



SUNIL GUPTA
JOSEPH DAVIES-GAVIN

BBVA Compass: alocação de recursos de Marketing

Em dezembro de 2010, Frank Sottosanti, diretor de marketing do BBVA Compass, estava discutindo a alocação do orçamento de publicidade do banco com Sheiludis Moyett, diretor de marca e publicidade corporativa, Chris Armstrong, gerente de publicidade, junto com Sharon Bernstein, diretora de insights e Robert Galietti, diretor de contas do grupo, ambos da agência de publicidade do banco, Media Contacts, o braço interativo da Havas, um grupo multinacional de publicidade e comunicações.

O BBVA Compass era o 15º maior banco dos EUA, com presença predominante na região do “Cinturão do Sol”, que vai da Califórnia à Flórida. O banco fazia parte do Grupo BBVA da Espanha, prestador de serviços financeiros, com US\$ 755 bilhões de ativos e operações em mais de 30 países. “A economia atual e a recente crise financeira aumentaram o stress nos bancos”, afirmou Sottosanti, após dar boas-vindas a todos. “Temos sorte porque a matriz BBVA é lucrativa e estável. Mas, em cada um dos nossos mercados, concorreremos com grandes bancos norte-americanos, como o Bank of America e o JPMorgan Chase, portanto precisamos ter certeza de que o que gastamos com o marketing seja usado de maneira eficaz. O objetivo desta reunião é rever o nosso desempenho atual e alocar o nosso orçamento para o próximo ano, em vários canais, *off-line* e *online*.”

O Setor Bancário Norte-Americano¹

Em 2010, o setor bancário norte-americano permaneceu fragmentado, com mais de 15 mil bancos e cooperativas de crédito que disputavam US\$ 10 trilhões em depósitos. A crise financeira fez aumentar as taxas de poupança, porque os consumidores diminuíram o consumo, e os bancos tentavam fazer com que os depósitos atendessem as necessidades de financiamento para aumentar a carteira. Em 2009, os 10 maiores bancos representam 46,4% do número de depósitos totais, o maior sendo Bank of America, seguido do JPMorgan Chase, Citigroup e Wells Fargo.

A receita do setor bancário de varejo permaneceria fraca, devido ao crescimento limitado de empréstimos. As mudanças regulamentares aumentaram as pressões na margem, porque restringiram a cobrança de taxas sobre o uso do cheque especial e sobre o cartão de débito. A

Caso LACC # 513-P07 é a versão traduzida para Português do caso # 511-096 da HBS. Os casos da HBS são desenvolvidos somente como base para discussões em classe. Casos não devem servir como aprovação, fonte primária de dados ou informação, ou como ilustração de um gerenciamento eficaz ou ineficaz.

Copyright 2013 President and Fellows of Harvard College. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em um sistema de dados, usada em uma tabela de dados, ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio - eletrônico, mecânico, fotocopiada, gravada, ou qualquer outra - sem a permissão da Harvard Business School.

regulamentação das taxas de saque a descoberto reduziu a receita do setor bancário que caiu US\$ 6 bilhões, para US\$ 15 bilhões.

Histórico da Empresa

Em 2010, o Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA), era o segundo maior da Espanha, com 48 milhões de correntistas e 104 mil funcionários, em mais de 30 países.² O banco também tinha uma presença internacional e gerava 49% da sua receita nas Américas, dividindo-se entre a América Central, América do Sul e os EUA. Ele também operava o quinto maior serviço financeiro em Porto Rico, o maior banco do México e fazia mais de 45% das transferências entre os EUA e o México.³

O BBVA entrou no mercado norte-americano em 2004 por meio da aquisição do Banco Valley, oferecendo serviços bancários voltados para os imigrantes mexicanos. Por meio de várias aquisições, incluindo o Banco Compass em 2007 e a aquisição do Guaranty Bank, assessorada pelo FDIC, em 2009, as operações do BBVA nos EUA, sob o nome comercial de BBVA Compass, passaram a ocupar o 15º lugar da lista de bancos comerciais por fatia de mercado e um player regional bastante importante na região do “cinturão do sol” dos EUA (ver a lista de agências e depósitos no **Anexo 1**).⁴ Com mais de 700 agências e US\$ 49 bilhões em depósitos em sete estados, o BBVA Compass era pequeno, comparado ao Bank of America, que tinha mais de 5.900 agências e US\$ 916 bilhões em ativos.⁵

Sottosanti explicou o objetivo do banco e a sua posição no setor bancário:

“Nosso objetivo é nos tornarmos um dos 10 bancos mais importantes nos EUA. Também planejamos manter a nossa presença geográfica na área do Cinturão do Sol, onde testemunhamos um aumento significativo do crescimento da população. Estamos posicionados como banco regional entre grandes bancos como o Bank of America e o Wells Fargo, além das cooperativas locais de crédito. Podemos oferecer serviços bancários como uma cooperativa de crédito e manter economias de escala. Em resumo, somos pequenos o suficiente para oferecer soluções customizadas e grandes o suficiente para oferecer inovações revolucionárias.”

O BBVA Compass possuía três linhas principais de setores de negócios: banco de varejo para os consumidores individuais e para as pequenas e médias empresas com até US\$ 5 milhões de faturamento; serviços bancários corporativos e comerciais para empresas com faturamento de mais de US\$ 5 milhões; e gestão de fortunas para pessoas físicas com mais de US\$ 1 milhão em ativos para investimento. No caso dos consumidores de varejo, o banco oferece depósitos (conta corrente e poupança), empréstimo (empréstimos, financiamentos imobiliários, cartões de crédito) e produtos de seguros de terceiros.

Os Clientes do BBVA Compass

Alvo

No início, o banco se voltou para os imigrantes mexicanos, mas o público alvo se tornou mais amplo, depois das aquisições do Compass Bank e Guaranty Bank. Armstrong descreveu o consumidor alvo:

“Queremos os consumidores identificados como ‘empenhados’, que são agressivos e ansiosos ao mesmo tempo ao lidar com seu dinheiro. Esses clientes querem um parceiro que pense neles e nas necessidades deles. A conta corrente é um produto de mercado de massa, porém os nossos alvos ideais são os clientes entre 25 e 54 anos, com uma renda anual de mais de US\$ 75.000 e necessidades financeiras que incluam outros produtos como empréstimos e investimentos.”

