

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 118

"O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS"

Ney O. Brito

e

Jean-Claude Larréché\*

Agosto 1983

\* Professores da COPPEAD - Universidade Federal do Rio de Janeiro e do INSEAD - Institut Européen d'Administration des Affaires, Fontainebleau, França; respectivamente. Este trabalho resultou de uma revisão do trabalho original "The Strategic Planning of Financial Institutions" desenvolvido sobre contrato de pesquisa para a Foundation Nationale pour L'Enseignement de la Gestion (FNEGE), Paris, França. Esta revisão desenvolveu-se sob a assistência de pesquisa de Gêlda Alexander de Brito e contou com o suporte da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro.

## SUMÁRIO

I	- INTRODUÇÃO	PÁG. 01
II	- ALGUNS ASPECTOS RELEVANTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEI- RAS	PÁG. 03
III	- AS DECISÕES FINANCEIRAS DE BANCOS: UMA REVISÃO	PÁG. 07
IV	- OS SISTEMAS BANCÁRIOS FRANCÊS E BRASILEIRO	PÁG. 14
V	- UMA REVISÃO DO MARKETING BANCÁRIO	PÁG. 30
VI	- UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BANCOS COMERCIAIS	PÁG. 46
VII	- CONCLUSÕES	PÁG. 62
	NOTAS DE RODAPÉ	PÁG. 64
	BIBLIOGRAFIA	PÁG. 66

## I - INTRODUÇÃO

Embora o planejamento estratégico tenha emergido como um aspecto importante da gerência de empresas na década de 70, há muito poucas pesquisas feitas sobre sua aplicação em instituições financeiras. Por razões óbvias, a gerência de instituições financeiras tem sido dominada por considerações financeiras. Marketing vem-se desenvolvendo progressivamente como uma função integral dessas instituições. Entretanto, o marketing de instituições financeiras tende a ser visto como uma área funcional separada, responsável pela implementação de ações específicas, que apoiam as principais atividades operacionais da instituição. I.e., a filosofia do marketing não parece ter penetrado os níveis gerenciais mais altos das instituições financeiras, embora a maioria delas use recursos de marketing para promover seus serviços.

Os aspectos financeiros e de marketing das instituições financeiras tendem a ser considerados independentes, o que limita a eficácia do planejamento estratégico a longo prazo da instituição. Uma razão para isso pode ser a necessidade de um conhecimento bem profundo nas duas áreas - Finanças e Marketing - para um planejamento estratégico eficaz. Além disso, parece não existir nenhuma pesquisa integrando esses dois aspectos na formulação do planejamento estratégico para instituições financeiras.

O objetivo deste artigo é analisar conceitos relativos ao planejamento estratégico de instituições financeiras, com particular atenção a instituições que operem no mercado financeiro na França ou no Brasil. Ele examina as principais decisões financeiras e de marketing de instituições financeiras assim como as principais características dos mercados financeiros francês e brasileiro. Um modelo de planejamento estratégico é proposto, enfatizando a interação entre as considerações financeiras e de marketing e pondo em perspectiva áreas potenciais para pesquisa empírica.

Os resultados serão apresentados em seis seções:

- a) Aspectos relevantes de instituições financeiras. Esta seção isola os aspectos financeiros específicos de instituições financeiras, em comparação com outras instituições. O restante do trabalho trata de um tipo específico de instituição financeira: o banco comercial.
- b) As decisões financeiras de bancos: uma revisão. Esta seção revê as decisões financeiras mais importantes de bancos comerciais: estrutura do capital, liquidez, depósitos e empréstimos, enfatizando a natureza altamente interativa desses elementos na formulação de uma estratégia financeira.
- c) Os sistemas bancários francês e brasileiro. As principais características dos mercados francês e brasileiro são apresentadas.
- d) Uma revisão de marketing bancário. São apresentadas as características específicas do marketing bancário (em comparação com o marketing de empresas), seguidas de uma avaliação da situação de análise de marketing, estratégia e planejamento em bancos.
- e) Um modelo de planejamento estratégico para bancos comerciais. Um modelo de planejamento estratégico para bancos comerciais é proposto, integrando os aspectos financeiros e de marketing, isolados nas análises anteriores.
- f) Conclusões. As principais áreas para uma pesquisa empírica potencial são isoladas, com base no modelo de planejamento estratégico proposto.

## II - ALGUNS ASPECTOS RELEVANTES DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Instituições financeiras são empresas que atuam como intermediárias, tal como firmas comerciais, comprando e vendendo o mesmo produto - dinheiro. Nesse processo de intermediação financeira, alguns serviços são adicionados pelas instituições. Elas ajustam a maturidade e o volume dos ativos às necessidades dos emprestadores e dos tomadores de empréstimo. Elas também podem diminuir o "spread", diversificando o risco e oferecendo outros serviços a seus clientes<sup>1</sup>.

Entretanto, em comparação com firmas comerciais, a duração de seu ciclo de produção é muito curto, já que, intermediando dinheiro, elas podem transferi-lo dos emprestadores aos tomadores de empréstimo quase que instantaneamente. Outra diferença é vista na distribuição de seus esforços de marketing. Firmas comerciais concentram em vendas esses esforços. Instituições financeiras, entretanto, precisam distribuí-los em duas frentes: precisam atrair fundos para seu passivo, e precisam atrair empréstimos para seu ativo (Figura 1).

Dada a possibilidade de transferência quase instantânea de dinheiro e crédito entre tomadores de empréstimos, emprestadores e instituições, a decisão de estrutura de capital de intermediários financeiros se torna uma decisão crítica. Para qualquer firma, o patrimônio líquido é uma proteção contra eventos inesperados. Uma vez que a instituição financeira pode-se deparar com uma retirada de depósitos repentina e inesperada, a relevância do patrimônio líquido é ainda maior. O critério de relevância aqui é o efeito da estrutura de capital no risco da instituição financeira falhar em honrar o seu passivo. Entretanto, mesmo que a estrutura de capital de um banco tenha efeito sobre seu risco de falência, ela não vai afetar o valor total do banco e seus ativos, sob certas condições<sup>2</sup>.

Como sugerido pelas Finanças Modernas, mudanças na estrutura de capital vão ter efeito não só no risco de quebra da instituição e nos riscos do retorno sobre o patrimônio líquido, mas também irão afetar os retornos sobre o capital. Quanto mais alavancada é a instituição financeira, maior é o retorno esperado de seus

FIGURA 1

A ESTRUTURA BÁSICA DO BALANÇO DE UM BANCO

A T I V O	P A S S I V O
ativos líquidos (caixa + reservas)  carteira de empréstimos (empréstimos dados + títulos)	fundos tomados emprestado  (depósitos à vista, depósitos a prazo, CDB's)  patrimônio líquido

acionistas. Assim sendo, a decisão de estrutura de capital de uma instituição financeira é relevante em duas dimensões: retorno esperado e risco dos acionistas.

Depois de decidir seu nível geral de atividade e ativos totais, e sua estrutura de capital, a instituição financeira tem de estar pronta a participar ativamente de dois grandes mercados: o mercado de tomada de empréstimos e o mercado de depósitos, associados, respectivamente, ao ativo e ao passivo da instituição. Aí é importante enfatizar a necessidade de uma estratégia de marketing integrada. As instituições têm de atrair depósitos que suportem suas atividades de empréstimo. Assim sendo as estruturas de maturidade de empréstimos e depósitos deveriam ser tão próximas quanto possível, já que a qualquer tempo que elas difiram, a instituição financeira vai estar sujeita ao "risco de maturidade".

A necessidade de uma estratégia de marketing integrada também é vista quando se considera que depositantes e tomadores de empréstimos nem sempre se conservam no papel inicial. Frequentemente, depositantes se transformam em tomadores de empréstimos. E tomadores de empréstimos se tornam depositantes da instituição, quando lhes é exigido um depósito de reciprocidade<sup>3</sup>.

A estratégia de marketing de uma instituição financeira deve considerar ainda a estrutura de risco de seus ativos e passivos. O aspecto fundamental aqui é a diversificação de risco. Isso implica na instituição ter uma carteira adequada de ativos e passivos, não deixando que nenhum dos dois se concentre numa categoria pequena de clientes.

Até agora falou-se de instituições financeiras em geral. Essa denominação comporta diversos tipos de instituições, que cobrem segmentos específicos do mercado financeiro: bancos comerciais, bancos de investimento, cadernetas de poupança, financeiras, corretoras, distribuidoras e outras. Já que suas características e âmbitos de ação variam consideravelmente, um trabalho que pretenda cobrir todas essas instituições corre o risco de ser geral demais e

pouco contribuir para seu entendimento. Assim sendo, esse trabalho examinará somente bancos, e, em particular, bancos comerciais.

### III - AS DECISÕES FINANCEIRAS DE BANCOS: UMA REVISÃO

As decisões financeiras de bancos podem ser melhor compreendidas se se considerar a estrutura básica da folha de balanço de um banco, como foi mostrado na Figura 1. Assim sendo, bancos se vêem diante de duas grandes classes de decisões: decisões do ativo e decisões do passivo. As decisões do ativo podem ser subdivididas em decisões de empréstimo e decisões de liquidez. As decisões do passivo podem ser subdivididas em decisões de recursos captados por CDB's e decisões de estrutura de capital. São então essas quatro as decisões financeiras fundamentais de um banco.

As decisões financeiras de bancos têm sido muito discutidas na literatura. Entretanto, a maioria dos trabalhos considera cada decisão separadamente, sem explorar a interdependência entre as decisões. Este trabalho vai tentar discutir a interdependência das decisões financeiras de um banco, integrando-as num modelo estratégico.

#### 1. DECISÕES DO ATIVO

##### a) Decisões de Empréstimo.

As decisões de empréstimo de um banco<sup>4</sup> foram discutidas por Clew (1977), Cohen e Thore (1970) e Pyle (1972). A análise de Clew se restringiu às decisões de empréstimos, mas Cohen e Thore e Pyle prosseguiram para uma decisão conjunta de decisões de empréstimo e liquidez. Como será visto mais tarde, decisões de empréstimos não são independentes de nenhuma das outras decisões de um banco.

As decisões de empréstimos de um banco determinarão seu risco geral de negócio. Uma vez que caixa e reservas são ativos sem risco, todo o risco do ativo de um banco é determinado por sua carteira de empréstimos e títulos. Um banco, como qualquer investidor racional, vai exigir um retorno superior ao de títulos de renda fixa para aceitar o risco de sua carteira de empréstimos e títulos. Quanto maior o nível de risco na carteira, maior o retorno esperado exigido pelo banco. Entretanto, o nível de risco que um banco está propenso a aceitar na sua carteira é uma decisão fundamental que deve

ser explicitamente discutida dentro da organização.

Além de decidir o nível de risco (ou qualidade) e retorno de sua carteira de empréstimos e títulos, o banco precisa decidir o tamanho total de sua carteira. Aqui a interdependência das decisões de empréstimos com outras decisões do banco fica clara. Dado um nível dos ativos totais e passivos totais, qualquer aumento no tamanho da carteira de empréstimos de um banco vai causar uma diminuição no seu nível de ativos líquidos. Se esse nível cai abaixo de um mínimo considerado aceitável pelo banco, então o nível de ativos totais e passivos totais precisa ser mudado, ou o tamanho da carteira de empréstimos precisa ser reduzido. Isto faz com que apareça a necessidade de decisões do passivo pelo banco. Se o banco decide fixar suas taxas de certificados de depósito bancário (CDB's), então o nível total de recursos captados por CDB's é determinado exogenamente pelo mercado. Entretanto, se o banco decide seguir as taxas de mercado para CDB's e fundos de reserva, então o nível total de recursos captados por CDB's será determinado endogenamente pelo banco. Se o nível total de recursos captados por CDB's é determinado endogenamente e aumenta significativamente em relação ao nível de patrimônio líquido do banco, então pode ser necessário ao banco revisar sua estrutura de capital e nível de patrimônio líquido.

Deve-se deixar claro que as decisões de empréstimos de um banco dependerão em geral das suas decisões de liquidez, das suas decisões de recursos captados por CDB's e das suas decisões de estrutura de capital, i.e., as decisões de empréstimos vão depender de todas as outras decisões financeiras fundamentais de um banco. Uma vez que decisões de empréstimos são muito importantes, essa interdependência não é tão surpreendente assim.

#### b) Decisões de Liquidez.

Um banco precisa de ativos líquidos para manter suas operações. As decisões de liquidez de um banco foram discutidas por Pierce (1966) e Keown (1968). Pierce mostra a relevância de se considerar medidas específicas de liquidez (tais como o tempo necessá

rio para uma venda adequada de ativos) e também mostra a importância de decisões de passivo de bancos para determinar suas necessidades de liquidez. Keown propõe um modelo de programação matemática para examinar as decisões de passivo de um banco<sup>5</sup>.

Ativos líquidos são necessários para cobrir depósitos à vista e a prazo. Uma vez que depósitos à vista podem ser retirados sem nenhum aviso prévio, eles requerem um nível maior de ativos líquidos para serem cobertos. Entretanto, depósitos a prazo também podem estar sujeitos a uma retirada antes do prazo estipulado, e assim também requerem ativos líquidos para poderem ser cobertos<sup>6</sup>. Estes também são necessários para apoiar as atividades de empréstimo de um banco. Quanto mais líquido é o banco, mais rápido ele pode aprovar um empréstimo.

É importante entender que a liquidez tem um papel fundamental em apoiar o marketing de depósitos e empréstimos de um banco, já que ela eleva a qualidade dos serviços que podem ser oferecidos nesses dois mercados.

A relevância da liquidez é, entretanto, dependente das decisões de passivo do banco, como observado por Pierce (1966). Se o banco segue uma política passiva para suas decisões de recursos captados por CDB's, a liquidez é extremamente relevante, pois o banco pode não conseguir levantar fundos quando necessário. Se o banco segue uma política ativa nas suas decisões de recursos captados via CDB's e dá taxas de mercado para esses fundos, a liquidez é menos relevante, pois o banco poderá levantar mais fundos quando necessitar.

Resumindo, a liquidez deveria ser uma função não só do nível de depósitos e da carteira de empréstimos, mas também deveria ser uma função da política de gerência do passivo do banco.

## 2. DECISÕES DO PASSIVO

### a) Decisões de Recursos Captados por CDB's.

A curto prazo, o montante do patrimônio líquido do banco

é determinado, e não pode ser mudado pela gerência. Assim sendo, as decisões de recursos captados por CDB's são decisões importantes para a gerência de um banco.

Até o início da década de 60, os bancos americanos conseguiram preencher as necessidades de empréstimos seguindo uma estratégia passiva nas suas decisões de recursos captados por CDB's. Os recursos para empréstimos eram conseguidos através de depósitos feitos nas agências e por reduções na carteira de títulos.

No início da década de 60, os bancos dos grandes centros financeiros começaram a perceber que a procura de empréstimos, que se expandia, não poderia ser satisfeita com a estratégia passiva. Aí então os bancos começaram a emitir certificados de depósitos em grandes valores e começaram a colocar seus papéis ativamente nos mercados de capitais. Isso representou o começo das estratégias ativas nas decisões de recursos captados por CDB's e o advento do que se chamou "gerência do passivo". A gerência do passivo também representou a mudança mais importante na gerência de bancos em muitos países nos últimos 25 anos.

O impacto da gerência do passivo (GP) nas práticas bancárias nos EUA é examinada por Lockett e Steib (1978), Baker (1978) e Beebe (1977). Lockett e Steib argumentam que a administração do passivo reduz a solidez do banco no contexto do modelo teórico proposto. Beebe examina empiricamente o impacto da GP no risco de bancos e a estabilidade de crédito de bancos. Esses resultados sugerem que a GP aumentou o risco das ações de bancos e reduziu a instabilidade nos créditos de bancos em períodos de contenção monetária. Com a GP, o nível de tomadas de empréstimos de bancos aumentou e sua estrutura de capital se deteriorou; isso explica provavelmente o aumento no risco de ações de bancos. Mais ainda, uma vez que a GP aumenta a capacidade dos bancos financiarem seu crédito, deve-se também esperar que a GP deva reduzir a instabilidade do crédito bancário.

