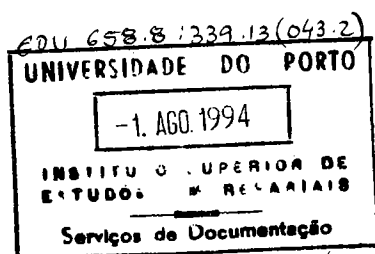


NUNO MIGUEL GAMA PINTO PEREIRA DA SILVA

MARKETING, SEGMENTAÇÃO
E O
SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS



UNIVERSIDADE DO PORTO
INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDOS EMPRESARIAIS
1994

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Estudos
Empresariais da Universidade do Porto com vista à
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Fernando Freire de Sousa, meu orientador e responsável científico, manifesto os meus agradecimentos. Sem a sua orientação, sugestões e conselhos, bem como a valiosa disponibilidade para as revisões, este trabalho não teria sido possível. Também a sua intervenção foi decisiva nos contactos com os responsáveis bancários entrevistados.

O meu reconhecimento ao Professor Luiz Moutinho pela sua inestimável orientação, pelos seus conselhos, pela indicação de bibliografia especializada e ainda pela estada proporcionada na Universidade de Cardiff.

Os meus agradecimentos ao Banco de Fomento e Exterior, especialmente nas pessoas do Dr. António Vila Cova e do Dr. Francisco Bandeira, pela compreensão demonstrada, que se traduziu na possibilidade de dedicar um pouco mais de tempo ao presente trabalho.

Um agradecimento muito particular ao meu Pai pelo precioso estímulo e apoio.

Finalmente, devo agradecer a todos aqueles que de algum modo colaboraram na realização deste trabalho, nomeadamente a todas as entidades e pessoas que acederam a ser entrevistadas.

ÍNDICE

Introdução	<i>i</i>
-------------------	-----------------

Capítulo I - O <i>MARKETING</i> BANCÁRIO	1
---	----------

1. Breve Referência ao Conceito e à Natureza do <i>Marketing</i>	2
2. A Adopção do Conceito de <i>Marketing</i> pela Banca	5
3. Características dos Serviços na Banca	8
3.1. O que é um Serviço?	8
3.2. Especificidades dos Serviços Bancários	9
4. O <i>Marketing-Mix</i> na Banca	16
5. O <i>Marketing</i> Estratégico na Banca	19
5.1 Algumas Deficiências e Mitos do <i>Marketing</i> Bancário	19
5.2. A Estratégia de <i>Marketing</i>	22
5.3. Tipos de Estratégias	25
5.4. Selecção de Estratégias. Segmentação e Diferenciação	27
6. A Importância das Transacções	29

Capítulo II - A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO	34
--	-----------

1. Conceito e Teoria	35
2. Benefícios da segmentação	37
3. Processo e Metodologia	39
3.1. Estabelecimento dos Objectivos da Segmentação	40
3.2. Tipologia da Segmentação e Selecção de Variáveis	41

3.2.1. Tipologia da Segmentação	41
3.2.2. Selecção de Variáveis	43
3.3. Recolha da Informação	44
3.4. Análise da Informação	47
3.4.1. Redução de Variáveis	47
3.4.2. Classificação dos Consumidores	50
3.4.3. Breve Referência a Outras Técnicas	53
3.5. Requisitos para uma Segmentação Eficaz	54
 Capítulo III - AS BASES DE SEGMENTAÇÃO	 56
1. A Escolha das Bases de Segmentação	56
2. Mercado Bancário de Particulares	58
2.1. Bases Centradas nas Características dos Consumidores	59
2.1.1 Bases Demográficas e Sócio-económicas	59
2.1.1.1. Idade	59
2.1.1.2. Sexo	61
2.1.1.3. Rendimento	62
2.1.1.4. Estatuto social/cultural	63
2.1.1.5. Ciclo de Vida Familiar	64
2.1.2. Bases Geográficas e Geo-demográficas	69
2.1.3. Bases Psicográficas	71
2.2. Bases Centradas em Características Comportamentais	74
2.2.1. Segmentação por Benefícios Procurados	74
2.2.2. Segmentação pela Taxa e Volume de Utilização	82
2.2.3. Outras Bases	85
2.3. Breve Referência ao <i>Private Banking</i>	87
3. Mercado Bancário de Empresas	89
3.1. Tipologia das Bases de Segmentação	89
3.2. Principais Bases de Segmentação	92