Captação do Cliente

De acordo com uma pesquisa feita em setembro de 2010, os três critérios mais importantes que os consumidores norte-americanos usavam para escolher um banco eram a gratuidade das taxas bancárias, localização conveniente das agências e serviços de internet fáceis de usar (ver **Anexo 2**).⁶

O BBVA Compass captava clientes por meio das agências, do site na internet, pelo telefone e por mala direta. “Cerca de 5% das novas contas bancárias vêm do canal online, 80% das agências e o resto via telefone e mala direta”, disse Sottosanti. “No setor bancário, o valor de uma nova conta corrente após sua vida útil esperada de cinco anos é de cerca de US\$ 800. Queremos manter o custo da captação de clientes abaixo de US\$ 200, por conta nova. Consideramos razoável o custo de captação entre US\$ 100 e US\$ 150 e ótimo o que fique abaixo de US\$ 100.”

Para entender os esforços de captação de clientes e os tipos de clientes captados pelas agências, comparados aos clientes captados online, o banco rastreou as novas contas abertas de entre julho de 2007 e setembro de 2010. Armstrong indicou os resultados principais do estudo:

“Existem diferenças significativas entre os clientes que abrem novas contas nas nossas agências, comparados aos que abrem contas online. A média anual da taxa de retenção dos nossos clientes captados online é de 55%, comparada à taxa de retenção de 65% para os que foram captados pelas agências. Os clientes online têm saldo menor e acabam pagando taxas mais altas. A renda anual líquida dos clientes online é um pouco maior do que a dos clientes das agências. Mas, a nova legislação depois da recente crise pode modificar as nossas tarifas de maneira significativa.”

Alocação de Recursos de Marketing

Metas

Sottosanti explicou como o marketing tinha que atingir múltiplos objetivos:

“Temos vários objetivos e o nosso maior desafio é alocar nossos recursos limitados de maneira que possamos equilibrar esses diferentes objetivos. Em primeiro lugar, precisamos aumentar a percepção e a confiança da nossa marca. Isto é especialmente importante no nosso ambiente econômico atual, quando os consumidores perderam a confiança no sistema financeiro. Ao mesmo tempo, precisamos suportar várias linhas de negócios, como conta corrente, poupança, crédito imobiliário, banco comercial, etc. O Marketing também é responsável por trazer novos clientes e aumentar o número total de contas. Por fim, queremos aumentar a satisfação e a retenção dos nossos clientes atuais e fazer vendas cruzadas para eles.”

A estratégia de crescimento do banco ao adquirir novos bancos tornou o trabalho de marketing ainda mais difícil, porque exigiu que fossem fundidas diferentes culturas e práticas, alinhando vários bancos de dados de clientes e dando suporte às novas regiões geográficas cobertas pelos bancos comprados.

Processo de Alocação de Orçamento

“A alocação de orçamento é uma combinação de arte e ciência,” observou Sottosanti. “Olhamos os nossos objetivos de venda globais e corporativos, avaliamos o potencial de crescimento de vários canais e mercados, e revimos o nosso desempenho anterior. Por exemplo, apenas 5% das nossas vendas totais vêm da internet, mas alocamos mais de 5% do nosso orçamento a este canal, pois o consideramos como uma oportunidade de crescimento.”

Moyett complementou: “a nossa alocação também varia por mercado. Gastamos mais recursos nos nossos mercados maiores e mais importantes, onde temos um número significativo de agências. Birmingham, Dallas, e Houston continuam os nossos mercados mais importantes.”

Armstrong também comentou a alternância entre a publicidade *online* e *off-line*: “Podemos rastrear a atividade online com precisão e, assim, ter uma boa idéia do retorno sobre investimento da nossa publicidade online. Por outro lado, é difícil medir a eficácia da publicidade *off-line*. Assim, os canais *off-line* podem perder orçamento, mesmo sendo críticos para nosso sucesso global.”

Orçamento de Marketing

O orçamento de marketing do BBVA Compass era muito menor do que o de grandes bancos como o Bank of America e o JPMorgan Chase (ver Tabela 1). Geralmente, os bancos gastavam entre 25% e 30% do seu orçamento em mídia avaliada (gastos de mídia medidos por terceiros), como televisão, jornais e revistas, anúncios na internet e o resto do orçamento em mídia não avaliada que inclui marketing direto e promoções.

Tabela 1. Gastos em Marketing dos Grandes Bancos nos EUA (US\$ milhões)

Ano	BoA	Chase	Wells Fargo	Citi	BBVA Compass	Indústria
2008	2.111	1.852	525	971	56	6.930
2009	1.588	1.341	572	560	50	8.067

Fonte: adaptado do centro de dados da *Advertising Age* e de documentos da empresa.

Obs.: a indústria inclui bancos e cartões de crédito

“O nosso orçamento de marketing tem diminuído com o passar dos anos,” disse Moyett. “O nosso orçamento total em 2009 era de US\$ 50 milhões e em 2010 é muito menor. Temos que fazer mais com menos.” Armstrong explicou: “[A] maior parte do nosso orçamento vai para as agências, mala direta e outras atividades promocionais. Nosso orçamento discricionário para o desenvolvimento criativo e de publicidade representa uma parte relativamente pequena do nosso orçamento total.” A Tabela 2 indica a alocação do orçamento de publicidade de 2010 por mídia. Cerca de 50% do orçamento da

publicidade *off-line* foi gasto na construção da marca e o resto foi usado para várias linhas de produtos (poupança e crédito imobiliário) e para iniciativas regionais.

Tabela 2. Orçamento do BBVA Compass por mídia, 2010

	Jornais	Revistas	Outdoor	Online	TV	Rádio	Total
Orçamento (%)	4%	1%	7%	21%	53%	14%	100%

Fonte: documentos da empresa.

