaganda. Estes são, entretanto, apenas dois aspectos do marketing. Os principais componentes, na verdade, são produto, preço, praça e promoção.

**Marketing** é um conceito que envolve diversas compreensões. Para o sempre citado Philip KOTLER (1998, p.32) marketing é “(...) um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.”

A abordagem do marketing como instrumento gerencial é uma forma de pensar como a administração da empresa pretende atingir as metas organizacionais, adotar práticas mais eficazes que os concorrentes e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

O marketing pode ser analisado como um processo social, observando a realidade sob o ponto de vista do cliente. Peter DRUCKER (1973, p.64) afirma:

“É conhecer e entender o consumidor de maneira que o produto se ajuste a ele e venda sozinho.” De acordo com Theodore Levitt (apud KOTLER, 1998, p.27), é um processo de troca onde se prioriza atender às necessidades do consumidor através da prestação de serviços e venda de produtos que os satisfaçam. Há ainda o Marketing de Relacionamento, visto que não basta concentrar os esforços em conquistar clientes, é preciso e muito mais barato mantê-los do que atrair novos consumidores.

O marketing pode ganhar diversas aplicações, como o marketing esportivo, o marketing cultural, entre inúmeras outras, mas sempre será uma filosofia empresarial que busca a aproximação entre o produtor e o consumidor, o mercado e a demanda.

Simplificando, KOTLER (1998, p.42) afirma que o marketing é a forma de se conseguir o produto certo, no lugar certo, para as pessoas certas, com o preço certo, com a comunicação e as promoções certas e seu objetivo não é simplesmente a venda, e sim, a resolução do problema do seu cliente.

As empresas, através das ferramentas de marketing, querem comunicar sua personalidade, solidificar sua imagem e atingir seus objetivos como conquistar novos clientes, fidelizá-los, aumentar sua participação no mercado, entre inúmeras possibilidades. Para realizar uma decisão de compra, por exemplo, é preciso suscitar uma necessidade insatisfeita, chamar a atenção do público, despertar um interesse, criar um desejo que leve o indivíduo a efetuar uma ação: a compra, e satisfazê-lo. É o chamado ciclo persuasivo do **A.I.D.A.S** (Atenção, Interesse, Desejo, Ação e Satisfação).

Uma das hipóteses que permite analisar o comportamento do consumidor é a **Teoria das Necessidades de Maslow**. Ele afirma que as necessidades

humanas são criadas seguindo uma ordem de aparecimento. Primeiro, surgem as necessidades fisiológicas e a partir daí novas necessidades vão surgindo progressivamente, de segurança, social (de afeto), de estima (status) e de auto-realização. Esta teoria permite identificar em qual estágio se encontram as necessidades de cada pessoa e as estratégias de marketing variam de acordo com a necessidade a ser satisfeita. (CHIAVENATO, 2000, p.17).

Uma das necessidades a ser satisfeita, por exemplo, poderia ser o desejo de ser “cidadão do mundo”. Theodore LEVITT, no ano de 1983 afirma em “*The Globalization of Markets*” que certas “empresas globais” e suas marcas ganhariam cada vez mais relevância no mercado internacional, oferecendo aos mais distintos consumidores globais um somatório de disponibilidade, qualidade, preços baixos e credibilidade em seus produtos e serviços. Levitt considerou uma futura “utopia da marca”, onde os desejos, gostos e necessidades dos consumidores se tornam padronizados e as empresas mais bem sucedidas, são aquelas que mais foco dão ao que todo mundo quer.

Com as marcas globais e a padronização dos mercados, um dos desejos dos consumidores, especialmente os da “classe média”, é o de se tornarem “cidadãos do mundo”, ou seja, poder consumir produtos e culturas globais. Estes apelos se estendem a vários aspectos do consumo brasileiro como na compra de bebidas como o chope e a cerveja (de origens germânica e tcheca), Coca-Cola (americana) e outros ícones do “*American Way of Life*”, como *fast food* (Mc Donald’s por exemplo.)



## 2.2 AMBIENTE DE MARKETING

O ambiente de marketing de uma empresa é um fator relevante para o sucesso da organização, pois apresenta uma série de ameaças e oportunidades internas e externas.

O microambiente empresarial, também conhecido como “ambiente tarefa” é composto pela cultura organizacional, os clientes, os concorrentes, os fornecedores e o mercado de trabalho, de forma geral. Estes fatores influenciam mais diretamente as decisões estratégicas das empresas.

Os profissionais de marketing também devem estar atentos às mudanças no macroambiente, que engloba os ambientes: demográfico, econômico, tecnológico, político-legal e sociocultural.

No ambiente demográfico os profissionais precisam pensar em questões como mudanças na população, estrutura etária, diversidade étnica, alterações na estrutura familiar, dentre outras.

O ambiente econômico engloba questões como as alterações no poder de compra dos consumidores, a formação de poupança, disponibilidade de crédito, investimentos, inflação e desemprego.

No ambiente natural, é preciso pensar na diversidade ambiental, consumo consciente de determinadas matérias-primas, políticas de proteção ambiental, racionamento de energia, entre outros.

O tecnológico envolve decisões quanto à efemeridade das mudanças tecnológicas, as oportunidades de inovação, os investimentos em novas descobertas.

O ambiente político-legal compreende a legislação a ser cumprida pelos profissionais da empresa, que devem tomar suas decisões de acordo com leis em vigor.

Na arena sociocultural é inserida uma diversidade de questões culturais, a visão das pessoas sobre si mesmas e os grupos dos quais pertencem, as tendências e valores da sociedade e suas necessidades.

### 2.3 MERCADO BANCÁRIO

A palavra “banco” tem vários significados: banca, bancada, um móvel de apoio, dentre outros.

O mais importante para este estudo é, segundo o dicionário Aurélio, “Instituição cuja atividade básica consiste em receber depósitos de dinheiro e efetuar empréstimos, podendo também transacionar com títulos de crédito, privados ou públicos, e prestar outros serviços de natureza financeira.”

Os conceitos centrais do negócio bancário são o grau de risco das operações e a taxa de intermediação (“*spread*”, isto é, a diferença entre o custo de captação de dinheiro por um banco e a taxa de juros por ele cobrada dos tomadores de empréstimos).

O que se chama de “mercado”, é, na verdade, o mercado financeiro. O mercado bancário não é o financeiro. É o mundo da intermediação do tomador e prestador. Atualmente, este envolve, eventualmente, previdência

complementar, planos de saúde e diversas modalidades de seguro, de acordo com a abrangência de atuação do banco.

Os bancos estrangeiros estão presentes na lista dos 15 maiores bancos privados que atuam no mercado brasileiro. Esta entrada e interesse estrangeiro no mercado provocam um aumento da competitividade e a busca da diferenciação e novas abordagens para conquistar espaço.

Ser pioneiro em relação aos concorrentes e fidelizar os clientes oferecendo mais e melhores opções de produtos e serviços é um dos grandes desafios dos bancos. Além disso, os clientes também estão mais exigentes, principalmente em termos de qualidade, segurança e bom atendimento, independente do canal através dos quais os serviços são oferecidos.

A fim de atender estas demandas, gestores de negócios desejam a rápida implementação de novos produtos e serviços, antes da concorrência.

Ao observar os diversos canais de atendimento (*agência, internet banking, central de atendimento, correspondente bancário, mobile banking /acesso bancário através do celular*) disponibilizados pelos bancos a sua clientela, percebe-se que a maioria dos produtos e serviços oferecidos (pagamentos, transferências, aplicações, etc.) estão disponíveis em todos os canais.

A infra-estrutura que processa e registra transações originadas dos diversos canais, viabiliza a sincronização das relações com os clientes, estratégias empresariais e público-alvo.

A disputa por clientes no mercado cada vez mais globalizado é crescentemente acirrada, e cada banco adota uma estratégia de posicionamento para atingir seus objetivos. O foco desta monografia é a

mudança no posicionamento de imagem da Caixa Econômica Federal, analisada no capítulo “CAMPO”.

## 2.4 COMPOSTO DE MARKETING

Ao decidir a estratégia de posicionamento sobre um determinado mercado, a empresa começa a planejar seu mix de marketing. Este composto associa a administração ao processo de marketing, e envolve decisões de marca que junto às outras variáveis permite a obtenção de um melhor resultado para a organização.

### 2.4.1 MARKETING MIX

Na década de 60, Jerome McCarthy cria o conceito do mix de marketing, composto por quatro P's: produto, preço, praça e promoção. A variável de Produto envolve decisões sobre a variedade, a qualidade, o design, atributos e benefícios, a marca, a embalagem do produto, entre outros. KOTLER (1999, p.123)

A variável de Preço engloba políticas de custo, atribuição de preço, descontos, condições de pagamento etc.

Quanto à Praça, são adotadas medidas relativas à distribuição dos produtos através dos canais, a cobertura, os pontos de venda, a análise do estoque e o transporte a fim de garantir que o produto chegue ao consumidor final.

A variável Promoção consiste nas ferramentas de Comunicação, onde estão inseridos assessoria de imprensa, relações públicas/publicidade, propaganda, marketing de relacionamento, venda direta, merchandising/promoção no ponto de venda, entre outras formas de se transmitir os conceitos do produto ao mercado consumidor.

Uma das críticas feitas ao Marketing Mix é que ele não aborda fatores importantes como a política, uma atividade que pode influenciar a venda através de leis e lobbys; e a opinião pública, ou seja, deveria considerar a opinião e atitudes do público consumidor em relação a determinados produtos. Há quem defenda a inclusão destes dois P's (Política e Público) no Mix de Marketing.

Outra vertente defende a idéia de que os 4P's representam a visão do vendedor e não a do consumidor sobre os produtos. Se considerasse o ponto de vista do consumidor, os 4P's seriam substituídos por 4 C's: valor para o Cliente, menor Custo, Conveniência, Comunicação.

Adotando a teoria dos 4P's ou 4C's, o importante é que os profissionais de marketing saibam pensar estrategicamente as decisões organizacionais, prezando a qualidade do serviço prestado e ter em vista sempre atender às necessidades dos clientes, manter o relacionamento com o consumidor e satisfazer os seus desejos.

