

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 109

MARKETING E DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO: UM ESTUDO EMPÍRICO

Linda-Mar Feixoto de Souza \*  
Angela da Rocha Schmidt \*\*

Abril 1983

\* Professora da Universidade Federal de Uberlândia

\*\* Responsável pela Área Marketing da COPPEAD/UFRJ

## I. INTRODUÇÃO

No ambiente político-econômico, que caracteriza o Brasil dos primeiros anos da década de 80, os Bancos Estaduais de Desenvolvimento, que integram o Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento, defrontam-se com novos e importantes desafios.

Tradicionalmente, estas instituições desempenharam o papel, na economia brasileira, de promover o desenvolvimento econômico, em particular através do repasse de recursos subsidiados às empresas, para investimentos de longo prazo.

Na segunda metade da década de 60, assim como nos primeiros anos da década de 70, os BDEs se defrontaram com uma certa abundância de recursos, para uma demanda em constante expansão. Assistia-se, então, a um período de prosperidade econômica, tanto a nível nacional como internacional.

Já no final da década de 70, porém, admitia-se uma profunda modificação neste panorama. A nível nacional, assistiu-se à retração da demanda no mercado interno, a um notável recrudescimento do processo inflacionário, além da crescente tensão social gerada pelo aumento dos índices de desemprego. A nível internacional, observava-se uma também crescente atitude protecionista dos países industrializados, dificultando as exportações de produtos brasileiros.

Neste contexto de crise econômica, os BDEs se surpreenderam com dois novos problemas: o de tentar promover o investimento em uma conjuntura onde o agente econômico — a empresa — estava cada vez menos interessada em recursos destinados à expansão; e o de captar recursos no mercado, competindo inclusive com outras instituições financeiras, devido à retração dos recursos subsidiados pelo governo. Tratava-se, portanto, de profundas mudanças, tanto nas fontes de recursos como na forma de aplicá-los.

Seriam os BDEs capazes de enfrentar tais mudanças? Até que ponto o papel desempenhado por estas instituições no Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento lhes proporcionaria a flexibilidade necessária para tal?

Quando, em 1952, foi criado o principal integrante do atual Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento, o BNDES — Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social — o objetivo foi canalizar a poupança para a indústria de base e para o setor de infra-estrutura. Todavia, dada a própria natureza dos projetos, tais financiamentos foram predominantemente destinados ao setor público. Tal orientação teria ocasionado a acentuada participação do Estado na atividade produtiva nacional, continuando assim o setor privado, carente de recursos a médio e longo prazo, e de órgãos financeiros de fomento especializados.

Essa lacuna foi preenchida em 1968, com a autorização, implantação e funcionamento dos bancos estaduais de desenvolvimento.

Observando-se as datas da constituição e início das operações dos Bancos de Desenvolvimento, constante do quadro 1, verifica-se que, no Brasil, a institucionalização de uma rede de Bancos de Desenvolvimento Estaduais, a nível nacional, é relativamente recente. Os primeiros BDEs evoluíram a partir das companhias de desenvolvimento criadas nos estados, e, só no início da década de setenta, é que começou a se configurar um Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento.

Atualmente, o Sistema de Bancos de Desenvolvimento conta com o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social — BNDES —, quatro Bancos Regionais de Desenvolvimento (Banco da Amazônia S.A. — BASA, Banco do Nordeste do Brasil — BNB, Banco Regional de Desenvolvimento Econômico do Extremo Sul e Banco Regional de Brasília — BRB), dez Bancos Estaduais com carteiras de desenvolvimento e doze Bancos de Desenvolvimento Estaduais.

Quadro 1  
Localização, constituição e início de operações dos  
Bancos de Desenvolvimento Estaduais

BANCOS	ESTADOS	CONSTITUIÇÃO	INÍCIO DAS OPERAÇÕES
BDM	MA	1969	1970
BANDEC	CE	1969	1970
BDRN	RN	1969	1970
DESENBANCO	BA	1969	1966
BANDES	ES	1969	1970
BD-RIO	RJ	1969	1970
BDMG	MG	1962	1962
BADESP	SP	1970	1970
BADEP	PR	1968	1968
BADESC	SP	1975	1975
BADESUL	RS	1975	1975
BRDE	PR, SC e RS	1961	1961
BD-GOIÁS	GO	1977	1977

Fonte - ABDE.

Alguns autores, como Diamond (1961), consideram que o setor privado teria, entretanto, muitas necessidades e muitas deficiências, das quais o capital nem sempre seria a mais importante. A adaptação às exigências do país e a flexibilidade para atender às necessidades das empresas a serem financiadas não seriam mais do que os primeiros requisitos de um banco de desenvolvimento. Além destes elementos, a instituição deveria dispor de administração capaz e eficiente que combinasse a qualidade de "consciência institucional" com a temeridade indispensável a um vigoroso setor privado. Apenas em tais condições um banco de desenvolvimento poderia exercer influência relevante e benéfica sobre o setor privado e sobre o desenvolvimento econômico<sup>1</sup>.

De qualquer forma, considerando-se o novo cenário em que atuam hoje os BDEs e algumas das características destas instituições, considerou-se relevante a realização de um estudo empírico, procurando identificar a forma pela qual elas estariam atuando para superar estes novos desafios. Especificamente, procurou-se avaliar o papel do marketing nos BDEs, formulando-se cinco perguntas de pesquisa:

1. Em que estágio de orientação para o marketing encontram-se os Bancos Estaduais de Desenvolvimento?
2. Que tipo de organização de marketing existe nos BDEs?
3. Qual é o grau de interação dos BDEs com seus públicos e mercados?
4. De que forma são conduzidas, nos BDEs, as atividades de seleção de mercados e clientes?
5. Que *máx* de marketing é adotado atualmente pelos BDEs?

Para responder a estas perguntas, decidiu-se por desenvolver um estudo descritivo do universo de Bancos de Desenvolvi-

to Estaduais puros, com base em entrevistas pessoais com os respondentes qualificados e dados secundários. O respondente qualificado era o responsável pelas atividades de planejamento e/ou marketing nos BDEs. Utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário semi-estruturado.

A análise realizada foi predominantemente qualitativa. Procurou-se, através dos relatórios de entrevista, dos materiais coletados na ocasião da entrevista e de fontes secundárias, agrupar os BDEs pelo estágio de implementação das atividades de marketing, conforme a literatura existente, com o fim de tornar mais clara a avaliação das estratégias dessas organizações.

Considerou-se, ainda, depoimentos espontâneos de alguns entrevistados, que, juntamente com os materiais coletados, permitem verificar a veracidade das respostas e tentar identificar outros itens importantes, eventualmente abordados durante a entrevista.

Desta forma, o cruzamento de dados obtidos diretamente dos entrevistados e aqueles obtidos de fontes secundárias permitiu verificar a consistência das respostas.

## II. DO MARKETING SOCIAL AO MARKETING DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: OS FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Durante os últimos dez anos, têm-se desenvolvido vários estudos procurando ampliar e aplicar o arcabouço conceitual de marketing aos problemas de marketing das organizações que não visam lucro e às causas econômico-sociais. Concomitantemente, tem sido crescente o interesse por parte dos dirigentes dessas organizações, em aplicar os instrumentos e modelos de marketing, que têm funcionado eficazmente nas organizações que visam o lucro, para melhor se comunicarem, conhecerem e satisfazerem seus vários públicos e mercados.

Segundo Kotler (1978a, p.75), "o conceito societal de marketing é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor e do público a longo prazo, como solução para satisfazer aos objetivos e às responsabilidades da organização" .

Kotler e Zaltman (1971, p.4) afirmam que o marketing social é "o projeto, a implementação e o controle dos programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, da pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo".

Drucker (1971), em seu artigo "Marketing and Economic Development", cita Charles Coolidge Paulin, considerando que ele contribuiu, de forma pioneira, para o desenvolvimento do marketing como uma disciplina social. Sua contribuição teria sido no sentido de promover conceitos e ferramentas que fariam entender o marketing como um processo dinâmico da sociedade, através do qual o empreendimento comercial é integrado produtivamente aos propósitos da sociedade e aos valores humanos.

Drucker observa que, dentro dessa nova visão — o indivíduo tomando decisões, considerando uma estrutura social e um sistema de valores pessoais e sociais — o marketing seria o processo pelo qual a economia estaria integrada à sociedade para suprir as necessidades humanas.

Para Drucker (1971, p.38-43), o marketing exerce um papel relevante no desenvolvimento econômico, principalmente nos países em crescimento, pois tornaria possível a integração econômica, e uma melhor utilização dos ativos e da capacidade produtiva existentes.

Kotler (depois de 1978b, p.26) esclarece, entretanto, que muito embora a lógica de marketing tenha uma unidade que é comum a todas as organizações e produtos específicos, há um desafio criativo na seleção daqueles conceitos e instrumentos que são particularmente adequados a cada contexto.

Kotler e Zaltman (1971, p.4) citam Belshaw, que afirmou que, apesar do grande número de definições, a idéia central de marketing está no processo de troca. O marketing não se realiza se não existem duas ou mais partes, cada uma das quais com alguma coisa para trocar e ambas em condições de fazer contatos e distribuição.

Dada a afirmação de Belshaw, um outro conceito foi postulado, o da gerência de marketing, que Kotler (1978b, p.34), assim definiu:

"Gerência de marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a possibilitar as trocas com o público-alvo, visando ganho mútuo. Depende, maciçamente, da adaptação e coordenação do produto, preço, promoção e lugar para se obter a resposta eficaz".

A prática da gerência de marketing aplicada ao setor que visa o lucro tornou-se cada vez mais sofisticada, devido ao volume de investimentos em condições de risco e incerteza, tornando-a cada vez mais dependente de pesquisa e planejamento formais, du



rante todo o ciclo de desenvolvimento e introdução do produto.