Capítulo IV - A EVOLUÇÃO DA BANCA PORTUGUESA E O PAPEL DO MARKETING BANCÁRIO	102
1. Breve Enquadramento Histórico e Caracterização do Sistema Bancário	103
1.1. A evolução no Passado Recente	103
1.2. O Quadro Actual	106
2. Metodologia utilizada	109
3. Tendências Dominantes	110
3.1. Rede de Distribuição	112
3.2. População Bancária	115
3.3. Custos	118
3.4. Alianças Estratégicas, Fusões e Futuros Conglomerados Financeiros	119
3.5. Concorrência Externa	122
3.6. Evolução Tecnológica	123
4. <i>Marketing</i> e Segmentação na Banca Portuguesa	125
4.1. O Papel do <i>Marketing</i> e o Primado do Cliente	126
4.2. Posicionamento e Segmentação do Mercado	135
4.3. Bases de Segmentação Actuais e Futuras	144
Reflexões finais	149
Anexos	154
Bibliografia	171

INTRODUÇÃO

O mercado português dos serviços financeiros, e em particular o mercado bancário, tem conhecido profundas alterações nos anos mais recentes. Multiplicaram-se os intervenientes, ampliou-se a natureza dos produtos e dos serviços, apareceram novas tecnologias que modificaram drasticamente a organização e a oferta, constituindo-se deste modo um conjunto de novos dados que obriga a repensar as mentalidades instaladas. Paralelamente, quiçá em consequência da mutação da oferta, assiste-se à transformação dos comportamentos e das atitudes da clientela/que, mais avisada e sofisticada, exhibe expectativas, necessidades e estilos de vida diversificados, se bem que, em muitos casos, passíveis de um enquadramento agregado.

Por via deste cenário, manifesta-se uma cada vez maior consciencialização da importância do marketing nas estratégias adoptadas pelos banqueiros, confrontados com uma concorrência acrescida, com a desregulamentação existente, com os movimentos de internacionalização, enfim, com todas as pressões e consequentes reflexos na rentabilidade das suas instituições.

É criando uma fórmula de competitividade que aproveite da melhor forma o know-how da instituição que as grandes estratégias fazem a diferença./ Se nalguns sectores tal fórmula é, não raras vezes, resultado da imaginação e lucidez de um líder, outros há em que ela também deverá incorporar as consequências da experiência colhida no contacto com o consumidor, o que traz à colação aquilo que poderemos chamar a "tecnologia do marketing".

A emergência da nova matriz da clientela bancária ou, melhor, a tomada de consciência da sua existência por parte das instituições bancárias e afins vem reclamando o aprofundamento e a criação de novas técnicas para a abordar, dentre os quais a segmentação do mercado claramente se impõe. Nenhum mercado é uniforme. Muitas das suas parcelas revelam aspectos comuns sui generis (por razões de ordem tradicional, cultural e económica, entre outras), o que induz a que, na estratégia de implantação das instituições, os produtos/serviços já disponíveis, e outros a criar, vão de encontro às peculiaridades de certos grupos de potenciais consumidores.

Neste contexto, a segmentação do mercado constitui uma das soluções para enfrentar a explosão sentida no lado da oferta e ajudar a resolver as inerentes dificuldades nas relações instituição/cliente, numa perspectiva de mútuo interesse. Adoptar uma abordagem baseada na segmentação poderá eventualmente implicar um reajuste ou uma redução do volume de negócios, mas tal parece imperativo, se se pretendem conservar níveis de rentabilidade, levar a cabo programas de expansão efectivos ou assegurar posições competitivas.