#### 2.4.2 CONCEITO DE MARCA

Marca, de uma forma simplista, seria o que “consumidor acha que é”, pois o importante é o conceito que a marca representa na mente do consumidor.

Marca é um conceito trabalhado estrategicamente pelo Marketing e envolve dois componentes fundamentais: identidade e imagem.

Segundo David AAKER (2001, p.80):

”A identidade da marca é o conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa ao cliente(...”

A identidade de marca objetiva criar um relacionamento entre o cliente e a marca através de uma proposta de valor, incluindo benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão. Deve representar “o espírito”, a visão da marca e onde ela pretende chegar. A identidade de uma marca é uma meta de como a empresa quer que sua marca seja percebida pelo consumidor.

A imagem de marca é um conceito tático, ao contrário da identidade, um conceito estratégico. A imagem da marca normalmente é passiva, é como a marca é percebida atualmente pelo público, envolvendo o real ponto de vista do consumidor.

Philip KOTLER (1998, p.393) afirma: “a marca é um nome, sinal, designação, símbolo ou uma combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar produtos e diferenciá-los dos concorrentes.” Esta diferenciação dos concorrentes é justamente o que é percebido pelo consumidor.

A marca não é apenas um nome para representar determinado produto, além de ser uma identificação, possui um conjunto de valores que oferecem vantagens psicológicas e funcionais ao consumidor em relação àquele produto/serviço. As associações à marca, performance no uso, embalagem, preço, cor, formato, sabor e odor, qualidade e propaganda formam um conceito sobre a marca da empresa e este deve ser percebido pelo cliente.

Segundo KOTLER (1998, p.394), “Os significados mais consistentes de uma marca são seus valores, cultura e personalidade. Eles definem a essência da marca.”



Para MARTINS (2000, p.20), marca é “a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor”.


Já o francês Gerald MAZZALOVO (2003) em Pro Logo introduz um conceito de relação de comunicação, através do “contrato tácito”, determinado pela conduta entre o proprietário de uma grife e o consumidor. Como todo contrato, as partes são regidas por “direitos” e “deveres” recíprocos. Exemplificando, uma marca como ‘Mont Blanc’ tem a promessa de status e qualidade exclusiva ao seu público-alvo, e ao mesmo tempo, não pode mudar seu objetivo, seu target, querendo atingir as demais classes sociais, e conseqüentemente perder o conceito de marca de luxo.


## 2.5 IDENTIDADE CORPORATIVA E IDENTIDADE VISUAL

A **identidade corporativa** é mais uma etapa do posicionamento da marca. É um conceito “emissor” que se diferencia das ‘percepções da identidade’, conceito receptor. É a fase se inicia o processo de transformação de um nome em uma verdadeira marca.

O nome só existe como marca, se puder ser associado a um sinal gráfico (símbolo) pelo público-alvo. É a logomarca. Com investimentos em comunicação e qualidade do produto ou serviço, o sinal gráfico, aliado às cores, pode gerar um impacto enorme na mente do consumidor e vir até

mesmo a substituir o nome da marca como elemento principal de identificação. Célebres casos onde isto acontece são o voleio (“*smoosh*”) da Nike  e a onda branca no fundo vermelho da Coca-Cola , símbolos que já não precisam estar com o nome da marca ao lado para serem entendidos e associados. E talvez nem precisem mais da cor de origem. É a marca “quase-abstrata.”

Há marcas em que uma letra dentro do nome ou da logomarca é uma proposta de síntese de rápida visualização. Exemplo é a logomarca da joalheria italiana BVLGARI, onde a letra “U” é grafada como “V”, tal como o é em Latim. 

Outro exemplo é a CAIXA. A logomarca pretende que a letra “X”  seja um elemento síntese de rápida visualização na sua comunicação. Este fato pode ser verificado com a logomarca da poupança que foi criada para crianças com o nome “Força X”, remetendo à letra “X” da logomarca CAIXA.


Símbolo de identificação deve ser forte e agregar o significado da marca ao consumidor. Deve ser uma imagem que, ao ser vista, remeta imediatamente àquela empresa e não à outra.

Identidade corporativa não é apenas o nome, *design*, *slogan*, cor (o “vermelho Ferrari”, por exemplo) ou audiomarca (jingles, ou até mesmo onomatopéias como o ‘PLIM PLIM’ nos intervalos da Rede Globo) de uma marca. Seu conceito engloba a missão, os valores e atitudes da empresa. Elementos como produtos, serviços, atendimento dos funcionários, ambiente de produção e venda constituem a identidade da marca que os consumidores consideram no momento de decisão da compra. A identidade corporativa



traduz os benefícios oferecidos pela organização ao consumidor através da comunicação.

A **identidade visual** é a representação gráfica de uma marca que pretende comunicar uma imagem corporativa, através dos seus elementos visuais. Por meio de um manual de identidade visual (conjunto de signos e regras de uso) a empresa pode definir padrões de aplicação da marca gráfica na sua comunicação.

A função da marca ao ser comunicada nos diversos meios (TV, rádio, jornal, revista, internet) é potencializar seus efeitos e percepções em relação ao consumidor. Isto é, criar um significado para que esta marca se torne *top of mind*, a primeira na mente do público-alvo. É o que faz, por exemplo a Apple no segmento “classe A” da categoria de informática com sua maçã mordida. 

Só é possível atingir este propósito caso a marca possua uma eficiente identidade visual em sua comunicação. A identidade visual eficaz mantém um forte vínculo com a identidade corporativa e uma comunicação gráfica coerente.

O real objetivo de se ter uma identidade visual forte é diferenciar a marca diante de um mercado tão competitivo, ou seja, atrair a atenção do consumidor e transmitir a imagem corporativa.

Os elementos gráficos como logotipo (nome representado graficamente), símbolo (sinal gráfico, desenho), cores e alfabeto (família de letras escolhida para representar a marca) precisam estar de acordo com a identidade corporativa e criar um elo entre o consumidor e a empresa.

Estes elementos constituem o design da marca e sua identidade visual. Devem ser bem analisados, pois uma identidade visual bem projetada e

implementada é um instrumento do marketing e obtém atitudes positivas como o reconhecimento de uma marca pelo público.

## 2.6 BRAND EQUITY

*Brand Equity* ou Equidade de Marca é um conceito defendido por David AAKER (2001, p.17) como um “conjunto de recursos (e deficiências) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo que se agregam (ou são subtraídos) ao valor proporcionado por um produto ou serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes.”

*Brand Equity* é o valor agregado ao produto pela marca, envolve tudo o que a marca possui de tangível e intangível, seus valores e benefícios, e que contribui para o crescimento dos seus lucros.

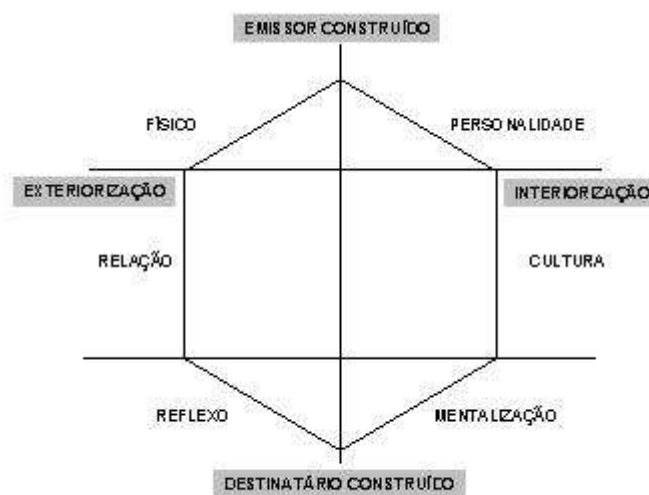
As principais categorias de recursos relativos à equidade de marca são: a conscientização sobre a marca, a fidelidade à marca, a qualidade percebida e as associações relativas à marca. Pode-se dizer que *Brand Equity* é a memória do consumidor, representa as condições em que o cliente guarda lembranças fortes e únicas em relação à marca.

## 2.7 PRISMA DE IDENTIDADE DA MARCA

A formalização de conceitos ajuda a aumentar o rigor na análise do reposicionamento da *brand*. Uma das análises formais é a que oferece o

francês Jean Noel KAPFERER (1991)<sup>1</sup> quando afirma que as marcas possuem uma identidade, ou seja, uma coleção de características que as definem – como uma espécie de “DNA”. Segundo o autor, para que esta análise seja correta, a suposta identidade da marca deve responder a três condições básicas: ter um sentido de permanência, longevidade; ter coerência nos sinais que transmite; e apresentar um realismo. A fim de analisar esta identidade, Kapferer desenvolveu uma representação gráfica, denominada *Prisma de Identidade da Marca*, baseado na figura da Geometria Euclidiana do hexaedro (em “3D”).

Figura 1: Prisma de Identidade da Marca



Fonte: Kapferer, J.N.; *As Marcas, Capital das Empresas*; 1991.

O *Prisma de Identidade da Marca*, conforme Figura 1, apresenta as seis dimensões pelas quais uma marca adquire sua identidade. Kapferer sugere que toda marca possui características objetivas (**dimensão física**) e subjetivas (**personalidade**); ela se desenvolve em um contexto (**cultura**) que lhe dá

<sup>1</sup> Jean Noel Kapferer é publicitário e ex-diretor de marcas globais como Revlon, Bally e Ferragamo.

substância e força na sua convivência com os consumidores **(relação)**. Ademais, as marcas são percebidas de uma forma particular pelos consumidores **(reflexo)**, gerando neles sentimentos internos específicos **(mentalização)**. Seria o efeito conjunto destas seis dimensões que, segundo o publicitário Kapferer, define a identidade da marca.

## 2.8 ESTRATÉGIAS DE MARCA

Estratégia de marca é a parte da 'estratégia corporativa' concentrada exclusivamente no posicionamento dos produtos ou serviços na mente do consumidor. Para desenvolver uma estratégia de marca é preciso analisar o mercado do produto ou serviço em questão, seus concorrentes, entender o público-alvo e quais as necessidades que a marca deverá satisfazer.