Entretanto, Kotler e Zaltman (1971,p.5) consideram que tanto em organizações lucrativas como nas que não visam o lucro, a gerência de marketing está-se tornando uma tecnologia de ação sofisticada, valendo-se das ciências comportamentais para obter formas de solução para problemas de comunicação e persuasão para aceitabilidade de produtos e serviços.

Kotler (1978b,p.228) afirma que a adoção de uma idéia, como a adoção de qualquer produto, pressupõe uma compreensão profunda das necessidades, percepções, preferências, grupos de referências e padrões de comportamento do grupo-alvo, além da adequação do mix de produto, a fim de maximizar a facilidade da adoção da idéia.

Para Kotler (1978b,p.288), há três diferenças principais entre o marketing para as organizações que visam o lucro e o social.

- \* "Os especialistas de marketing de negócios procuram preencher as necessidades e desejos identificados nos mercados-alvo; os especialistas de marketing social tentam modificar as atitudes ou o comportamento dos mercados-alvo".
- \* "Os especialistas de negócios sentem que seu alvo principal é obter um lucro, servindo os interesses do mercado-alvo ou da sociedade; os especialistas do marketing social procuram servir aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade, sem visar lucro".
- \* "Os especialistas de marketing de negócios levam ao mercado-alvo produtos e serviços, utilizando-se das idéias como veículo; os especialistas de marketing social levam as idéias ao mercado-alvo, em lugar dos produtos ou serviços".

Kotler e Zaltman consideram, ainda, que os profissionais de marketing social devem se basear no *máx* mercadológico — ou seja, desenvolvendo o produto certo, apoiado pela promoção certa, e colocando num ponto de venda certo, a preço certo. O *máx* de marketing constituir-se-ia, portanto, em um esquema conceitual útil também quando aplicado a problemas sociais e de instituições que não visam o lucro.

### Produto

No marketing comercial, os produtos são projetados para atender a necessidades ainda não-satisfeitas dos consumidores. Se as necessidades foram adequadamente identificadas, os produtos foram bem projetados e são acessíveis aos compradores, é provável que venham a ser comprados.

Também no marketing social os vendedores devem estudar o público-alvo e projetar produtos adequados para atender a suas necessidades, tornando-os convenientes e acessíveis ao público em questão.

Algumas diferenças, porém, dificultam a tarefa de desenvolver um produto no marketing social.

A primeira delas se refere a que, muitas vezes, embora o "produto" social seja útil e benéfico ao público-alvo, este não está consciente desta necessidade. Um exemplo típico desta situação seriam as tentativas, geralmente mal-sucedidas, de lançar produtos à base de soja, como substitutos de outros alimentos. Embora exista uma necessidade — a de alimentos à base de proteínas — o mercado-alvo não percebe esta necessidade, ao menos sob esta forma<sup>2</sup>. Assim sendo, a tarefa do mercadólogo se torna bem mais complexa, já que o objetivo de uma causa social é desenvolver e criar em uma dada população hábitos, atitudes e comportamentos. Normalmente, porém, ele não dispõe de nenhum produto que possa fazer isso, mas apenas de produtos que podem ser projetados para contri-

buir parcialmente ao objetivo social. Em geral, o profissional na área não se afasta do produto central, e tenta criar diversos produtos e serviços tangíveis que sejam "compráveis" e que promovam o objetivo social.

Uma outra dificuldade refere-se a que, muitas vezes, os objetivos de causas sociais, e de instituições que não visam o lucro, são definidos a nível macro, mas os agentes cujo comportamento se deseja alterar atuam a nível micro, e não vêem como desejável ou necessária a mudança de comportamento. Um exemplo típico seriam as campanhas governamentais para "exportar mais". Se as exportações se constituem em um objetivo da maior relevância para o país como um todo — a nível macro portanto — o mesmo não se pode dizer com relação ao agente econômico, a empresa, já que a atividade de exportação, como alternativa para o mercado externo, envolve maiores riscos e incertezas. A tarefa do marketing social — no caso, promover as exportações — implica, portanto, em tornar a exportação uma atividade atraente para a empresa individual de forma a atender ao objetivo social.

Para melhor enfrentar estes desafios, o mercadólogo social deve praticar a segmentação dos mercados-alvo, e projetar produtos sociais para cada segmento específico com o recurso do instrumental e das técnicas utilizados no marketing dos produtos comerciais, e que devem ser adequadamente adaptados aos produtos sociais.

### Promoção

As atividades de promoção, no marketing social, têm por objetivo tornar o produto social conhecido, aceitável e mesmo desejável para o público-alvo.

Rotschild (1979) observou que, para aplicar as técnicas de comunicação de marketing aos problemas do setor que não visa lucro e às causas sociais, dever-se-iam considerar as diferenças en

tre esses problemas e os enfrentados pelo setor privado. O autor salienta que a não-observância dessas diferenças teria ocasionado uma alta taxa de insucesso.

Para Rotschild (1979), existiriam quatro principais tópicos que causariam impacto sobre a eficácia da comunicação: as diferenças de produto, de preço, de envolvimento, e de segmentação.

Segundo Wiebe (1951), o estrategista de campanhas sociais está inclinado a considerá-las como uma comunicação de massa, mas a promoção é, na realidade, uma idéia muito mais ampla. Para o profissional de marketing, a promoção inclui as seguintes e principais atividades: propaganda, venda pessoal, publicidade e promoção de vendas.

Kotler e Zaltman (1971) consideram cada uma dessas ferramentas promocionais tópicos complexos de estratégia e tática, e sugerem alguns pontos que devem ser previamente determinados.

Com relação à propaganda, deve ser determinado o escopo do orçamento total de propaganda, a escolha dos apelos, o desenvolvimento do material a ser distribuído, a seleção dos meios de comunicação eficazes e eficientes, a programação dos insumos da propaganda e a medida dos resultados globais e dos segmentos.

Quanto à venda pessoal, deve ser determinado o tamanho da força de vendas total, o estabelecimento das fronteiras territoriais e atribuição de vendas, o desenvolvimento de estratégias de apresentação pessoal, o grau e o tipo de motivação, supervisão e avaliação da força de vendas.

No que se refere à publicidade, é necessário fazer uma composição de informações relevantes acerca do produto para serem anunciadas em diversos meios de comunicação.

Finalmente, a promoção de vendas requer o desenvolvimen-

to de *displays*, prêmios, programas e eventos especiais que possam ser utilizados para despertar o interesse que leve à ação.

### Canais de Distribuição

Outro elemento do composto de marketing que deve ser considerado são os canais de distribuição, para que as pessoas motivadas saibam onde o produto pode ser encontrado de uma forma apropriada e compatível com suas necessidades.

Cada propaganda, publicidade e/ou promoção de vendas, deve conter informações acerca das organizações ativas na área, orientando assim o interessado para onde se dirigir a fim de obter maiores informações.

Kotler e Zaltman consideram que o canal de distribuição se constitui em um conjunto de pontos acessíveis que permitam aos consumidores transformar sua motivação em ação. O planejamento, nessa área, implica em selecionar ou desenvolver canais apropriados, decidir sobre o seu número, tamanho médio e localização, proporcionando-lhes motivação adequada para que realizem sua parte da tarefa.

### Preço

A última variável a ser planejada é o preço. Este representa os custos que o comprador deve aceitar para obter o produto. O preço engloba custos de dinheiro, de oportunidade, de energia e os custos psicológicos.

Kotler e Zaltman afirmam, ainda, que o método adotado pelo profissional de marketing, para determinar o preço para o produto social, baseia-se na hipótese de que os membros de um público-alvo realizam uma análise de custo-benefício quando consideram o investimento de dinheiro, tempo ou energia para adquirir esse produto. De algum modo, eles processam os benefícios mais im