Numa altura em que a Banca procura diminuir a sua dependência em relação aos proveitos oriundos da diferença entre taxas de juro activas e passivas, incrementando o interesse pela cobrança de comissões e de receitas devidas pela prestação de serviços financeiros, a segmentação da base de clientes torna-se fundamental na identificação do potencial para efectuar o cross-selling de produtos de elevada rentabilidade (oferecidos pelo próprio banco ou pela constelação de empresas financeiras que habitualmente lhe estão associadas). A necessidade de captar, reter e fidelizar tais parcelas de mercado, simultaneamente reduzindo ou controlando custos e oferecendo uma qualidade superior, sublinha bem a importância que a segmentação encerra.

A evolução para um panorama de excesso de capacidade na Banca e algumas situações de concorrência desenfreada levam a que segmentos e produtos tradicionais se tornem menos rentáveis. Este quadro obriga à adopção de estratégias de diferenciação e de eventual reposicionamento no mercado, à diversificação e desenvolvimento de uma nova gama de produtos/serviços e ao repensar da própria missão de muitas instituições bancárias, o que apenas será possível após um rigoroso processo de segmentação do mercado.

É um facto que as atitudes dos bancos perante os clientes revelam crescente preocupação por uma melhor compreensão das suas diferenças, motivações e interesses. De um modo geral, todas as instituições procuram ajustar os seus objectivos e estratégias de actuação às necessidades e expectativas dos grupos a que se dirigem. No entanto, em muitos casos, as estratégias adoptadas parecem basear-se menos em processos analíticos e estudos dirigidos e mais na experiência empírica adquirida com o decorrer do tempo, ou na mera resposta às jogadas dos adversários.

De forma sucinta, as ideias atrás expostas constituíram motivação para o desenvolvimento do presente trabalho, cuja temática central se insere no domínio do marketing. Visa-se a análise das implicações do marketing na Banca numa perspectiva teórica, constituindo o estudo e a reflexão sobre segmentação no mercado bancário um dos objectivos fundamentais do trabalho.

Consideramos ser importante efectuar a transposição de muitas das noções e da prática mais comumente adoptadas pelas empresas vocacionadas para o grande consumo, em que existe preocupação por uma "standardização" bem direccionada para os diferentes tipos de alvos, efectuando as necessárias adaptações à área dos serviços bancários.

Sendo nosso entendimento que a abordagem segmentada do mercado deve ser um aspecto fundamental na concepção de estratégias de sucesso na Banca, é natural que investiguemos com alguma ênfase a temática da segmentação, enquadrando-a no coração da estratégia de marketing e comentando a sua relevância para a gestão bancária. A problemática que lhe está associada foi alvo deste estudo, tendo-se efectuado uma sistematização dos conceitos e da teoria associados ao marketing e segmentação no sector bancário e, paralelamente, procurado analisar os processos com ela relacionados.

Para tanto, apoiámo-nos, sobretudo nos segundo e terceiro capítulos, nos trabalhos de Moutinho (1989/90) [53], [54] e [55], Green (1977) [35], Wind (1978) [83], Weinstein (1987) [79] e de diversos outros investigadores que, de algum modo, reflectem o estado da arte neste domínio e constituem, seguramente, das melhores fontes de informação e de resultados teóricos/experimentais relacionados com o marketing bancário.

Baseada nos estudos feitos, propomos uma metodologia de segmentação passível de ser utilizada pelas instituições bancárias e analisamos as técnicas e bases consideradas mais importantes, tanto para o mercado dos particulares como para o das empresas.

Apresentamos ainda uma breve caracterização do sistema bancário português, baseada na actualidade e no passado recente, analisando o meio envolvente como determinante da atractividade deste mercado e das estratégias de segmentação a perseguir. Efectuamos uma ilustração, na medida do possível à luz dos conceitos focados ao longo do trabalho, do que alguns bancos nacionais têm realizado neste domínio, assim como das experiências e do que pensam os seus responsáveis, nomeadamente quanto ao papel da segmentação. Deste modo, os contactos desenvolvidos neste sentido conferem um carácter prospectivo ao estudo e possibilitam inferir quanto à extensão em que a segmentação é utilizada.