As políticas e estratégias de marca devem ser elaboradas de acordo com a estratégia do composto de marketing do produto ou serviço da empresa. A política de marca ajuda a determinar a potencialidade de um bem através de sua qualificação frente aos concorrentes.

Segundo KOTLER (1998, p.403), as empresas tem as seguintes opções de escolha quanto às estratégias de marca:

**2.8.1 Extensão de linha de produtos:** é a estratégia onde a empresa decide introduzir novos itens na mesma categoria de produtos, sob uma mesma marca como novos tamanhos de embalagem, sabores novos, formas, ingredientes etc. O problema é quando uma marca lança tantas extensões de linha que acaba confundindo ou desinteressando o consumidor. Quando se pedia um refrigerante antigamente, ele vinha na garrafa padrão e pronto. Desejo satisfeito. Hoje, ao se comprar um refrigerante, o cliente precisa decidir

se é normal ou light, se a garrafa vai conter 600ml, 1L, 1,75L, 2L ou 2,5L, se é em lata etc. É preciso pensar se vale a pena a empresa investir em diversas extensões de linha do produto.

**2.8.2 Extensão de marcas:** ocorre quando a empresa usa uma marca forte já existente para lançar um produto novo em outra categoria. Uma empresa como a Sony, onde a tecnologia e a confiabilidade são cruciais, coloca sua marca em praticamente todos os novos produtos eletrônicos, garantindo credibilidade e qualidade ao novo produto endossado. A extensão de marca familiariza o público-alvo com o novo produto (contendo a assinatura da marca forte), o que acaba diminuindo os custos com propaganda. A empresa que pretende utilizar uma marca forte para endossar um novo produto de outra categoria, deve avaliar se as associações de marca são adequadas ao novo produto.

**2.8.3 Multimarcas:** estratégia da empresa para tentar “monopolizar” o mercado, lançando marcas adicionais na mesma categoria de produto. A Procter & Gamble, por exemplo, possui diversas marcas de sabão em pó, o que permite ter um posicionamento específico para cada marca de acordo com o produto específico e a empresa fica com várias marcas na gôndola dos supermercados. É preciso analisar se vale a pena ter várias marcas e se a rentabilidade de cada uma delas é pequena, ou se seria interessante focar os esforços em poucas marcas, de forma mais rentável.

**2.8.4 Novas marcas:** Quando a empresa conclui que nenhuma de suas marcas atuais é adequada para associar à imagem de um novo produto, decide-se criar uma nova marca em outra categoria. Exemplificando, se a Philips decidisse fabricar *shampoos*, provavelmente não usaria a marca Philips.

Ao decidir adotar uma nova marca, a empresa deve considerar se os custos desta nova marca serão menores que as futuras vendas, ou se a oportunidade é boa e o negócio tem possibilidade de crescimento para a nova marca, entre outros fatores.

**2.8.5 Combinação de marcas:** também chamada de “dualidade de marcas”, ocorre quando duas ou mais marcas já conhecidas são associadas em conjunto numa oferta. Esta estratégia pode ser utilizada numa embalagem contendo dois produtos de marcas diferentes, ou no caso da Intel, por exemplo, que une a imagem dos seus chips aos computadores da IBM.

## 2.9 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Como se sabe, um dos objetivos do marketing é satisfazer as necessidades do consumidor. O estudo do comportamento do consumidor engloba como os indivíduos, grupos e organizações se manifestam, compram, utilizam e usufruem de bens, serviços e idéias a fim de saciarem suas necessidades.

Entender este processo é uma questão trabalhosa, mas extremamente necessária. Diversos **fatores culturais** (cultura, subcultura e classe social), **sociais** (grupos de referência, família, posição social), **personais** (idade, ocupação, estilo de vida, personalidade) e **psicológicos** (motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes) influenciam o comportamento do consumidor.

A pesquisa sobre estes fatores é importante para compreender as decisões e ciclo de compra dos consumidores e melhor atendê-los.

Um conceito útil para esta monografia é o de “estratégia de valorização simbólica” proposto por John THOMPSON. Este conceito consiste em como cada classe valoriza determinadas “formas simbólicas” de acordo com seus interesses e características. O processo de valorização das formas simbólicas pode ser influenciado pelo valor econômico ou pelo valor simbólico. Ou seja, dependendo do cargo, posição social, importância da atuação do sujeito em determinado espaço ou tempo, os valores simbólicos adquirem um novo sentido para cada classe social. Segundo THOMPSON (1998, p.204), “bens simbólicos podem ser economicamente valorizados”. O autor afirma que as estratégias de valorização simbólica estão relacionadas à valorização econômica e variam de acordo com a posição social. (Ver ANEXO 1).

A classe “dominante” é formada por indivíduos com alto capital econômico e cultural, pessoas que têm formas simbólicas próprias, diferenciadas, como o gosto por música clássica e ópera, por exemplo. Em geral, utilizam as formas simbólicas para se destacarem econômica e culturalmente das demais classes, menosprezam as formas simbólicas intermediárias, são condescentes com a forma simbólica insubordinada e valorizam a raridade, o prestígio e o alto valor simbólico.

No segundo campo de interação, há a classe “intermediária”, formada por indivíduos de poder aquisitivo médio. Estes utilizam estratégias de moderação, pretensão, esnobismo e desvalorização. Muitos valorizam o que já conquistaram, outros pretendem alcançar um nível acima, imitando a classe dominante através de hábitos, estilos e vestimentas. No entanto, buscam “desvalorizar ou depreciar as formas simbólicas dominantes” (THOMPSON, 1998, p.209). Isto é, a classe intermediária não aceita, de forma passiva, as

formas simbólicas construídas pela classe dominante e busca novas formas, valoriza o bem estar e a segurança. É o caso do aparecimento dos “novos ricos”, que têm um certo capital econômico, mas nem tanto capital cultural.

Já na classe “subordinada” utilizam-se estratégias de praticidade, resignação e rejeição às formas simbólicas superiores. O capital econômico é tão baixo quanto o cultural. Mesmo demonstrando resignação às formas superiores, essa prática aparece de forma respeitosa. “podem apreciar formas simbólicas que sejam práticas, acessíveis e relativamente baratas enquanto, ao mesmo tempo, reconhecem que essas formas são inferiores e determinadas formas que, sendo mais valiosas, não são para eles” (Thompson, 1998, p.210).

Assim, percebe-se que as instituições estão relacionadas à produção de formas simbólicas, são influenciadas por ações dos sujeitos e também devem ser consideradas na análise de compra desses sujeitos.

## 2.10 POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO

David AAKER (2001, p.194) conceitua:

“A posição da marca é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes.”

O posicionamento é o processo onde a empresa oferece a marca de seus produtos e serviços aos consumidores, de forma que a maneira como é passada a imagem da empresa e de como ela é percebida é crucial. Isto significa dizer que o posicionamento é a escolha de atributos, benefícios e diferenciais, com os quais a empresa pretende estimular os consumidores a



consumir seus produtos/serviços, ocupando uma posição de destaque em suas mentes.

O objetivo do posicionamento é incorporar os atributos da oferta ao conteúdo da marca, de forma que as atividades de comunicação para comunicar a imagem da marca devem conter a mesma concepção que o posicionamento.

*“(...) Posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial”.* (RIES ; TROUT , 2003, p.2)

É importante decidir se o posicionamento será feito pelo quesito preço ou pela qualidade. Em função destes fatores uma marca pode se posicionar como a mais barata, porém não ter muita qualidade e atingir um público que se conquista por preços baixos. Em outro caso, uma marca pode se posicionar como de alto valor agregado, adotando uma política de preços altos, comunicando em sua propaganda a qualidade e até o status do produto, como a marca H.Stern, por exemplo. Além destas opções, uma marca pode ser posicionada como mediana, adotando preços compatíveis de mercado, e mantendo um nível razoável de qualidade.

Além de posicionar, é preciso segmentar o mercado com o objetivo de definir melhores estratégias que a empresa deve adotar para atender às demandas mais específicas. Como a demanda por produtos é heterogênea, é importante ajustar as ofertas para satisfazer cada segmento, suas características e desejos.

Os principais tipos ou critérios de segmentação são: geográfica (por país, região, cidade, bairros etc); demográfica (por faixa etária, sexo, idade, classe social, etnia etc); psicográfica (por estilo de vida e personalidade);

comportamental (por ocasião de compra, frequência, status de usuário etc); por benefício (relativa aos benefícios que o consumidor deseja, como economia, segurança).

## 2.11 REPOSICIONAMENTO DE IMAGEM

Quando a equipe responsável pelo marketing da organização percebe que os resultados não são os esperados, as metas não são atingidas, os objetivos de comunicação não são alcançados, é hora de analisar uma série de fatores.

Uma das causas pode ser o fato de a imagem da marca estar mal concebida, obsoleta, atrair um mercado limitado, não estar bem posicionada no mercado, ter baixa participação, pouca visibilidade ou simplesmente ambicionar galgar novos resultados. É hora de reposicionar a imagem.

Este processo consiste no estudo do mercado atuante, da concorrência, de fatores internos e externos, a realização de possíveis pesquisas com clientes sobre a imagem da empresa (ou de alguma marca específica), e até políticas de marketing interno para motivar funcionários e otimizar a qualidade do serviço prestado. Além disso, é necessário pensar em diversas estratégias de reposicionamento como mudanças nos produtos, um enfoque num público diferenciado, uma nova abordagem publicitária, uma mudança visual na marca, entre outras.

### 3 CAMPO

Neste capítulo é realizada a aplicação dos conceitos no estudo de caso da CAIXA.

#### 3.1 QUEM É A CAIXA?

A CAIXA é o maior banco público da América Latina. Sua **história** está diretamente relacionada com a história do Brasil.

No dia 4 de novembro do ano de 1861, nomeada por D. Pedro II como Caixa Econômica e Monte de Socorro, a instituição abre suas portas. Recebe, em seu primeiro dia, 10 clientes, responsáveis pelo depósito total de 190 mil réis. A segurança que inspira a população, naquele período, faz com que até escravos depositem suas economias na Caixa, com a esperança de acumular recursos para a compra de sua carta de alforria.