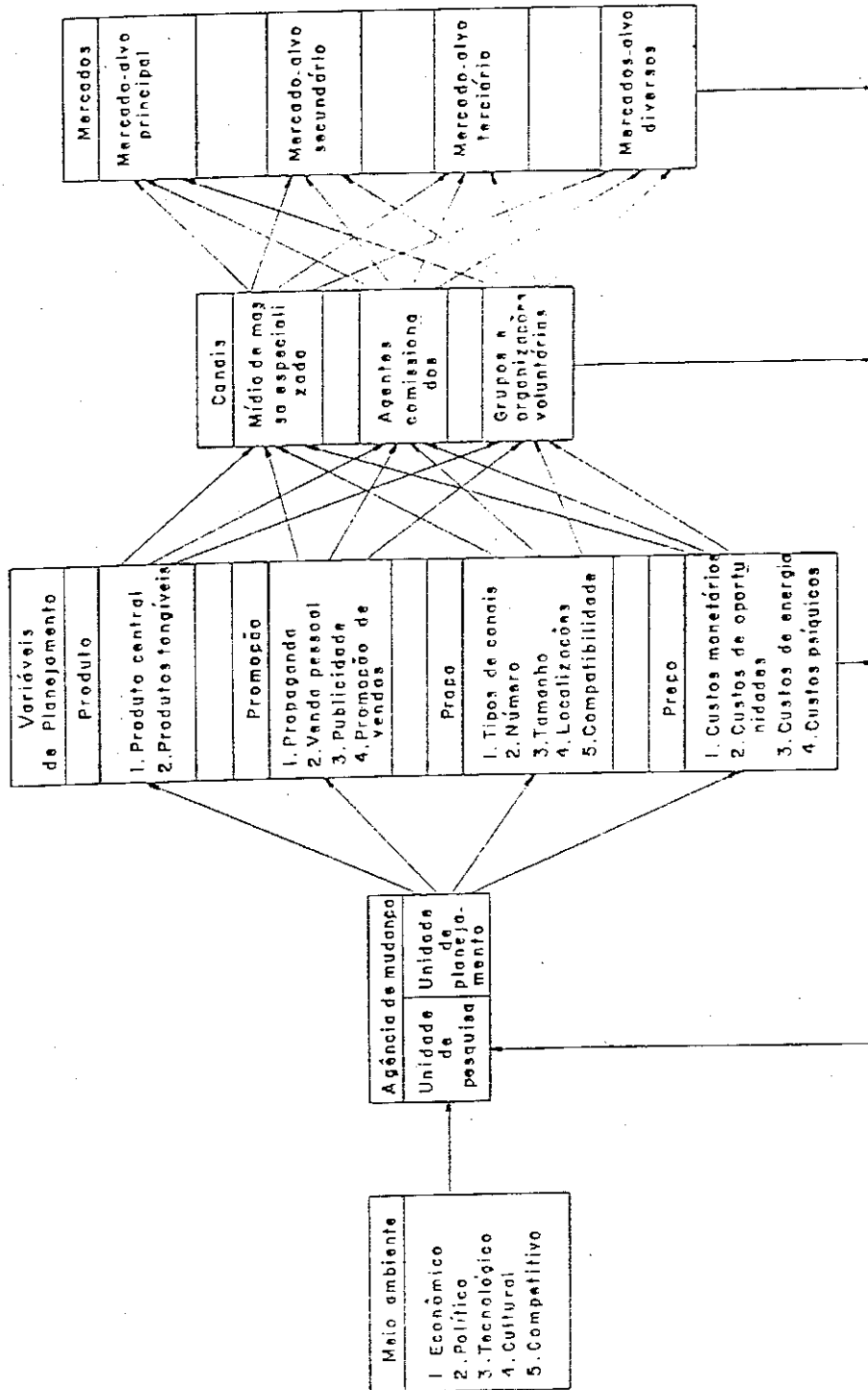
portantes e comparam-nos com os principais custos, de tal forma que a força de sua motivação para agir está diretamente relacionada à magnitude de benefício excedente. Os autores afirmam, ainda, que este tipo de modelo conceitual de comportamento é encontrado não só na economia, mas também no behaviorismo, que enfatiza recompensas e custos na teoria da Gestalt, com sua ênfase nas valências positivas e negativas, e na teoria gerencial, que enfatiza os incentivos e as restrições.

Para estes autores, portanto, a abordagem do marketing de um produto social consiste em considerar como as recompensas pela compra do produto podem ser aumentadas em relação ao custo, ou como os custos podem ser reduzidos em relação às recompensas, ou ainda tentar determinar um *máx* de produto que, ao mesmo tempo, aumente as recompensas e diminua os custos.

Kotler (1978b) considera ainda que, seja qual for o tipo de causa social, o agente de mudança deve implementar um planejamento que abranja os quatro elementos do *máx* de marketing, que se encontram integrados numa estrutura de processo administrativo, contido na figura 1. A informação contínua é coletada no meio ambiente pelo agente de mudança. Os planos e mensagens são criados e enviados através de canais aos públicos-alvo, e os resultados são controlados pelo agente de mudança.

A aplicação dos princípios de marketing à transferência de produtos e serviços dos bancos de desenvolvimento à comunidade empresarial se constitui em um campo de estudos bastante novo, tendo em vista a escassez de literatura sobre o tema. Tal escassez se pode atribuir basicamente a dois fatores.

De um lado, os Bancos de Desenvolvimento, na forma como existem hoje, no Brasil, não se encontram nos países desenvolvidos, ou, quando existem, têm um âmbito mais limitado de ação. No Brasil, os Bancos de desenvolvimento assumiram papel altamente relevante na promoção do desenvolvimento econômico e social. Ora, como a teoria de marketing, assim como a quase totalidade dos es



FONTE : KOTLER, MARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES QUE NÃO VISAM O LUCRO, OR CIT, PÁG. 303

Figura 1 Sistema de planejamento de marketing social

tudos empíricos realizados, é originária dos países industrializados, seria de esperar que o tema não chamasse a atenção dos estudiosos e pesquisadores de marketing.

Por outro lado, e como já se observou, a aplicação dos princípios de marketing aos problemas das instituições que não visam lucro, e às causas sociais, constitui-se em uma evolução recente neste campo de estudos. Ora, sendo o Banco de Desenvolvimento uma instituição onde os fins sociais se sobrepõem à preocupação com o lucro, é natural que a aplicação dos princípios de marketing a suas atividades apenas tenha recebido atenção esporádica.

Na verdade, a única pesquisa específica, realizada no Brasil, foi o trabalho pioneiro de Abílio Feres Sobrinho (1975).

O objetivo do referido estudo foi, com o apoio da *Delphi Technique*, prever o papel que o marketing deveria exercer, no futuro, nos Bancos de Desenvolvimento no Brasil.

O conjunto das faixas de previsões, do painel *Delphi* composto pelos BDEs, foram:

a) probabilidades atribuídas à tendência à adoção de marketing pelos BDEs: numa visão pessimista, de 0,27 a 0,30; otimista de 0,50 a 0,70;

b) data em que o subsistema de marketing seria eficaz, nos BDEs: 1980;

c) a fim de se melhorar em um futuro próximo o BDE, a ênfase deveria recair sobre os seguintes compósitos de funções: 1º) Desenvolvimento de Negócios; 2º) Pesquisa; 3º) Venda de Serviços; 4º) Promoção;

d) probabilidades atribuídas à ajuda que um subsistema de



marketing poderia dar ao BDE, no sentido de atuar sobre as variáveis exógenas, no que fosse cabível: numa visão pessimista, 0,31 a 0,40; numa visão otimista, 0,67 a 0,80;

e) estimativa do número mínimo necessário de especialistas em marketing, para implantar e acionar no BDE um subsistema de marketing: 3 a 4 especialistas;

f) probabilidades atribuídas à atuação do BDE como um agente equilibrador do conflito desnacionalização x estatização; contando com o apoio de um subsistema de marketing vigoroso e bem-aparelhado, 0,30 a 0,72; não contando com o apoio de um subsistema de marketing vigoroso e bem-aparelhado, 0,19 a 0,30.

Cada participante deste painel contribuiu com um modelo verbal para a implantação de um subsistema de marketing nos BDEs, gerando-se também um conjunto de observações, consideradas relevantes, para medir o jogo de forças, positivas e negativas, em relação à implantação do marketing nos BDEs.

### III. A PESQUISA JUNTO AOS BANCOS DE DESENVOLVIMENTO ESTADUAIS

A pesquisa realizada junto aos doze Bancos de Desenvolvimento Estaduais procurou determinar, como já se observou, o papel desempenhado pelo marketing nestas organizações.

Segundo a maioria dos entrevistados, até 1978/1979, os BDEs se caracterizavam como simples repassadores de recursos a longo prazo, com baixíssimas taxas de juros, como pode ser verificado no quadro 2. Para esses recursos, considerados abundantes, a demanda teria sido sempre maior do que a oferta. Esses fatores teriam levado os BDEs a adotarem uma atitude passiva, tanto em relação a seus públicos como em relação a seus mercados. Esta atitude passiva se caracterizava pela simples espera do usuário dos financiamentos, sem empregar qualquer esforço para estimular a demanda, ou para adequar seus produtos/serviços às necessidades de seus públicos e mercados. Da mesma forma, parece haver um consenso, entre os entrevistados, de que tampouco foram utilizados, exceto excepcionalmente, mecanismos de facilitação do acesso do usuário potencial aos BDEs, seja através de comunicação ou de distribuição. Nos casos em que se verificou algum esforço neste sentido, este teria sido de caráter esporádico e irregular.

Foi, portanto, a partir de 1978/1979 que a implementação das atividades de marketing passou a ser considerada relevante, pelo menos para nove dos doze BDEs puros.

Na verdade, alguns entrevistados lamentaram o desinteresse da alta direção por atividades de marketing, assim como a falta de conscientização em toda a organização, a este respeito.

De forma geral, os entrevistados, nos nove BDEs onde já existe uma preocupação com marketing, atribuíram o despertar destas organizações para o mercado, a partir do período 1978/1979, à pressão de fatores externos, como a escassez dos recursos, a conjuntura econômica desfavorável e as estruturas administrativas pe

Quádro 2

Estrutura de recursos\* dos bancos de desenvolvimento estaduais "puros"

Ano	Recursos próprios	%	Repasses governamentais	%	Recursos externos	%	Outros recursos internos	%	Total
1974	1.808,8	19,0	6.425,7	67,0	73,9	0,8	1.273,3	13	9.581,7
1975	3.231,7	19,0	11.375,2	68,0	108,4	0,6	2.105,6	12	16.820,9
1976	4.660,7	15,0	22.670,9	71,0	201,8	0,6	4.227,5	13	31.760,9
1977	8.845,8	17,0	39.404,3	73,0	600,0	1,0	4.899,9	9	53.750,0
1978	11.690,3	14,0	62.145,5	76,0	1.703,3	2,0	5.782,7	8	81.321,8
1979	18.273,9	14,0	95.384,4	74,0	3.752,5	3,0	11.809,9	9	129.220,7
1980	30.417,3	13,0	161.708,4	69,0	8.263,6	4,0	34.322,2	14	234.711,5

Fonte - Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento - ABDE.

(\*) Saldo em fins de período em Cr\$ milhões correntes.

sadas, que teriam levado os BDEs a adotarem estratégias que não só permitissem a continuidade de seu crescimento, mas principalmente que garantissem sua sobrevivência.

Dentre as estratégias adotadas, parece destacar-se a diversificação das aplicações e fontes de recursos.

De fato, analisando-se os quadros 3, 4 e 5, observam-se sensíveis flutuações na estrutura das fontes de recursos, das aplicações e dos resultados obtidos pelos BDEs nos últimos anos.