O ajustamento da estrutura de maturidade de empréstimos à estrutura de maturidade dos recursos captados por CDB's tem sido sem

pre um aspecto importante da administração de bancos. Se a estrutura de maturidade de empréstimos é exatamente igual à estrutura de maturidade dos fundos que os sustentam, então o banco não está exposto ao risco de maturidade. Mesmo que um banco esteja sempre exposto ao risco de maturidade, ele pode administrar o nível desse risco bem explicitamente. A estrutura das taxas cobradas pelo banco fará as decisões do risco de maturidade serem mais ou menos relevantes. Se o banco estabelece taxas de juros fixas (variáveis) para seus empréstimos, a administração da estrutura de risco é mais (menos) relevante. Uma vez que o mercado para o papel do banco usualmente favorece CDB's de curto prazo, o advento da GP aumentou a exposição dos bancos ao risco de maturidade. Como observado por Baker (1978), para reduzir o risco, os empréstimos mantidos por fundos da GP devem ser feitos com taxa de juros variável.

Resumindo, as decisões de recursos captados por CDB's são importantes em bancos. O banco precisa decidir se vai ou não fazer GP e precisa acompanhar sua exposição ao risco de maturidade, ajustando apropriadamente sua política de taxa de juros. Não é necessário dizer que a interdependência entre decisões de recursos captados por CDB's, decisões de empréstimos e decisões de liquidez estava implícita na maior parte desta discussão.

#### b) Decisões de Estrutura de Capital.

Com o aumento do uso de recursos captados por CDB's e GP pelos bancos, a proporção do patrimônio líquido no seu passivo começou a diminuir. O aumento nos índices de alavancagem começou a preocupar os reguladores de bancos e eles começaram a questionar a adequação do capital dos bancos. A relevância das decisões de estrutura de capital de empresas é discutida por Modigliani e Miller (1958), sob condições ideais<sup>7</sup>. Elas mostram que sob estas condições os valores totais de empresas e bancos não dependem das decisões de estrutura de capital. Entretanto, se se consideram as imperfeições do mundo real, a validade do resultado pode ser questionada. Se os impostos da empresa são considerados, o maior uso de alavancagem aumenta o valor da empresa. Mas se impostos individuais e corporativos são considerados, o impacto da alavancagem vai depender dos níveis de taxaço

marginal dos acionistas<sup>8</sup>. A existência de custos de falência<sup>9</sup> e de imperfeições nos mercados de captar recursos e dar empréstimos também aumentará a relevância de decisões de estrutura de capital de bancos<sup>10</sup>.

Além das imperfeições acima, o problema do perigo moral é outro aspecto fundamental a ser considerado quando se examinam as decisões de captar recursos e dar empréstimos das empresas. O problema é discutido por Black et al (1978) que sugerem que qualquer tomador de empréstimos tenderá a fazer seu negócio parecer melhor quando o empréstimo for feito e terá um incentivo para modificá-lo depois que o empréstimo for feito. Uma vez que o tomador controla o empréstimo depois que ele é concedido, ele tenderá a tomar decisões e a redistribuir os resultados das operações da empresa de um jeito que favoreça os acionistas e que pode ser prejudicial a quem lhe concedeu o empréstimo. Quando bancos atuam como emprestadores, eles estão preocupados com o problema e exigem cláusulas limitativas que tendem a restringir a atuação da administração da empresa.

Os mesmos problemas aparecem quando os bancos atuam como tomadores de empréstimo: depositantes, os emprestadores de fundos e os bancos devem-se preocupar com os problemas de perigo moral. Uma vez que a extensão do problema de perigo moral é função crescente da proporção que os empréstimos representam em relação ao valor total da empresa, a regulamentação do capital do banco é um meio de controlar o problema e proteger o depositante. Resumindo, o risco dos depositantes é função da estrutura de capital do banco<sup>11</sup>.

O risco de falência de um banco e a proteção que ele pode oferecer aos depositantes é uma função da sua estrutura de capital. Decisões de estrutura de capital são então decisões estratégicas fundamentais de bancos que têm recebido a atenção de acadêmicos, reguladores e bancos. Pettway (1976) e Mehta et al (1979) examinaram empiricamente o impacto da alavancagem em bancos. Enquanto a evidência de Pettway não é clara, os resultados de Mehta et al sugerem que as decisões de alavancagem influenciam significativamente o valor total do banco. As opiniões dos reguladores em geral seguirão as linhas de

Sheehan (1974), que defende a necessidade de um capital de bancos maior; não surpreendentemente, os banqueiros, em geral, resistem às de terminações dos reguladores de mais capital para bancos. Entretanto, mesmo os banqueiros concordarão que as decisões de capital são prova velmente decisões de longo prazo fundamentais para bancos e que o crescimento é altamente associado com decisões de capital adequadas<sup>12</sup>.

Para concluir, é relevante observar novamente a inter dependência das decisões financeiras fundamentais de um banco. Empréstimos são a fonte primária de rendimentos de um banco, mas as de cisões de empréstimos interagem com as decisões de liquidez, com as decisões de fundos captados por CDB's e com a estrutura de capital. Todas essas decisões são interdependentes e se espera que essa revi são tenha explorado as causas fundamentais dessa interdependência.

#### IV - OS SISTEMAS BANCÁRIOS FRANCÊS E BRASILEIRO

##### 1. O Sistema Bancário Francês.

As instituições financeiras francesas podem ser classificadas em cinco categorias:

###### a) Bancos Comerciais.

Bancos são instituições financeiras que aceitam depósitos do público. Eles são registrados e sujeitos a uma regulamentação bancária específica. O ato de 19 de dezembro de 1945 fez distinção entre três tipos de bancos comerciais;

- . bancos de depósito ("banques de dépôts"): sua principal atividade é receber depósitos à vista e de prazo fixo do público e fazer operações de crédito;
- . bancos de investimento ("banques d'affaires"): sua principal atividade é dar empréstimos e ter participação acionária em empresas;
- . bancos de crédito de médio e longo prazo ("banques de crédit a long e moyen terme"): sua principal atividade é conceder empréstimos por um prazo mínimo de 2 anos.

###### b) Bancos Mutuais e Cooperativos.

Essas instituições têm um status legal especial (elas são coletivamente referidas como "établissements de crédit à statut légal spécial") e não estão sujeitas à regulação bancária. Elas se especializam em receber depósitos, conceder empréstimos e oferecer serviços financeiros a um segmento restrito da população, tal como agricultores ou pequenas empresas. Elas estão organizadas em associações de bancos locais ou regionais.

###### c) Cadernetas de Poupança.

As cadernetas de poupança ("caisses d'épargne") aceitam depósitos do público em geral através de cadernetas onde os depósitos e retiradas são registrados. Elas também vendem "bonds" e tipos de

poupança especial.

d) Financeiras.

Financeiras ("établissements financiers") podem fazer operações de crédito, mas não podem aceitar depósitos. Conseqüentemente, suas operações de crédito têm de ser feitas com seu próprio capital ou no mercado financeiro. Elas incluem em particular firmas de leasing e factoring.

e) Bancos Oficiais Especializados.

Esses bancos se encontram sob controle do governo e concedem financiamentos a curto e longo prazo aos setores particulares e público.

Em 1975 havia 357 bancos registrados na França, representando ativos num total de 875 bilhões de francos e uma rede de 9673 agências permanentes. A decomposição desses bancos em banques de dépôts, banques d'affaires e banques de crédit a long et moyen terme é dada na Figura 2, assim como a evolução entre 1966 e 1975. Durante esse período, o número de banques d'affaires diminuiu significativamente, enquanto que o número de banques de dépôts permaneceu relativamente estável. Está claro, entretanto, que os bancos seguiram uma estratégia agressiva de aumento de suas redes, com o número total de agências mais que dobrando nesses 9 anos.

As características dos diferentes tipos de banques de dépôts são dadas na Figura 3, também para 1966 e 1975. Em 1975, os três bancos nacionais, Banque Nationale de Paris, Crédit Lyonnais e Sociéte Générale, detinham 57% dos ativos totais e uma proporção similar do número total de agências. Isto representa uma pequena progressão comparada à situação de 1966. Também deve ser observado que o número de bancos estrangeiros mais que dobrou nesse período e que eles representam 12% dos ativos totais em 1975, comparado com 8% em 1966. A lista dos 20 maiores bancos franceses (na definição mais ampla do termo) é dada na Figura 4.

As características-chave dos 65 bancos registrados,

FIGURA 2

BANCOS FRANCESES REGISTRADOS

	No Final de 1966			No Final de 1975		
	número de bancos	número de agências	ativos (bilhões de FF)	número de bancos	número de agências	ativos (bilhões de FF)
banques de dépôts	248	4444	158	268	9417	770
banques d'affaires	43	81	19	28	188	64
banques de crédit	24	33	2	61	68	42
TOTAL	315	4558	179	357	9673	876

FONTE: P. Thorn e J.M. Lock, eds., Banking and Services of Finance in the European Community, London: Banker Research Unit, 1976.

FIGURA 3

BANQUES DE DÉPÔTS

	No Final de 1966			No Final de 1975		
	número de bancos	número de agências	ativos (bilhões FF)	número de bancos	número de agências	ativos (bilhões FF)
Bancos Nacionais	3	2440	86	3	5500	437
Bancos de Resconto	7	12	14	7	11	6
Outros Bancos com matriz em Paris	79	396	22	86	1026	129
Bancos Regionais	23	1202	20	20	2144	94
Bancos Locais	99	295	3	78	452	13
Bancos sob controle estrangeiro	37	99	13	74	284	91
<b>TOTAL</b>	<b>248</b>	<b>4444</b>	<b>158</b>	<b>268</b>	<b>9417</b>	<b>770</b>

FONTE: P. Thorn e J.M. Lock, eds., Banking and Services of Finance in the European Community, London: Banker Research Unit, 1976.

FIGURA 4OS 20 MAIORES BANCOS FRANCESES

	ATIVOS TOTAIS	LUCRO
	1978	1978
	(milhões francos)	(milhões francos)
1. CRÉDIT AGRICOLE	358.600	2730
2. BANQUE NATIONALE DE PARIS	325.624	528
3. CRÉDIT LYONNAIS	308.382	350
4. SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	276.700	1000
5. BANQUE FRANÇAISE DU COMMERCE EXTÉRIEUR	116.116	43
6. BANQUE DE PARIS ET DES PAYS-BAS	113.502	572
7. CRÉDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL	96.363	94
8. BANQUES POPULAIRES	69.432	154
9. CRÉDIT MUTUEL	68.834	NA
10. BANQUE DE L'INDOCHINE ET DE SUEZ	56.511	136
11. CRÉDIT COMMERCIAL DE FRANCE	38.593	78
12. BANQUE DE L'UNION EUROPÉENNE	21.255	49
13. BANQUE POUR L'EUROPE DU NORD	19.544	40
14. BANQUE WORMS	17.321	61
15. UNION DE BANQUES ARABES ET FRANÇAISES	14.627	26
16. CRÉDIT MOBILIER INDUSTRIEL	13.227	180
17. BANQUE FR. ET IT. POUR L'AMÉRIQUE DU SUD	12.518	70
18. BANQUE INT. POUR L'AFRIQUE OCCIDENTALE	12.383	31
19. BANQUE ROTHSCHILD	10.139	10
20. BANQUE DE LA HENIN	9.180	32

FONTE: L'Expansion, Novembro - Dezembro 1979, p. 69.

com mais de 200 milhões de francos franceses em ativos, é dada na Fi gura 5, estando os bancos grupados de acordo com o total de seus ativos (quatro grupos), com os três bancos nacionais num grupo separado. Pode ser notado que a lucratividade, medida pelo retorno sobre ativos (ROA), diminuiu substancialmente de acordo com o tamanho do banco. Embora menos significante, há também uma queda no retorno sobre patrimônio líquido para os bancos particulares. O retorno sobre patrimônio líquido para os três bancos nacionais é, entretanto, significantemente maior do que para os bancos particulares. Pode-se ver que a di minuição no retorno sobre ativos é compensada por um aumento na alavancagem para os bancos maiores. Isto se dá particulamente com os bancos nacionais. Em comparação com padrões internacionais, deve-se notar que os bancos franceses são altamente sub-capitalizados. Por exemplo, um índice de alavancagem maior que 30 é excepcional para bancos americanos, enquanto que é corrente para bancos franceses. Em particular, o índice de alavancagem dos bancos nacionais franceses é aproximadamente quatro vezes maior que outros bancos de tamanho comparável, tais como o Bank of America, o Citibank, o Deutsche Bank ou o Chase Manhattan Bank.

Finalmente, os bancos franceses registrados devem esperar no futuro um aumento da competição por bancos estrangeiros, bancos mútuos tais como o Crédit Agricole, e das cadernetas de poupança (Caisses d'Epargne). Os bancos estrangeiros melhoraram significativamente sua posição no mercado francês de 1966 até 1975. O Crédit Agricole também aumentou sua parcela do mercado de empréstimos de 24,1% em 1972 para 25,5% em 1977, enquanto que os bancos registrados viram sua parcela de mercado declinar de 69,4% para 67,3% no mesmo período (Banque 1979). O status do Crédit Agricole está também no processo de ser revisto de uma forma que permita que ele opere em grandes cidades, em troca de ajustamento progressivo de seu imposto ao usualmente aplicado aos bancos registrados. Mais ainda, o índice de alavancagem do Crédit Agricole está abaixo de 20%, o que é aproximadamente seis vezes menor que os três bancos nacionais, e significativamente menor que bancos internacionais de tamanho similar. Este baixo índice de alavancagem dá ao Crédit Agricole uma alta capacidade para expansão.

FIGURA 5

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DOS BANCOS FRANCESES REGISTRADOS

	DEPÓSITOS TOTAIS				BANCOS NACIONALIZADOS
	(milhões de francos)				
	<u>&lt;295</u>	<u>296-645</u>	<u>646-2200</u>	<u>&gt;2200</u>	
Número	15	16	16	15	3
Média de Ativo Totais	330	731	2199	13346	177667
ROA Médio (%)	0.57	0.4	0.33	0.23	0.19
RONW Médio (%)	13.6	13.3	11.8	11.2	24
Alavancagem Média	24	33	36	49	126

NOTA: Alavancagem = ativos totais sobre patrimônio líquido = RONW/ROA

ROA = retorno sobre ativos

RONW = retorno sobre patrimônio líquido

FONTE: J.C.Larréchê, "On Limitations of Positive Market Share Profitability Relationships: The Case of the French Banking Industry".

Por outro lado, as Caisses d'Epargne, tiveram a aprovação do governo para emitir talões de cheque, o que permitirá que elas ofereçam serviços bancários mais completos a seus clientes, e fazendo com que elas compitam mais diretamente com os bancos registrados (Le Nouvel Economiste 1978). Finalmente, o Relatório Mayoux, preparado por um grupo de especialistas a pedido do primeiro-Ministro Francês, e recentemente entregue, questiona a falta de descentralização, altos preços e a falta geral de competitividade entre os bancos registrados. Consequentemente, deve-se esperar que mudanças na legislação, ou pressões do governo, também aumentem o nível de competitividade na indústria francesa de bancos.

## 2. O Sistema Bancário Brasileiro.

A economia brasileira e sua indústria bancária mudaram significativamente na última década. Algumas variáveis-chave associadas à economia brasileira são mostradas na Figura 6. No fim da década de 60 e início da década de 70, a economia cresceu muito, geralmente mais de 10%. Nesse período, o balanço comercial do Brasil tinha saldo positivo e a dívida externa era de US\$ 5,200 bilhões em 1973. Depois da crise de petróleo em 1973 este cenário mudou significativamente. A taxa de crescimento do produto interno do país desceu a níveis muito baixos, alcançando um mínimo de 4,5% em 1978. A balança comercial do Brasil tinha estado no vermelho, e, para equilibrar seu balanço de pagamentos, o país teve de aumentar sua dependência de fundos estrangeiros. O nível da dívida externa aumentou para mais de US\$ 50 bilhões no início de 1980.

Internamente o país tem tido um sério problema com a distribuição de sua renda. Esses problemas se agravaram com o aumento no nível das taxas de inflação a partir de 1973. Por razões políticas, o governo seguiu uma política monetária fácil. O nível de crescimento nos meios de pagamento pode ser observado na última coluna da Figura 6. Ele aumentou mais de 400% de 1973 a 1978. Não surpreendentemente, a taxa de inflação pulou de 20,5% em 1973 para 38,5% em 1978. Em 1979, a inflação aumentou novamente, e uma taxa de inflação de 85% era prevista em maio para 1980.