De acordo com o escritor Eduardo Bueno, desde as cinco primeiras horas inaugurais, a CAIXA exibe duas tendências, ambas consolidadas com o passar dos anos. Tem características de uma instituição de economia popular e caráter social. Primeiro, ao atrair pessoas pobres, depositantes de modestas quantias. Segundo, dentre as dez primeiras contas, quatro são abertas por pais ou avós para filhos ou netos, hábito presente ainda hoje. (Bueno, 2003)

Em 1892, começa a operar empréstimos sob caução de títulos de dívida pública da União, letras e bilhetes do Tesouro Nacional, com garantia e assistência do Governo, agregando o perfil de **banco comercial**.

Visando a união interna, o fortalecimento e a desburocratização de seus processos e serviços, em 1969, as 22 Caixas existentes são unificadas. É criada a então chamada empresa pública CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.

Naquele momento, é oportuno posicionar a Caixa de maneira mais visível entre as instituições financeiras do Governo. A regulamentação e implantação do PIS e a criação e expansão da Loteria Esportiva para todo o território nacional, contribuem para delimitar ainda mais o seu papel social.

A Caixa assume ao longo dos anos a gestão de outros programas governamentais como o Crédito Educativo e o Programa Nacional de Centros Urbanos.

Em uma pesquisa realizada no final da década de 70, a imagem da Caixa, em geral, é considerada boa. Segurança, atuação nacional importante para o governo e para o povo, a caderneta de poupança e as loterias são as características mais marcantes apresentadas. Entretanto, de acordo com a pesquisa, atendimento é considerado lento.

A concorrência, na época, forma-se principalmente por: Banco do Brasil, Bradesco e Itaú.

Em 1986, a Caixa absorve o BNH (Banco Nacional da Habitação) e passa a ser a maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando as contas do FGTS e tornando-se órgão-chave nas políticas nacionais de desenvolvimento urbano, saneamento e habitação.

A Caixa se enquadra definitivamente como banco múltiplo em 1991, reforçando sua atuação e ampliando sua abrangência nas diversas atividades financeiras. Novos programas, serviços e produtos são lançados, fortalecendo sua atuação como **banco social e múltiplo**.

Na década de 90, a Caixa passa por diversas reformulações, com ajuste administrativo, reestruturação organizacional, modernização operacional, motivação dos empregados, aumento da competitividade e resgate da imagem institucional. As áreas de fomento, prestação de serviços e comercial passam a atuar de forma integrada, visando aumentar a eficiência e elevar a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Ao longo dos anos, fica registrada a missão social da Caixa. Sua evolução para banco comercial resulta da necessidade em atender seus clientes de forma mais abrangente, satisfazendo suas expectativas e preservando a relação de confiança.

Esses aspectos marcantes da identidade corporativa da empresa se solidificam em seus 145 anos de história, construída em sintonia com a história do Brasil.

### 3.2 MISSÃO E VALORES

A **missão** da CAIXA é “promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como **valores** fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços oferecidos;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano. “

### 3.3 SUA ATUAÇÃO

Do ponto de vista institucional, a Caixa é o principal agente das políticas públicas do governo federal e está presente na vida de milhões de brasileiros. Isso porque a CAIXA, uma empresa 100% pública, atende não só os seus clientes bancários, mas toda a população economicamente ativa do país, seja através do pagamento de FGTS, PIS e seguro-desemprego; beneficiários de programas sociais e apostadores das Loterias.

Além dessas áreas, a Caixa concede diversas modalidades de empréstimos às pessoas físicas e jurídicas, financia a habitação, o saneamento básico e a infra-estrutura urbana. Passa a atuar no mercado internacional, através de remessas para contas da Caixa Internacional; é a melhor gestora de fundos de investimento segundo os Prêmios da Revista Exame; administra seus produtos de fidelização como cartões de crédito, capitalizações, seguros e previdências.

Enfim, a Caixa é a instituição financeira mais antiga do Brasil e ao longo dos anos, vem atuando nos mais distintos segmentos e oferecendo serviços variados.

### 3.4 HISTÓRIA DAS MARCAS DA CAIXA

Na década de 60, com a unificação das Caixas, a Caixa Econômica Federal passa a ter diversas assinaturas.

A marca “CEF” ilustra esta época quando as siglas são muito usadas na comunicação. Instituições do Governo Federal e repartições públicas como INPS e SENAI, se expressam, naquele momento, de forma resumida e neutra através das siglas, o que acaba por dificultar o entendimento da identidade desses órgãos.

Em meados da década de 70, a Caixa desenvolve e implanta seu projeto de identidade visual. Seguindo uma tendência da época em buscar a construção de uma imagem corporativa, dissemina a marca, padroniza fachadas, interiores das agências e a comunicação impressa.

A marca “Caixa Econômica Federal” insere a instituição numa época de modernidade, com um design neutro e minimalista. As cores e faixas são característicos da estética desta época (1976) e a solução gráfica, enfatizando a palavra CAIXA, teve um papel importante na comunicação: a Caixa Econômica Federal passa a ser conhecida pelo nominativo síntese “CAIXA”.

O início do enfraquecimento desta síntese ocorre na década de 80 quando a ênfase passa a ser dada na palavra “FEDERAL”, com a preocupação de diferenciar a Caixa Econômica Federal das Caixas Estaduais. Este fato gera uma duplicidade de assinaturas e distorções na leitura. Apesar do ocorrido, sabe-se que essa alteração não abala a percepção do consumidor que continua preferindo a denominação “CAIXA”.

Com o passar do tempo, o projeto de identidade visual desenvolvido torna-se ultrapassado e descaracterizado. A falta de manutenção diante de novas tecnologias e a inadequação da marca aos novos padrões visuais e culturais, não satisfazendo as novas demandas de comunicação e marketing da instituição, comprometem a imagem da Caixa junto ao seu público-alvo.

Torna-se preciso, naquele determinado momento, renovar a marca diante da necessidade de adequá-la à aplicação em mídia eletrônica e patrocínios esportivos.

A marca passa a ser aplicada de forma descontrolada, resultando na indefinição da assinatura da empresa. Em cada ocasião é usada uma assinatura diferente, causando confusão e afetando a sua imagem. Ora usa-se a assinatura “Caixa Econômica Federal”, ora “Caixa Econômica”, às vezes “CEF”, outras somente “Caixa”, o que acaba por trazer um baixo rendimento visual.

Em 1997 é adotada uma nova marca na tentativa de enfatizar seu papel social, comercial e financeiro, através da assinatura empresarial, design e aplicação da marca, sinalização interna e externa, entre outros fatores. VALE (1998, p.45)

Quando é lançada em 97 a nova marca, as soluções mais imediatas são resolvidas. Entretanto, no momento em que se constata que a marca e o novo conjunto de elementos da Identidade da Caixa estão consolidados no mercado, é necessário complementar esse composto. O intuito é concluir a ação, garantir a continuidade do processo de transformação, reforçar a disseminação da nova identidade e imagem (interna e externamente), além de otimizar os



investimentos realizados, evitando a perda dos esforços de comunicação e marketing.

Em 2003, os profissionais de marketing responsáveis pela marca da CAIXA realizam pesquisas. Os resultados mostram que o reconhecimento mais importante da 'nova' marca CAIXA pelo público foi conquistado.

É preciso ainda atingir os seguintes objetivos gerais:

- Atualização das formas de exposição das marcas CAIXA;
- Revelação de pontos cegos;
- Revisão e definição de algumas assinaturas de produtos e serviços;
- Ampliação da visibilidade da marca em frentes de atuação, até então, pouco exploradas (Marketing Cultural e Esportivo, por exemplo);
- Criação de manuais interativos que gere conhecimento, aprendizado e práticas desejáveis;
- Reforço das regras para cessão, associação e licenciamento de marcas;
- Criação de condições e mecanismos para a sistematização da gestão profissional da marca CAIXA.

E assim, vem sendo feito o atual reposicionamento de imagem com a adoção da 'nova marca', utilizando a síntese "CAIXA". (Informações cedidas por Georges Alves. Mais detalhes no ANEXO 2, que contém a entrevista feita com o especialista de Marketing da Caixa sobre o reposicionamento.)

Figura 2: Evolução da logomarca CAIXA

# Evolução da marca CAIXA

 <p><b>CAIXA ECONÔMICA E MONTE DE SOCORRO</b> COM GARANTIA DO GOVERNO IMPERIAL</p>	<p>de 1861 a 1889 Marca utilizada desde a Criação da Instituição pelo Imperador D. Pedro II</p>
 <p><b>CAIXA ECONÔMICA FEDERAL</b></p>	<p>de 1889 a 1934 Proclamação da República</p>
	<p>de 1934 a 1970 Conselho Superior das Caixas Econômicas</p>
	<p>de 1970 a 1976 Unificação das Caixas Estaduais Início do processo de informatização</p>
	<p>de 1976 a 1997 Versão vertical</p>
	<p>de 1976 a 1997 Versão Horizontal</p>
	<p>da década de 80 a 1997 Versão Horizontal</p>
	<p>da década de 80 a 1997 Versão Vertical</p>
	<p>a partir de 1997</p>
	<p>a partir de 2005</p>

Fonte: documento cedido pelo Especialista de Marketing da CAIXA, Georges Alves

### 3.5 COMO A IDENTIDADE DA CAIXA É PERCEBIDA POR DIFERENTES INDIVÍDUOS

Pesquisa encomendada pela equipe de marketing, no final da década de 90, comprova que a imagem da CAIXA é percebida de diversas maneiras, no cenário da pesquisa. Esta pesquisa é mostrada no ANEXO 3. As principais conclusões são as seguintes:

a) A visão de uma instituição que presta serviços do Governo, tais como FGTS, empréstimos habitacionais, educacionais; um banco popular com tradição e segurança, onde seus clientes aplicam em pequenas poupanças.

b) Muitos clientes não a percebem como agente de desenvolvimento, com foco no financiamento de obras de saneamento e geração de empregos.

c) Na área comercial, a pesquisa mostra que segundo a opinião dos entrevistados, falta dinamismo e competitividade.

d) Verifica-se que a comunicação com o público é prejudicada, uma vez que não há uniformidade na comunicação. A marca da “CAIXA” apresenta baixo rendimento visual e não possui um nome único, uma assinatura forte. A aplicação da marca não segue um padrão, há dificuldade na visualização da marca e legibilidade.