No que se refere ao quadro 4, apesar das operações de crédito total terem apresentado um decréscimo entre 1979 e 1980, de 13,4%, verifica-se, entretanto, uma evolução de 6,3% entre 1980/1981.

Observa-se, também, um declínio nas operações do setor privado, em contrapartida com um aumento das operações do setor público, o que parece indicar a retração do setor privado para efetuar novos investimentos, perante a situação econômica vigente, assim como as prioridades estabelecidas pelo governo federal aos setores energéticos e de exportação, ramos de atividade em que predominam empresas de grande porte e empresas estatais, restringindo-se assim as operações de crédito dos BDEs, já que seus principais clientes, de acordo com suas finalidades, deveriam ser as pequenas e médias empresas.

Com relação ao quadro 4, verifica-se que os BDEs buscaram não só diversificar suas fontes de recursos realizando operações de *lease-back* e lançamento de debêntures, como também aumentaram expressivamente o saldo dos depósitos à prazo (que tiveram um acréscimo de 1113,8% entre 1979 e 1981). Esses resultados indicam que os BDEs conseguiram aumentar consideravelmente os empréstimos destinados a capital de giro, procurando, assim, atender às necessidades a curto prazo das empresas nacionais, o que pode indicar uma maior preocupação em atender aos reais interesses de sua clientela.

## Quadro 3

Bancos de desenvolvimento estaduais "puros"  
demonstração de resultados

Discriminação	1 9 7 9*		1 9 8 0*		1 9 8 1*		Variação % 81/79
		%		%		%	
Receitas operacionais	156.461,8	100,00	139.927,2	100,00	226.884,5	100,00	45,0
Despesas operacionais	136.899,1	87,50	122.081,7	87,25	194.833,5	85,87	42,3
Resultado operacional	19.562,7	12,50	17.845,5	12,75	32.051,0	14,13	63,8
Resultado não-operacional	50,9	0,03	201,9	0,14	173,7	0,08	241,3
Resultado de correção monetária	21.723,0	13,90	18.596,3	13,29	26.704,9	11,80	22,9
Resultado do exercício antes do imposto de renda	(2.109,4)	(1,35)	(548,9)	(0,39)	5.519,8	2,43	—
Lucro/Prejuízo líquido no exercício	(2.655,3)	(1,70)	(1.161,7)	(0,83)	3.675,2	1,62	—

Fonte - ABDE/Departamento de Estudos Econômicos.

(\*) Em Cr\$ milhões de 1981, com base no Índice Geral de Preços no Conceito de Disponibilidade Interna - coluna 2 - da FGV.

## Quadro 4

Bancos de desenvolvimento estaduais "puros"  
saldo das operações de crédito

D i s c r i m i n a ç ã o	Dezembro/79		Dezembro / 80		Dezembro /81		Variação % 81 /79
	Valor *	%	Valor *	%	Valor *	%	
Setor privado	323.000,2	65,0	249.244,6	57,9	276.208,5	52,3	(14,5)
Indústria	236.038,6	47,5	178.646,8	41,5	202.271,3	38,3	(14,3)
Comércio	30.312,3	6,1	23.245,6	5,4	23.237,4	4,4	(23,3)
Rural	32.300,0	6,5	20.662,8	4,8	19.012,4	3,6	(41,1)
Outros	24.349,3	4,9	26.689,4	6,2	31.687,4	6,0	30,1
Setor público	173.923,2	35,0	181.229,6	42,1	251.914,9	47,7	44,8
Serviços públicos	52.177,0	10,5	58.544,5	13,6	90.837,2	17,2	74,1
Atividades empresariais	121.746,2	24,5	122.685,1	28,5	161.077,7	30,5	32,3
Total das operações de crédito	496.923,4	100,0	430.474,2	100,0	528.123,4	100,0	6,3

Fonte - ABDE/Departamento de Estudos Econômicos

(\*) Em Cr\$ milhões de dezembro de 1981, com base no Índice Geral de Preços  
no Conceito de Disponibilidade Interna - coluna 2 - da FGV.

Quadro 5

Bancos puros - saldo dos recursos

D i s c r i m i n a ç ã o	Dezembro /79		Dezembro / 80		Dezembro /81		Variação % 81 /79
	Valor *	%	Valor *	%	Valor *	%	
Recursos próprios	74.999,7	14,1	59.377,6	13,0	66.600,7	11,5	(11,2)
Recursos de terceiros	455.347,9	85,9	398.802,7	87,0	510.147,0	88,5	12,0
Depósitos	14.599,9	2,8	36.044,2	7,9	93.683,3	16,2	541,7
• vinculados	7.974,9	1,5	11.379,8	2,5	13.271,0	2,3	66,4
• a prazo	6.625,0	1,3	24.664,4	5,4	80.412,3	13,9	1113,5
Obrigações por empréstimos no país	391.476,7	73,8	315.671,0	68,9	342.719,3	59,4	(12,5)
• BACEN	47.123,2	8,9	30.869,3	6,7	30.066,7	5,2	(36,2)
• BNDES	136.825,4	25,8	95.182,1	20,8	74.141,1	12,8	(45,8)
• BNH	40.775,2	7,7	37.939,1	8,3	52.539,2	9,1	28,9
• FINAME	137.725,5	26,0	127.314,0	27,8	159.532,3	27,7	15,8
• outras instituições	29.027,4	5,4	24.366,5	5,3	26.440,0	4,6	(8,9)
Recursos externos	15.401,0	2,9	16.131,4	3,5	39.070,3	6,8	153,7
Fundos financ. e de desenvolvimento	26.508,6	5,0	24.703,0	5,4	22.851,6	4,0	(13,8)
Outras obrigações	7.361,7	1,4	6.253,1	1,3	11.822,5	2,1	60,5
Total dos recursos	530.347,6	100,0	458.180,3	100,0	576.747,7	100,0	8,7

Fonte - ABDE/Departamento de Estudos Econômicos

(\*) Em Cr\$ milhões de dezembro de 1981, com base no Índice Geral de Preços no Conceito de Disponibilidade Interna - coluna 2 - da FGV.

Observa-se, ainda, um acréscimo nos recursos externos de 153,7% entre 1979 e 1981, e uma redução de 12,5% em termos reais, dos recursos das instituições oficiais, sendo que apenas a FINAME e o BNH registraram crescimento no período.

As análises dos quadros 3, 4 e 5 levam a crer que a diversificação de fontes e aplicações, a possibilidade de realizar operações mais rentáveis e a contenção de despesas contribuíram de uma forma expressiva não só para o melhor desempenho dos BDEs puros, mas também para uma maior adequação às necessidades das empresas.

Em função desta evolução no composto de produto dos BDEs seria razoável supor que a mesma refletisse uma crescente preocupação a nível de conscientização com marketing.

1. Em que estágio de orientação para o marketing encontram-se os BDEs?

Apesar de haver um consenso com relação à importância da adoção do marketing para a solução dos problemas dos BDEs, os entrevistados indicaram uma série de fatores que teriam influenciado, de forma negativa, a implantação do sistema de marketing nestas organizações.

Um primeiro fator seria a própria mentalidade da alta direção em algumas destas organizações. Geralmente devido ao desconhecimento de como o marketing poderia servir aos BDEs, seja pela predominância de uma formação técnica dos dirigentes, seja pelo fato de alguns desses dirigentes serem oriundos da vida política, constataram-se casos de resistência ou incompreensão, por parte da alta administração, para a adoção do marketing nestas organizações.

Outro aspecto salientado como responsável pelas dificuldades em implantar o marketing nos BDEs foi o próprio despreparo do



pessoal envolvido nesta atividade, e de outros elementos na organização.

Além disso, problemas de estrutura e operacionais foram citados como dificultando o processo.

Embora os entrevistados em todos os BDEs, considerem a adoção de uma atitude mais agressiva, junto a seus mercados e públicos, como a medida que deve propiciar melhores condições para superarem a crise atual, observou-se que um terço dos BDEs, na realidade, não assumiu essa postura.

Dos doze BDEs, apenas dois já aplicam o *míx* de marketing, um está na fase de conscientização e planejamento das atividades a serem implementadas, seis utilizam instrumentos isolados e três não têm desenvolvido qualquer atividade específica, com exceção de publicidade esporádica.

Dos nove BDEs que estão executando as atividades de marketing, sete começaram de forma intuitiva, não-estruturada, não seguindo qualquer planejamento formal. Normalmente, o primeiro elemento do *míx* de marketing utilizado é a promoção, através da propaganda institucional e por linha de produtos. Neste último caso caracteriza-se a simples divulgação dos produtos/serviços oferecidos.

Isto leva a crer que a implementação do marketing, nos BDEs, ainda se encontra em uma fase primária de desenvolvimento.

Na verdade, ao se analisar o nível de conscientização da administração dos BDEs com relação a marketing, observa-se a existência de três orientações básicas:

- até o período de 1978/1979, os BDEs não faziam qualquer esforço no sentido de perceber a satisfação de seus clientes e públicos ou em examinar suas necessidades mais recentes; ao contrário, preocupavam-se basicamente com os aspectos operacionais de suas atividades;

- após o período de 1978/1979, em função das alterações na economia e do grau de incerteza quanto à demanda, nove dos doze BDEs sentiram a necessidade de investir em dispositivos que se traduzissem em estímulos às vendas, que, por sua vez, permitissem a utilização de suas estruturas de operações ociosas;

- além disso, alguns desses nove BDEs já sentiram que obterão resultados se tentarem satisfazer uma necessidade, ao invés de simplesmente vender um produto. Já estão realizando pesquisa de mercado a fim de identificar as necessidades e a satisfação de seus clientes. Estão desenvolvendo um trabalho de conscientização, mostrando que a satisfação do cliente não é um esforço exclusivo de marketing e de vendas, mas sim de todos os departamentos da organização como um todo.