FIGURA 6

A ECONOMIA BRASILEIRA: O PERÍODO 1968-1978

Ano	Produto Interno		Depósitos à Vista		Depósitos a Prazo		Inflação	Oferta Monetária
	absoluto <sup>1</sup>	% Variação	Absoluto <sup>2</sup>	% Variação	Absoluto <sup>2</sup>	% Variação		
1968	71.81	11.2	16094	28.12	894	43.87	27.8	20.17
1969	78.98	10.0	21346	24.60	834	-0.07	20.3	26.73
1970	85.93	8.8	26912	20.70	1432	41.76	18.2	33.64
1971	97.37	13.3	35959	25.14	3253	55.98	17.3	44.51
1972	108.73	11.7	50003	28.09	6031	46.06	17.4	61.55
1973	123.95	14.0	74063	32.49	6934	13.02	20.5	90.49
1974	136.16	9.8	99981	25.92	7769	10.75	31.5	120.79
1975	143.77	5.6	141402	29.29	11143	30.28	32.7	172.43
1976	156.99	9.2	190313	25.70	18356	39.30	41.9	236.51
1977	164.40	4.7	260038	26.81	42817	57.13	42.2	325.24
1978	171.80	4.5	368582	29.45	92812	53.87	38.5	462.65

(1) em US\$ milhões

(2) em Cr\$ 10<sup>9</sup>

FONTE: Boletim do Banco Central

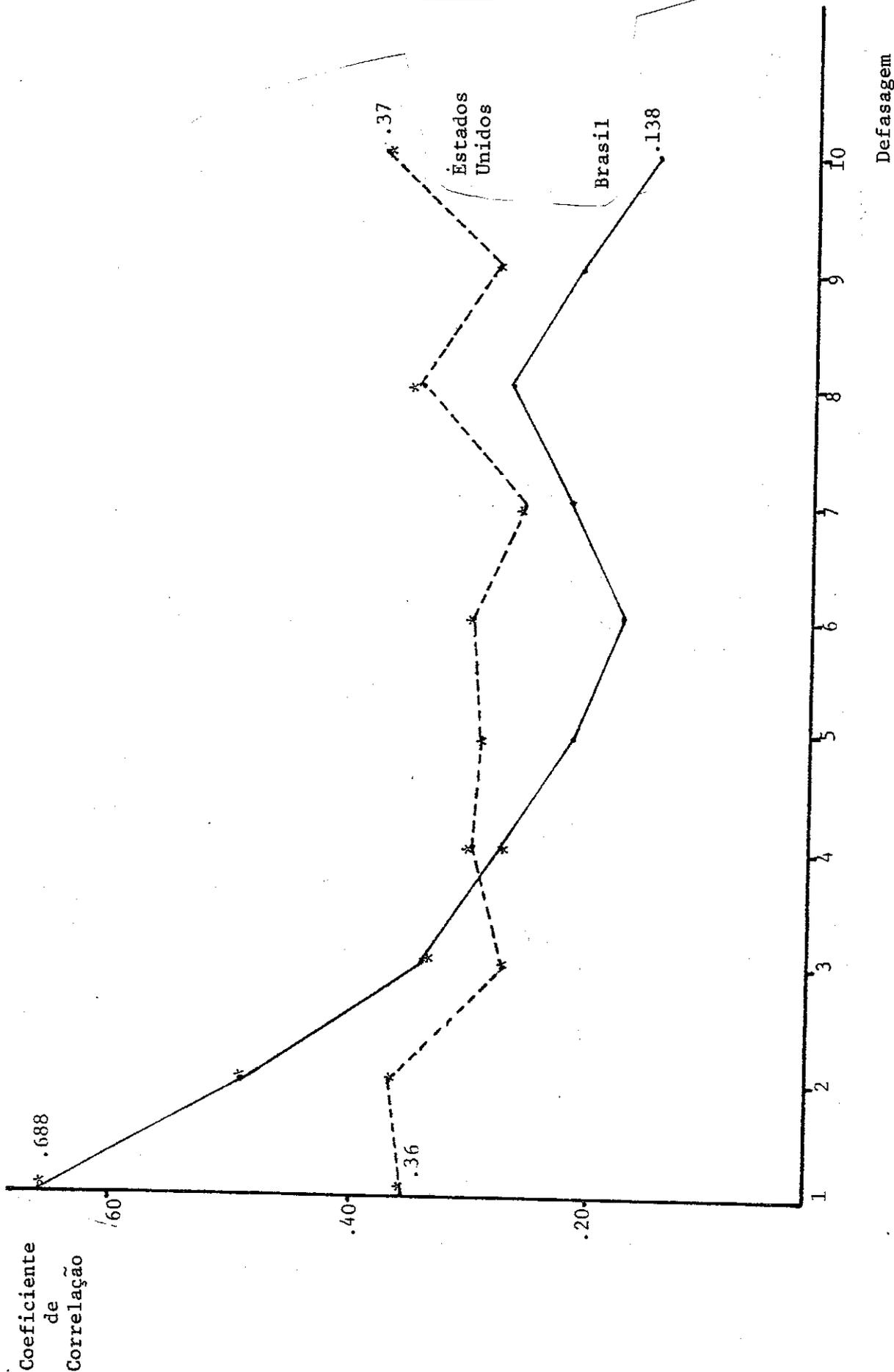
O processo inflacionário brasileiro cria diversos problemas para a intermediação financeira. Esses problemas são mais fortemente associados com a volatilidade do processo do que com o nível de taxas de inflação observadas. As estruturas de autocorrelação serial dos processos inflacionários do Brasil e dos Estados Unidos são mostradas na Figura 7. Observe que nos Estados Unidos, o nível de correlação de inflação deste mês com a inflação do mês passado (lag = 1) é quase igual ao nível de correlação da inflação deste mês com a inflação de 10 meses atrás (lag = 10). Mais ainda, para todos os intervalos (lags), o nível de autocorrelação serial é significativo e não muda muito, ficando em torno de 0,33. Isso indica que o processo nos Estados Unidos é dominado por componentes de longo prazo e é relativamente estável. O processo no Brasil é significativamente diferente. O nível de autocorrelação serial cai muito rapidamente nos primeiros intervalos (de 0,69 até 0) e não é muito significativo depois do quarto intervalo. Isso indica que o processo brasileiro é dominado por componentes de curto prazo e é muito volátil.

Em suma, a economia brasileira cresceu vagarosamente no passado recente. Externamente ela está encarando déficits cada vez maiores na sua balança comercial e níveis cada vez mais altos de endividamento externo. Internamente ela está encarando problemas de distribuição de renda e taxas de inflação voláteis e cada vez maiores.

Nesse ambiente de mudanças econômicas importantes desde a metade da década de 60, o setor bancário também mudou. Em 1964 havia aproximadamente 300 bancos nacionais particulares e 8 bancos estrangeiros operando no Brasil. O governo então ofereceu diversos incentivos fiscais para fusões no setor bancário, presumindo que economias de escala eram significantes na indústria. Como resultado desses incentivos, e de tendências gerais, o número de bancos nacionais particulares reduziu-se de 188 em 1968 para apenas 68 em 1978. Essa redução foi também seguida por uma tendência geral à conglomerização. Hoje, um banco comercial típico é a unidade central de um sistema financeiro que envolve um banco de investimento, uma corretora, uma companhia de seguros, uma caderneta de poupança e outras unida

FIGURA 7

AUTOCORRELAÇÃO SERIAL DA INFLAÇÃO MENSAL  
NO BRASIL E NOS ESTADOS UNIDOS



Observações: (i) Inflação Medida pelo Índice Geral de Preços no Brasil e pelo Índice de Preços do Consumidor nos Estados Unidos  
(ii) \* indica significância no nível de 1%

des. Ele oferece uma variedade completa de serviços financeiros e relacionados.

Há quatro tipos de instituições no setor bancário brasileiro:

a) Bancos Comerciais Privados.

b) Bancos Comerciais Estaduais e Federais.

Tanto os bancos comerciais privados como os bancos comerciais estaduais e federais operam principalmente com empréstimos a curto prazo (menos de 6 meses) e podem oferecer serviço de cheques.

c) Bancos de Investimento.

Esses bancos operam principalmente com empréstimos a longo prazo (mais de 6 meses). Eles geralmente fazem empréstimos com uma maturidade de até 2 anos, raramente excedendo esse prazo.

d) Bancos de Desenvolvimento.

São de propriedade do governo e geralmente operam com empréstimos de prazo muito longo (mais de 2 anos) com taxas subsidiadas.

Os maiores bancos de cada categoria em 1978 são mostrados nas Figuras 8 a 11.

É interessante observar o papel importante de bancos estaduais no Brasil. Três dos seis maiores bancos comerciais são de propriedade do governo; Banco do Brasil, um banco federal, é de longe o maior banco comercial do país. O importante papel dos bancos do governo é provavelmente a similaridade mais marcante entre as indústrias de bancos do Brasil e da França.

FIGURA 8

MAIORES BANCOS COMERCIAIS ESTATAIS

1978

Banco	Depósitos	Empréstimos	Patrimônio Líquido	Lucro Líquido	Retorno sobre Patrimônio Líquido (%)
Brasil	125,996,6	428,719.8	84,315.1	14,479.2	11.89
Banespa	39,480.8	86,177.6	7,118.8	2,484.1	20.82
Banerj	19,541.5	22,634.8	2,099.9	731.7	16.65
Bemge	8,860.6	11,703.2	1,110.7	121.6	7.20
Credireal	8,300.9	15,263.3	1,220.8	234.2	9.45
Banrisul	7,302.2	16,339.3	1,814.0	487.9	18.54
Banestado	5,949.8	12,109.4	1,507.5	330.7	11.53
Basa	5,568.8	11,912.1	2,246.0	540.5	17.70
Baneb	3,395.7	9,217.0	744.7	169.6	15.36
Bandepe	3,081.3	11,083.4	748.0	236.0	22.70

Todos os valores em Cr\$ milhões.

FONTE: Revista Visão, Agosto 79.

FIGURA 9

## MAIORES BANCOS COMERCIAIS PRIVADOS

1978

Banco	Depósitos	Empréstimos	Patrimônio Líquido	Lucro Líquido	Retorno sobre Patrimônio Líquido (%)
Bradesco	48,820.9	43,543.0	12,262.7	3,294.4	21.71
Itaú	31,175.8	25,755.0	5,676.8	1,027.5	13.75
Real	20,563.3	20,813.4	2,744.8	165.6	5.02
Nacional	18,650.7	15,720.5	2,345.1	579.3	15.72
Mercl de São Paulo	16,167.8	11,385.7	4,046.2	659.7	13.40
Unibanco	15,973.5	15,090.2	3,147.1	430.2	12.76
Bamerindus	15,921.5	20,271.3	3,634.9	949.8	19.06
Comind	10,617.5	12,750.7	1,833.2	259.5	9.31
Citibank	9,891.4	27,120.6	1,900.5	609.7	22.71
Lar Brasileiro	8,588.8	14,510.9	1,555.7	658.3	39.21
Francês Brasileiro	8,568.1	13,853.5	1,507.3	559.2	28.40
Econômico	8,357.0	14,177.6	2,646.7	706.7	20.83
Auxiliar	8,348.2	9,512.0	1,019.8	484.3	45.50
Sulbrasileiro	7,864.6	10,085.5	1,721.2	217.0	9.40
América do Sul	7,397.9	6,868.7	930.7	185.5	8.35

Todos os valores em Cr\$ milhões.

FONTE: Revista Visão, Agosto 79

FIGURA 10

MAIORES BANCOS DE INVESTIMENTO

1978

Banco	Empréstimos	Patrimônio Líquido	Lucro Líquido	Retorno sobre Patrimônio Líquido (%)
Bradesco	18,651.9	3,752.8	947.2	22.60
Itaú	17,202.2	1,049.3	183.7	12.25
Unibanco	15,663.0	1,713.0	672.6	26.45
Real	15,006.7	1,629.5	212.0	11.00
Bozano Simonsen	9,638.9	1,141.8	249.3	17.04
Econômico	9,490.8	996.5	197.2	9.61
Safra	8,702.5	971.4	263.2	24.45
Finasa	8,481.7	1,328.3	186.8	11.06
BCN	7,561.5	997.7	233.6	16.67
Crefisul	7,548.7	680.2	250.3	30.40

Todos os valores em Cr\$ milhões.

FONTE: Revista Visão, Agosto 79

FIGURA 11

MAIORES BANCOS DE DESENVOLVIMENTO

1978

Banco	Empréstimos	Patrimônio Líquido	Lucro Líquido	Retorno sobre Patrimônio Líquido (%)
B.N.D.E.	264,343.0	77,635.0	5,658.0	5.22
BNB	29,250.8	5,371.4	1,436.2	17.81
B.R.D.E.	17,671.5	1,891.1	607.0	29.39
B.D.M.G.	15,574.9	2,759.1	0.0	0.00
Badesp	13,536.2	1,836.5	105.4	3.56
Badep	8,624.5	2,052.9	(132.5)	...
BD-Rio	5,129.7	1,355.0	(71.0)	...
Desenbanco	4,948.3	602.7	46.7	4.82

Todos os valores em Cr\$ milhões.

FONTE: Revista Visão, Agosto 79

## V - UMA REVISÃO DO MARKETING BANCÁRIO

A indústria bancária não tem fama de ser orientada para o marketing, nem nos círculos profissionais, nem para o público em geral. Desde o final da década de 60, entretanto, os bancos começaram a se envolver com atividades de marketing. Serviços de marketing foram criados em muitos bancos e o marketing bancário começou a aparecer como um campo profissional específico. Nos Estados Unidos, a Bank Marketing Association tem uma publicação mensal, Bank Marketing, patrocina quatro escolas de marketing bancário e tem um centro de informações para seus membros (Bartling 1979). Embora outros países não tenham associações que prestem esse tipo de serviços, as publicações sobre marketing bancário contribuíram para o desenvolvimento deste campo. Na França, por exemplo, o primeiro número de 1971 da Revue Française du Marketing foi completamente dedicado ao marketing bancário, e têm aparecido artigos sobre esse tópico regularmente em publicações especializadas em bancos ou em marketing. Além disso, alguns livros tentaram apresentar uma perspectiva integrada do assunto (Badoc 1976, Berry e Capaldini 1974, Harrir 1975, Joselyn e Humphries 1974).

A primeira impressão que se tem da revisão da literatura atualmente disponível é que o marketing bancário tem algumas características distintas, quando comparado ao marketing de mercadorias. Ele cobre um largo espectro de atividades, do treinamento de funcionários de agências do banco, até a formulação de planejamento estratégico. Nessa seção, sumarizadas as características específicas do marketing bancário e revisada a literatura disponível para as diferentes áreas de marketing bancário. Finalmente, tentar-se-á avaliar o estado atual do conhecimento e tendências na prática do marketing bancário.

### 1. As Características Específicas do Marketing Bancário.

Os bancos são uma indústria de serviços e, como tal, compartilham as mesmas características, do ponto de vista de marketing, de outras indústrias de serviços, tais como linhas aéreas

ou restaurantes. As atividades, organização e tradição de gerência de bancos são, entretanto, tão específicas que, em comparação com os outros serviços, as diferenças são muito mais marcantes que as semelhanças. Consequentemente, serão apresentadas as características específicas da prática bancária que têm influência nas atividades de marketing, sem tentar separar aquelas que são também comuns a outras indústrias de serviços (George e Barksdale 1974).

a) Dois Mercados Distintos.

O banco age simultaneamente em dois mercados distintos: De um lado, ele tem de levantar fundos no mercado de "recursos" e, do outro lado, ele tem de fazer esses recursos darem frutos, colocando empréstimos num mercado de "investimentos". A visão tradicional de bancos era que, no nível agregado, os fundos eram obtidos de poupanças pessoais no mercado consumidor e transferidos para o mercado corporativo para investimento. Essa perspectiva tradicional já é considerada obsoleta uma vez que o mercado consumidor também representa uma proporção crescente de empréstimos bancários (Badoc 1977). Essa distinção entre os mercados de "recursos" e "investimentos" não se refere então a um dos grupos de clientes, já que o mesmo indivíduo ou a mesma firma pode ser simultaneamente um depositante e um tomador de empréstimo. Esses dois mercados são, consequentemente, altamente interdependentes e precisam ser desenvolvidos harmoniosamente pelo banco. A extensão que o banco será capaz de penetrar no mercado de investimentos vai depender, em grande parte, da sua habilidade de conseguir fundos nos mercados de recursos. Mais ainda, suas ações em um dos mercados provavelmente afetarão seu desempenho no outro.

b) Dois Tipos Distintos de Clientes.