Com base nos dados levantados, torna-se necessário reposicionar a imagem da marca “CAIXA” e iniciar o processo de mudança vigente em 2006.

### 3.6 COMUNICAÇÃO DA CAIXA

Com base na análise estratégica dos profissionais de marketing (da GEMAC – Marcas e Padrões) e nos dados das pesquisas realizadas, é traçada a diretriz que a Comunicação da CAIXA deve executar.

Dentre os objetivos estabelecidos (e já em processo de realização) tem – se: a revitalização e aplicação da marca CAIXA, definindo parâmetros efetivos para a gestão de assinaturas de produtos e serviços da empresa; a criação de uma identidade visual do CAIXA CULTURAL (anteriormente chamado de “Conjunto Cultural da Caixa”); o desenvolvimento de mecanismos interativos e ferramentas de gestão da instituição com soluções padronizadas e modernas (ouvidoria, centrais de atendimento, canais eletrônicos); a mudança nas fachadas das agências, mudando da tonalidade cinza/prata para o fundo azul metálico com a aplicação do logotipo “CAIXA” com fonte branca, ligeiramente itálica e enfatizando a letra “X”; a correta exposição da Comunicação da CAIXA com o cliente (cartazes, folhetos, avisos, peças publicitárias), adotando a cor azul como elemento código da empresa, a tendência de seus anúncios com um foco mais comercial que institucional, entre outros.

### 3.7 POSICIONAMENTO DA CAIXA

Há anos a CAIXA é *top of mind* no segmento poupança bancária, é vista como uma das únicas instituições públicas de crédito que realmente atende às necessidades do trabalhador (Ver artigo no ANEXO 4).

Concede empréstimos a juros relativamente baixos, presta serviços como o pagamento de FGTS com mais de 68 milhões de contas cadastradas,

seguro-desemprego, PIS, Bolsa Família, entre outros fatores que a posicionam como um banco social.

Este não é o único objetivo da CAIXA. Além de ser um banco social, que presta serviços de pagamento de benefícios à população e atua na bancarização de indivíduos que anteriormente não possuem conta corrente (com a conta popular “Caixa Aqui”), a CAIXA opera e quer ser percebida como um banco também comercial.

### 3.8 REPOSICIONAMENTO DA CAIXA E ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DA NOVA IMAGEM DE MARCA

A concorrência dos outros bancos, o surgimento de novas tecnologias, a exigência dos clientes por mais benefícios, comodidade e flexibilidade são fatores que aliados ao objetivo de adicionar a imagem de banco comercial à já estabelecida de banco social, fazem com que a administração da CAIXA perceba a necessidade de reposicionar sua imagem de marca.

A reestruturação ocorre interna e externamente.

Internamente, são implantados novos padrões de atendimento, treinamento de funcionários (os novos contratados já são treinados com a visão de banco completo, comercial e social, aprendem a importância de fidelizar o cliente, conquistá-lo, vender produtos e gerar lucro para a empresa); criação e melhoria de programas motivacionais (troca de pontos a partir da venda de seguros, previdências, consórcios e capitalizações por viagens, compra de produtos em lojas conveniadas como “Americanas.com”, por exemplo); a capacitação do equipe, através de cursos *online* na ‘Universidade Caixa’ e o

financiamento para custear a graduação em outras universidades, melhorando o nível de conhecimento dos seus integrantes; a reformulação da comunicação interna; a abertura de novas agências e reforma de outras, garantindo o padrão e a harmonia das mesmas, são exemplos de medidas focadas na linha de ação do reposicionamento.

Externamente, tem-se a exposição da nova marca, sintetizando um novo conceito na comunicação, mais leve, peças publicitárias descontraídas; a criação de uma mascote, o “Monstrinho da Anuidade”, sempre presente nos anúncios de cartão de crédito da CAIXA para conquistar o público infantil (o possível cliente da CAIXA no futuro); a padronização das fachadas das agências; a visibilidade da marca ampliada na nova abordagem publicitária, com foco comercial; o patrocínio de eventos esportivos como provas de atletismo, os jogos Panamericanos, eventos com clientes para corridas automobilísticas, expõe a marca e agrega uma imagem ‘saudável’ à instituição; o apoio na área cultural, promovendo exposições e espetáculos ao alcance da população, a reformulação do ‘Caixa Cultural’, entre outros.

Todos os fatores supracitados comprovam como o novo posicionamento é posto em prática.

### 3.9 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A adoção da palavra “CAIXA” como assinatura da marca já é em si uma estratégia de marketing. Sua escolha se deve ao fato de ser o termo mais popular e coloquial utilizado tanto por funcionários quanto pelo público externo.

Além disso, é um termo que remete a significados como “guardar, poupar, depositar” vinculados à missão da Empresa.

Estratégias de ação são adotadas, aliadas as ferramentas já existentes na CAIXA, com o intuito de tornar a mudança perceptível para os clientes.

São desenvolvidas campanhas publicitárias ressaltando a marca, abordando um aspecto não mais tão institucional, e sim comercial. (Ver *Storyboard* da campanha publicitária para o Feirão da Casa Própria no ANEXO 5)

As Loterias, administradas pela Caixa são importantes também no processo como um todo, pois facilitam o dia a dia dos clientes, constituindo o total de 18.317 postos de atendimento da Caixa em todo o Brasil. 47,5% arrecadado pelas Loterias é repassado ao Governo Federal e a entidades não governamentais para a realização de ações sociais nas áreas de educação, saúde, esporte, cultura, segurança e seguridade social. A agilidade com os canais alternativos das Loterias diminuem a intensidade de operações dentro das agências, otimizando o atendimento e possibilitando melhores oportunidades de relacionamento “funcionário-cliente”. (Ver ANEXO 6)

A venda de produtos como seguros, títulos de capitalização, previdências privadas, consórcios e cartões de crédito, além de gerar lucro para a empresa, fideliza o cliente e fortalece seu elo com a CAIXA, uma vez que a instituição endossa seus produtos, fazendo uma extensão de marca. Seus produtos como “CAIXA Seguros”, “CAIXA Vida e Previdência”, “CAIXA Capitalização” geram uma associação direta com o nome da marca.

A implantação de fachadas, inicialmente nos corredores formadores de opinião dos grandes centros (todas as agências localizadas em cidades com



mais de 500 mil habitantes receberam fachadas com a nova marca) traz uma padronização e visibilidade importantes para a identidade visual da CAIXA.

Ações de *merchandising* são adotadas, com o intuito de expor e valorizar a nova marca, assim como é feita a modificação dos impressos de contato direto com o cliente.

Implanta-se uma campanha de endomarketing, com treinamento dos empregados encarregados da venda dos produtos e a nova visão do negócio da empresa, o foco no resultado e a motivação com o cumprimento das metas. (Ver ANEXO 7)

A CAIXA investe no patrocínio de eventos, focando o público-alvo desejado. Ações de Marketing Esportivo são realizadas como provas de atletismo, corridas “*stock car*”, apoio aos Jogos Panamericanos de 2007, entre outras. (Um exemplo destas ações de Marketing Esportivo pode ser verificada no ANEXO 8).

A empresa valoriza o apoio à arte e à cultura, com a revitalização do Caixa Cultural, contando com cerca de 5 espaços culturais próprios, localizados em Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Salvador, além de projetos de restauração de museus (Museu Nacional de Belas Artes e Museu Histórico Nacional no Rio de Janeiro, Museu da Inconfidência em Ouro Preto e Museu da Cultura Afro-Brasileira em Salvador). (Ver ANEXO 9 sobre a Caixa Cultural)

Outra estratégia fundamental é a expansão das relações de intercâmbio e remessa de valores através da CAIXA Internacional, com instituições conveniadas em diversos países. Tem objetivo de abrir novos escritórios nos Estados Unidos (em *New Jersey*) e no Japão (em *Hamamatsu*), sendo que no

final do 1º semestre de 2006 já conta com milhares de 'e-contas', abertas pela internet por brasileiros que moram no exterior.

A divulgação e valorização dos fundos de investimento obtêm um bom crescimento chegando a R\$49,72 bilhões em junho de 2006, e a Caixa encerra o 1º semestre do mesmo ano tendo sob sua responsabilidade 108 fundos de investimento e carteiras gerenciadas. O fato de ter recebido inúmeros prêmios pela Revista Exame como melhor Gestora de Fundos de investimento em diversas categorias traz credibilidade junto ao público de classe média e alta.

Com as estratégias implementadas, a imagem desejada pela CAIXA, como pretende ser reconhecida pelo seu público, é a de um banco completo, com qualidade, segurança e simplicidade. (Ver entrevista com o ex-presidente da CAIXA no ANEXO 10.)

Segundo um informe divulgado pela assessoria de imprensa "o lucro da Caixa no 1º semestre de 2006 supera R\$1,3 bilhão", desta forma, as estratégias supracitadas parecem ter sido bem sucedidas.

Neste momento, julga-se oportuno encerrar a pesquisa de campo e passar à análise dos resultados obtidos.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomam-se as questões com as quais se inicia esta monografia: quais devem ser as estratégias mais adequadas que o proprietário da marca pode e deve adotar para reposicionar a imagem da marca quando esta se vê “desgastada” ou “envelhecida”? Mais especificamente, qual deve ser o melhor modo de analisar uma marca do segmento de instituição pública de crédito? Que ferramentas de análise da marca podem ser mais úteis para a verificação desses critérios?

O que se pode dizer a respeito disso tudo é o que se pode inferir do estudo de caso sobre a imagem da Caixa Econômica Federal (citada apenas como “CAIXA”), no cenário do Rio de Janeiro em 2006.

A CAIXA, após o fim das “caixas estaduais”, exceto a de São Paulo (a “Nossa Caixa” do Governo do Estado de São Paulo), permanece sendo em 2006 a única instituição de crédito totalmente ‘pública’ no Brasil, aberta diretamente ao correntista e que não tem a forma jurídica de uma S/A. Logo, está, teoricamente, livre do risco de falência (o que não é o caso, por exemplo, do Banco do Brasil S/A).