Parece ser, portanto, que as atividades de marketing, nos BDEs, estão passando pelas mesmas alternativas de orientações, que as organizações de negócios passaram, ou seja, produção (operações), vendas e marketing.

## 2. Que tipo de organização de marketing existe nos BDEs?

Kotler (1978b) considera que, seja qual for o tipo de causa social, o agente de mudança deve inserir, em sua estrutura organizacional, uma organização formal responsável pelo planejamento, coordenação e implementação das atividades de marketing, abrangendo os quatro elementos do *míx* de forma integrada.

Entretanto, identificaram-se, na verdade, quatro abordagens distintas relativas à organização da função de marketing nos BDEs:

- a função de marketing não se encontra formalizada na estrutura, porém determinadas atividades de marketing são conduzidas por outros órgãos na organização (cinco BDEs);

- a função de marketing não se encontra formalizada na estrutura, porém existe um órgão que acumula (com suas próprias funções) a coordenação das atividades de marketing conduzidas em vários pontos da organização (cinco BDEs);
- a função de marketing encontra-se formalizada na estrutura, e centralizada em um órgão especializado, que inspira o esforço de marketing e coordena as atividades de marketing conduzidas em vários pontos da organização (um BDE);
- a função de marketing encontra-se em processo de formalização (um BDE).

No primeiro caso, não se identifica, na estrutura, qualquer órgão específico que se ocupe em gerenciar a função de marketing na organização. Apesar disto, as atividades são exercidas pelos próprios gerentes da organização ou pelos setores de Relações Públicas e/ou Comunicação Social.

Os problemas derivados da falta de centralização da função de marketing referem-se, basicamente, à duplicidade de ação e conflitos organizacionais.

Por outro lado, as atividades de marketing são conduzidas de forma randômica ou esporádica, em decorrência da própria falta de coordenação.

No segundo caso, normalmente, a organização criou um setor ou departamento que, juntamente com os gerentes de operações, com o setor de Comunicação Social e/ou de Relações Públicas, desenvolve algumas atividades de marketing.

Embora o setor que coordena as atividades de marketing não tenha definida como tal sua função primordial, os problemas de coordenação se tornam tipicamente menos agudos neste tipo de orga

nização do que na anterior. O setor que atua como coordenador é, comumente, o setor de Planejamento nos BDEs.

Aparentemente, também, na maioria destas instituições, a função de marketing não se encontra plenamente desenvolvida, com muitas das atividades de marketing não existentes, ou não-formalizadas na estrutura.

O terceiro caso ilustra a forma mais desenvolvida de organização de marketing que se encontrou nos BDEs: além das atividades e serviços de marketing de vários tipos, desenvolvidos em vários pontos da organização, esta conta com um executivo de marketing que tem como funções principais:

- fornecer, aos demais setores, informações relativas ao ambiente interno e externo da organização;

- coordenar e supervisionar as atividades de marketing desenvolvidas pelos demais setores;

- atuar como consciência de marketing da organização;

- participar no estabelecimento dos objetivos anuais, responsabilizando pela elaboração dos planos e pela obtenção dos recursos necessários para atingir os objetivos.

Um ponto a destacar, neste caso, é que o departamento de marketing encontra-se diretamente ligado ao setor de Planejamento, que é um órgão de *staff*. Assim sendo, não tem autoridade sobre aqueles que desenvolvem atividades de marketing, na linha. O departamento de marketing surge, portanto, mais como um coordenador do esforço de marketing do que como um decisor. Não foi possível detectar, neste estudo, até que ponto esta situação pode interferir na atuação do departamento de marketing.

Finalmente, encontrou-se um BDE que não tem sua organização formal de marketing definida, por estar em fase de estudos pa

ra implantação. Entretanto, já desenvolve algumas atividades, através de um comitê formado por elementos dos setores de Comunicação Social e Planejamento, e um profissional de marketing.

Observa-se, portanto, que a organização da função de marketing ainda se encontra em um estágio primário de sua evolução, na grande maioria das instituições objeto deste estudo. Para um dos executivos entrevistados, o processo de implantação do marketing nos BDEs tem sido prejudicado pela falta de profissionais da área para desenvolver essas atividades.

Além disso, uma vez que decisões relativas a mudanças na estrutura e forma de organização estão normalmente centradas na presidência dos bancos, e que, em muitos deles, como se viu, não existe uma conscientização da alta direção para o marketing, não parecem haver oportunidades, pelo menos a curto prazo, para uma maior formalização da função de marketing nos BDEs.

3. Qual é o grau de interação dos BDEs com seus públicos e mercados?

Apesar de os BDEs serem organizações que visam as mesmas finalidades, nem sempre se relacionam com os mesmos tipos de públicos e mercados.

Segundo os entrevistados, os públicos e mercados dos BDEs são definidos pela própria legislação, pela estrutura administrativa dos órgãos de fomento de cada estado e pelos recursos disponíveis e alocáveis ao desenvolvimento econômico.

Apesar de 60% dos entrevistados nos BDEs considerarem "bom" e 40% considerarem "a desejar" o nível de interação com seus públicos e mercados, observa-se que não há uma classificação que permita à organização conhecer todos os seus públicos e mercados, com preendendo inclusive o que ela dá e o que ela recebe de cada público e mercado.

No que se refere aos públicos dos BDEs, os entrevistados, em sua quase totalidade, identificaram basicamente três públicos com que estas organizações se relacionam de forma regular; os diversos órgãos do Sistema Nacional de Bancos de Desenvolvimento, os órgãos de fomento a nível estadual e o mercado financeiro (nacional e internacional).

Já no que se refere a mercados, a ênfase dos BDEs está, tipicamente, no setor industrial público e privado, aparecendo o setor de serviços e a agroindústria normalmente em segundo plano.

4. De que forma são conduzidas nos BDEs as atividades de seleção de mercados e clientes?

Afirma a maioria dos entrevistados, que a seleção dos mercados dos BDEs é feita através das legislações específicas, pelas próprias características e atributos dos produtos/serviços oferecidos, pelos recursos naturais do Estado e, finalmente, pelas prioridades do governo federal.

As informações de mercados e dos clientes são obtidas em dez BDEs, através de dados secundários agregados e em dois através de dados secundários e pesquisas de mercado, como se comentará mais adiante.

Os mercados dos BDEs são segmentados geograficamente e pelos atributos do produto/serviço oferecido. São normalmente pequenos, devido ao alto grau de especificidade do produto, assim como devido ao seu baixo nível de atração em alguns casos. Por exemplo, os recursos alocados pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos - para promover o desenvolvimento tecnológico apresentam, segundo a maioria dos entrevistados, uma certa dificuldade de colocação, devido ao fato de que o empresariado nacional não estaria orientado para a inovação e desconheceria a própria existência desses recursos, além da própria burocracia envolvida em sua concessão. Os recursos alocados a investimentos para expansão viriam des

portando interesse decrescente junto aos usuários, devido, basicamente, à crescente disponibilidade de capacidade ociosa, em função da retração do mercado interno e/ou das maiores dificuldades para entrada de manufaturados brasileiros no mercado internacional. Finalmente, os recursos disponíveis para financiamento de capital de giro estariam tendo demanda crescente no mercado.

Não existem, porém, nos BDEs, as informações de mercado que lhes permitam, por exemplo, identificar, *a priori*, os usuários potenciais do fundo FINEP para inovação tecnológica. Estes usuários potenciais, embora se constituam obviamente em um mercado potencial bastante reduzido em número, devem possuir características próprias, que facilitem sua localização/identificação, o que, por sua vez, permitiria um esforço de marketing dirigido a esse mercado.

Além de a maioria dos BDEs dispor de informações limitadas sobre seus mercados, não se verificou, também, uma preocupação em buscar o cliente, em seis dos BDEs entrevistados. Em outras palavras, os produtos/serviços não chegam a ser, na verdade, oferecidos pelo banco, sendo simplesmente buscados pelo mercado. O resultado desta atitude, a que se poderia chamar de passiva, é naturalmente, uma fácil colocação dos produtos/serviços que têm mais procura no mercado, enquanto os de menor atratividade não encontram colocação no mesmo. Ora, uma das diferenças entre o marketing tradicional e o marketing social, é que, neste último, torna-se muitas vezes necessário convencer o consumidor ou usuário potencial a "comprar" um produto/serviço, apesar de seu desconhecimento ou resistência, tendo em vista um fim social maior. Como exemplo, cite-se, uma vez mais, o fundo da FINEP para inovação tecnológica, que, apesar de ser pouco procurado pelo empresário, representa, sem dúvida, um importante benefício em termos sociais e econômicos mais amplos, na medida em que sua aplicação significa um estímulo ao desenvolvimento tecnológico do país, uma menor dependência de tecnologias externas, e uma possível maior adequação dos bens produzidos aos recursos naturais do país e às necessidades dos consumidores finais.

Na seleção dos clientes, os critérios utilizados pelos BDEs são as exigências específicas de cada linha de crédito, que se assemelham mais a uma análise econômica, verificando-se, além disso, a probabilidade de inadimplência e os interesses políticos e sociais para o desenvolvimento do estado.

Todavia, com a escassez de recursos nos últimos anos, os BDEs incluíram entre os critérios de seleção de seus clientes, a taxa de retorno sobre o investimento, a rentabilidade, e o fato de já ser cliente ativo, com projeto já implantado (manutenção).

5. Que *míx* de marketing é adotado atualmente pelos BDEs?

Kotler e Zaltman afirmam, como se observou, que os profissionais de marketing devem visualizar o problema do marketing social dentro do *míx* mercadológico, ou seja, desenvolvendo o produto certo, apoiado pela promoção certa, e colocado num ponto certo, a preço certo.