A distinção entre marketing industrial (marketing para outras organizações) e marketing do consumidor (marketing para indivíduos ou domicílios) tem sido frequentemente enfatizada na literatura de marketing. A natureza do processo de compra é realmente inteiramente diferente nessas duas situações, assim como o conhecimento de marketing necessário a elas. A maioria das empresas comercializa ou

bens industriais ou bens de consumo e requer somente um tipo de conhecimento de marketing. Bancos, entretanto, usualmente se dirigem tanto a consumidores como a clientes corporativos, simultaneamente. Mais ainda, a clientela corporativa pode estar dividida entre grandes corporações e pequenas empresas que têm necessidades inteiramente diferentes. Em particular, pequenas empresas precisam de mais serviços financeiros, são mais dependentes dos seus bancos e representam um alto potencial de mercado (Badoc 1979, Constant et Robinet 1974, Hermet 1979), enquanto que não estão usualmente satisfeitas com seu relacionamento com bancos (Robin 1974).

c) Alta Lealdade do Consumidor.

A lealdade dos consumidores com seu banco é muito alta, se comparada à maioria dos produtos. No nosso estudo, por exemplo, descobriu-se que consumidores, que usavam suas contas bancárias de três a cinco vezes por semana, mantiveram a mesma conta por 8,4 anos em média, enquanto que aqueles que as usavam somente de uma a duas vezes por semana, ficaram com as contas por média de 5,6 anos (Lewis e Evans 1973). Essa grande lealdade é devida, em grande parte, ao fato de que a mudança de bancos requer um papel muito ativo por parte do consumidor. I.e., contas têm de ser fechadas num banco e reabertas num outro; novos cheques e cadernetas de poupança têm de ser obtidos, o que usualmente envolve alguns atrasos; e outras pessoas têm de ser notificadas das mudanças nas contas no caso de transferências automáticas. Ainda mais, o consumidor pode ser obrigado a manter uma conta no seu banco atual se ele está pagando um empréstimo de longo prazo e, assim, a mudança de bancos lhe criaria novas dificuldades. Isto é muito diferente de situações típicas de mercado onde o consumidor pode decidir comprar uma marca diferente a cada ocasião de compra sem nenhum esforço especial. Como resultado, um consumidor usualmente considerará a troca somente quando ele estiver altamente insatisfeito com seu banco atual. Mesmo se ele estiver moderadamente insatisfeito, ele pode julgar que os custos, tempo e esforço requeridos para trocar de bancos é muito grande para ele chegar a tomar essa decisão.

Esta alta lealdade do consumidor a seu banco tem sido, de

uma grande forma, responsável pela falta de resposta do consumidor, que tem tradicionalmente caracterizado a indústria bancária. Isso realmente significa que o "feedback" de curto prazo do mercado para as atividades do banco é muito mais fraco que na maioria das outras indústrias, e que os bancos têm de se basear mais nos efeitos de longo prazo, que são mais difíceis de se avaliar. De outro lado, esta alta lealdade do consumidor também indica que os bancos deveriam estar dispostos a investir mais para atrair consumidores dos seus concorrentes, pois eles podem esperar retornos de longo prazo dos consumidores adicionais que eles conquistarem.

d. A Natureza Técnica dos Produtos Para os Consumidores.

Os produtos oferecidos pelos bancos são de um alto nível técnico para o nível de conhecimento do assunto do consumidor médio de serviços financeiros. Mesmo numa simples conta bancária, pode ser difícil, para pelo menos um segmento do mercado, apreciar completamente as implicações financeiras de saldos mínimos, compensação na mesma praça e em outras praças, linhas de crédito, multas para cheques sem fundos e taxas de juros. A situação é ainda mais complexa para empréstimos de curto prazo e longo prazo, depósitos e emissão de debêntures. Essa falta de entendimento do que se passa é frequentemente uma fonte de frustração e insatisfação para o consumidor. Entretanto, educar o consumidor sobre a natureza dos vários serviços financeiros pode ser difícil e dispendioso para um banco, e beneficiaria seus concorrentes tanto quanto ele próprio.

e) Falta de Proteção Para Produtos Novos.

Os produtos financeiros básicos oferecidos por bancos concorrentes tendem a ser altamente similares e sua diferenciação é obtida principalmente através da qualidade do serviço oferecido pelo banco. Uma razão óbvia para esta falta de diferenciação de produto são as restrições legais impostas na indústria bancária. Outra razão importante é que produtos financeiros são difíceis de serem protegidos. Eles podem ser imitados fácil e rapidamente e assim o banco criativo pode não receber benefícios adequados da sua inovação. Isto reduz consideravelmente a motivação para inovação.

f) Sistema de Distribuição Próprio.

Outra característica específica da indústria bancária é que ela tem de construir e controlar seu próprio sistema de distribuição. De uma perspectiva de marketing, isso tem duas consequências importantes. Primeiro, como conveniência é um fator fundamental na seleção de um banco pelos consumidores, (Bellanger 1978, Dupuy and Kehoe 1976), os bancos usualmente colocam maior ênfase no desenvolvimento de estratégias para a criação de novas agências. Quando o número total de agências se aproxima da saturação, outras ferramentas de marketing vão adquirindo uma importância crescente. Uma segunda consequência dessa situação é que bancos competem somente no nível do consumidor e não têm de competir num nível de distribuição intermediário, como é geralmente o caso para a maioria dos bens de consumo. Mais recentemente, entretanto, bancos nos Estados Unidos introduziram um novo conceito de distribuição, oferecendo serviços limitados em áreas de grande tráfego, tais como supermercados e lojas de departamento.

g) Contato Direto Entre o Consumidor e o Processo de Produção.

Nas indústrias de manufaturados, o processo de produção é usualmente uma parte separada da organização, responsável pelos produtos acabados que são comercializados e distribuídos por outro departamento da empresa. Nos bancos, como em muitas indústrias de serviços, os processos de produção passam por grande parte da organização e estão em contato direto com o consumidor. Quando um consumidor entra numa agência e interage com o caixa, ele está em contato direto com o processo de produção de serviços financeiros. A implicação desta situação é que é mais difícil controlar a qualidade dos serviços oferecidos uma vez que esta qualidade é influenciada pelas ações individuais dos empregados a nível de agência. Outra implicação é que o consumidor pode testemunhar diretamente qualquer problema que possa aparecer no processo de produção, mesmo antes de qualquer ação corretiva ser começada.

h) Forte Orientação Financeira da Indústria Bancária.

Por razões óbvias, a orientação dominante na indústria bancária é financeira, e na alta administração da maioria dos bancos encontram-se executivos que têm experiência exclusivamente nos aspectos financeiros da indústria bancária. Nas indústrias convencionais as funções básicas da administração da firma, tais como finanças, marketing, produção e pesquisa e desenvolvimento, são ativamente representadas no nível da alta administração. Além disso, em empresas orientadas para o marketing, a importância da postura de mercado da firma é considerada crítica para seu futuro a longo prazo e o marketing tem uma influência fundamental no desenvolvimento do planejamento estratégico. Na indústria bancária, entretanto, a dominância de considerações financeiras não conduz a um reconhecimento efetivo da importância de aspectos de marketing a nível estratégico. Mesmo a nível operacional, práticas de marketing podem ser julgadas incompatíveis com a natureza das atividades bancárias pelo pessoal financeiro, tais como os funcionários encarregados dos empréstimos comerciais.

i) A Importância da Gerência de Risco.

Em qualquer tipo de negócio, a gerência de risco é um aspecto importante. A gerência da empresa tem de aceitar riscos, já que qualquer decisão é tomada sob condições de incerteza, mas também tem que proteger os interesses de seus sócios e de seus empregados. Esse aspecto de risco é ainda mais importante para bancos já que a maior parte de seus ativos é composta de depósitos e conseqüentemente têm também de proteger os interesses dos depositantes. Isso implica, em particular, que bancos terão de avaliar mais criticamente todas as oportunidades de mercado e que será mais difícil para o marketing isolar oportunidades que se encaixem nas exigências de risco do banco.

j) Restrições Legais.

A indústria bancária está sujeita a um grande número de regulamentações que têm sido impostas através do tempo por uma variedade de razões, como, por exemplo, para proteger os depositantes ou permitir ao governo ter uma política monetária eficaz. Essas regula

mentações tendem a reduzir consideravelmente a competição limitando as novidades que poderiam ser tentadas por um banco inovador. Um exemplo extremo de tais regulamentações é o "encadrement du crédit" na França que limita o crescimento de empréstimos feitos por cada banco e que, efetivamente, resulta na estabilidade dos segmentos de mercado da indústria bancária francesa.

k) Relação entre Parcela de Mercado e Lucratividade.

Uma série de estudos feitos principalmente em indústrias de manufaturados (Boston Consulting Group 1972, Buzzell, Gale e Sultan 1975) mostram que a lucratividade de um negócio aumenta com sua parcela de mercado. A racionalidade para tal relação positiva é a de que custos unitários declinam com o volume acumulado por causa de economias de escala, efeitos de aprendizagem, melhorias tecnológicas e outros fatores. A existência de tal relação é uma motivação excelente para a empresa tentar satisfazer melhor as necessidades de seus consumidores, a fim de aumentar sua parcela de mercado e sua lucratividade a longo prazo. Em estudos sobre a indústria bancária francesa e brasileira (Larréchê 1980 e Brito 1982), entretanto, chegou-se ao resultado oposto, i.e., foi observado que parcela de mercado e lucratividade (medida como retorno sobre ativos) estavam negativamente associadas. Uma possibilidade é que efeitos de experiência latentes também existam na indústria bancária, mas que os bancos, por causa da competição limitada resultante das regulamentações, acabaram por não explorá-los. Outra possibilidade, entretanto, é que efeitos de experiência que foram achados nas indústrias de manufaturados não existam nas indústrias bancárias por causa da intensidade de trabalho do processo de produção, da falta de proteção de vantagens específicas adquiridas através da experiência, ou por retornos menores ao atrair segmentos adicionais do mercado.

Resumindo, a indústria bancária oferece um número de características que são diferentes de outros setores da economia e que têm influência na natureza de suas atividades de marketing. Por outro lado, marketing é importante para o banco conquistar uma posição desejável nos mercados de "recursos" e "investimentos". Por

outro lado, as atividades de marketing são mais difíceis de serem eficazmente desempenhadas no contexto de um banco que numa empresa industrial.

## 2. Análise do Mercado de Bancos.

Dois aspectos do mercado de bancos parecem ter uma importância particular na literatura: a imagem do banco e a segmentação do mercado consumidor.

O problema da imagem do banco chamou a atenção por duas razões principais. A primeira é que a imagem da indústria bancária para o público em geral tende a ser negativa. Isso provém, em parte, de uma desconfiança histórica e sociológica no estabelecimento financeiro, uma dependência ressentida do consumidor nos bancos, e um balanço desproporcional do poder entre o consumidor e seus bancos. A segunda razão é que a imagem global do banco tem uma influência determinante na compra de seus "produtos". A principal decisão feita pelos consumidores é a sua escolha de um banco. Isso vai então determinar em grande parte a compra de produtos específicos, já que a maioria dos consumidores não vão se dirigir a bancos diferentes para necessidades diferentes. Mais ainda, como os produtos financeiros básicos tendem a ser similares, a imagem do banco é o elemento crucial de diferenciação. Como resultado, o marketing institucional, em oposição ao marketing de produtos, tem um importante papel na indústria bancária.

Estudos empíricos tendem a confirmar que bancos têm uma imagem negativa para o público em geral. Por exemplo, em um estudo do mercado francês (Matricon 1977), descobriu-se que os consumidores têm um alto nível de percepção dos bancos existentes, e uma proporção substancial deles está insatisfeita com seu relacionamento com os bancos, não está apropriadamente informada dos produtos e serviços financeiros existentes, e é cética em relação à habilidade dos bancos em satisfazer eficazmente suas necessidades bancárias. As razões subjacentes, assim como as implicações sociológicas e políticas de tal situação, foram particularmente bem apresentadas por Danloy (1978). Permanece então a questão de determinar os elementos

específicos que têm um impacto determinante na imagem geral de um da do banco, e que podem ser influenciados pelas ações daquele banco. Estudos recentes consideram as horas de funcionamento do banco, rapidez de serviço, competência dos funcionários, conveniência, simpatia e taxas de juros (Anderson, Cox e Fulcher 1976, e Echrich e Sprecher 1978, Evans 1978, Laurent 1979) como alguns dos elementos que têm impacto na imagem do banco. Esses estudos também indicam que consumidores podem realmente diferenciar, entre bancos, com bases nesses elementos. Mais recentemente, novas técnicas de pesquisas de mercado, como mensuração conjunta, por exemplo, têm sido usadas para determinar que mudanças nas diferentes dimensões terão a maior utilidade para o consumidor (Jain, Acito e Mahajan 1979).

Os segmentos de mercado de bancos têm sido identificados principalmente em termos do estilo de vida ou padrão de gastos do cliente, e em termos dos benefícios que se pretendem dos bancos. No primeiro tipo de segmentação uma distinção é usualmente feita entre "poupadores" e "gastadores" (deVulpian 1971, Doyle e Newbould 1975), que representam diferentes oportunidades e que também requerem diferentes abordagens. A tarefa passa a ser então a de descrever esses grupos distintos de consumidores em termos de características sócio-demográficas específicas tais que eles possam ser identificados e alcançados. A segmentação por benefício, por outro lado, objetiva determinar diretamente os diferentes segmentos de consumidores em termos da importância que eles dão aos diferentes serviços bancários (Calantone e Sawyer 1978, Anderson, Cox e Fulcher 1976). Calantone e Sawyer identificaram, por exemplo, cinco segmentos: os que correm na frente, que querem um banco grande e moderno; os que procuram empréstimos, que estão principalmente interessados na disponibilidade de empréstimo; os que procuram valores, poupança com altos juros, empréstimos com juros baixos, e serviço rápido; os banqueiros de uma parada só, que querem encontrar uma variedade completa de serviços no mesmo banco; e um sub-grupo representativo que quer uma combinação média de todos esses benefícios variados. A identificação de tais segmentos de mercado pode então ser usada para formular programas de marketing específicos para os diferentes grupos de consumidores e para especificar a prioridade que o banco pode decidir atribuir a cada segmento nos seus esforços de desenvolvimento.

### 3. A Formulação da Estratégia de Marketing do Banco.

O marketing evoluiu na década de 50 e na década de 60 para se tornar uma importante parte da administração. Isso foi conseguido principalmente pela introdução da orientação ao consumidor, pelo desenvolvimento de técnicas e abordagens para analisar os mercados e o comportamento do consumidor, e pela acumulação de conhecimentos na formulação de planos de marketing ao nível de produtos. Na década de 70, a formulação de estratégias de marketing apareceu como um importante componente de marketing. Disso resultou, em particular, uma maior ênfase no relacionamento entre o marketing e a estratégia corporativa, na seleção dos objetivos de marketing (crescimento, parcela de mercado, lucratividade), na alocação de recursos de marketing entre produtos e atividades, e na formulação das estratégias de segmentação e posicionamento.

Na indústria bancária, a ênfase é ainda colocada primariamente na análise de mercado e no desenvolvimento de planos de marketing para atividades específicas. A função do marketing é geralmente relegada a um departamento separado, que é visto meramente como apoio para atividades principais do banco, e o marketing ainda não penetrou na gerência de bancos comerciais. Como resultado, o pessoal encarregado de marketing nos bancos experimenta dificuldades em desempenhar adequadamente a análise de mercado e atividades de planejamento de marketing. Além disso, a formulação de estratégias de marketing a nível corporativo é praticamente não existente (Barksdale 1979, Eirinberg 1979).

Por outro lado, um aumento no número de bancos concorrentes, mudanças em regulamentações e desenvolvimentos tecnológicos criam novas pressões nos bancos para se engajarem em atividades de planejamento estratégico (Mason e Mayer 1979). Isso requer, em particular, que a alta gerência de um banco coloque uma grande ênfase na formulação de atividades de marketing a longo prazo, em vez de se concentrar em programas de curto prazo. Nos Estados Unidos, alguns bancos já fizeram mudanças na sua estrutura organizacional, recrutando ou promovendo internamente profissionais qualificados em marketing e desenvolvendo procedimentos de planejamento para integrar o pensa

mento de marketing na formulação de estratégias corporativas (Banking 1978, Cole 1978, Marple 1979).