Marketing Off-line

Construção da Marca

O maior objetivo da publicidade *off-line* era criar percepção da marca e aumentar o interesse dos clientes em potencial (ver **Anexos 3a e 3b**). Moyett explicou: “Em 2007 e 2008, a percepção da marca Compass Bank era de mais de 80%. Em 2009, para maximizar a percepção global da marca BBVA, adotamos o nome de BBVA Compass. A percepção desse novo nome caiu para 48% em 2009. Nosso objetivo em 2010 é aumentar a nossa percepção da marca para 53% e estamos perto de atingir esse objetivo.”

O grupo de marketing usou estudos de acompanhamento da marca para monitorar a métrica da “saúde” da marca, incluindo a percepção, o interesse e o posicionamento da marca.

Patrocínios

Em setembro de 2010, o Grupo BBVA assinou um patrocínio plurianual com a National Basketball Association (NBA) para se tornar o banco oficial para a NBA, WNBA e o NBA Development League nos EUA, na Espanha e em Porto Rico.⁷ Em um comunicado à imprensa, indicou-se que “Esta parceria aumenta o compromisso com relação aos esportes - incluindo a sua parceria com La Liga BBVA, a liga de futebol da Espanha – e identifica o banco totalmente com os valores de paixão, trabalho de equipe e *fair play* presente em ambos os esportes.”⁸

Em novembro de 2010, o BBVA Compass e a ESPN Regional Television, Inc. (ERT), subsidiária da ESPN, anunciou um contrato de marketing plurianual de patrocínio dos antigos PapaJohns.com Bowl, o maior evento do futebol americano universitário. O BBVA Compass Bowl 2010, que iria ser realizado no histórico Estádio Legion Field em Birmingham, no Alabama, em 8 de janeiro de 2011, iria mostrar as equipes concorrentes da Southeastern Conference (SEC) e da Big East Conference. O acordo com a ESPN também incluía o patrocínio associado do Texas Bowl em Houston, o Bell Helicopter Armed Forces Bowl em Fort Worth e o New Mexico Bowl em Albuquerque.

“O acordo com a ESPN vai nos permitir abrir um canal para nos comunicarmos com a paixão dos nossos clientes,” disse Manolo Sanchez, Presidente Executivo e do Conselho do BBVA Compass.⁹ Sottosanti acrescentou, “Esses jogos ajudam a complementar o patrocínio do NBA, sobretudo em mercados que não possuem times da NBA.”

Marketing Online

O marketing *online* tinha como objetivo criar a percepção da marca *online* e conquistar novos clientes por várias linhas de negócios (ver no **Anexo 4a** as campanhas de marca *online*). Em 2010, quase metade do orçamento *online* estava alocado para a aquisição de novos clientes de conta corrente.

O BBVA Compass usou tanto a busca como a *display* propaganda, geralmente acompanhada de uma oferta promocional para incentivar os clientes a abrir uma nova conta corrente. As ofertas incluíam um iPod Nano ou um iPod Touch, 5% de devolução do dinheiro ou US\$ 100 ou US\$ 150 em espécie (ver exemplos no Anexo 4b). “Impomos algumas condições nas ofertas promocionais, como, por exemplo, pagamento de contas *online*, ou depósito direto,” explicou Armstrong. “Dadas essas condições, nem todos os novos clientes podem receber a oferta. Na média, o custo efetivo dessas promoções é de cerca de US\$ 100, para cada novo cliente de conta corrente *online*.”

Quando os clientes faziam uma busca com “conta corrente” no Google ou encontram uma propaganda no AOL, eles podiam clicar na publicidade, o que os levava à página do banco, onde podiam completar um formulário de abertura de conta. Sottosanti explicou o processo típico de como o banco conquistava um novo cliente de conta bancária *online*:

“Cerca de 10% dos visitantes *online* que clicam na nossa busca paga ou nas *display* propagandas dão início ao processo de abertura de conta. O resto dos visitantes talvez fique curioso sobre as ofertas, mas talvez ache as agências fora de mão. Menos de 50% das pessoas que iniciam o processo chegam a completá-lo. Os que abandonam, podem navegar para ver o que é necessário para abrir uma conta ou talvez não queiram dar as informações necessárias. Uma vez que um cliente completa o processo, ele deve ter o seu crédito mínimo aprovado pelo banco, indicando que ele poderá pagar as tarifas bancárias ou os saques a descoberto. São aprovados cerca de 80% de pedidos de abertura de conta *online*, comparados a 95% ou a 100% de aprovação dos pedidos de clientes que vão diretamente a uma agência bancária. Quando o banco aprova o pedido de abertura de conta, o cliente tem um prazo para depositar uma quantia em dinheiro e evitar que sua conta seja cancelada. Apenas 65% dos clientes das contas aprovadas *online* chegam a fazer o depósito dentro do prazo.”

A Media Contacts, agência de publicidade do BBVA Compass, era responsável pela alocação orçamentária *online* tanto na *display* propaganda como na busca e também pelo monitoramento dos resultados das campanhas. Bernstein explicou o processo de alocação e otimização do orçamento *online*:

“Nosso objetivo principal para a conta corrente é conquistar o maior número de clientes possível dentro do nosso orçamento. Nós reservamos praticamente a mesma quantia para as campanhas pagas em sites de buscas e as *display* propagandas, porque elas servem a propósitos diferentes e atingem públicos diferentes. Nós avaliamos o desempenho dessas campanhas a partir de vários fatos, como o custo por processo de abertura de conta, o volume de novas contas e a eficiência ou velocidade da conversão.”

Sites de Busca

A publicidade de campanhas pagas em sites de busca envolvem palavras-chave de compra em três principais mecanismos de busca: Google, Yahoo! e Bing. Bernstein descreveu o processo:

“Como o Google possui a maior fatia de buscas, nós gastamos a maior parte do nosso orçamento de campanhas em sites de busca no Google. Compramos palavras-chave genéricas, como cliente de conta bancária, conta corrente e conta corrente sem tarifas bancárias e palavras-chave de marca como BBVA Compass e marca BBVA. A nossa ferramenta de gestão de lances (bids) nos ajuda a comprar as palavras-chave comparando os preços competitivos, o volume de busca e a fatia publicitária de cada palavra-chave. Rastreamos a quantidade de cliques de cada um dos diferentes mecanismos, as taxas de cliques, custo por clique e custo por aplicativo.”