De uma forma geral, observa-se que os BDEs ainda não estão desenvolvendo as atividades de marketing dentro de uma visão integrada do *míx* de marketing. Não ocorre um planejamento formal que abranja desde o desenvolvimento do produto, e da promoção, ao ponto de venda e ao preço. Apenas dois BDEs afirmam aplicar de forma integrada os diversos instrumentos de marketing disponíveis para o banco.

Uma das razões que explica a falta de integração dos vários instrumentos de marketing é a própria falta de coordenação existente em muitos deles, associada à ausência de um órgão de marketing centralizado na estrutura.

#### Produto

Os BDEs consideram como sua linha de produtos os recursos subsidiados e os recursos próprios e de terceiros, captados no mercado interno e externo.



Em relação aos recursos subsidiados, que são repassados, pelos órgãos de fomento a nível federal, os BDEs não têm autonomia ou influência na elaboração do projeto do produto. Recebem o produto pronto, independentemente de estar satisfazendo ou não às necessidades de seus clientes. Para esses produtos, os BDEs efetuam apenas o lançamento do produto, seguindo alguns procedimentos como a identificação dos segmentos de mercado que absorvem esses recursos, a identificação dos clientes ativos e, em alguns casos, dos clientes potenciais desses segmentos, a seleção dos clientes e finalmente a divulgação do produto.

Em relação aos recursos próprios e de terceiros, há um planejamento de produto no sentido de atender às necessidades e prioridades de cada região e cliente. Dois BDEs afirmam identificar as necessidades dos clientes e do estado para o desenvolvimento através de pesquisa de mercado, estudos e análise de dados secundários. Seis BDEs informaram identificar as necessidades apenas através de dados secundários. Finalmente, quatro afirmam identificar através de conhecimento que têm da própria conjuntura econômica, e das necessidades de seus clientes ativos, identificadas quando estes visitam o banco.

Verifica-se, portanto, que os BDEs têm pouca flexibilidade para projetar seus produtos, dificultando não só o atendimento às necessidades de seus clientes, como também aumentando a complexidade para lançamento de novos produtos.

Um aspecto adicional que merece ser salientado é que a visão de produto que os BDEs têm refere-se basicamente aos produtos/serviços tangíveis — as linhas de crédito — que oferecem. Na verdade, não se observou, entre os BDEs, uma visão mais ampla de seu produto, como sendo o próprio desenvolvimento econômico.

#### Promoção

Se se leva em conta exclusivamente a frequência com que

se encontram implementados, nos BDEs, os vários elementos do *míx* de marketing, a promoção surge como o elemento aparentemente de maior relevância. Em todos os BDEs, de fato, observa-se a existência de alguma atividade promocional.

Considerando-se, por sua vez, os elementos do composto promocional, são utilizados com maior frequência: a publicidade, a propaganda institucional e a propaganda de linha de crédito.

Verificou-se que seis BDEs utilizam, como veículos de comunicação, as mídias de massa (jornais, televisão, rádio) e, com menor intensidade, o telefone e a mala direta. Os outros seis, além dos veículos acima citados, utilizam-se de revistas especializadas e encontros com entidades de classe.

Observou-se, ainda, que o planejamento dessas atividades é feito informalmente pelo setor de Comunicação Social e/ou Relações Públicas, ou, em um caso, pelo setor de Marketing, procurando-se ouvir os gerentes de operações e, em alguns casos, os setores que fazem atendimento a clientes ativos ou potenciais.

O processo de planejamento envolve basicamente três etapas:

O passo inicial para o planejamento dessas atividades é normalmente a identificação das necessidades de promoção, informação esta obtida, em dez BDEs, pelas áreas operacionais, que coletam as informações através de dados secundários e contatos com clientes e, nos outros dois, através das informações das áreas operacionais e de pesquisa de mercado e de imagem.

O segundo passo consiste na elaboração do orçamento e do material promocional a ser divulgado.

Finalmente, o terceiro passo consiste em submeter o orçamento e o material desenvolvido à aprovação do presidente do banco.

Observou-se que, no processo de planejamento, as etapas que recebem maior consideração são a determinação do escopo do orçamento total e o desenvolvimento do material a ser distribuído. Tópicos como escolha dos apelos, seleção dos meios mais eficazes e eficientes, e a medição dos resultados globais e dos segmentos, são considerados em apenas dois BDEs.

Além disso, em quatro BDEs não se verificou a existência de um plano específico para comunicação com seus clientes e mercados. Nestes BDEs, o conteúdo da promoção é normalmente informativo, sendo a divulgação feita quando o cliente procura o banco, e, eventualmente, através da mídia de massa.

Quanto à venda pessoal, não se chega a determinar o tamanho da força de vendas total, o estabelecimento das fronteiras, o desenvolvimento de estratégias de apresentação pessoal, o grau de motivação, supervisão e avaliação da força de vendas. A venda pessoal é desenvolvida à medida que surgem as necessidades e oportunidades, pelos gerentes de operações, pelo presidente, e mesmo pelos agentes de desenvolvimento, que tenham algum vínculo com o BDE em questão.

No que se refere à promoção de vendas, ela é desenvolvida por todos os BDEs, sendo que quatro a utilizam apenas esporadicamente. As principais promoções dos BDEs referem-se à participação em programas culturais, em eventos especiais, em encontros com associações de classes, doação de prêmios e distribuição de revistas, catálogos ou boletins, que fornecem informações gerais ou específicas sobre o cenário econômico, financeiro e social do respectivo estado. Observa-se que as promoções feitas pelos BDEs são de caráter institucional, não objetivando despertar o interesse que leve a uma ação específica.

Já a publicidade é uma das atividades mais utilizadas, através de veículos de massa, particularmente devido ao grau de importância que o banco de desenvolvimento assume no cenário político-econômico e social do estado onde atua. Segundo alguns en

trevistados, a própria imprensa procura informações para serem divulgadas. De fato, em um BDE, a publicidade tem maior importância que as demais ferramentas promocionais, devido ao nível de interação do elemento responsável pelo setor de Relações Públicas com órgãos da imprensa falada e escrita do respectivo estado.

A atividade de relações públicas nos BDEs, por sua vez, é desenvolvida, em sua maior parte, pelo próprio presidente de cada banco. Quando o banco dispõe de um setor de Relações Públicas, sua função é mais dirigida para contatos com a imprensa em geral.

Com relação à propaganda, ela se resume, em metade dos BDEs, à propaganda institucional, utilizando veículos de massa, à distribuição esporádica de *folders*, que contêm informações referentes às linhas de crédito e/ou à distribuição de informativos do BDE que, além de informações sobre as linhas de crédito, contêm informações gerais relacionadas com as atividades do BDE. Os outros seis BDEs desenvolvem basicamente os mesmos tipos de propaganda, utilizando-se não só dos veículos de comunicação de massa, mas também de revistas especializadas.

Analisando-se o conteúdo do material promocional, observou-se que, de uma forma geral, não se busca estimular um número máximo de pessoas a realizarem uma ação específica, nem ajudá-las a modificar algum aspecto de seu comportamento. A ênfase da propaganda está na transmissão de informações sobre produtos/serviços, predominando, na maioria dos casos, um conteúdo meramente informativo, sem haver uma identificação do tipo de ação que se pretende gerar.

Não se busca chamar a atenção do usuário potencial para as vantagens diferenciais dos produtos/serviços oferecidos pelo BDE nem motivá-lo a "comprar" os mesmos. A mera abordagem informativa leva a supor que os BDEs consideram a existência de de-

manda para o seu *máx* de produtos/serviços, não sendo necessário, supostamente, estimulá-la.

### Preço

No que se refere a preço ou taxas, os BDEs têm autonomia para determinar apenas os preços ou taxas referentes aos recursos próprios e de terceiros, captados no mercado interno ou externo.

Segundo a maioria dos entrevistados, os BDEs têm como objetivo, ao determinar seus preços, uma combinação de maximização de lucros com incentivo ao mercado, calculando suas taxas a níveis de mercado, porém estabelecendo um preço sempre um pouco abaixo do vigente no mercado.

Observou-se que, na determinação dos preços, não é considerada a hipótese de que os membros de um mercado-alvo realizem uma análise de custo-benefício, ao considerar o investimento em dinheiro, tempo ou energia para adquirir esses produtos.

Com relação aos recursos repassados, os BDEs não têm nenhuma influência no cálculo das taxas relativas aos mesmos. As taxas já vem determinadas pelos próprios órgãos repassadores.

### Ponto de Venda/Canal de Distribuição

Todos os entrevistados consideram que a ausência de pontos de venda, para tornar seus produtos e serviços disponíveis e acessíveis aos clientes, constitui um ponto de estrangulamento na determinação do *máx* de marketing dos BDEs, tornando quase impossível a interiorização de suas atividades.

Praticamente todos os BDEs tentaram utilizar os Bancos Estaduais como ponto de vendas. Tal experiência não teve, entretanto, sucesso, devido a fatores como a falta de recursos para

treinamento, as diferenças de atividades exercidas pelos Bancos Estaduais e de Desenvolvimento, a falta de incentivo e motivação para os recursos humanos dos Bancos Estaduais envolvidos na atividade de venda dos produtos dos BDEs, dificuldades de controle, etc. Com esses problemas e com a legislação, os BDEs ficaram praticamente sem alternativas para criar pontos de venda.

Do universo, apenas dois BDEs conseguiram superar, em parte, o problema: um criou coordenações regionais, enquanto o outro faz o atendimento regional através de convênio com o CEAG. Neste último caso, porém, não se consideram satisfatórios os resultados para o BDE, devido ao baixo número de escritórios em relação à extensão do estado, e devido à carência de técnicos qualificados para a venda dos produtos.

Os critérios utilizados para a seleção desses pontos de venda foram, segundo os entrevistados, os custos adicionais, a demanda, e as condições potenciais para seu desenvolvimento.