Modelos para planejamento bancário foram recentemente propostos considerando explicitamente a postura competitiva dos bancos nos seus mercados e tentando identificar os fatores fundamentais que devem ser tomados em consideração quando do desenvolvimento de estratégias corporativas mais amplas (Stroh 1979, Thompson 1979). Num seminário intitulado "Estratégias de Marketing para Instituições Financeiras nos Anos 80", patrocinado pela American Marketing Association, essa abordagem integrada para planejamento bancário foi apresentada como uma característica distinta da nova era bancária, e está ilustrada na Figura 12. Ela especifica explicitamente uma abordagem global para formulação de estratégias de marketing que primeiro requerem um comprometimento dos altos executivos no banco. Amplas análises internas e ambientais são então feitas para determinar a missão do banco, seus objetivos e suas políticas. No contexto dessa linha de ação, as estratégias de marketing podem ser formuladas em termos de mercados e produtos alternativos e então implementados através de programas específicos. Essa abordagem integrada contrasta com o modo tradicional de se fazerem programas de marketing para ações específicas isoladas das principais atividades do banco.

Essa evolução em direção a uma nova era bancária é devida a uma transformação progressiva do papel do marketing nos bancos. De acordo com Leonard L. Berry, três características principais em marketing bancário podem ser identificadas nos anos 70 (Berry 1978):

a) Maior aceitação no topo.

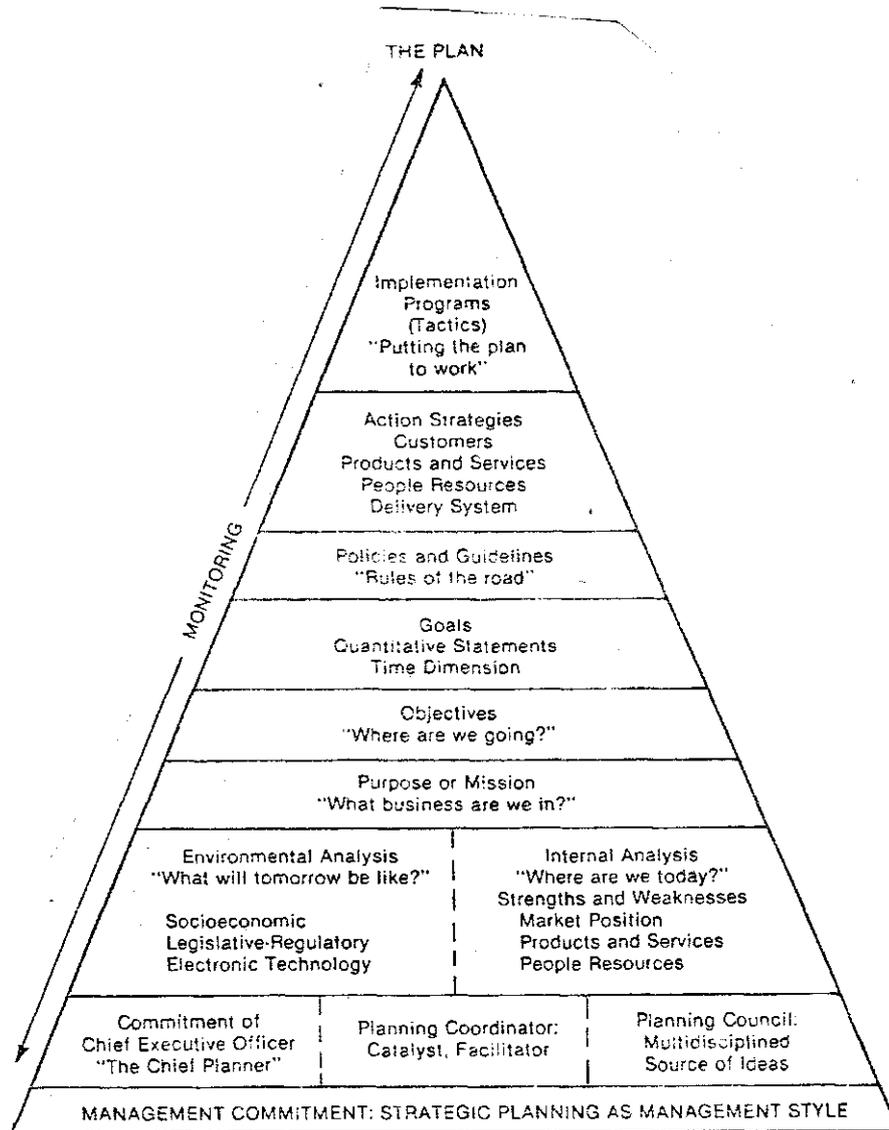
Maiores pressões ambientais e o sucesso de bancos com orientação para o marketing encorajaram os altos executivos dos bancos a melhor explorar as possibilidades do marketing.

b) A ampliação e promoção do marketing bancário.

Enquanto que, tradicionalmente, o papel do marketing em

FIGURA 12

A PIRÂMIDE DO PLANEJAMENTO



FONTE: Thompson, "Workshop Employs Planning Mode in Blue-Skying the 'New Banking'," 1979.

bancos foi frequentemente limitado ao desenvolvimento de propaganda, o marketing agora cada vez mais participa na formulação do planejamento a longo prazo para se alcançarem objetivos de crescimento e lucro.

c) Maior profissionalismo e competência.

Os departamentos de marketing nos bancos tinham sido frequentemente usados como uma lata de lixo para o pessoal que não se ajustava em outros lugares na organização. Mais bancos estão agora colocando pessoal nos seus departamentos de marketing com treinamento formal ou experiência em marketing.

4. O Marketing Mix dos Bancos.

Como para qualquer organização, o marketing mix de um banco pode ser organizado em termos de seus produtos, preços, distribuição, pessoal de vendas e política de propaganda. Tradicionalmente, entretanto, o marketing dos bancos colocou sua ênfase nos últimos três elementos do marketing mix. As políticas de preço e produto foram amplamente determinadas fora do departamento de marketing. Isso é devido em parte à limitação da liberdade de ação nessas duas áreas por causa da legislação existente. Adicionalmente, por causa das implicações financeiras diretas dos produtos bancários e de suas políticas de preço, e assim do alto nível de sofisticação financeira, a administração do banco concentrou seus esforços nos aspectos financeiros em vez dos aspectos de marketing das decisões nessas suas áreas.

O elemento mais importante do marketing mix tem sido tradicionalmente a distribuição, envolvendo decisões da taxa de crescimento de novas agências, a localização dessas agências, e sua especificação. Isso se dá uma vez que a conveniência é um critério crucial na seleção de um banco pelos clientes e uma vez que ela é principalmente afetada pela localização do banco (Dupuy e Kehoe 1976). Uma variedade de técnicas foram desenvolvidas para estimar o potencial das diferentes localizações de agências em razão da densidade de população em redor da locação considerada, as caracterís

ticas dessa população, o poder de atração da localização e a concorrência (Badoc 1975, Doyle, Fenwick e Savage 1979). Como os bancos aumentaram o seu número de agências, os consumidores na maior parte das áreas tinham a escolha entre bancos concorrentes situados em lugares igualmente convenientes. Como resultado, a localização das agências, embora ainda importante, se tornou menos determinante na seleção dos bancos pelos clientes (Anderson e Cox 1977). Ou, de outro ponto de vista, o número de agências alcançou o nível próximo à saturação, onde as oportunidades para agências economicamente interessantes é altamente limitada. Outras formas de distribuição, entretanto, apareceram, tais como banco por correio ou caixas automáticas (Donnelly 1974).

A venda pessoal é uma atividade essencial em bancos porque uma alta proporção dos funcionários de bancos estão em contato direto com os clientes. Isso coloca uma importância crítica no treinamento adequado, motivação e programas de controle (Eanes 1976, German e German 1975). Além dos seus grandes esforços de venda, os bancos também criaram departamentos de venda para produtos específicos, tais como empréstimos, fundos ou títulos, ou para grupos de clientes específicos tais como fazendeiros ou pequenas empresas (Dwyer 1978, Parker 1979).

A propaganda é certamente o elemento mais visível do marketing mix dos bancos e é também a área na qual o pessoal de marketing dos bancos tinha a maior liberdade de ação. A propaganda dos bancos é composta de dois tipos distintos de atividades de propaganda: a propaganda institucional e a propaganda do produto/serviço. A propaganda institucional se preocupa com a promoção do banco como um todo e tende a ser a atividade dominante. Ela parte do princípio que os clientes geralmente usam o banco para uma grande variedade de serviços e conseqüentemente escolherão um banco de acordo com sua avaliação geral dos bancos concorrentes, em vez de se basearem no oferecimento de produtos ou serviços específicos. Por causa da complexidade de serviços financeiros, entretanto, a propaganda de produtos é também requerida para explicar as características dos produtos do banco, sob a forma de brochuras promocionais distribuídas por correio, por pessoal de venda ou no local, em vez da forma

de propaganda de massa. A propaganda de produto é em particular usada para promover novos serviços, tais como: máquinas para caixas automáticas (ATM) ou sistemas de transferências eletrônicas de fundos (EFTS), que requerem programas educacionais substanciais para se tornarem operativos (Means, McCarty e Osborn 1978, Vinson e Mc Vandon 1978). Considerando um índice 100 para 1970, a intensidade de propaganda de bancos locais na França para os 5 anos seguintes variou entre: 49, 62, 111, 47 e 84 (Matricon 1977). Essas grandes flutuações de um ano para o outro parecem indicar uma atribuição de orçamentos de propaganda seguindo considerações a curto prazo em vez do desenvolvimento de estratégias a longo prazo. A longo prazo, entretanto, maiores pressões competitivas são antecipadas para forçar os bancos comerciais a aumentar seus investimentos de propaganda (Eirinberg 1979).

##### 5. Uma Avaliação do Marketing Bancário.

A implantação eficaz de uma abordagem e de uma filosofia de marketing nos bancos comerciais é difícil por causa de um número de fatores específicos a essa indústria, tais como: a existência simultânea e interação de dois mercados para recursos e para investimentos; bases de clientes muito distintas tais como o consumidor, a corporação e o chamado mercado do "meio" (empresas pequenas e médias); a natureza técnica dos produtos financeiros para os consumidores; a falta de proteção de produtos novos; a interação direta entre o consumidor e o processo de produção; a forte orientação financeira da indústria bancária; e as numerosas restrições legais colocadas sobre as indústrias bancárias.

Além desses obstáculos para incrementar uma orientação de marketing nos bancos comerciais, a necessidade de tal orientação foi inicialmente reduzida por causa da alta lealdade do consumidor, a dominância de distribuição e localização para satisfazer as necessidades do consumidor, e um baixo nível de concorrência na indústria. O marketing conseqüentemente adquiriu o status de uma atividade secundária, separada, nos bancos comerciais, primariamente centrada em propaganda, treinamento de pessoal e distribuição. O processo que conduziu o marketing a esse papel limitado em bancos

foi vagaroso e não deixou de encontrar obstáculos de vários feitios (Wasem 1975). Na maioria dos bancos comerciais, a contribuição potencial do marketing na formulação de estratégias corporativas e planejamentos estratégicos ainda não foi utilizada.

Recentemente, entretanto, o ambiente competitivo de bancos comerciais, parece ter -se tornado dinâmico (Martin-Lavigne 1979) e isso levou alguns bancos a colocarem o marketing mais perto do processo de planejamento corporativo. Algumas das mudanças do ambiente bancário incluem, por exemplo: o desenvolvimento da concorrência de "quase bancos" que, embora não sejam legalmente classificados como bancos comerciais, desempenham atividades específicas em concorrência com bancos nos mercados de recursos e investimentos (Thompson 1979, Business Week 1979); uma intensificação da concorrência internacional com o número maior de bancos penetrando em mercados estrangeiros (Business Week 1978); e uma maior disponibilidade de nova tecnologia (Baxter, Cootner e Scott 1977). Esperava-se que essas mudanças no ambiente bancário se tornassem mais importantes no futuro e tivessem uma influência significativa na dinâmica competitiva da indústria. Essa evolução podia ser acelerada ainda se mudanças fossem feitas na legislação debaixo da pressão tanto dos consumidores como dos governos irritados pela tradicional falta de competitividade da indústria bancária.

Para encarar um ambiente mais dinâmico e competitivo no futuro, os bancos comerciais terão que se engajar em atividades de planejamento estratégico mais sistemáticas. Isso vai requerer uma integração das considerações financeiras e de marketing no mais alto nível da organização, assim como a implementação de estruturas de processos eficazes de marketing.

## VI - UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BANCOS COMERCIAIS

Com base na revisão feita das questões fundamentais em finanças e marketing para bancos comerciais, um modelo de planejamento estratégico para esses bancos é proposto e apresentado na Figura 13.

### 1. O Estabelecimento de Políticas Corporativas.

Inicialmente um banco precisa determinar suas políticas corporativas amplas. Para fazer isso ele precisa entender claramente as preferências e os objetivos de seus acionistas, do ambiente e do mercado no qual ele opera. Considerando esse aspecto, o banco deve prosseguir para encarar algumas decisões estratégicas fundamentais. Entre elas pode-se mencionar:

- (i) O banco quer seguir uma política atacadista, com poucas agências manuseando um grande número de operações, ou o banco quer seguir uma política varejista, com um grande número de agências manuseando um baixo volume de operações?
- (ii) Que dimensão geográfica o banco quer atingir? Ele quer cobrir o mercado regional, nacional ou internacional?
- (iii) Como quer o banco organizar seus esforços? Ele quer se expandir dentro da mesma unidade organizacional ou ele quer dividir seus esforços através de diversas organizações integradas em empresa holding?

Para examinar a questão da política atacadista em oposição à política varejista, o banco terá de considerar primariamente as características sociais, culturais, tecnológicas e econômicas do ambiente assim como a questão da segmentação e da concorrência. As características sociais e o mercado determinarão os serviços requeridos. Os aspectos culturais determinarão como os serviços são requeridos e como eles devem ser oferecidos. Restrições tecnológicas vão determinar que serviços podem ser oferecidos e considera