Os Contatos de Mídia enviavam a Armstrong e Moyett os relatórios de desempenho com análises e recomendações para a otimização da campanha (o **Anexo 5** mostra o desempenho do marketing nas campanhas pagas em sites de buscas e o **Anexo 6** mostra o Desempenho de Amostragem de Campanhas Pagas em Sites de Buscas).

Display

A *display* propaganda consistia em comprar banners de publicidade em sites que poderiam ser visitados pelos potenciais clientes. Bernstein explicou o processo de planejamento de uma campanha de *display* propaganda:

“No caso do BBVA Compass, buscamos ter um grande alcance dentro de áreas de conteúdo na geografia alvo. Geralmente, trabalhamos com redes de anúncios, porque elas podem oferecer um alcance maior com vários editores e em vários domínios, com alvo mais sofisticado e uma tarifação mais eficiente. Atualmente, existem cerca de centenas de redes de anúncios, cada uma com diferentes forças e abordagem de otimização. Também trabalhamos diretamente com editores e portais como o AOL e o Yahoo!, porque a Media Contacts também compra canais locais de conteúdo.”

“Também oferecemos um orçamento aos parceiros, juntamente com os nossos objetivos e o perfil dos clientes-alvo. As redes usam os seus algoritmos e, em alguns casos, a informação exclusiva de que dispõem para identificar os sites onde a publicidade será exibida. No caso das redes, geralmente não conhecemos os sites exatos nos quais serão exibidas as nossas publicidades (o preço é mais baixo quando há menos transparência), mas recebemos relatórios de desempenho das redes que nos ajudam a determinar a eficácia das nossas publicidades.”

A *display* propaganda gerou menos cliques do que as campanhas pagas em sites de buscas, mas gerou um número muito maior de impressões (ver Tabela 3). Em geral, os *display* ads podiam ser comprados com base em custo por mil impressões (CPM) ou custo por ação (CPA). Mas, no caso da abertura de contas *online*, quase todas as *display* propagandas foram compradas com base no CPM e CPA simultaneamente.

Tabela 3. Marketing *Online* para Abertura de Contas (janeiro de 2010–novembro de 2010)

	<i>Display</i>	<i>Busca</i>	<i>Total Online</i>
Orçamento anual em 2010	\$677.000	\$545.000	\$1.222.000
Valor gasto entre Jan.–Nov. 2010	\$637.000	\$516.000	\$1.153.000
Impressões	309.274.438	11.529.237	320.803.675
Cliques	139.474	472.433	611.907
Aplicativos completados	7.209	7.107	14.316
Custo por aplicativo (CPA)	\$88	\$73	\$81

Fonte: documentos da empresa (orçamentos estimados e disfarçados).

As redes de anúncios apresentavam desempenhos (ver **Anexo 7**) e alcance (ver **Anexo 8**) diferentes. As redes também apresentavam duplicação substancial, pois muitos tinham como parceiros os mesmos sites de conteúdo e alcançavam os mesmo grupos de consumidores (ver **Anexo 9**). Bernstein indicou ainda a complexidade adicional para avaliar o desempenho das *display* propagandas:

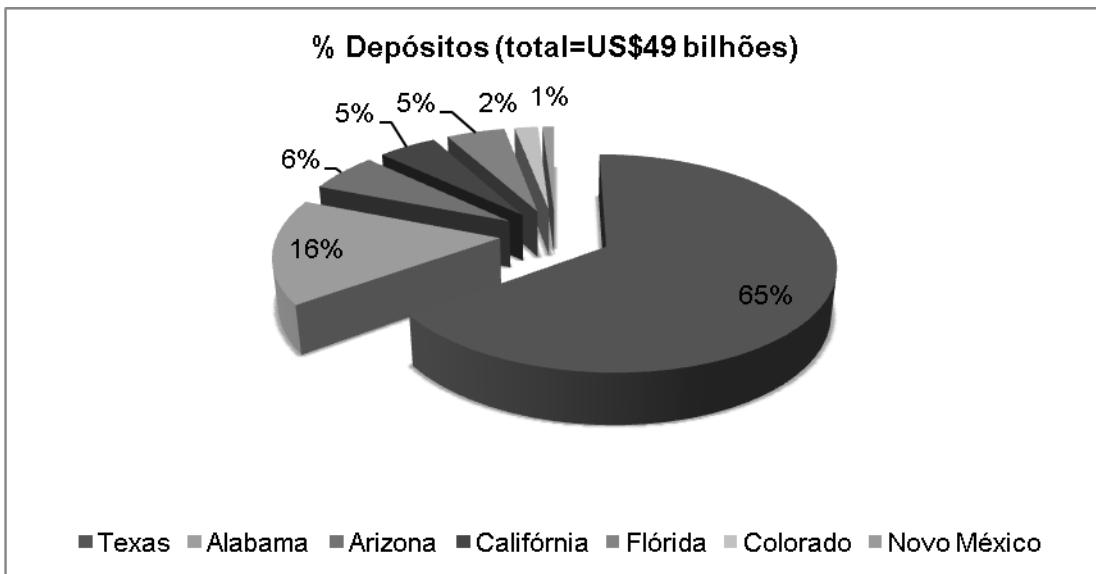
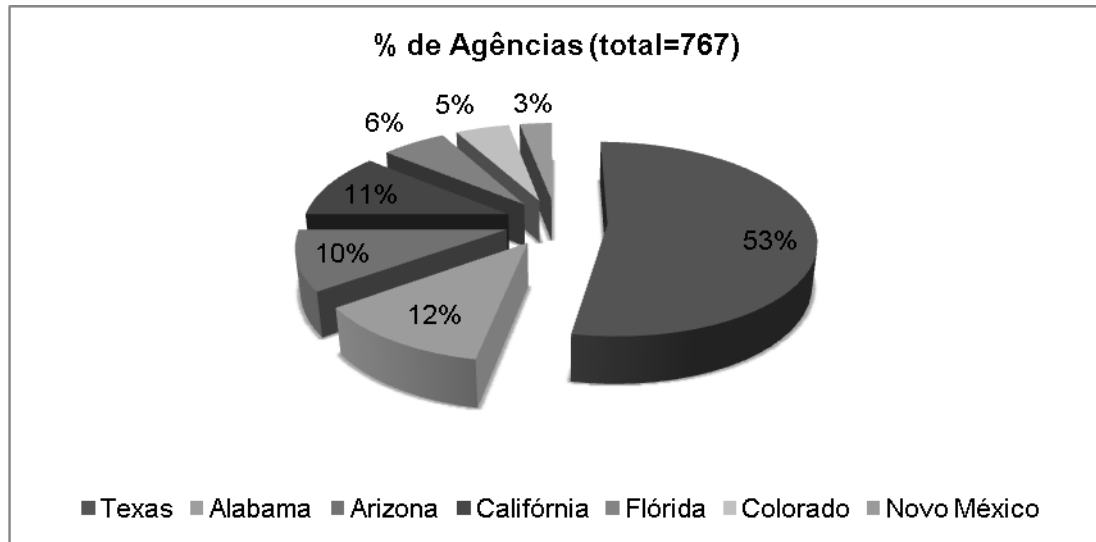
“Nos primeiros 11 meses deste ano, geramos 7.209 formulários de abertura de conta quando os consumidores clicavam numa *display* propaganda. Mas, o processo decisório do consumidor é bastante complexo e os consumidores passam por múltiplas exposições antes de abrir uma conta. Por exemplo, um consumidor pode ver uma *display* propaganda no site A, outro no site B, fazer uma busca no Google, ver outras *display* propagandas em outros sites e, finalmente, clicar em uma campanha paga no Yahoo! para abrir uma conta. Neste caso, damos créditos apenas ao último clique no Yahoo!, sem levar em consideração o caminho que talvez tenha levado o consumidor ao clique final.”