#### Pesquisa de Mercado

Não existe, nos BDEs, setor de pesquisa ou especialista contratado para tal.

Com exceção de dois BDEs, a atividade de pesquisa se resume em analisar dados secundários.

Segundo os entrevistados, os problemas com relação a esses dados são a abrangência e a atualidade, além de não terem sido preparados para uso específico dos BDEs, encontrando-se, geralmente, em forma inadequada. Tais dificuldades são próprias de dados secundários e caracterizam as principais limitações a seu uso.

A análise dos dados secundários é geralmente realizada pelo próprio pessoal de operações.

Apenas dois BDEs realizam pesquisa de mercado propriamente dita, contratando especialistas externos. As pesquisas realizadas são de imagem, de características dos clientes potenciais, e da concorrência.

## IV. CONCLUSÕES

Os resultados obtidos pelo estudo, que foram aqui sumarizados, permitiram extrair as seguintes conclusões, de natureza mais geral:

- 1º - Os BDEs encontram-se, de forma geral, em um estágio ainda incipiente de desenvolvimento da função de marketing;
- 2º - a alta administração destas instituições, devido à formação técnica ou orientação política, não considera o marketing como uma filosofia capaz de nortear a atuação de um BDE, e nem mesmo como um instrumento capaz de auxiliar, de forma decisiva, o processo de promover a causa social maior - o desenvolvimento econômico. De fato, na maioria dessas organizações, marketing é visto apenas como uma técnica para informar mercados e públicos;
- 3º - os BDEs, em sua maioria, têm dificuldades em identificar seus públicos e mercados, assim como em orientar adequadamente os instrumentos de marketing utilizados para atingir tais públicos e mercados;
- 4º - existe uma quase total carência de informações sobre mercados e clientes potenciais, o que parece estar associado a uma atitude passiva de espera do cliente, comum a grande parte dos BDEs;
- 5º - o marketing, quando praticado pelos BDEs, é, normalmente, centrífugo, verificando-se a ausência de coordenação e integração dos vários elementos do máx de marketing;
- 6º - a função de marketing não se encontra formalizada na estrutura da quase totalidade dos BDEs;
- 7º - praticamente não se identificam especialistas de marketing atuando nos BDEs.



Tais conclusões, quando confrontadas com os resultados do estudo desenvolvido por Abílio Feres Sobrinho, sobre o papel que o marketing viria a desempenhar nos BDEs, indicam que não se confirmaram as previsões do painel I do estudo, constituído por dez BDEs. Este painel havia previsto que o subsistema de marketing seria eficaz, nos BDEs, em 1980.

Os motivos pelos quais tal previsão não se confirmou parecem estar associados às próprias mudanças no meio-ambiente político-econômico, que não foram acompanhadas por uma clara redefinição dos objetivos e da estratégia dos BDEs.

As conclusões a que este estudo chegou reafirmam, além disso, as evidências empíricas disponíveis e a opinião de vários autores, entre os quais Fox e Kotler (1980), de que existem maiores resistências à adoção do marketing pelas instituições que não visam lucro. As dificuldades encontradas pelos BDEs para adotar o marketing também suportam as indicadas por estes autores, particularmente as dificuldades em determinar objetivos de mercado, em formular estratégias de produto (devido à pouca oportunidade existente para inovação), em influenciar o preço e em utilizar os canais de distribuição.

Este estudo tem implicações tanto a nível macro, quanto a nível micro, o que decorre da própria natureza destas instituições.

A dualidade existente no Banco de Desenvolvimento reflete, como já se viu, o fato de que, de um lado, a causa social a que serve é a promoção do desenvolvimento econômico e social, e, de outro, seus mercados são constituídos por organizações que podem atuar ou não como agentes do desenvolvimento, dependendo de circunstâncias específicas.

Assim sendo, os BDEs, para atingirem os objetivos de sua causa social, necessitam informar, motivar e persuadir as empresas a adotarem determinadas ações e a utilizarem determinados re

cursos, ações e recursos estes que podem não ser automaticamente atraentes para as empresas.

Face a este impasse, parece razoável imaginar que a adoção do marketing integrado ajudaria os BDEs a conhecerem melhor as necessidades e características peculiares de seus mercados, a identificarem as formas mais adequadas de atender aos objetivos de sua causa social, e a implementarem as ações necessárias para atingirem estes objetivos, ao mesmo tempo que satisfazendo às ne cessidades do mercado.

Além disso, os BDEs, em função do esforço de diversificar suas fontes de recursos e aplicações, necessitam inserir em seu contexto uma nova variável, que é a concorrência, que, até o período de 79, era praticamente inexistente, devido à diferencia ção de seus produtos em relação aos produtos existentes no merca do. O fato de os BDEs se aproximarem das operações correntes de mercado, e o fato novo de buscarem uma certa lucratividade, suge re uma maior semelhança entre suas atividades e as das organizações de negócios. Enfrentando a concorrência, tanto no mercado de capta ção quanto no de aplicação de recursos, seria de esperar que o marketing fosse um auxiliar de valor no processo.

As recomendações deste estudo estão dirigidas para a alta administração dos BDEs, já que a plena adoção do marketing nos BDEs sõ poderá se dar na medida em que os dirigentes de topo des tas instituições se conscientizem para o papel que o marketing po derá desempenhar nas mesmas.

Assim, analisando-se a adoção de novas estratégias pelos BDEs, de diversificação das fontes de recursos e aplicações, as dificuldades conjunturais e a própria finalidade dos BDEs que é promover o desenvolvimento econômico e social dos respectivos es tados, é certamente recomendável que os BDEs sigam novas orienta ções, mais condizentes não sõ com a nova conjuntura do país, mas também com as necessidades de seus mercados e públicos.

- 39 - Para um melhor entendimento e identificação das necessidades dos clientes, a informação de marketing é um requisito indispensável.

É necessário, portanto, que os BDEs desenvolvam estudos e pesquisas que lhes proporcionem condições de ter um conhecimento básico dos vários segmentos que compõem seus mercados, considerando que são formados por compradores com diferentes necessidades, estilos de compra e respostas a variações na oferta; de selecionar os segmentos prioritários; de determinar instrumentos que melhor se adequem para atingir esses mercados; e, finalmente, de procurar obter um composto de marketing que melhor atenda às necessidades destes mercados e públicos, e às prioridades de desenvolvimento a nível federal e estadual.

A informação de marketing, para ser adequada e oferecer um suporte permanente à tomada de decisões, deve ser coletada de forma mais ou menos regular. As fontes secundárias são ainda insuficientemente exploradas pelos BDEs. Além disso, os estudos de mercado, com base na coleta de dados primários, necessitam ser realizados pelos BDEs. Embora os custos deste tipo de pesquisa sejam elevados, nada significam quando comparados com o volume de recursos a serem aplicados por estas instituições. E o marketing de negócios desenvolveu um já sofisticado corpo de conhecimentos teóricos e empíricos sobre pesquisas de marketing, que poderá ser amplamente utilizado pelos BDEs.

- 40 - Parece igualmente conveniente que os BDEs adotem alguns importantes conceitos estratégicos de marketing, de uma forma mais sistemática, a fim de atingirem melhor seus objetivos.

É importante que, a partir da identificação das necessidades dos clientes, os BDEs definam aquelas a

que querem e podem servir, determinando assim objetivos de marketing explícitos e realistas, que possam ser então comunicados à organização, e que sirvam como guias para a estratégia e a ação de marketing.

59 - Tanto a definição dos objetivos de marketing como da estratégia a ser adotada são tarefas indelegáveis da alta administração dos BDEs. Os especialistas de marketing e de planejamento são os mais importantes auxiliares nesta tarefa, mas não podem definir os objetivos e a estratégia de marketing. Se o fizerem, a organização correrá o risco de que tais objetivos e estratégia permaneçam no papel, por não refletirem a visão da alta direção, ou por não serem adequadamente suportados através da autoridade de linha. Para que os objetivos e a estratégia se convertam em ação de marketing é fundamental que prove-nham da alta direção e sejam por ela comunicados à organização.

60 - A organização do marketing na estrutura dos BDEs deve refletir o fato de que marketing é uma filosofia, e é um processo de ação. Como filosofia, a preocupação com as necessidades de clientes, como chave para atender aos objetivos organizacionais, deve estar presente em todos os níveis hierárquicos, inclusive aqueles que não desempenham nenhuma função de marketing. Como processo de ação, é importante que o órgão coordenador do esforço de marketing esteja colocado no organograma em tal posição, que permita executar plenamente suas funções e atividades.

Obviamente, organizar a função de marketing requer um esforço criativo; porém, o marketing não pode estar distanciado da ação. Afinal, a estratégia, como dizia von Calusewitz (1976), grande teórico militar, acom

panha a ação no campo de batalha.

- 79 - Com relação aos públicos, os BDEs devem desenvolver estudos que demonstrem as necessidades de receberem dos órgãos federais e estaduais um tratamento adequado à realidade de cada estado, dando-lhes mais autonomia e melhores condições para criarem estruturas mais flexíveis.

Entretanto, para que os BDEs atinjam essa meta, deverá ser desenvolvido um maior grau de interação com seus públicos, a fim de fornecer-lhes informações atuais de suas necessidades e alternativas de ação, para que se desenvolva um processo decisório mais participativo.

- 89 - As atividades de promoção nos BDEs não devem assumir um caráter meramente informativo, particularmente no caso de produtos de difícil colocação no mercado, quando é necessário um enfoque motivacional ao possível cliente.