FIGURA 13

UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BANCOS COMERCIAIS

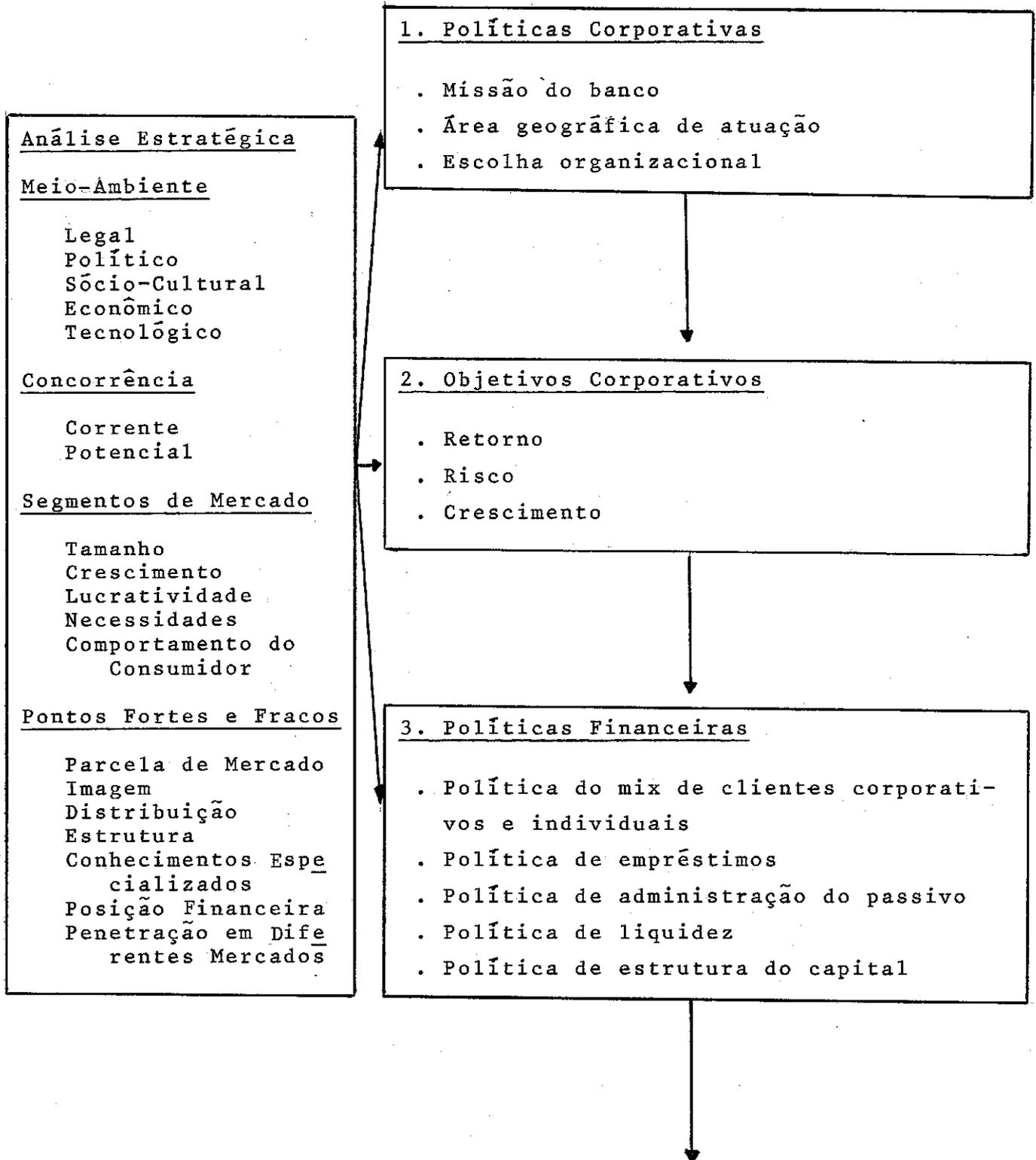
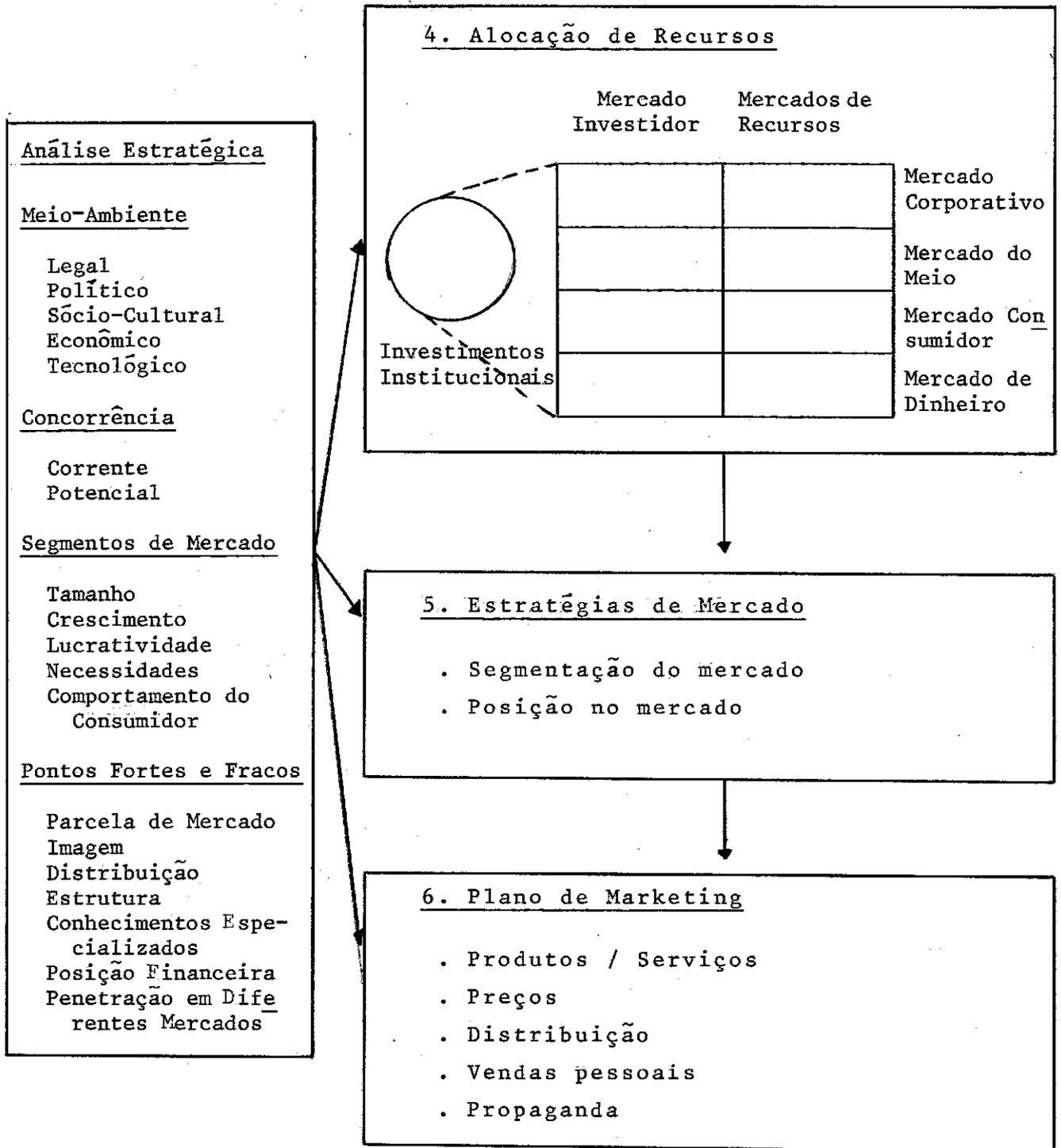


FIGURA 13

UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA BANCOS COMERCIAIS

(continuação)



ções econômicas vão determinar sua viabilidade. Tendo em mente essas considerações, os administradores devem determinar os serviços competitivos e as políticas de escala do banco.

As decisões geográficas e organizacionais também devem considerar as características legais e políticas do ambiente. A relevância dos aspectos legais para as decisões geográficas e organizacionais deve ser óbvia. A estabilidade política e a organização geral do processo político também são considerações críticas para se determinarem políticas corporativas amplas de um banco.

## 2. Seleção de Objetivos Corporativos.

Considerando os valores e os objetivos de seus acionistas e suas decisões estratégicas amplas, um banco deve prosseguir para selecionar seus objetivos gerais. Os alvos gerais fundamentais que um banco precisa considerar e determinar são:

- (i) o nível de retorno esperado,
- (ii) o nível de risco que ele quer oferecer a seus acionistas e
- (iii) o nível de crescimento que ele quer alcançar.

O nível de crescimento que um banco quer alcançar é certamente relacionado ao nível de risco e retorno esperados que ele quer oferecer a seus acionistas. Entretanto, os alvos de crescimento devem ser considerados e discutidos explicitamente.

Para determinar esses objetivos a administração precisa considerar a segmentação do mercado e a concorrência. O tamanho, as necessidades, o crescimento e a lucratividade de cada segmento do mercado deve ser examinada para determinar o nível de risco e retorno esperados que o banco quer alcançar. A competição atual e potencial também é um aspecto fundamental a ser considerado para a determinação dos objetivos de crescimento assim como o risco e retorno esperados.

## 3. Estabelecimento de Políticas Financeiras.

Com suas políticas corporativas amplas definidas e também com seus objetivos definidos, os administradores do banco devem prosseguir para determinar as políticas operacionais específicas. Eles devem determinar:

- (i) o mix corporativo em oposição ao mix individual em depósitos e empréstimos,
- (ii) a política de empréstimos do banco e o nível de risco e retorno dos empréstimos,
- (iii) a política de administração do passivo,
- (iv) a política de liquidez e
- (v) a política de estrutura de capital do banco.

Todas essas decisões são diretamente dependentes dos objetivos gerais de risco, retorno esperado e crescimento selecionados pela administração. Por exemplo, uma estrutura de capital mais alavancada é consistente com o objetivo de retorno esperado mais alto e maiores níveis de risco. Políticas de empréstimos mais arriscadas, administração de passivo ativa e menores níveis de liquidez também são consistentes com maiores níveis de retorno esperado e risco. Uma maior proporção de empréstimos corporativos é em geral consistente com os objetivos de crescimento estável. Essas decisões financeiras são discutidas em detalhe na seção III. É conveniente lembrar que todas essas decisões de políticas são interdependentes e dependentes do mais alto nível de decisões envolvendo a alta administração.

#### 4. Alocação de Recursos.

As escolhas das atividades básicas, dos objetivos, e das políticas determinam o contexto geral no qual o banco pretende operar e formular suas estratégias de longo prazo. As decisões fundamentais por baixo de tal estratégia se relacionam com a alocação de recursos entre amplos mercados bancários: o mercado corporativo, o mercado do meio, o mercado consumidor e o mercado financeiro. A estratégia, que vai ser especificada somente em termos de um desejo de penetração mais agressiva em um desses mercados, é somente uma

declaração de intenção, a não ser que seja suportada por uma alocação adequada de recursos.

Esses recursos, definidos amplamente, representam o esforço relativo que o banco está pronto a fazer em cada mercado e pode incluir: a alocação de tempo da alta administração, mudanças na estrutura organizacional, pessoal administrativo, aquisição de conhecimento, reunião de informação e pesquisa de mercado, e treinamento, além da promessa de um orçamento operacional mínimo para um horizonte de planejamento de alguns anos. Dentro de cada um desses mercados, a quantidade de depósitos (penetração do mercado de recursos) e de empréstimos de diferentes tipos (penetração do mercado de investimentos) que se espera resultar dos recursos alocados precisa ser especificado.

A formulação de tal estratégia tende a explicitamente considerar os benefícios marginais para o banco que devem resultar de investimentos adicionais em cada mercado. Os retornos marginais a longo prazo em cada mercado podem ser antecipados através de uma análise estratégica da indústria bancária incluindo: a evolução do ambiente bancário e como ele afetará cada mercado no futuro; a intensidade e a força da concorrência, assim como espaços que a concorrência possa ter deixado em cada mercado; a natureza dos segmentos de mercado e as oportunidades que eles oferecem; e as atuais qualidades e defeitos do banco em cada mercado.

Além dessa análise separada de cada mercado, uma consideração importante na formulação da estratégia de um banco se relaciona às interações altamente dinâmicas entre esses mercados. Por exemplo, o mercado do consumidor pode gerar depósitos a um custo mais baixo que fundos disponíveis no mercado financeiro. Esses depósitos dos consumidores podem exceder os empréstimos no mercado consumidor e o excesso de fundos resultante pode ser investido na forma de empréstimo no mercado corporativo. Esses empréstimos corporativos podem eles mesmos gerar depósitos sem juros no mercado corporativo que podem então ser colocados no mercado financeiro.

Os mercados corporativos, do meio, do consumidor e financeiro podem então ser vistos como Unidades Estratégicas de Ne

gócios (veja Hedley 1977), que constituem a carteira mais ampla do banco. A estratégia do banco consiste em especificar os recursos investidos em cada uma dessas UENs para alcançar seus três objetivos principais: crescimento, lucratividade e minimização de risco. As contribuições de cada mercado para alcançar estes objetivos podem ser ilustradas por algumas observações nas operações da indústria bancária no passado.

a) O Mercado Corporativo - O mercado corporativo é composto de grandes corporações. Embora o mercado corporativo seja usualmente definido em termos de tamanho de suas companhias (tal como mais de 250 empregados e um faturamento de mais de 150 milhões de cruzeiros ou francos franceses), a distinção importante para bancos é que firmas no mercado corporativo são suficientemente grandes para terem departamentos financeiros fortes. Isso significa que elas já oferecem internamente serviços financeiros básicos para seus departamentos ou divisões, que elas interagem com o banco primordialmente por causa de necessidades financeiras específicas e significantes, e que essa interação é caracterizada por um alto nível de profissionalismo (veja por exemplo Potter 1976).

O mercado corporativo é geralmente um tomador líquido de fundos do banco. Isso implica que o banco tem de obter esses fundos, que ele investe no mercado corporativo, de outros lugares tais como o patrimônio líquido, o mercado do consumidor ou o mercado financeiro. O débito de longo prazo emitido para o mercado corporativo é usualmente caracterizado por um preço mais baixo que o do mercado consumidor, consequência de custos relativos de transação mais baixos, assim como um risco mais baixo. Além disso, a emissão de um empréstimo de longo prazo para um cliente corporativo frequentemente resulta em depósitos sem juros colocados pelo cliente no banco que têm que ser considerados na avaliação da lucratividade da transação.

Além de ser um supridor de fundos na forma de empréstimos, os bancos também dão serviços específicos para o mercado corporativo. Um desses serviços é a assistência no caso de fusões ou concorrência pública para aquisição de firmas, o que tem sido um

fator importante na reestruturação e concentração de diversas indústrias (Clarou 1975). Um banco pode-se achar na posição de assistir a um cliente na sua aquisição de outra firma, ou nos seus esforços para resistir ser adquirido por outra firma.

Outro serviço oferecido por bancos para corporações é a subscrição e lançamento de ações, debêntures e títulos em geral. Um exemplo de tal situação foi a recente oferta da IBM de 500 milhões de dólares em promissórias de 7 anos e 500 milhões de dólares em debêntures de 25 anos. Ela se constituiu no maior lançamento de títulos de crédito na história das corporações americanas e o "underwriting" foi co-administrado pela Salomon Brothers e pela Merrill Lynch. Isso é também um exemplo dos retornos e riscos potenciais envolvidos em tais atividades. A Salomon Brothers e a Merrill Lynch aproveitaram esta oferta pública para tomar o lugar da Morgan Stanley e Co. que tinham sido os banqueiros de investimentos para a IBM por muitos anos mas se recusaram a co-administrar o "underwriting". Por causa da rápida evolução da margem do mercado de Letras do Tesouro na data da subscrição, estima-se que a Salomon Brothers e a Merrill Lynch perderam entre 10 e 15 milhões de dólares na operação. Por outro lado, elas demonstraram sua habilidade em manusear ofertas importantes e seu desejo de colocar grandes quantidades de capital em risco, o que pode possibilitar a atração de novos clientes corporativos no futuro (Guzzardi 1979).

Outra atividade de banco no mercado corporativo que é particularmente importante nos Banques d'Affaires franceses é a participação no patrimônio líquido de corporações. Por exemplo, a Compagnie Financière de Suez participa do patrimônio líquido de 33 corporações em campos tão diversos como bancos, seguros, finanças, serviços, imobiliárias, serviços públicos ou no setor industrial. Ela possui 76% do Crédit Industriel et Commercial, que é o maior banco privado varejista na França, e que representa uma rede de 1500 agências. Por outro lado, ela tem a participação de 18% no grande complexo industrial da Compagnie de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson (Barraux 1979). Outro grande Banque d'Affaires francês, a Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas, aumentou o número de suas agências de 60 para 916, controlando o Crédit du Nord, BUP et

Compagnie Bancaire, enquanto investia em diversos setores industriais tais como papel e cimento (Tendron 1978).

Finalmente, outra contribuição potencial, que é cada vez mais reconhecida, do mercado corporativo para bancos é a base de expansão internacional que ele oferece. A expansão internacional nas práticas bancárias varejistas requerem aquisição de um banco local ou uma penetração vagarosa e difícil no mercado consumidor que é altamente desagregado e requer um profundo conhecimento das condições locais. Por outro lado, as corporações internacionais frequentemente requerem assistência de bancos nos seus próprios programas de expansão internacional. O relacionamento que emerge pode então ser explorado lucrativamente quando o banco quer desenvolver sua posição no mercado doméstico da corporação. Essa abordagem parece ter sido seguida com sucesso por bancos europeus e japoneses para penetrar no mercado Americano (Gurwin 1978).

b) O Mercado do Meio - O mercado do meio é composto de pequenas firmas que usualmente têm um conhecimento financeiro interno limitado e que requerem serviços extensivos dos bancos, tanto para os depósitos a curto e a longo prazo como para empréstimos. Elas representam a maior parte das firmas na maioria dos países. Em 1976, aproximadamente dois milhões de negócios foram incorporados na França, 94% dos quais tinham menos de 10 empregados. Aproximadamente 100 mil firmas (4,7%) tinham entre 10 e 50 empregados e 2400 firmas (1,2%) tinham entre 50 e 500 pessoas. Além disso foi estimado que as firmas empregando menos de 10 pessoas eram responsáveis por 45% da rotatividade total e por 35% de todas as exportações (Debaecker 1979).