Para melhor entender o caminho do consumidor e os efeitos indiretos do *display*, Bernstein usou os dados de *cookies* do consumidor para traçar os caminhos desde a primeira exposição até a conversão e resumir esta informação por redes de anúncios (ver **Anexo 10**).

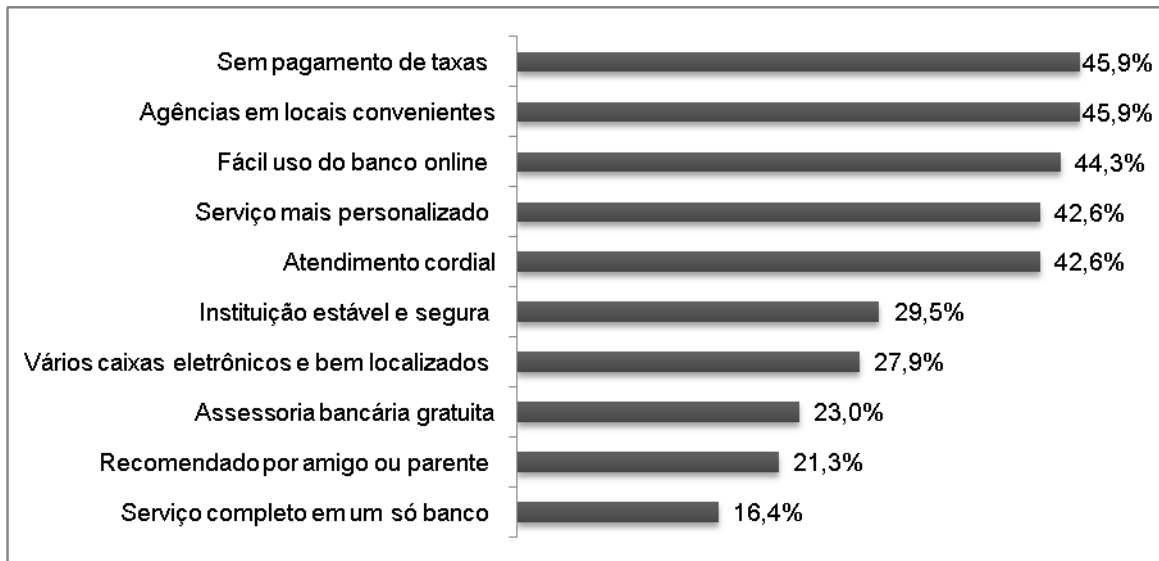
O Futuro

Após rever os resultados dos esforços de marketing *off-line* e *online* do banco, Sottosanti afirmou que “no próximo ano, enfrentaremos novos desafios. E, embora possamos nos beneficiar dos patrocínios da NBA e do BBVA Compass Bowl, o nosso orçamento de marketing do próximo ano deve ficar no mesmo patamar de 2010, ou até diminuir. Qual seria então a melhor maneira de alocar esse orçamento limitado de maneira mais eficaz?”