O planejamento das atividades de promoção dos BDEs deve ser feito de forma a causar maior impacto sobre os públicos-alvo. Para tal é necessário levar em consideração o tipo de comportamento que se quer obter do cliente potencial, as diferenças de produto, de preço, de envolvimento, e de segmentação, na escolha dos apelos e no desenvolvimento do material a ser distribuído e divulgado. Finalmente, deve ainda ser considerada a seleção de meios de comunicação eficazes. A teoria e prática relativa ao composto promocional, desenvolvida nas últimas décadas, pode auxiliar os BDEs a tomarem tais decisões.

- 99 - Outro elemento do composto de marketing que deve ser melhor considerado pelos BDEs é a criação de pontos de vendas, para que os clientes tenham maio-

res oportunidades de transformar suas motivações e necessidades em ação.

A ampliação dos pontos de venda é uma forma de atingir um dos objetivos dos BDEs, que é a interiorização do desenvolvimento econômico e social.

As restrições legais existentes para tal devem ser analisadas e contornadas, quando possível. Em se constituindo num impedimento à realização de suas atividades, os BDEs, até mesmo através de sua associação, devem desenvolver esforços para modificar tais restrições.

Em se usando pontos de venda que não se encontrem sob o controle dos BDEs — por exemplo, a rede de agências dos bancos comerciais estaduais — deve haver uma preocupação com o treinamento e a motivação dos elementos encarregados, nestes pontos de venda, de colocar os produtos junto aos clientes. Sem isso, o uso de pontos de venda externos ao BDE dificilmente produzirá resultados, devido ao desinteresse e/ou despreparo dos responsáveis pela venda.

Algumas características gerais dos bancos de desenvolvimento estaduais

BANCOS DE DESENVOLVIMENTO PUROS	ANO E CONSTITUIÇÃO/ INÍCIO DAS OPERAÇÕES **	FORMA DE CONSTITUIÇÃO **	ÓRGÃO A QUE ESTÁ VINCULADO *	PRINCIPAIS ÁREAS DE ATUAÇÃO *	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS		SALDO TOTAL PRINCIPAIS FONTES RECURSOS		SALDO TOTAL DE EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS ***	
					1980	1981	1980	1981	1980	1981
BDM - BANCO DES. DO MARANHÃO	1969/1970	Sociedade Anônima	Secretaria da Fazenda	Sector Rural, Agroindustrial, Industrial, infra-estrutura, Comércio e Serviços.	140	150	1.292,7	2.600,5	1.588,9	3.560,9
BANDECE - BCO. DES. CEARÁ	1969/1970	Sociedade Anônima	Secretaria do Planejamento	Industrial, Comercial, Infra-estrutura básica, Serviços e Turismo.	125	125	6.432,8	12.919,0	7.094,4	14.216,7
BDRN - BCO. DES. R. G. NORTE	1969/1970	Sociedade Anônima	Secretaria do Planejamento	Programas Insumos Básicos, Apoio e Consolidação do parque têxtil, Pequena e média empresa, modernização das empresas	123	140	1.486,5	2.641,0	1.583,8	3.047,7
DESENBANCO - BCO. DES. BAHIA	1966/1966	Sociedade de Economia Mista	Governo do Estado	Rural, Industrial, Mineral, Agroindústria, Infra-estrutura e Serviços.	520	350	13.807,0	55.678,2	21.336,5	49.542,2
BANDES - BCO. DES. ESP. SANTO	1969/1970	Sociedade Anônima	Secretaria da Indústria e Comércio	Agroindustrial, Industrial, Turismo, Infra-estrutura, Comércio, Serviços.	249	253	8.993,4	16.577,4	9.795,2	18.032,4
BD-RIO - BCO. DES. R. JANEIRO	1969/1970	Sociedade Anônima	Secretaria do Planejamento	Sector Rural, Agroindustrial, Industrial, Infra-estrutura, Comércio e Serviços	220	220	18.592,6	67.135,9	21.042,2	75.204,9
BDMG - BCO. DES. M. GERAIS	1962/1962	Autarquia Estadual	Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral	Industrial, Rural, Mineração, Metalurgia, Infra-estrutura, Serviços, Agroindustrial, Comércio, Turismo.	659	666	43.976,7	113.036,5	47.441,2	113.600,3
BADESP - BCO. DES. SÃO PAULO	1970/1970	Sociedade Anônima	Secr. Ind. Com. Ciência e Tec.	Industrial, Rural, Infra-estrutura, Agroind. e Serviços	460	480	29.197,3	65.500,3	32.937,8	69.655,1
BADEP - BCO. DES. PARANÁ	1968/1968	Sociedade Anônima	Secretaria da Indústria e Comércio	Infra-estrutura, Industrial, Metalurgico-Mecânico, Serviços, Educação, Agroindústria	526	526	13.988,2	36.285,3	17.236,0	38.213,9
BADESC - BCO. DES. S. CATARINA	1975/1975	Sociedade Anônima	Cia. do Desenvolvimento do Estado S. Catarina-CODESC	Sector Industrial, Mineral, Turismo, Industrial, Alimentos, Agroindústria, Serviços, Fimanciamento, Educacional.	190	195	4.700,6	13.731,4	4.920,0	12.753,1
BADESUL - BCO. DES. R. G. SUL	1975/1975	Sociedade Anônima	Secretaria do Planejamento	Agroindústria, Industrial, Metalurgia, Energia, Com. Serv.	186	176	7.465,7	18.647,2	7.711,1	18.095,8
BD-GOÍAS - BCO. DES. GOIÁS	1977/1977	Sociedade Anônima	Secretaria do Planejamento	Infra-estrutura, Agricultura, Indústria, Mineral, Comércio, Serviços.	150	167	2.392,7	7.118,7	2.680,0	7.987,8

ONS.: As informações referentes ao DESENBANCO são apenas do Banco de Desenvolvimento. Não abrangem as demais empresas pertencentes ao DESENBANCO.

FONTES: \* Bancos de Desenvolvimento  
\*\* Teixeira, OP. cit., p.30  
\*\*\* ABRE

## NOTAS DE RODAPÉ

- (1) William Diamond. Bancos de desenvolvimento; P.173-4. O autor realiza um estudo conceituando Banco de Desenvolvimento e analisando o processo de investimento, alguma experiência de países desenvolvidos e os problemas de formação e operação dos Bancos de Desenvolvimento.
  
- (2) Sobre este tema, veja-se o trabalho de Rui Machado Rosauro, Comportamento do consumidor na adoção de inovação em alimentos: uma contribuição ao marketing de alimentos derivados da soja. Tese de mestrado não publicada.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARATA, Sérgio Augusto. Análise crítica de um modelo de avaliação de bancos de desenvolvimento estaduais. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1981. Tese (Mestrado, defendida na UFRJ, 1981).
- BARTELS, Robert & JENKINS, Roger L. Macromarketing. Journal of Marketing, 41(4): 17-20, Oct. 1977.
- CLAUSEWITZ, C. von. Da guerra. Lisboa, Ed. Perspectiva e Realidades, 1976. Trad. do original alemão, 1.ed., 1832.
- DIAMOND, William. Bancos de desenvolvimento. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1961. Trad. de L.C. Fonteneli.
- DRUCKER, Peter F. Marketing and economic development. In: TAYLOR, J.L. & ROBB, J.F. ed. Fundamentals of marketing: additional dimensions. New York, McGraw-Hill Book Company, 1971.
- FELDMAN, Lawrence P. Societal adaptation: a new challenge for marketing. Journal of Marketing, 35(3): 54-60, July 1971.
- FERES SOBRINHO, Abilio. O papel do marketing em bancos de desenvolvimento: uma aplicação da "Delphi Technique". Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1975. Tese (Mestrado, defendida na UFRJ, 1975).
- FOX, Karen F.A. & KOTLER, Philip. The Marketing of social causes: the first 10 years. Journal of Marketing, 44(4): 24-33, Fall 1980.
- KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo, Atlas, 1978a. Edição Compacta. Trad. H. Barros, rev. D.G. Santos e M.C. Capomar.
- \_\_\_\_\_. Marketing para as organizações que não visam o lucro. São Paulo, Atlas, 1978b. Trad. H. Barros, rev. tec. e pref. à ed. bras. R.C. Santos.
- KOTLER, Philip & ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. Journal of Marketing, 35(3): 3-12, July 1971.

- LACZNIAK, Gene R.; LUSCH, Robert F.; MORPHY, Patrick E. Social marketing: its ethical dimensions. Journal of Marketing, 43(2): 29-36, Spring 1979.
- LEVITT, Theodore. Innovaciones en marketing. Madrid, Editora del Castillo, 1965.
- MEIRA, Rivanda R.; LEITE, Heloisa M.C.B.; SCHMIDT, Angela. A campanha de esquistossomose — um caso de marketing social. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1980. Documento Interno.
- NAVARRO, José Manuel Garcia. Marketing de serviços: uma análise do setor de informática. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1981. Tese (Mestrado, defendida na UFRJ, 1981).
- ROSAURO, Rui Machado. Comportamento do consumidor na adoção de inovação em alimentos: uma contribuição ao marketing de alimentos derivados de soja. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1979. Tese (Mestrado, defendida na UFRJ, 1979).
- ROTSCHILD, Michael L. Marketing communications in non-business situations or why it's so hard to sell brother hood like soap. Journal of Marketing, 43(2): 11-20, Spring 1979.
- SOUZA, Linda-Mar Peixoto. Marketing do desenvolvimento econômico: uma avaliação das estratégias de marketing nos Bancos de Desenvolvimento Estaduais. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1983. Tese. (Mestrado, defendida na UFRJ, 1983).
- TEIXEIRA, Natermes Guimarães. Os bancos de desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro, ABDE, CEBRAE, BNDE, 1979 (Coleção Técnica)
- WIEBE, G.D. Merchandising commodities and citizenship on television. Public Opinion Quarterly, 17: 679-91, Winter 1951-2. Citado por Kotler & ZALTMAN, p.3.