A exposição desenvolve-se ao longo de quatro capítulos:

1. *No primeiro, de índole introdutória, fazemos uma revisão dos aspectos mais relevantes para o marketing de serviços e da forma como estes directamente se podem relacionar com a actividade bancária. Referências importantes para a fundamentação das ideias expostas, tanto no âmbito genérico como no caso particular do mercado bancário, são as obras de Meidan (1984) [51], Cowell (1989) [22], Channon (1987) [14] e Kotler (1988) [43], entre outros. Procurámos analisar as especificidades dos serviços bancários e do seu conceito de marketing-mix expandido. Pretendemos ainda fazer uma caracterização do pensamento e tipologia de estratégias relativos ao marketing na Banca, destacando as noções de segmentação e de diferenciação segundo o modelo de Porter (1985) [61] e sublinhando o papel da análise das transacções bancárias como fonte diferenciadora a ter em consideração.*

2. *Após ter efectuado o enquadramento dos elementos considerados críticos no marketing bancário, o segundo capítulo centra-se na problemática da segmentação. Revisitámos conceitos e definições da literatura clássica, para analisar a finalidade e os benefícios que lhes vêm associados. Propomos uma metodologia de segmentação, inspirada na visão de Weinstein, que consiste em cinco fases fundamentais conducentes à obtenção de segmentos de mercado:*

estabelecimento dos objectivos de segmentação; selecção do método e das variáveis de segmentação; recolha da informação; análise da informação e obtenção dos segmentos. Para ilustrar o procedimento proposto, efectuámos uma síntese das principais técnicas de análise estatística (multivariada) a que a maioria dos autores consultados recorreu, aquando das suas investigações.

Finalizamos o capítulo estabelecendo requisitos a ter em conta para que o processo de segmentação seja bem sucedido.

3. No terceiro capítulo foi nossa intenção aprofundar as diversas possibilidades de segmentação, consubstanciadas na panóplia de variáveis ou bases a utilizar. Este capítulo está subdividido em duas partes, uma dedicada ao estudo do mercado dos particulares e outra dirigida ao mercado das empresas, na medida em que eles constituem os dois grandes grupos de clientes bancários essencialmente distintos. No segundo parágrafo é estudada a tipologia das bases de segmentação dos clientes-particulares, em termos das suas características intrínsecas e comportamentais, sendo apresentados alguns casos que se nos afiguram susceptíveis de clarificar a análise efectuada. Ainda neste parágrafo, optámos por dedicar uma referência especial ao Private Banking como forma independente de abordar um importante nicho de mercado.

Para o caso dos clientes-empresa, tratado no terceiro parágrafo, enfatizamos a distinção entre variáveis descritivas (características da organização e dos serviços financeiros) e variáveis não observáveis (características do centro de decisão e dos participantes na decisão), enquadráveis numa abordagem de segmentação em duas fases. Com o recurso a um conjunto de exemplos seleccionados, apresentamos algumas das principais bases de segmentação a considerar para este grupo.

4. O quarto capítulo é dedicado ao caso português, caracterizando o seu sistema e ambiente bancários. Após analisarmos o passado recente e o presente, recorreremos a uma bateria de entrevistas com responsáveis de alguns bancos nacionais. Apresentamos alguns desenvolvimentos sobre vários temas abordados, nomeadamente os que são focados ao longo de todo o terceiro e quarto parágrafos.

Assim, apresentamos as principais tendências detectadas quanto à evolução futura das redes de distribuição e a alguns aspectos que lhes estão associados, analisamos as atitudes a empreender em relação à população bancária dos nossos dias e referimos o uso cada vez mais intenso dos novos meios tecnológicos, tendo em vista minorar custos de exploração e, simultaneamente, satisfazer melhor as expectativas de alguns importantes segmentos de mercado.

Damos ainda conta das perspectivas quanto à concorrência externa, a futuras fusões e alianças que abrirão caminho ao estabelecimento de conglomerados financeiros, cuja geometria se adivinha cada vez mais variável, dado o contexto decorrente da integração no amplo mercado europeu.