O mercado do meio representa então um potencial substancial que tendia a ser de alguma forma negligenciado por bancos comerciais no passado. Uma razão para essa negligência é que a penetração do mercado do meio requer o oferecimento de muitos serviços que são requeridos por pequenas empresas, e que são frequentemente muito similares em forma à consultoria de administração (Constant e Robinet 1974, Leruth 1979, de Richemont 1979). A criação de tais serviços requer o desenvolvimento de uma estrutura e conhecimento adequados, assim como investimentos que aumentam o cus

to total de penetração no mercado. Além disso, as necessidades do mercado do meio são tão específicas que pequenas empresas continuam insatisfeitas com os serviços oferecidos apesar dos esforços feitos por alguns bancos comerciais (Badoc 1974, Hermet 1979). Finalmente, pequenas empresas tendem a representar um risco mais alto para o banco, especialmente para débitos a longo prazo. Isto decorre de limitações em conhecimentos financeiros e gerenciais, estrutura de capital mais fraca, dificuldades para gerir o crescimento, e problemas herdados (Lavigne e Montac 1978).

Por causa, em parte, dessas dificuldades em servir o mercado do meio, ele tem sido tradicionalmente atendido por bancos regionais ou especializados. Recentemente, entretanto, os grandes bancos fizeram grandes esforços para penetrar no mercado de pequenas empresas em diferentes países (Debaecker 1979, Forbes 1978). Uma razão é que as taxas de juros cobradas de pequenas empresas tendem a ser significativamente maiores que as cobradas de grandes corporações, compensando os altos custos e maiores riscos envolvidos. Enquanto que empréstimos para corporações nacionais da mais alta qualidade nos Estados Unidos são feitos usando-se ou chegando-se perto da Prime Rate, com algumas taxas adicionais usualmente cobradas na forma de depósitos compensatórios sem juros, as taxas de juros para companhias menores variam de 0.5 a 1.5% acima da Prime Rate na maioria dos casos (Forbes 1978). Outra motivação para penetrar o mercado do meio é que alguns segmentos desse mercado são depositantes líquidos e podem dar ao banco os fundos requeridos para financiar empréstimos em outras áreas. Estudos mostram realmente que enquanto corporações com mais de 100 empregados são tomadores de empréstimos moderados (a grande maioria) as pequenas empresas tendem a ser depositantes líquidos (Debaecker 1978).

c) O Mercado Consumidor - O mercado consumidor tem sido tradicionalmente representado por uma maior fonte de depósitos que são então investidos em empréstimos para o consumidor e em outros mercados e para a expansão geográfica dos bancos. Por exemplo, o Bank of America usou sua rede de mais de 1000 agências na Califórnia para coletar fundos que possibilitaram sua estratégia agressiva para a expansão internacional (Business Week 1975). Alcançar uma

forte posição no mercado consumidor requer investimentos muito grandes para o desenvolvimento interno ou aquisição de uma rede de bancos. Também envolve altos custos operacionais de transação, um grande número de funcionários e despesas comerciais importantes. Por outro lado, o mercado consumidor dá acesso a uma grande base de fundos a um custo total mais baixo que o do mercado financeiro.

Embora empréstimos tenham sido usados como um meio de atrair consumidores para um banco específico, o mercado consumidor tem sido tradicionalmente um fornecedor líquido de fundos, e a competição da indústria bancária varejista tem certamente se concentrado em depósitos. A tomada de empréstimos por firmas tende, entretanto, a ser mais sensível a flutuações econômicas e, em períodos quando a colocação de empréstimos para empresas se torna mais difícil, os bancos mudam sua ênfase para os empréstimos aos consumidores. Recentemente, entretanto, os bancos comerciais tiveram de encarar uma maior competição nos empréstimos aos consumidores, não só de outras instituições financeiras, tais como as cadernetas de poupança, mas também dos "quase bancos" tais como as cadeias de distribuição ou companhias de cartões de crédito (Business Week 1979). Esses "quase bancos" não estão presentes no mercado de depósitos mas têm cada vez mais se tornado competidores ativos, no mercado de empréstimo. Como a definição legal de bancos comerciais em muitos países, assim como a legislação correspondente, é baseada na capacidade dessas instituições de aceitar depósitos, os "quase bancos" têm um grau muito maior de liberdade.

d) O Mercado Financeiro - O mercado financeiro dá uma fonte de liquidez aos bancos e aumenta sua flexibilidade a curto prazo. Além disso, o mercado financeiro pode ser considerado como o mecanismo de proteção ao qual os bancos se dirigem para equilibrar suas posições nos mercados de negócios e do consumidor. Um banco que não tem depósitos para financiar seus investimentos pode tomar emprestado no mercado financeiro enquanto que um banco que tem depósitos em excesso pode emprestar no mercado financeiro. Operações no mercado financeiro não levam facilmente à prática de marketing. Uma firma que se apóia muito facilmente no mercado financeiro necessitará, entretanto, investir para desenvolver um conhecimento espe-

cífico desse mercado.

Resumindo, as decisões estratégicas fundamentais de um banco se relacionam à sua alocação de recursos em quatro áreas: o mercado corporativo, o mercado do meio, o mercado consumidor, e o mercado financeiro. Cada um desses mercados apresenta características diferentes e requer um tipo diferente de conhecimento. A posição do banco tem que ser desenvolvida harmoniosamente em cada um desses mercados para que ele alcance os seus objetivos de crescimento, lucratividade e risco. Além disso, o banco deve alocar recursos para investimentos institucionais para construir sua infraestrutura e a imagem que vai contribuir para sua penetração em cada um destes mercados.

#### 5. Formulação de Estratégias de Mercado.

Dada uma ampla estratégia bancária expressa em termos do esforço relativo alocado a longo e a médio prazos para vários mercados, estratégias específicas têm de ser formuladas para cada um desses mercados. Essas estratégias de mercado têm de especificar em quais segmentos o banco vai concentrar seus esforços de desenvolvimento e como ele quer ser posicionado em relação aos seus competidores. Uma estratégia de mercado clara é essencial para desenvolver um planejamento de marketing eficaz e integrado. Sem tal estratégia, o planejamento de marketing tenta, no máximo, se endereçar ao "consumidor médio" e não vai explorar as falhas da concorrência que possam existir no mercado. Além disso, é possível que as decisões de produto, preço, distribuição, vendas pessoais e propaganda, que constituem o planejamento de marketing, não sejam coesas.

Infelizmente, é típico do estágio inicial da introdução da função de marketing numa indústria ou numa organização, confundir a orientação de marketing com o uso de instrumentais de marketing. Acredita-se que investimentos no desenvolvimento de novos produtos ou em propaganda dão à organização uma orientação de marketing, e o planejamento de marketing é desenvolvido sem primeiro se formularem estratégias de mercado e sem serem feitas as análises

linhas necessárias. Alguns sintomas de tal implementação rudimentar da filosofia de marketing são a proliferação de produtos que não alcançam uma penetração significativa, assim como mudanças frequentes e erráticas nas decisões de propaganda. Tal situação infelizmente parece prevalecer na indústria bancária (Arnaud 1978, Matricon 1977).

A segmentação de mercado envolve primeiramente a identificação de grupos da população num dado mercado segundo algumas características diferenciais relevantes para marketing. Segmentos potenciais podem ser identificados com base num variado critério de segmentação tal como o sócio-demográfico, nível de renda, áreas geográficas, ciclo de vida familiar, estilo de vida, benefícios procurados, banco de que é cliente e lealdade. A oportunidade de mercado correspondente a cada um desses segmentos potenciais pode então ser analisada em termos do seu tamanho, crescimento, lucratividade, necessidades e comportamento do consumidor (para uma aplicação da avaliação dos segmentos em bancos, veja Rondepierre 1971). A postura atual de bancos competindo em cada segmento e a satisfação dos consumidores pelos serviços oferecidos deveriam então ser investigados para se tentar determinar as falhas competitivas do mercado, isto é, oportunidades que o banco poderia explorar para penetrar no mercado da maneira mais eficaz.

Dentro de cada um desses segmentos, o banco precisa decidir que posição ele quer ocupar na mente dos consumidores relativamente a seus concorrentes. Uma corrente de pesquisas feitas em marketing desde o início dos anos 70 mostrou que os consumidores percebiam as ofertas competitivas num número limitado de dimensões e que, para ser bem sucedida, uma firma precisa alcançar uma posição forte na mente dos consumidores em termos destas dimensões (veja, por exemplo, Trout e Ries 1972, Wind e Robinson 1972). Adquirir tal posição forte requer um entendimento das dimensões perceptuais de importância para os consumidores e um esforço contínuo e coerente para alcançar a posição desejada. Em particular, para produtos complexos tais como serviços financeiros, os consumidores, para avaliar as ofertas competitivas, têm de se basear em dimensões que eles possam compreender mais facilmente. O desenvolvimento de uma

forte posição de mercado na indústria bancária vai requerer concentração num número limitado de benefícios distintos oferecidos pelo banco em vez de na evolução irregular e confusa de campanhas de propaganda. Deve-se esperar que o posicionamento de mercado, que tem penetrado vagarosamente as práticas de marketing bancário (Haugh 1978), vá adquirir uma importância cada vez maior no futuro.

## 6. Planejamento de Marketing.

O planejamento de marketing representa a operacionalização de decisões tomadas pelo banco na alocação de seus esforços entre os mercados mais importantes, e na estratégia de segmentação e posicionamento para cada um desses mercados. Ele deve especificar em detalhe as ações de marketing a serem tomadas nesses níveis:

a) Decisões Institucionais - Estas decisões se relacionam às atividades de marketing que terão impacto em diversos mercados bancários. Uma atividade muito importante concerne o desenvolvimento de uma clara imagem ou identidade institucional, que irá posicionar o banco como um todo em relação aos seus concorrentes na mente de clientes em diferentes mercados. Se isso não for explicitamente feito o banco vai adquirir uma determinada imagem na mente dos consumidores de qualquer forma. Entretanto, essa imagem pode ser difusa, e aí os consumidores podem estar incertos ou até mesmo apreensivos do que eles devem esperar do banco. Consequentemente, podem resistir à compra de seus serviços. A imagem pode ainda ser desfavorável, tanto no sentido absoluto como em relação aos seus concorrentes. O desenvolvimento de uma imagem institucional deve então ser uma tarefa explícita do banco e deve ser uma parte integral do seu planejamento de marketing.

A construção de uma identidade institucional vai requerer um esforço de propaganda contínuo e coerente através de diversos anos. Entretanto, tal esforço de propaganda não será eficaz se ele não for apoiado por ações concretas tomadas pelo banco coerentemente com a imagem que ele quer adquirir. A imagem insti

tucional de um banco será geralmente baseada no serviço, uma vez que este é o denominador comum das atividades do banco nos seus diferentes mercados. O serviço tem entretanto diversas dimensões e o banco deve desenvolver e controlar continuamente as dimensões fundamentais do serviço aonde ele quer basear sua identidade institucional.

Além do desenvolvimento de uma imagem institucional, o banco deve investigar outras decisões de marketing que irão afetar sua postura simultaneamente em diversos mercados. Um exemplo de tal decisão é a distribuição de agências que têm uma influência na capacidade do banco servir tanto o consumidor como o mercado do meio.

b) Decisões de Mercado - Essas decisões se relacionam com as atividades que terão impacto num mercado específico como um todo. Para cada mercado, um marketing mix completo e coerente deve ser desenvolvido contendo as ações de marketing comum a todos os segmentos do mercado. Por exemplo, a maior parte das políticas de produto e preço será geralmente especificada para um dado mercado em vez de ser desenvolvida um específico segmento daquele mercado. Similarmente, políticas gerais de vendas pessoais e alguns tipos de políticas de propaganda também serão determinados ao nível de mercado.

c) Decisões de Segmento de Mercado - Além de uma abordagem geral de marketing para um dado mercado, o banco que <sup>v</sup>alcançar uma postura competitiva. Ela será atingida mais efetivamente endereçando-se a específicos segmentos de mercado. Vendas pessoais e propaganda são as ferramentas de marketing mais flexíveis para se adaptarem aos diferentes grupos de clientes. O pessoal de vendas pode ser treinado para melhor entender as necessidades de alguns segmentos do mercado e para empregar os seus esforços nesta direção. Os temas de propaganda e a mídia utilizados podem ser selecionados para alcançar e atrair específicos grupos de clientela. O mix do produto e as políticas de distribuição também podem ser adaptados a diferentes segmentos, embora isto usualmente vá requerer uma análise mais profunda e mais criatividade. Por exemplo, o serviço Têlébanque criado na França pelo Banque de Paris et Des Pays-

Bas, oferece um serviço de informação gratuito em assuntos econômicos, legais, fiscais e financeiros, assim como um serviço de correio bancário para seus clientes individuais. Assim sendo, o serviço Têlêbanque representa um pacote de produto/preço/distribuição coerente, difundido seletivamente através de mala promocional. Ele representa uma clara estratégia de segmentação porque esse serviço é particularmente atrativo para um grupo de consumidores que precisam do aconselhamento profissional oferecido pelo sistema Têlêbanque. É particularmente provável que este segmento de mercado seja mais rico que o resto da população e represente então um maior potencial de lucro para o banco. Outras estratégias de segmentação podem ser implementadas através da especificação de vários pacotes, tais como o acesso a serviços específicos dado a clientes com um balanço médio nas suas contas correntes acima de um limite mínimo.

## VII - CONCLUSÕES

O planejamento estratégico de bancos comerciais, e mais geralmente de instituições financeiras, requer uma integração das questões financeiras e de marketing. As decisões financeiras e de marketing são, em potencial, altamente interativas ao nível estratégico. As considerações de estrutura de capital, liquidez e maturidade vão afetar o tamanho e o tipo de crescimento que é desejãvel para níveis aceitáveis de lucratividade e risco. Elas também determinam a quantidade total de depósitos e empréstimos que devem ser obtidos no horizonte de planejamento. Recursos devem então ser alocados para os mercados corporativos, do meio, do consumidor e financeiro, assim como para atividades institucionais, a fim de alcançar essas metas de depósitos e empréstimos. Dentro de cada mercado, estratégias e planejamento de marketing devem ser formulados no contexto destes recursos. Por outro lado, o marketing também deve afetar a determinação de objetivos de depósitos, empréstimos e crescimento.

A prática de marketing em bancos comerciais tem progredido consideravelmente nos últimos 20 anos. Um maior conhecimento foi ganho e documentado no marketing bancário, que apresenta um número de especificidades quando comparado ao marketing de corporações. O marketing é, entretanto, primariamente considerado como uma função separada de apoio para atividades específicas. Decisões estratégicas de bancos são feitas principalmente com base em considerações financeiras e ao marketing é dada a tarefa de ajudar na implementação operacional dessas operações. As decisões estratégicas financeiras são críticas para a sobrevivência a longo prazo dos bancos, mais ainda do que no caso de uma empresa, por causa dos riscos resultantes de sua importante dependência em fundos externos (alavancagem). Compreensivelmente, prioridades são dadas a considerações financeiras que então determinam as restrições no nível operacional das atividades de marketing. Isso resulta numa sub-otimização dos recursos dos bancos comparados com a abordagem ótima onde as questões financeiras e de marketing devem ser consideradas simultaneamente ao nível estratégico. Além disso, isso pode ser ainda mais importante a longo prazo, já que isso cria uma orientação pre

dominantemente interna do banco, que pode infelizmente não considerar desenvolvimentos importantes do mercado ou da concorrência.

Mais recentemente, entretanto, a indústria bancária encontrou resposta a pressões competitivas importantes e cada vez maiores. Em grande parte, essas pressões não vieram do meio da indústria bancária, mas de outras instituições financeiras, que, ou exploraram oportunidades nos seus mercados naturais, ou se tornaram mais agressivas, e de "quase bancos" que estão competindo principalmente no mercado de empréstimos. Essas pressões de outras instituições também vão invariavelmente aumentar o nível de competição dentro dos bancos comerciais e da indústria bancária em geral.

Para manter, consolidar ou melhorar suas posições num ambiente mais competitivo, os bancos comerciais terão de explorar mais eficazmente o potencial oferecido por abordagens de planejamento estratégico. Irão então primeiro requerer uma melhor integração das considerações financeiras e de marketing a nível estratégico. Um número de bancos comerciais nos Estados Unidos já tomou caminho nesta direção recrutando ou promovendo profissionais de marketing a posições-chave. O modelo de planejamento estratégico proposto neste relatório representa um primeiro esforço para expor as possíveis interações de finanças e de marketing na formulação de estratégias bancárias.