Anexo 1 Agências e Depósitos do BBVA Compass por Estado

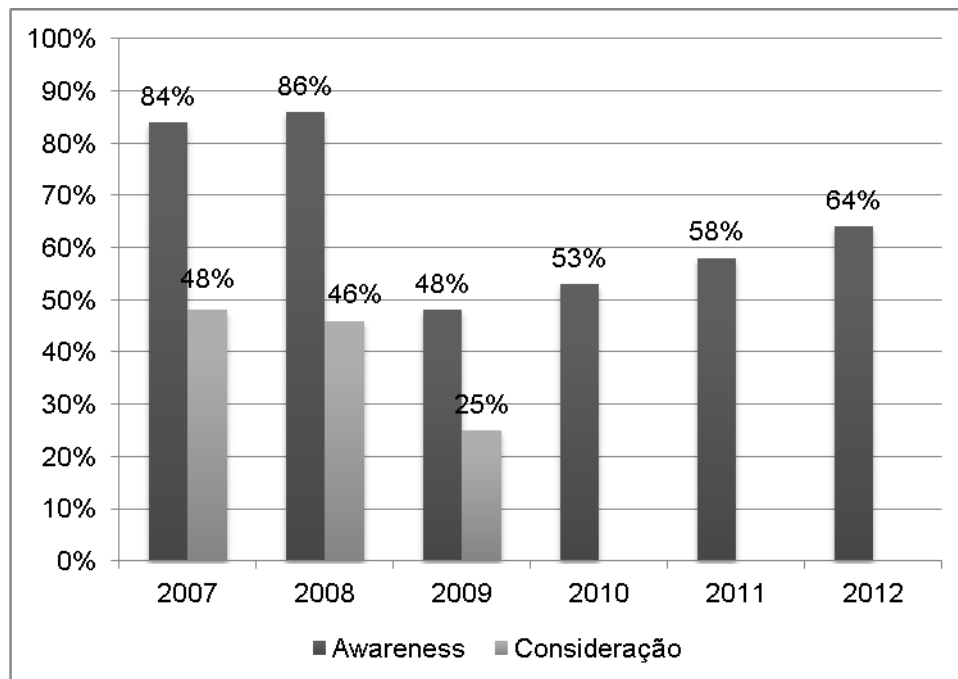


Fonte: "BBVA Compass FDIC Assisted Acquisition of Guaranty Bank," Apresentação da empresa BBVA, 21 de agosto de 2009.

Anexo 2 Razões para escolha do banco principal, 20 de agosto de 2010 (n = 2.800)

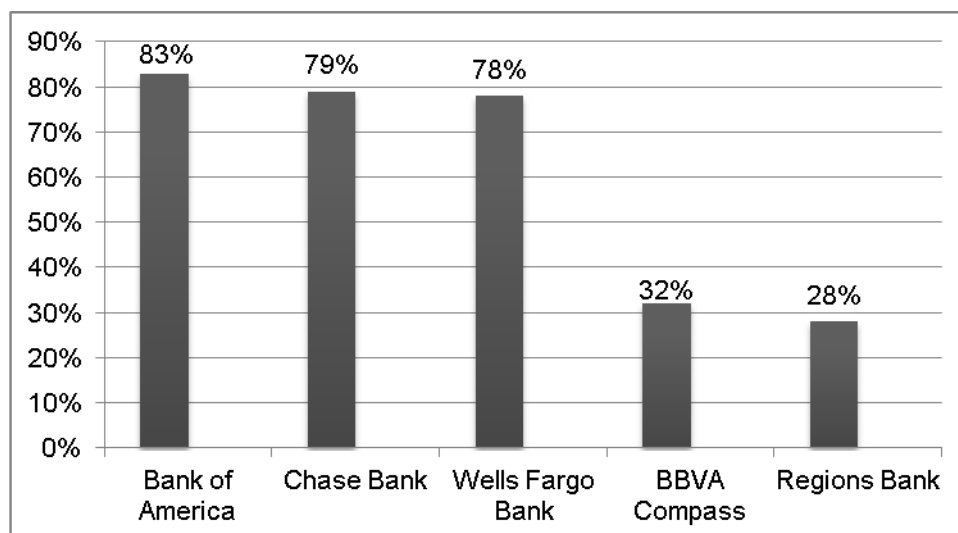
Fonte: "Reasons US consumers chose their primary bank," *eMarketer*, 9 de setembro de 2010.

Anexo 3a Percepção e interesse na Marca do Banco



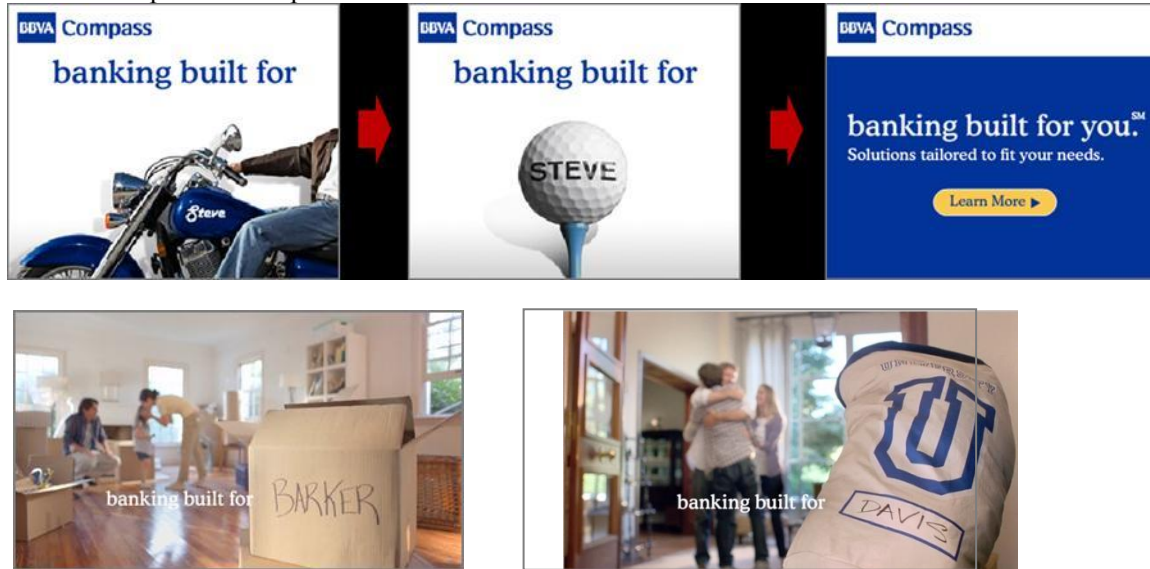
Obs.: números de conscientização para 2010–2012 refletem os objetivos da empresa.

Anexo 3b Percepção Online do BBVA Compass e dos Concorrentes, 2010



Fonte: documentos da empresa.

Anexo 4^a Exemplos de campanhas *online* da Marca



Anexo 4b Exemplos de Pesquisa Paga e Anúncios de Conta Corrente

[\\$150 Cash - Limited Time](#)
 Open a BBVA Compass Checking Account Online. Apply Now.
BBVACompass.com

[Earn \\$150 Cash When You](#)
 Open A BBVA Compass Bank Checking Account. Apply Online Now.
BBVACompass.com



Fonte: documentos da empresa.