Ao lado, talvez, da “Nossa Caixa”, a CAIXA é o único banco realmente “popular” no Brasil em 2006. A instituição desfruta (com o bônus ou com o ônus) da posição “monopolista” (de fato ou de direito) em alguns produtos de notório interesse público, tais como serviços de penhor, loteria, FGTS, letras imobiliárias, poupança de pequena movimentação, conta Caixa Aqui (conta corrente sem tarifas para a movimentação máxima de R\$1.000,00).

Na estratégia da CAIXA, além da oferta dos “produtos exclusivos”, o papel da marca também é fundamental.

Marcas são entidades simbólicas, criadas por proprietários de negócios e por estrategistas de marketing, que se formam na mente dos consumidores.

Inserida num mercado cada vez mais integrado e competitivo, os administradores da CAIXA parecem perceber que é preciso dar continuidade ao processo de crescimento e desenvolvimento das suas atividades sociais e comerciais, para a marca “CAIXA” sobreviver e eventualmente conquistar uma participação ainda maior no setor bancário.

A aplicação à “*CAIXA brand*” da ferramenta de análise de marca através do “prisma de identidade de marca de Jean Noel Kapferer”, com suas seis dimensões, resulta no seguinte. A dimensão ‘física’ é formada pelas cores azul e laranja na palavra “CAIXA”, com destaque para a letra “X”. A dimensão ‘cultural’ é constituída pela imagem de instituição centenária, tradicional, mas popular, acessível. A ‘personalidade’ da marca CAIXA pode ser, por exemplo, o uso da imagem do ex-jogador de futebol Raí procurando transmitir uma “nova abordagem” mais jovem, ‘leve’ e ‘atenada’. A dimensão ‘relação’ é representada por um relacionamento durável entre a Caixa e o cliente, de troca e confiança. A dimensão ‘reflexo’ é a segurança e simplicidade que procura passar a identidade da CAIXA. Enfim, a dimensão ‘mentalização’ é a preocupação com o futuro, expressa no ato de poupar, que evoca a idéia de guardar o dinheiro dentro de uma caixa.

A “*Caixa brand*” tem problemas, sofre desgastes e impactos de fontes externas. Há o ruído procedente de escândalo. Há o ruído derivado da imagem de “ineficiência de repartição pública”, da greve bancária.

A marca “CAIXA” é percebida, em sujeitos de vários segmentos, com uma simbologia fortemente ‘afetiva’. É notada como uma marca “nacional”, brasileira que procura transmitir poder, estabilidade e segurança a indivíduos de classes intermediárias e subordinadas que são carentes do que é poderoso, estável, seguro. Confirma-se a hipótese de estratégia de valorização simbólica de John THOMPSON (1998).

Um dos intuitos desta monografia é analisar a estratégia de reposicionamento de imagem da CAIXA. Este processo ainda não está finalizado. É preciso que a empresa monitore cada vez mais sua identidade através de suas atitudes diante da sociedade. A marca CAIXA (e ações correlatas a ela) devem ser administradas de forma eficaz por todos os que estão envolvidos no negócio da empresa, como já está sendo feito, de acordo com alguns resultados que são apresentados.

A CAIXA, no período da análise, apresenta resultados que sugerem certo sucesso no reposicionamento da marca. Dentre os indicadores temos os seguintes: o aumento da sua base de clientes; aumento de seu volume de operações de crédito tanto de pessoa física como jurídica que crescem em relação às contratações do mesmo período em 2005.

O objetivo da CAIXA com o reposicionamento é agregar o valor de banco também comercial, mas sem deixar de lado o seu valor já consolidado de ‘banco social’.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> No setor de habitação, por exemplo, os programas com recursos do FGTS apresentaram um enorme acréscimo em relação ao volume contratado no mesmo período de 2005.

A estratégia utilizada pela CAIXA de posicionar sua marca com a “nova identidade” de banco social e comercial junto aos clientes (e estabelecer um relacionamento mais completo) usa várias ferramentas. Usa, com sucesso, ferramentas clássicas de um *commercial bank*, isto é, venda de produtos como título de capitalização, seguro, previdência privada, cartão de crédito. Usa diversos produtos capazes de gerar lucro para a empresa, fidelizar cliente, atender à necessidade do consumidor que se não tivesse a possibilidade de adquirir tal produto na CAIXA, o teria em outro banco.


O êxito no reposicionamento, e logo o grau de eficiência da marca CAIXA, pode ser medido inclusive por indicadores não econômicos. Um deles é o prêmio de reconhecimento do mercado.

Assim, a CAIXA recebe vários prêmios como “melhor Gestora de Fundos de investimento”, espelhando sua credibilidade junto ao público de classe “média” (B/C) e “alta” (A/B no C.C.E.B) .

O reposicionamento da CAIXA não pode ser avaliado corretamente sem considerar o êxito na obtenção de boa dose de “*mídia espontânea*” favorável. A empresa foi razoavelmente bem sucedida nas ferramentas de Relações Públicas, entre as quais, o chamado ‘Marketing esportivo’ da Caixa. A CAIXA aparece associada a ações como patrocínio aos Jogos Panamericanos de 2007 no Rio de Janeiro, eventos de atletismo, “stock car” (corrida automobilística). Estas ações, muitas vezes convidando clientes para participar, têm até aqui gerado resultado positivo. O esforço de reposicionamento em atrelar a CAIXA à uma imagem saudável, de corporação preocupada com o bem estar das pessoas parece ter tido certo êxito. Outro fator relevante é a responsabilidade social, pois através de determinadas atitudes como a busca

pelo desenvolvimento sustentável e a preocupação com o meio ambiente, cria-se uma relação de simpatia pela empresa envolvida nestas ações. (Ver ANEXO 11).

No patrocínio de eventos do '*business entertainment*', notam-se iniciativas do chamado "Marketing Cultural" como a reformulação da "Caixa Cultural", um centro de arte e lazer com peças de teatro e exposições disponíveis a população torna mais agradável ainda a presença da Caixa no dia a dia dos cidadãos.

O reposicionamento da marca foi acompanhado de alterações de "formato". Uma delas é a mudança visual da "nova marca"  (fundo azul com as letras brancas ligeiramente itálicas, tendo a letra "x" como elemento chave) e suas aplicações ganham mais destaque no ambiente urbano, além da padronização dos materiais promocionais e folheteria dentro das agências bancárias fortalecem a marca.

O reposicionamento persegue objetos de Marketing. Um dos objetivos mercadológicos perseguidos pela Caixa consiste em conquistar o correntista de classe sócio-econômica média ("B"/"C" no C.C.E.B). É um indivíduo que nutre pela marca "CAIXA" um certo distanciamento, indiferença, ou mesmo uma "aversão".

Visando captar sua atenção, criar o interesse, suscitar desejo, provocar ação e satisfazer o consumidor – o chamado ciclo persuasivo do A.I.D.A.S.– a Caixa tem usado apelos que esse cliente valoriza.

Um desses apelos se manifesta na imagem da marca CAIXA, é o que consiste em atender o desejo dos indivíduos de serem "cidadãos do mundo", de serem parte da "globalização". Confirma-se assim, o que em 1983 já tratava

Theodore Levitt em “The Globalization of Markets”. Testa-se positivamente também o resultado da pesquisa sobre marcas globais da “Research International Observer on Global Brands, R.I.O 2002, Grupo Ogilvy Research Qualitative” a respeito do desejo de indivíduos de classe social média.

Pesquisas comparativas internacionais recentes, como a supracitada, sobre o comportamento dos consumidores mostram que os brasileiros (principalmente os da chamada classe ‘média’), quando comparados aos indivíduos de outras nacionalidades, valorizam muito a cultura estrangeira. São indivíduos que em sua maioria desprezam, em geral, o que é brasileiro, acham que produto nacional é inferior. Para eles, o bom produto é o que faz sucesso lá fora.

Empresas que evocam no nome, slogan, símbolo ou narrativa, ícones externos como a língua inglesa, francesa ou italiana, por exemplo, tendem a ver seus produtos no Brasil gerar uma sensação de “status” aos seus consumidores, mesmo que inconscientemente. No segmento da CAIXA, o mercado bancário, não é por acaso que façam sucesso marcas com nomes “estrangeirados” como *Personalit e* (Itaú), *UniClass* (Unibanco), *Citybank*, *BankBoston*, entre outros.

Os administradores da CAIXA, sabendo desta tendência a valorizar o que   “de fora” decidem, ao lado do esforço interno, investir também no conceito “Caixa Internacional”. A estratégia que a Caixa adota para reposicionar sua imagem, além dos fatores já apresentados, inclui a “Caixa Internacional”, como abertura de escritórios nos EUA, Japão e onde há comunidades de brasileiros residentes. A idéia é agregar valor para o público de classe média-alta,



principalmente aquele que já tem motivos para enviar ou receber dinheiro do exterior.

Muito se pode falar sobre o reposicionamento da marca CAIXA e sua importância como caso de estudo no segmento instituição pública de crédito. Muito se pode discursar sobre o caso da CAIXA como baliza para o estudo da comunicação da marca. Entretanto, é preciso concluir.

Analisadas as estratégias de reposicionamento da imagem da marca CAIXA, é preciso notar que este é um processo ainda em andamento. Desta forma, não cabe um julgamento preciso, nem muito severo, da eficácia nesta fase. A equipe de marketing envolvida no processo pretende realizar uma pesquisa no 2º semestre de 2007 a fim de mensurar resultados obtidos com o reposicionamento e compará-los com a pesquisa realizada em 2003.

O reposicionamento, a nova abordagem da comunicação, inclusive a publicitária, valorizam um dos principais ativos da empresa, a marca. Isto é importante para qualquer empresa, ainda mais para uma instituição pública financeira. O aumento do valor percebido de sua marca, que tem peso e, às vezes, atua como 'vanguarda' no setor onde opera, é importante neste processo de reposicionamento de imagem. A percepção da identidade é a questão primordial no processo. No caso da CAIXA, ajuda a tornar a marca uma referência no seu mercado e uma presença ainda mais marcante na vida dos brasileiros.