Realçamos o papel do marketing, frisando que ele deve ser uma atitude global dentro da instituição bancária, procedendo do interior para o exterior, e enumeramos medidas a adoptar tendo em vista captar novos clientes e fidelizar os antigos.

Analisamos formas adoptadas por algumas instituições bancárias portuguesas quanto ao seu posicionamento e medidas de segmentação, baseadas em critérios que devem ser adequados à nossa realidade e cujo feedback deve ser científica e continuamente controlado. É dada ênfase à análise das bases de segmentação que as instituições abordadas estão correntemente a utilizar e são investigadas aquelas que se perspectivam adoptar.

Finalmente, sob a forma de reflexões finais, terminamos com uma palavra sobre a importância que a escolha do "terreno" (entendido como área estratégica de actuação) encerra e é realçada a importância da criatividade como motor do desenvolvimento e da acção.

Esperamos terem sido lançadas algumas pistas, que poderão proporcionar uma base futura para mais aturadas pesquisas, relativamente à aplicação das metodologias de segmentação que se impõem no actual quadro bancário.

CAPÍTULO I

O *MARKETING* BANCÁRIO

Parece existir algum consenso entre diversos autores quanto ao facto dos serviços e, em particular dos serviços financeiros, não serem uma área privilegiada de aplicação do que é estipulado nos conceitos de *marketing*, apesar da grande evolução sentida nos anos mais recentes. Com a desregulamentação do mercado, o *marketing* começou a ser alvo de uma maior e mais entusiástica atenção, mas a completa aceitação do conceito e a sua conversão para a prática tem sido lenta. Cremos que é sobretudo nesta época de incerteza económica e de intensa concorrência que o *marketing* se continuará a revelar como ferramenta crítica e poderosa na estratégia das instituições.

A natureza e prática tradicionais dos bancos eram caracteristicamente passivas, administrativas e conservadoras. A actividade de muitos bancos permanece ainda apenas focada na eficiência - saber fazer, de forma certa, o que lhes for "ordenado" - e, de tal sorte, não têm sido inovadores, resistindo frequentemente à mudança. No entanto, como em relação às demais empresas, espera-se dos bancos o desempenho do papel de agentes económicos activos na sociedade, habilitados para a produção de retornos financeiros e capazes de concorrer para sobreviver. Assim, assimilar o conceito de *marketing* constitui um objectivo e desafio determinantes para a organização no seu todo. Importa entendê-lo não como um apoio accidental, oriundo de um *staff* ou de um projecto *ad hoc*, mas sobretudo como um elemento norteador da organização e da gestão.

Neste capítulo efectuamos a revisão do conceito de *marketing*, tanto numa perspectiva de índole genérica como numa mais intimamente aplicada à Banca. As características singulares dos serviços financeiros são realçadas e o *marketing-mix* que se lhes pode associar é analisado. Aborda-se em seguida o pensamento estratégico de *marketing* nos bancos e a criação, tipologia e selecção de estratégias. Finalmente, conceptualiza-se a análise das transacções no âmbito do negócio bancário, uma importante área do *marketing* que pode ser utilizada para explicar eventuais gaps entre as estratégias formuladas e os resultados alcançados na prática.

1. BREVE REFERÊNCIA AO CONCEITO E À NATUREZA DO *MARKETING*

Existem múltiplas concepções de *marketing*. Se umas o descrevem como uma actividade empresarial, outras consideram-no um mero fenómeno comercial, enquanto algumas o sugerem como um conjunto de actividades empresariais interrelacionadas. Porventura uma das mais conhecidas e abrangentes "definições" é a proposta por Kotler (1988) [43]^(*) :

"Marketing é um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e de valor entre si."

Assim concebido, trata-se de uma actividade de gestão integrada que não pode considerar-se isolada das restantes actividades da empresa, utilizada apenas para "vender" produtos ou serviços acabados - deverá compreender todos os níveis, desde o operacional ao de planeamento.