Anexo 5 Desempenho do marketing nas campanhas pagas em sites de buscas (janeiro de 2010 a novembro de 2010)

Site	Gastos com Mídia	Impressões	Cliques	Processos Iniciados	Processos Completados	Custo por processo
Google	\$288.000	5.575.637	234.963	19.571	3.717	\$77
MSN	\$37.000	897.406	50.242	3.101	663	\$56
SuperPages	\$70	116.922	1.410	103	16	\$4
Yahoo!	\$177.000	4.435.709	165.166	16.246	2.419	\$73
Unified Marketplace	\$14.000	503.563	20.652	1.632	292	\$48
Total	\$516.000	11.529.237	472.433	40.653	7.107	\$73

Fonte: estimativas da empresa (os orçamentos são aproximativos e podem não conferir, devido ao arredondamento).

Anexo 6 Desempenho de Amostragem de Campanhas Pagas em Sites de Buscas (Janeiro de 2010–fevereiro de 2010)

Campanha	Impressões	Cliques	CTR	CPC	Posição	Fatia Publicitária
Conta Corrente Cliente	306.043	9.586	3,13%	\$7,39	2,7	39,57%
Talão de cheques gratuitos PC ^a	30.911	721	2,33%	\$9,11	2,9	66,78%
Serviços de Conta Gratuitos PC ^a	43.969	1.776	4,04%	\$9,02	2,9	77,22%
Conta corrente	150.623	2.123	1,41%	\$6,45	3,7	22,75%
Conta corrente serviços gratuitos	4.757	120	2,52%	\$9,67	5,5	63,21%
Marca BBVA Geo	52.617	3.142	5,97%	\$0,77	1,2	62,83%
Marca BBVA	609.245	60.696	9,96%	\$0,20	1,1	74,37%
Marca BBVA Compass	355.574	29.408	8,27%	\$0,46	1,1	18,43%
Marca BBVA Compass Geo	115.854	6.978	6,02%	\$0,82	1,2	22,38%

Fonte: documentos da empresa

Obs.: A **CTR** ou “taxa de cliques” (click-through rate) é igual ao número de cliques dividido pelo número de impressões. O **CPC** ou custo por clique é o custo total da campanha, dividido pelo número de cliques. A posição é a posição média dos links patrocinados por mecanismo de busca. Fatia publicitária da publicidade mostra a frequência de como a publicidade aparece, comparada com o número total de impressões disponíveis para grupos específicos de palavras-chave (disponível apenas no Google).

^a **PC (KWs)** – palavras-chave (keywords) nas buscas.

Anexo 7 Métricas de Marketing da Campanha de Conta Corrente (janeiro de 2010–novembro de 2010)

Rede de Publicidade	Gastos com mídia	Impressões	Cliques	Processos Iniciados	Processos Completados	Custo por processo
AOL	\$176.000	97.466.342	34.777	7.350	2.934	\$60
Tribal Fusion	\$107.000	38.780.477	21.861	2.730	1.002	\$107
Casale	\$90.000	64.222.377	38.450	2.283	881	\$102
Revenue Science	\$74.000	30.949.214	11.572	2.244	862	\$86
24/7 Real Media	\$62.000	13.979.255	4.635	1.366	577	\$107
InterClick	\$38.000	12.678.327	9.643	1.090	411	\$92
Yahoo	\$30.000	9.878.699	3.875	457	174	\$172
Traffic Marketplace	\$29.000	28.285.629	8.730	563	207	\$140
Datran Media	\$15.000	5.672.167	3.394	167	63	\$238
ValueClick	\$10.000	3.753.083	1.151	158	64	\$156
AdBrite	\$3.000	3.113.646	1.088	56	15	\$200
Total	\$637.000	309.274.438	139.474	18.520	7.209	\$88

Fonte: estimativas da empresa (os orçamentos são aproximativos e podem não conferir, devido ao arredondamento).

Anexo 8 Alcance dos sites e redes de anúncios (janeiro 2010–fevereiro 2010)

Site/Rede Pub	Alcance		% Alcance		Alcance		% Alcance	
	Alcance ^a	% Alcance ^b	Exclusivo ^c	Exclusivo ^d	Duplicado ^e	Duplicado ^f		
24/7 Real Media	1.767.393	4%	786.307	3%	981.086	56%		
AdBrite	1.217.595	3%	675.568	3%	542.027	45%		
AOL	9.165.496	21%	5.811.658	23%	3.353.838	37%		
Casale	5.152.497	12%	2.946.104	11%	2.206.393	43%		
Datran Media	1.772.829	4%	1.204.341	4%	748.488	42%		
InterClick	3.568.891	8%	1.847.802	7%	1.721.089	48%		
Revenue Science	4.992.957	11%	2.765.169	11%	2.227.788	45%		
Yahoo!	3.017.113	7%	1.774.526	7%	1.242.587	41%		
Traffic Marketplace	6.637.292	15%	4.444.214	17%	2.193.078	33%		
Tribal Fusion	5.051.966	12%	2.980.939	12%	2.071.027	41%		
ValueClick	1.398.327	3%	644.979	2%	753.348	54%		
Yellow Pages	156.771	0,4%	102.265	0,4%	54.506	35%		
Campanha Total	43.899.127	100%	25.803.872	100%	18.095.255	41%		

Fonte: documentos da Empresa.

^a Alcance de um site – número total de usuários únicos expostos à campanha naquele site.

^b Alcance percentual de um site é o alcance do site dividido pelo alcance total da campanha toda.

^c Alcance exclusivo de um site é o número de usuários únicos expostos à campanha apenas naquele site.

^d Alcance exclusivo percentual é o alcance exclusivo do site dividido pelo alcance total exclusivo da campanha toda.

^e Alcance duplicado de um site é o número de usuários únicos expostos naquele site e em qualquer outro site da campanha.

^f Alcance percentual duplicado do site é o alcance duplicado dividido pelo alcance total da campanha.