Os proprietários das marcas operam no mundo do risco e da incerteza. Assim, resta saber, através dos resultados e pesquisas futuras, se suas estratégias obtiveram sucesso e se o público foi e/ou continuará "fidelizado". Mas isto já é tema de um possível e novo reposicionamento de imagem.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Georges. Entrevista concedida por email em março de 2006, pelo especialista da GEMAC (Gerência de Marcas e Padrões) da CAIXA.

AAKER, David. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 2001.

BENTO, Luciana. *Consumo, Logo existo*. Disponível em <http://www.revistaforum.com.br/revista/3/nologo.htm>. Acesso em 05 de nov. 2006.

BUENO, E. *CAIXA: uma história brasileira*. Porto Alegre: Buenas Idéias/Meta Livros, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1973.

DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (orgs). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1997.

FELLIPE, Waldemar. *Canais Eletrônicos - A Convergência Tecnológica e de Negócios dos Canais Eletrônicos de Atendimento*. Disponível em <http://www.qualisoft.com.br/artigos/Artigo200603-01.asp> Acesso em 02 de out.2006

GALLOTTI, Luiz Sólton Gonçalves. *A Globalização dos mercados*. Apointamentos da aula de Redação Publicitária para Mídia Eletrônica, ECO/UFRJ, 2005 e análise da obra: Montgomery, Cynthia; Porter, Michael. *Estratégia, A busca da vantagem competitiva*. São Paulo: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. *Percepções de identidade da marca "global" norte-americana por 16 indivíduos, entre 18-35 anos, nas classes sociais B2 e C1 (CCEB) no Rio de Janeiro, em 30 de abril de 2003*. ECO / UFRJ - Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura), Rio de Janeiro, 2003.

HENRIQUES, José. *A Marca Compuquali GFI Internacional*. Disponível em <http://www.compuquali.com/InstIdentityBrand.htm>. Acesso em 30 de set.2006

HETKOWSKI, Tânia. *Cultura: Formas simbólicas e contextos sócio-históricos*. Disponível em <http://www.unoescjba.rctsc.br/~hetk/publicacoes/arquivos/txt08>. Acesso em 04 de nov.2006.

HOPKINS, Claude. *A ciência da propaganda*. (1923). 3. ed. São Paulo: Cultrix, 1986.

KAPFERER, Jean Noel. *As Marcas, Capital das Empresas*; 1991.

KLEIN, Naomi. *Sem Logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 1999.

LEVITT, Theodore. *The Globalization of Markets*. Harvard Business School, 1983

MARTINS, José Roberto. *Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas*. São Paulo: Negócio, 2000.

MAZZALOVO, Gerald. *Pro Logo: plaidoyer pour les marques*, Éd. d'Organisation, 2003.

PRINGLE, Hamish & THOMPSON, Marjorie: *Marketing Social*. São Paulo: Makron Books, 2000.

RIES, Al.; TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

ROCHA, Ângela da, CHRISTHENSEN, Carl. *Marketing de serviços: casos brasileiros*. São Paulo: Atlas, 2000

SANTAELLA, Lucia. *Comunicação e pesquisa; projetos para Mestrado e Doutorado*. São Paulo: Hacker, 2001.

STRUNCK, Gilberto. *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores*. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

THOMPSON, John B. *Ideologia e Cultura Moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

VALE, Márcia. Tese de MBA "O Sentido da Nova Marca no Reposicionamento da Caixa Econômica Federal". Brasília, 1998.

## ANEXO 2 – ENTREVISTA COM GEORGES ALVES

---Mensagem original---

De: Georges Edward Alves

Enviada em: terça-feira, 5 de setembro de 2006 10:27

Para: Maria das Gracas de Assumpcao Fernandes

Assunto: Histórico logomarca CAIXA

---

- No ano de 1997, a CAIXA sentindo as necessidades do mercado, mudou sua marca, buscando um design mais moderno e limpo, mas que ao mesmo tempo expressasse solidez e segurança. Outro ponto considerado foi o ganho de imagem na mídia, através do melhor aproveitamento do espaço, com maior facilidade de leitura e reconhecimento. Este passo foi essencial às marcas comerciais, condicionante à sua própria sobrevivência no mercado, buscando agregar valores, a fim de valorizá-lo frente ao público em geral, clientes, empregados, concorrência, etc. Foram chamados diversos escritórios de design, sendo que NCS Design Rio apresentou o melhor projeto, que incluía toda a modernização da Imagem Corporativa, através da renovação dos itens que compunham sua identidade visual.

- Procurou-se substituir as cores originais, por cores mais claras e iluminadas, com melhor condição de figurar nas mídias mais modernas, ao lado de outras marcas fortes.

- Assim adotou-se um azul mais claro, mais vivo, sendo que a segunda cor institucional apresentava ainda mais motivos para ser revista.

- O histórico dessa segunda cor, o Ocre CAIXA representava muitos problemas de padronização, uma vez que era uma tonalidade que apresentava dificuldade na definição/padronização/reprodução. Eram inúmeras as variações, que tendiam ao verde musgo, verde oliva ou marrons terracota (ou mais escuros), passando até por tonalidades de laranja escuro.

- Essa indefinição nas aplicações da marca gera dúvida no seu reconhecimento e impactando em seu valor.

- As novas cores resultaram em melhor definição e padronização, reduzindo de sobremaneira as variações e dúvidas destacando e reforçando a identidade da Empresa.

- Agregada a essa nova escolha cromática, a forma da marca também se caracteriza por ser mais moderna, mais simples, com grande ganho de visualização, leitura e reconhecimento.

- Além de valores como solidez, confiança e credibilidade, a nova marca e identidade da Empresa deveria expressar também: Clareza, modernidade, dinamismo, limpeza, agilidade.

- A marca escolhida continha não só os valores citados, como também se desdobra em um elemento síntese rico em associações: o "X" da questão; marque com um "X" a resposta certa; o formato de telhadinho em cada uma das partes do "X"; etc. Além disso, este elemento síntese faz alusão à habitação e projetos sociais. Esse elemento é utilizado como complementação/reforço de identidade, em alguns itens como sinalização externa.

- Acompanhando a nova marca foram redesenhadas: linha de papelaria, formulários e comunicação, além de projetos de sinalização interna e externa e modelo ambiental.

- Paralelamente a CAIXA já iniciava todo um processo de modernização de agências, através de um projeto de padronização ambiental, de forma a reforçar sua identidade com mesmos conceitos: modernidade dos novos tempos, com a segurança e solidez de uma instituição centenária.

- Esse processo não para, sendo um das etapas mais recentes dessa modernização, a renovação física e tecnológica do ambiente de auto-atendimento, que visa ampliar o atendimento CAIXA, assim como facilitar o acesso aos seus serviços.

- O aumento da capilaridade, através da rede CAIXA AQUI, também visa democratizar esse acesso aos serviços CAIXA, principalmente pelo seu caráter social.

- Segue histórico de marcas CAIXA, que de forma sintética, expressa sua evolução através de mudanças pautadas por uma série de eventos históricos da instituição, muitas vezes se mesclando com a própria história do Brasil.

- Alertamos que o envio do histórico da marca deve se ater às finalidades educacionais.

- Colocamo-nos à disposição para demais esclarecimentos que se fizerem necessários.

## ANEXO 5 – STORYBOARD – FEIRÃO DA CASA PRÓPRIA



## ANEXO 6 – INFORME SOBRE O LUCRO DA CAIXA

Mensagem original:

**De:** SUMAI54 - Rio de Janeiro Centro

**Enviada em:** quarta-feira, 23 de agosto de 2006 16:11

**Assunto:** Imprensa: LUCRO DA CAIXA NO PRIMEIRO SEMESTRE SUPERA R\$ 1,3 BILHÃO

### **LUCRO DA CAIXA NO PRIMEIRO SEMESTRE SUPERA R\$ 1,3 BILHÃO**

*Habitação e crédito comercial tiveram crescimentos recordes*

*Banco abrirá representações nos EUA e Japão*

A Caixa Econômica Federal publica no Diário Oficial da União desta quinta-feira (24/08) o seu balanço patrimonial do 1º semestre de 2006. Foram R\$ 1,344 bilhão de lucro líquido, um resultado 43% maior que os R\$ 937 milhões registrados no mesmo período do ano passado. Além de proporcionar uma rentabilidade do Patrimônio Líquido Final da ordem de 34,38%, o resultado mostra que **a CAIXA continua um banco público forte no seu papel social, eficiente e cada vez mais competitivo no mercado. Este resultado representa para a CAIXA a consolidação de uma política de crescimento no mercado, em paralelo às suas atribuições sociais como instituição financeira pública.**

Os grandes destaques dessa **equação entre o social e o comercial** foram: Habitação, que apresentou resultados recordes no período, e o crédito para pessoas físicas e jurídicas, que registrou crescimento significativo para a instituição.

**Os dados apresentados mostram que a CAIXA vem gradativamente apresentando resultados compatíveis para bancos de seu porte. O lucro líquido obtido não é só recorde histórico, é também o resultado de uma mudança de perfil, de uma instituição exclusivamente voltada para o social para um banco voltado ao atendimento de todo o conjunto da sociedade brasileira, com oferta de crédito comercial, fundos de investimentos e demais produtos financeiros, além do tradicional crédito habitacional.**

Em Habitação, a CAIXA fechou o primeiro semestre de 2006 com a contratação de R\$ 7,3 bilhões por meio das diversas linhas de financiamento, 171% mais do que o aplicado no mesmo período de 2005 e resultado recorde para a última década. O volume também representa 71,3% do orçamento de R\$ 10,3 bilhões para este ano, além de benefício direto a cerca de 350 mil famílias. O ritmo das contratações por todo o país continua acelerado - em meados de agosto já eram quase R\$ 9 bilhões - e a CAIXA já prevê uma suplementação que deverá elevar os recursos para aproximadamente R\$ 12 bilhões.

Em terreno onde a CAIXA tem muitos concorrentes, os resultados também mostram bons números. **A participação do banco no mercado de crédito comercial a pessoas físicas e jurídicas apresentou crescimento de 14,3%** comparando-se a posição de junho de 2006 com junho de 2005, com R\$ 2,4 bilhões a mais no semestre. O período registrou um aumento de 31% no volume de contratações, passando de 16,6 bilhões (1º sem/2005) para R\$ 21,8 bilhões (1º sem/2006).