Reidenbach *et al.* (1986) [63], reportando-se ao domínio particular da Banca, prefere conceber o *marketing* numa perspectiva de gestão estratégica considerando-o como

"uma actividade empresarial integrada e orientada para a identificação, criação e serviço da procura."

(*) Um número entre parêntesis rectos remete para a bibliografia.

Para ele o *marketing* está focalizado no consumidor. Poder-se-á afirmar que, segundo este ponto de vista, o sucesso de um banco existe na medida em que consiga satisfazer de forma rentável as necessidades e expectativas dos seus clientes, evidenciando que todas as actividades bancárias terão sempre presente, e em primeira instância, a preocupação pelo consumidor. Outro aspecto que importa considerar ao abordar deste modo o conceito de *marketing* é o da identificação e do fomento da procura. A procura é a resposta a uma necessidade. Identificar a oportunidade de satisfazer uma necessidade do consumidor é o primeiro passo no *marketing* de sucesso de um produto ou de um serviço e é também o que faz a diferença entre o esforço de *marketing* e o esforço de venda.

A visão de Peter Drucker [29] possui um interesse especial na medida em que ilustra o pensamento contemporâneo sobre o *marketing* na organização:

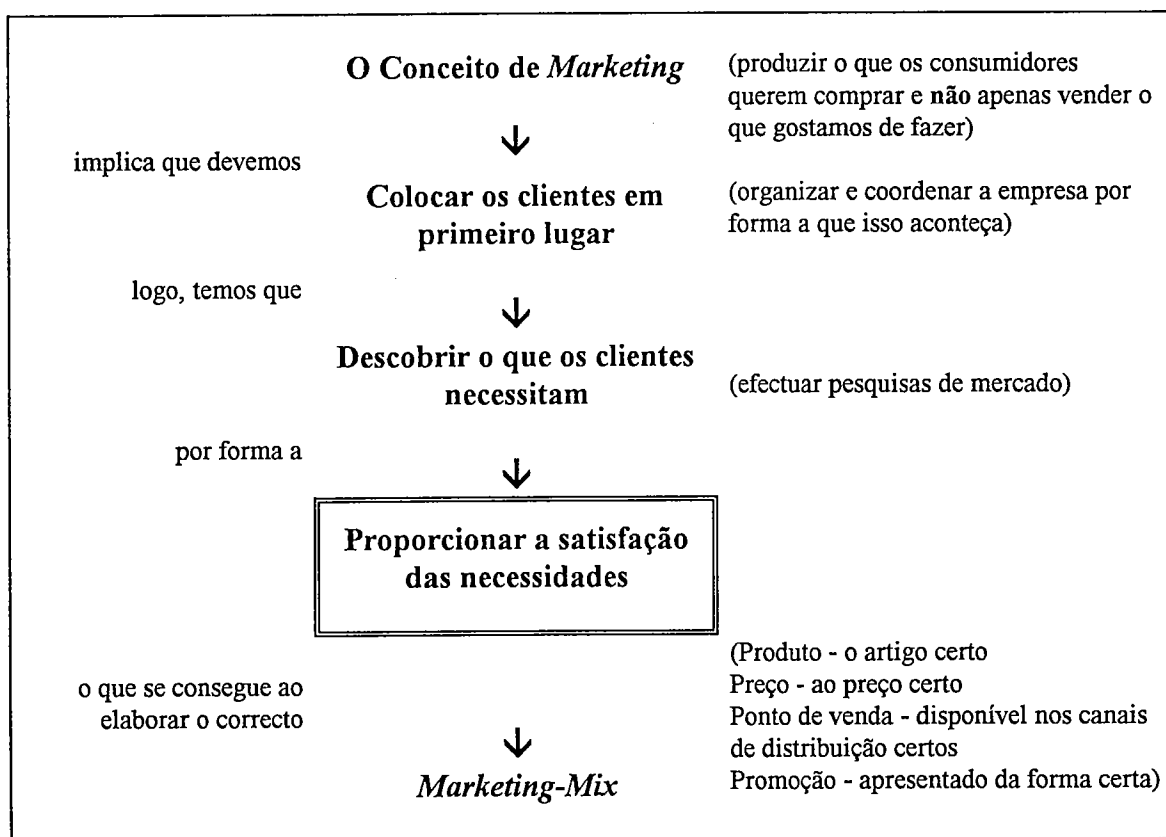
"O marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. Trata-se do negócio no seu todo visto na perspectiva do seu resultado final, isto é, visto na perspectiva do cliente."