Anexo 9 Sobreposição de *displays* no Site, Percentual (janeiro de 2010 a fevereiro de 2010)

Site	%Alcance	24/7 Real Media	AdBrite	AOL	Casale	Datran Media	Inter Click	Revenue Science	Yahoo	Traffic Market	Tribal Fusion	Value Click	Yellow Pages
24/7 Real Media	4%		4%	34%	21%	4%	17%	19%	10%	14%	17%	9%	0.3%
AdBrite	3%	6%		15%	13%	4%	10%	13%	4%	15%	12%	7%	0.2%
AOL	21%	7%	2%		10%	2%	8%	10%	7%	11%	10%	3%	0.2%
Casale	12%	7%	3%	17%		3%	11%	13%	5%	13%	13%	6%	0.3%
Datran Media	4%	4%	3%	13%	10%		8%	18%	8%	8%	10%	4%	0.5%
InterClick	8%	9%	3%	21%	16%	4%		16%	9%	15%	12%	9%	0.2%
Revenue Science	11%	7%	3%	18%	13%	6%	12%		8%	12%	11%	5%	0.4%
Yahoo!	7%	6%	2%	21%	9%	5%	10%	13%		9%	9%	3%	0.2%
Traffic Marketplace	15%	4%	3%	15%	10%	2%	8%	9%	4%		8%	3%	0.2%
Tribal Fusion	12%	6%	3%	18%	13%	4%	9%	11%	5%	10%		5%	0.3%
Value Click	3%	11%	6%	23%	21%	5%	17%	19%	7%	14%	17%		0.4%
Yellow Pages	0.4%	3%	2%	12%	9%	5%	5%	14%	5%	7%	9%	4%	

Fonte: documentos da Empresa.

Obs. A ser lido como: dos usuários totais alcançados pela campanha de conta corrente (checking campaign) em janeiro de 2010–fevereiro de 2010, a 24/7 Real Media alcançou 4% de consumidores únicos. Mas, houve sobreposição de 4% dos usuários com os usuários da AdBrite, sobreposição de 34% dos usuários com a AOL e assim por diante

Anexo 10 Efeito da *display* propaganda nos cliques e conversões em campanhas pagas (janeiro 2010 a fevereiro 2010)

Exibição no site	Cliques pagos	Conversões	Taxa de conversão
Não exposto ^a	87,152	1,095	1.26%
Datran Media ^b	2,870	95	3.31%
Yellow Pages	734	18	2.45%
Tribal Fusion	12,024	261	2.17%
Yahoo!	10,441	165	1.58%
Real Media	15,489	208	1.34%
AOL	25,513	337	1.32%
AdBrite	2,379	31	1.30%
Revenue Science	21,071	227	1.08%
Traffic Marketplace	12,187	131	1.07%
Casale	16,001	162	1.01%
ValueClick	7,111	67	0.94%
InterClick	17,291	160	0.93%
Total exposto ^c	49,504	734	1.48%

Fonte: documentos da Empresa.

a De janeiro de 2010 a fevereiro de 2010, os usuários que não foram expostos à publicidade clicaram em um campanhas pagas em sites de buscas 87.152 times; 1.095 deles fizeram a conversão e completaram um pedido de abertura de conta corrente, o que resultou em uma taxa de conversão de 1.095/87.152 ou 1,26%.

b Em janeiro de 2010 a fevereiro de 2010, os usuários expostos a uma exibição de publicidade pela rede de publicidade Datran Media clicaram em uma campanha paga em sites de buscas 2.870 vezes nos primeiros 14 dias de exibição da publicidade, o que resultou em 95 formulários completados e uma taxa de conversão de 3,31%.

c Em janeiro de 2010 a fevereiro de 2010, os usuários expostos à exibição de publicidade em uma das redes de publicidade clicaram na campanha paga em sites de buscas 49.504 vezes, o que resultou em 734 formulários completados e em uma taxa de conversão de 1,48%. O número de cliques em campanhas pagas e conversões por “expostos totais” não foi igual à soma dos cliques e conversões de redes individuais de publicidade, por causa da duplicação entre as redes.

Notas

¹ Esta seção baseia-se, em grande parte, no “US Retail Banking,” Relatório Mintel, outubro de 2010.

² “BBVA, facing the future with strength,” apresentação da empresa, Barcelona, setembro de 2010, http://inversores.bbva.com/TLBB/fbin/20092010_AHORRO_CORP_Conf_tcm240-233146.pdf#tcm:240-76670-64, acessado em dezembro de 2010.

³ “BBVA concludes the acquisition of Laredo National Bancshares,” comunicado de imprensa, 28 de abril de 2005, <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/ing/reilver/noticias/RILa4447.jsp>, acessado em dezembro de 2010.

⁴ “BBVA Compass FDIC assisted acquisition of Guaranty Bank,” Apresentação da empresa BBVA, 21 de agosto de 2009, http://inversores.bbva.com/TLBB/fbin/200809_Guaranty_acquisition_tcm240-200524.pdf#tcm:24076670-64, acessado em dezembro de 2010.

⁵ Relatórios da empresa; FDIC, “Top 50 Commercial Banks and Savings Institutions by Total Domestic Deposits as of June 2010,” <http://www2.fdic.gov/sod/sodSummary.asp?barItem=3>, acessado em dezembro de 2010.

⁶ “Reasons U.S. consumers chose their primary bank,” *eMarketer*, 9 de setembro de 2010.

⁷ Ken Belson, “N.B.A. has sponsorship deal with global bank,” *New York Times*, 12 de setembro de 2010, <http://www.nytimes.com/2010/09/13/sports/basketball/13nba.html>, acessado em dezembro de 2010.

⁸ “BBVA Signs Multiyear Marketing Partnership with the NBA,” comunicado de imprensa da imprensa, 13 de setembro de 2010, <http://investors.compassbank.com/phoenix.zhtml?c=77589&p=irol-newsArticle&ID=1470455&highlight=>, acessado em dezembro de 2010.

⁹ “ESPN and BBVA Compass Announce Title Sponsorship of Major College Football Bowl Game,” comunicado de imprensa da imprensa, 4 de novembro de 2010, <http://investors.compassbank.com/phoenix.zhtml?c=77589&p=irolnewsArticle&ID=1492219&highlight=>, acessado em dezembro de 2010.