**MERCADO INTERNACIONAL** - Nesse semestre, a CAIXA recebeu um total de US\$ 16,1 milhões e pagou, em remessas internacionais, o montante de R\$ 35 milhões, com uma média mensal de R\$ 5,9 milhões, representando crescimento de 1.318% em relação à média apresentada no mesmo período de 2005. O período terminou com um total de 3.976 e-Contas, abertas pela internet por brasileiros que moram no exterior.

Os resultados do período contribuíram para alçar novos vãos e a CAIXA parte neste semestre para novas etapas do seu projeto de remessas internacionais: o banco pretende operar com câmbio e deve abrir dois escritórios, nos Estados Unidos e no Japão, já autorizados pelo Banco Central

recentemente. O escritório americano será instalado na cidade de Jersey City, New Jersey, e o do Japão será na cidade Hamamatsu. Veja outros resultados:

#### MAIS CRÉDITO COMERCIAL

Pessoa Física:

Apenas com pessoas físicas foram fechadas mais de 7,5 milhões de operações, com empréstimo total de R\$ 10,9 bilhões (17,3% mais). Destaque para a evolução dos produtos Consignação, Construcard, Penhor e Cheque Especial, que juntos somaram R\$ 8,8 bilhões na posição de 30 de junho de 2006, representando 80,5% da carteira de empréstimos. O saldo total da carteira atingiu a marca dos R\$ 9,4 bilhões - 13,48% maior que em junho de 2005.

Pessoa Jurídica:

Nas operações com empresas, números ainda melhores: o volume de contratações também totalizou R\$ 10,9 bilhões, mas o **crescimento foi de 48,6%** em relação às contratações do mesmo período do ano anterior, quando eram registrados R\$ 7,3 bilhões. O semestre fechou com novo recorde no saldo das operações com pessoas jurídicas, alcançando R\$ 5,96 bilhões, representando crescimento de 34% em relação ao saldo de R\$ 4,5 bilhões de junho de 2005. Aliás, todas as carteiras apresentaram crescimento, sendo que as operações de curto prazo registraram o maior percentual, especialmente o produto "Desconto" com incremento de 60% nas contratações, passando de R\$ 2,7 bilhões para R\$ 4,3 bilhões no acumulado do semestre.

#### CLIENTES:

**A CAIXA ampliou sua base de clientes**, atingindo os 36,1 milhões, entre correntistas e poupadores - um crescimento de 7% em relação à posição de junho de 2005.

#### CONTA CAIXA FÁCIL

A Conta CAIXA Fácil, carro-chefe do **projeto de inclusão da população de baixa renda no sistema bancário**, fechou o período com 4,3 milhões de contas abertas. Do total de transações realizadas pelos clientes no período, 81% foram efetuadas em canais alternativos, tais como ATM, lotéricos, correspondentes bancários.

#### REDE DE ATENDIMENTO

A rede de atendimento da CAIXA, **presente em todos os municípios brasileiros**, chegou, em 30 de junho de 2006, a 18.317 pontos de atendimento e realizou 1,195 bilhão de transações bancárias, assim distribuídas:

<b>Rede Física - Tipo de Unidade</b>	<b>Quantidade de unidades</b>	<b>Quantidade de transações bancárias (em milhões)</b>
Agências e Postos de Atendimento Bancário - PAB	2.400	235,5
Postos de Atendimento Eletrônico - PAE	1.032	32,8
Correspondentes Bancários - Casas Lotéricas	8.861	547,5
Correspondentes Bancários - Demais estabelecimentos	4.071	31,0
Salas de Auto-Atendimento	1.953	348,6
<b>Totais</b>	<b>18.317</b>	<b>1.195,4</b>

Destaca-se, pela sua relevância social, a crescente preferência da população brasileira pelo canal de Casas Lotéricas para quitar suas contas de energia elétrica, água, telefone, bem como para recebimento dos benefícios do Governo Federal, pois das 1,4 bilhão de transações processadas nesse canal, 908,4 milhões foram por conta dos diversos jogos e loterias e 547,5 milhões em serviços bancários.

#### ÁREA SOCIAL

Nas atividades sociais de transferência de renda e serviços delegados pelo governo, a CAIXA continua a ter papel fundamental. No período, foram realizados cerca de 11,6 milhões de pagamentos do FGTS, totalizando R\$ 14,4 bilhões nas diversas formas de saque. Nos programas Bolsa-Família, Cartão Alimentação, Garantia Safra, Auxílio Gás, entre outros, a CAIXA efetuou 70,4 milhões de pagamentos, com o repasse de R\$ 3,4 bilhões para famílias de baixa renda.

Na prestação de serviços delegados - Seguro-Desemprego, Abono Salarial e o PIS Rendimentos e Quotas - foram pagos, no semestre, mais de R\$ 5,6 bilhões, beneficiando mais de 14,5 milhões de trabalhadores com direito a esses benefícios.

### MAIS HABITAÇÃO

Nesse Período, a CAIXA contratou o montante de R\$ 4,07 bilhões nos programas lastreados com recursos do FGTS destinados a famílias com renda de até R\$ 4.900,00, beneficiando cerca de 205 mil famílias em todo o território nacional e proporcionando a geração de 390 mil novos postos de trabalho. Priorizando o atendimento à população de baixa renda, 85% das unidades contratadas com recursos do FGTS foram destinadas a famílias com renda de até cinco salários mínimos. O percentual do mesmo período de 2005 era de 77%.

Os programas com recursos do FGTS apresentaram um acréscimo de 120% em relação ao volume contratado no mesmo período de 2005.

### FUNDOS DE INVESTIMENTO:

**Crescimento de 25,39% no semestre**, passando de R\$ 39,65 bilhões em dezembro de 2005 para R\$ 49,72 bilhões em junho de 2006, acima dos 12,91% registrados pela indústria de fundos, que passou de R\$ 687,65 bilhões em dezembro de 2005 para R\$ 776,40 bilhões em junho de 2006.

A CAIXA encerrou o 1º semestre de 2006 tendo sob sua responsabilidade **108 fundos de investimento e carteiras administradas**. Foram constituídos, no período, 8 novos fundos de investimento. O patrimônio líquido de terceiros total administrado apresentou crescimento de 19,90%, passando de R\$ 130,34 bilhões em dezembro de 2005 para R\$ 156,27 bilhões em 30 de junho de 2006. Em relação a junho de 2005, a CAIXA registrou uma evolução no patrimônio administrado de 37,7%.

### POUPANÇA

Os depósitos de poupança finalizaram o semestre com **saldo de R\$ 54 bilhões**. Houve no período um acréscimo de 1,82% no saldo, que representa R\$ 970 milhões. Como incentivo ao incremento de depósitos em poupança, foi lançada em janeiro a Poupança Turismo CAIXA que objetiva criar nova motivação para poupar, por meio do sorteio de pacotes de viagens.

### REDUÇÃO DE GASTOS

A CAIXA desenvolveu vários projetos para a redução de gastos na empresa, que propiciaram uma **economia de R\$ 165,9 milhões** no período, representando o cumprimento de 66,3% da meta para o ano de R\$ 250 milhões.

### LOTERIAS

No semestre, foi arrecadado o montante de R\$ 2,1 bilhões, que corresponde praticamente à mesma arrecadação do 1º semestre do ano anterior. O total de recursos repassados ao Governo Federal e a entidades não-governamentais, por intermédio das loterias administradas pela CAIXA foi de R\$ 999 milhões, o que representa 47,5 % do total arrecadado. Esses **recursos são revertidos em benefício da sociedade brasileira** para aplicação em áreas prioritárias como educação, esporte, cultura, segurança e seguridade social.

23/08/2006 - Assessoria de Imprensa da Caixa Econômica Federal



## ANEXO 7 – CAMPANHA SOBRE FUNDOS DE INVESTIMENTOS

### “NOVA CAMPANHA PUBLICITÁRIA MOSTRA RESULTADOS EM GESTÃO DE FUNDOS DE INVESTIMENTO”

*Caixa mais uma vez considerada uma das melhores instituições financeiras na área de fundos de investimento*

Os resultados da Caixa como instituição gestora de fundos serão tema de uma campanha publicitária. A Caixa foi considerada pela revista Exame uma das melhores instituições financeiras na área de fundos de investimento pelo terceiro ano consecutivo.

Os prêmios são de grande importância no meio financeiro e demonstram a solidez e respeitabilidade para a Caixa no mercado. Com o objetivo de divulgar este resultado, começa em setembro a Campanha Prêmio Exame 2006 com anúncios veiculados em jornais do segmento financeiro de circulação nacional (Gazeta Mercantil e Valor Econômico), em revistas de interesse geral (Veja, Época, Isto É, Carta Capital e Seleções) e de economia (Forbes Brasil, Foco Economia e Negócios, Isto É Dinheiro, América Economia, Executivos Financeiros, PEGN e outras).

Para atingir empresários, investidores e economistas serão utilizadas a revista Exame e o Guia Exame de Investimentos Pessoais. Em reforço à ação publicitária, serão utilizados painéis eletrônicos, abrigos de ônibus, painéis de bancas de jornais e mobiliário urbano nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Belo Horizonte, Brasília e Salvador.”  
(Fonte: Portal Intranet 06/06/06)

### CAMPANHA DE ENDOMARKETING:



Quando o Guia Exame 2005 afirma que a CAIXA é o melhor gestor de fundos de varejo, de renda fixa e de atacado do Brasil, não nos resta nada a dizer.  
Exceto:

## Obrigado a você empregado

**CAIXA no Guia Exame 2005**

- Melhor Gestor de Fundos de Varejo (segundo ano consecutivo)
- Melhor Gestor de Fundos de Renda Fixa
- Melhor Gestor de Fundos de Atacado

5 fundos ★★★★★ e 3 premiações máximas também na categoria Megafundos

- CAIXA FIC Executivo Renda Fixa Longo Prazo
- CAIXA FIC Ideal Renda Fixa Longo Prazo
- CAIXA FIC Especial Renda Fixa Longo Prazo

**CAIXA**