NOTAS DE RODAPÉ

- 1 - Para uma discussão dos serviços oferecidos por intermediários financeiros, veja Van Horne (1978).
- 2 - Esse resultado depende da suposição que mercados de capitais são perfeitos. Veja Modigliani e Miller (1958) para uma discussão do impacto das mudanças da estrutura de capital no valor da empresa.
- 3 - Para uma discussão da prática de se exigirem depósitos compensatórios, veja Weston e Brigham (1972).
- 4 - Nesse trabalho, decisões de empréstimos são vistas no contexto mais amplo de decisões de investimento. Nesse contexto, decisões de empréstimos também incluem as decisões de carteira de títulos do banco.
- 5 - Outras tentativas para tratar o problema da liquidez por programação matemática são discutidas por Cohen e Hammer (1966) e Charnes e Thore (1966).
- 6 - Mesmo que depósitos a prazo fixo tenham uma maturidade especificada, seus titulares podem pedir uma retirada prévia e o banco pode ter de concordar com o pedido para manter a credibilidade de seu papel. No mercado brasileiro, esse "efeito de credibilidade" é muito relevante e bancos podem cobrar dos investidores uma taxa de penalidade, mas geralmente concordarão com os pedidos de retirada prévia.
- 7 - Eles supõem que mercados de capitais são perfeitos e que custos de falência são inexistentes. Seus resultados são muito gerais e se aplicam a todas as empresas, inclusive bancos.
- 8 - Veja a discussão de Modigliani e Miller (1963) e Miller (1977).
- 9 - A relevância dos custos de falência para decisões de estrutura de capital foi recentemente discutida por Warner (1977). Entretanto, ele somente considera os custos diretos de falência, e os custos

indiretos podem ser mais relevantes, como sugerido por Baxter (1967).

- 10 - O impacto das imperfeições de tomar e dar empréstimos foi recentemente discutido por Pringle (1974).
- 11 - Quando uma agência como o Federal Deposit Insurance Corporation segura depósitos, ela carrega todo o risco, e seu risco, como também o prêmio cobrado, deve ser uma função da proporção de seu capital. Esse resultado é formalmente derivado por Sharpe (1978).
- 12 - Esse ponto é discutido por Johnson (1976).

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, W. T. Jr., Cox, E. P. III, (1977), "Determinance versus Importance in Bank Selection Criteria: A Reply," Journal of Marketing, January, 85-87.
- Anderson, W. T. Jr., Cox, E. P. III, and Fulcher, D. G. (1976), "Bank Selection Decisions and Market Segmentation," Journal of Marketing, 40 (January), 40-45.
- Arnaud, D. (1978), "Épargne: les banques jouent sur l'impôt," Le Nouvel Economiste, 155 (30 Octobre), 128-129.
- Badoc, M. (1975), Le Marketing Bancaire, Paris: Les Editions d'Organisation.
- Badoc, M. (1977), "La Nouvelle Banque Française Face au Marketing," Revue Française de Marketing, 63 (Juillet, Août, Septembre), 31-47.
- Badoc, M. (1979), "La Petite et Moyenne Entreprise: Un Marché d'Avenir," Banque, 380 (Janvier), 52-57.
- Baker, J. (1978), "The Liability Management Method Demonstrates Six Principles . . .," Banking, August.
- The Banker (1978), "The Top 300," June, 97-157.
- Banking (1978), "Professional marketing's key role in bank planning and monitoring," May, 101-108.
- Banque (1979), "Note de Réflexion sur le Rapport Mayoux," 388 (Octobre), 1139-1161.
- Barksdale, C. C. (1979), "Banking as a Marketing Institution," American Banker, February 14, 14.
- Barraux, J. (1979), "Qui pilote au Suez," Le Nouvel Economiste, 208 (12 Novembre), 64-69.
- Bastling, C. E. (1979), "If I Were a Marketing Director . . . I'd Contact BMA," Bank Marketing, September, 54-58.
- Baxter, N. (1967), "Leverage, Risk of Ruin and the Cost of Capital," Journal of Finance, 22, 4, September, 395/404.

- Baxter, W. F., Cootner, P. H. , and Scott, K. E. (1977), Retail Banking in the Electronic Age, Montclair N. J.: Allenheld, Osmun and Co.
- Beebe, J. (1977), "A Perspective on Liability Management and Bank Risk," Economic Review (Federal Reserve Bank of San Francisco), Winter, 12/24.
- Bellanger, R. (1978), "Qu' attendent les Français de leur Banque?" Banque, 371 (Mars), 279-283.
- Berry, L. L. (1978), "Bank Marketing--Some thoughts on the state of the art," United States Banker, May, 25-35.
- Berry, L. L., and Capaldini, L. A., eds. (1974), Marketing for the Bank Executive, New York: Petrocelli.
- Black, F., Miller, M. and Posner, R. (1978), "An Approach to the Regulation of Bank Holding Companies," Journal of Business, 51, 3, July, 379/412.
- Boston Consulting Group (1972), Perspectives on Experience, Boston, Mass.
- Brito, N. e Franco, R. - "Retorno de Escala no Segmento de Bancos Comerciais Brasileiros", Revista Brasileira de Mercado de Capitais, 1981, vol. 7, nº 21.
- 
- Business Week (1975), "Why they're slowing growth," February 24, 54-58.
- Business Week (1978), "Here Come Foreign Banks Again," June 26, 78-86.
- Business Week (1979), "Consumer Banking: Why everybody wants a piece of the business," April 23, 82-88.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., and Sultan, R. G. M. (1975), "Market Share: A Key to Profitability," Harvard Business Review, January-February 97-106.
- Calantone, R. J., and Sawyer, A. G. (1978), "The Stability of Benefit Segments," Journal of Marketing Research, 15 (August), 395-404.
- Charnes, A. and Thore, S. (1966), "Planning for Liquidity in Financial Institutions: The Chance-Constrained Method," 21, Journal of Finance, December, 649/674.
- Clarou, A. (1976), "Le Banquier face à la restructuration industrielle par voie de fusion ou de rachat d'entreprises," Analyse Financière, 3<sup>e</sup> Trimestre, 55-61.
- Clew, H. (1977), "Monitoring the Quality of a Loan Portfolio," Journal of Commercial Bank Lending, February, 2/9.

- Cohen, K. and Hammer, S. (1966), Analytical Methods in Banking, Richard Irwin, Inc., Homewood, Ill.
- Cohen, K. and Thore, S. (1970), "Programming Bank Portfolios Under Uncertainty," Journal of Bank Research, 1, Spring, 125/140.
- Cole, S. (1978), "New President of Citibank (New York State), N.A., reveals Citicorp's upstate strategy: focus on consumers," Banking, August, 55-56.
- Constant, G., et Robinet, A. (1974), "La Banque et le Marché des Moyennes Entreprises," Revue Française du Marketing, 52 (3<sup>e</sup> Trimestre), 41-56.
- Danloy, P. (1978), "L'Image de la Banque: les dimensions du problème," Banque, 375 (Juillet Août), 856-865.
- Debaecker, J. (1979), "L'étude de la rentabilité du marché bancaire des petites et moyennes entreprises: L'expérience du Crédit Lyonnais," Banque, 380 (Janvier), 59-64.
- Donnelly, J. H. Jr. (1974), "Distributing Bank Services," in L. L. Berry and L. A. Capaldini, eds., Marketing for the Bank Executive, New York: Petrocelli, 207-221.
- Doyle, P., Fenwick, I., and Savage, G. P. (1979), "Management Planning and Control in Multi-Branch Banking," Journal of the Operational Research Society, 30, 2, 105-114.
- Doyle, P. and Newbould, G. D. (1975), "Marketing Strategies for Building Societies," Management Decision, 13, 1, 41-50.
- Dupuy, G. M., and Kehoe, W. J. (1976), "Comments on 'Bank Selection Decision and Market Segmentation'," Journal of Marketing, October 89-91.
- Durand, R. M., Echrich, D. W. and Sprecher, C. R. (1978), "Bank Image: An Adequacy-Importance Approach," Journal of Bank Research, Autumn, 168-172.
- Dwyer, R. F. (1978), "A Sales and Service Approach to Capturing The Middle Market," The Journal of Commercial Bank Lending, September, 9-14.
- Eanes, J. B. (1974), "Some Thoughts on Making A Staff Sales Program Work," in L. L. Berry and L. A. Capaldini, eds., Marketing for the Bank Executive, New York: Petrocelli, 239-248.

- Eirinberg, A. B. (1979), "Financial Marketers look to the '80s: See rising promotion, competition," Advertising Age, February 5, 51, 519-522.
- Eirinberg, A. B. (1979), "Frustrated Bank Marketers Balk at Baring Their Dissatisfaction," Advertising Age, April 5, 60-62.
- Evans, R. H. (1978), "Inter-Bank Perceptions: A Marketing Application of Discriminant Analysis," Journal of the Operational Research Society, 29, 7, 661-665.
- Forbes (1978), "Walter Wriston (and David Rockefeller) calling," December 11, 72.
- George, W. R., and Barksdale, H. C. (1974), "Marketing Activities in the Service Industries," Journal of Marketing, October, 65-70.
- German, D. R., and German, J. W. (1975), The Bank Employee's Marketing Handbook, Boston Mass: Warren, Gorham and Lamont.
- Gurwin, L. (1978), "Marketing: The courtship of U. S. companies," Institutional Investor, September, 129-144.
- Guzzardi, W. Jr. (1979), "The Bomb I.B.M. Dropped on Wall Street," Fortune, November 19, 52-56.
- Harrari, J. C. (1975), Marketing financier, Marketing Bancaire, Paris: Dalloz.
- Haugh, L. J. (1976), "Positioning strategy must be part of bank marketing thinking, meet told," Advertising Age, November 1, 4, 90.
- Hedley, B. (1977), "Strategy and the Business Portfolio," Long Range Planning, 10 (February), 9-15.
- Hermet, G. (1979), "Les Banques et les M.P.I.: Un Marketing à Construire," Banque, 382 (Mars), 351-357.
- Jain, A. K., Acito, F. C., and Mahajan, V. (1979), "Why Did They Pick that Package?", Bank Marketing, June, 20-27.
- Johnson, T. (1976), "Capital Planning," Journal of Commercial Bank Lending, July, 24/31.
- Joselyn, R. W., and Humphries, D. K. (1974), An Introduction to Bank Marketing Planning, Washington: American Bankers Association.
- Keown, A. (1978), "A Chance Constrained Goal Programming Model for Bank Liquidity Management," Decision Sciences, 9, January, 93/106.

- Larréché, J. C. (1980), "On Limitations of Positive Market Share-Profitability Relationship: The Case of the French Banking Industry," in R. P. Bagozzi et al., eds., Marketing in the 1980s: Changes and Challenges, Chicago: American Marketing Association.
- Laurent, C. R. (1979), "Image and Segmentation in Bank Marketing," The Bankers Magazine, July-August, 32-37.
- Lavigne, L., et Montac, M. (1978), "Le risque du banquier de dépôts, dispensateur de crédit aux entreprises moyennes," Analyse Financière, 1<sup>e</sup> trimestre, 22-24.
- Le Nouvel Economiste (1978), "L'Ecureuil grignote les Banques," 116 (23 Janvier), 82.
- Leruth, M. (1979), "Marché des P.M.E. et banque à réseau: Un essai d'organisation commerciale spécifique," Banque, 380 (Janvier), 65-84.
- Lewis, D. B., and Evans, R. H. (1973), "Bank loyalty: Fact or Fiction," Bank Marketing, July, 17-22.
- Lewis, V. (1979), "Crédit Agricole--French bankers' bête noire," The Banker, May, 25-28.
- Luckett, D. and Steib, S. (1978), "Bank Soundness and Liability Management," Nebraska Journal of Economics and Business, Summer, 37/47.
- Marple, E. (1979), "Merging marketing strategy and corporate planning at Rainier," Banking, February, 58-65.
- Martin-Lavigne, G. (1979), "Les Banques dans une Société Nouvelle," Banque, 384 (Mai), 623-627.
- Mason, J. B., and Mayer, Morris L. (1979), "Bank Management and Strategic Planning for the 1980s," Long Range Planning, 12 August, 35-41.
- Matricon, C. (1977), "Définition de l'Image de la Banque et sa Prospective à Moyen Terme," Banques, 365 (September), 903-907.
- Mears, P., McCarty, D. E., and Osborn, R. (1978), "An Empirical Investigation of Banking Customers' Perception of Bank Machines," Journal of Bank Research, Summer, 112-115.
- Melita, D., Eisemann, P., Moses, E. and Deschamps, B. (1979), Journal of Banking and Finance, 3, 1, April.
- Miller, M. (1977), "Debt and Taxes," Journal of Finance, 32, 2, May, 261/275.

- Modigliani, F. and Miller, M. (1958), "The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment," American Economic Review, 48, 3, June, 261/297.
- Parker, G. (1979), "The Use of Full-time Business Development Officers in Bank Loan Marketing Programs" The Journal of Commercial Bank Lending, February, 31-38.
- Pettway, R. (1976), "Market Tests of Capital Adequacy of Large Commercial Banks," Journal of Finance, June, 865/875.
- Pierce, J. (1966), "Commercial Bank Liquidity," Federal Reserve Bulletin, 8, August, 1093/1101.
- Potter, K. R. (1976), "Corporate Banking Relationships," Bankers Monthly Magazine, November 15, 28-32.
- Pringle, J. (1974), "The Capital Decision in Commercial Banks," Journal of Finance, June, 779/795.
- Pyle, D. (1972), "Descriptive Theories of Financial Institutions Under Uncertainty," Journal of Financial and Quantitative Analysis, December, 2009/2029.
- Richemont, J. de (1979), "Retombées pour la banque d'un service nouveau dans les entreprises," Banque, 388 (Octobre), 1165-1170.
- Robin, J. P. (1974), "Les banques plaident noncoupable," Entreprise, 992 (13 Septembre), 40-41.
- Rondepierre, M. (1971), "L'approche des clientèles et marchés bancaires: essai d'une nouvelle méthode," Revue Francaise du Marketing, 38 (1<sup>er</sup> Trimestre), 68-74.
- Semrod, T. J. (1978), "Commercial lending and marketing cooperation, no coexistence," Banking, May, 98-100.
- Sharpe, W. (1978), "Bank Capital Adequacy, Deposit Insurance and Security Values," Journal of Financial and Quantitative Analysis, November, 701/717.
- Sheehan, J. (1974), "Bank Capital Adequacy--Time to Pause and Reflect," Credit World, January, 8/12.
- Stroh, C. E. (1979), "Marketing: Making the Plan," ABA Banking Journal, April, 46-52.
- Tendron, R. (1978), "Une Vie de Banquier," Le Nouvel Economiste, 136 (12 Juin), 50-55.

- Thompson, T. W. (1979a), "Workshop Employs Planning Mode in Blue-Skying the 'New Banking'," United States Banker, September, 45-58.
- Thompson, T. W. (1979b), "Keep an Eye on Near-Banks--the New Competition," Bank Marketing, October, 18-22, 50-51.
- Trout, J., and Ries, A. (1972), "The Positioning Era Cometh," Advertising Age, November 1, 4, 90.
- Valpian, A. de (1971), "Désajustement, Blocages et Innovation dans le Domaine Bancaire," Revue Française du Marketing, 38 (1<sup>er</sup> Trimestre), 23-38.
- Van Horne, J. (1978), Financial Market Rates and Flows, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Vinson, D. E., and McVandon, W. (1978), "Developing a Market for a New E.F.T.S. Bank Service," Journal of Marketing, April, 83-86.
- Warner, J. (1977), "Bankruptcy Costs: Some Evidence," Journal of Finance, 32, 2, May, 337/347.
- Wasen, G. (1975), "Bank Marketing's Odyssey," Bankers Monthly Magazine, December 15, 18-22.
- Weston, F. and Brigham, E. (1972), Managerial Finance, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.
- Wind, Y., and Robinson, P. J. (1972), "Product Positioning: An application of multidimensional scaling," in R. I. Haley, ed., Attitude Research in Transition, Chicago: American Marketing Association, 155-175.