O pensamento moderno da gestão é dominado pela estratégia e pelo *marketing*. Peter e Waterman em "In Search of Excellence" revelam um conjunto de princípios básicos, que afirmam serem partilhados pelas multinacionais de sucesso, donde se destacam o *apurado sentido do cliente*, o *apurado sentido do mercado* e a *elevada capacidade para motivar os funcionários para a satisfação dos clientes*. Outra obra, "A Passion for Excellence", de Tom Peters, advoga também a primazia do cliente defendendo a tese de que as empresas de êxito são as que organizam as suas estruturas, funções, actividades e políticas de remuneração segundo critérios de criação e de manutenção da satisfação dos seus clientes.

É importante distinguir o conceito de *marketing* do conceito de venda. Levitt (1975) [46], no clássico artigo "Marketing Myopia", apresentou uma perspectiva que evidencia o contraste entres estes dois conceitos: *"A diferença entre marketing e vendas é mais do que semântica. As vendas estão focalizadas nas necessidades do vendedor, o marketing nas necessidades do consumidor. As vendas estão preocupadas com a necessidade do vendedor transformar o seu produto em dinheiro, o marketing com a ideia de satisfazer as necessidades do*

consumidor através do produto e de todo o conjunto de acessórios ligados à sua criação, distribuição e consumo final."

A identificação da potencial procura de um bem ou serviço e a compreensão da sua natureza (traduzidas num *mix* de preço, produto, promoção e distribuição) proporciona a oportunidade de criar e colocar no mercado algo que consegue ir ao encontro do que o consumidor procura. O conceito de *marketing* sublinha que o propósito de qualquer organização é o de criar, conquistar e conservar clientela. O cliente é, pois, o elemento central em tudo o que a organização desenvolve. Este primado do cliente pressupõe que a organização seja rentável, seja capaz de conservar e acrescentar o seu capital e possua um conjunto claro de objectivos, de par com planos e estratégias adequados para os alcançar.



Adaptado de Wilmshurst (1985) [82], "The Fundamentals of Advertising"

2. A ADOÇÃO DO CONCEITO DE *MARKETING* PELA BANCA

A implementação e a interiorização na cultura da empresa do conceito de *marketing* tem sido preocupação mais ou menos recente de alguns tipos de indústrias e, em particular, de muitas das designadas empresas excelentes. No entanto, a indústria de serviços financeiros não tem sido um campo de actuação privilegiado de aplicação prática desta atitude.

Tradicionalmente, e até aos anos 60, o papel do *marketing* era encarado e confundido com o da publicidade e das relações públicas, Meidan (1984) [51]. Kotler refere ser já notório o esforço pela adopção de uma verdadeira função *marketing* nos bancos. Os seus presidentes manifestam um apoio entusiástico à nova função no seio das suas organizações. Novos cargos são criados, recorre-se à capacidade e talento vindos do exterior. Indivíduos-chave da gestão recebem cuidada formação por forma a adquirir um conhecimento mais profundo neste campo. Os orçamentos que contemplam o *marketing* são dilatados e sistemas de planeamento, organização e controlo são introduzidos.

Mas, apesar desta nova postura, Kotler considera que a verdadeira aprendizagem do *marketing* tem sido lenta. Segundo este autor (referindo-se sobretudo à realidade norte-americana), antes dos meados da década de 50 os banqueiros possuíam um conhecimento e visão do *marketing* reduzidos, porventura nulos.

De modo sucinto, a postura genérica dos bancos antes da era do *marketing* era a seguinte. O banco apenas fornecia serviços considerados necessários. O seu edifício era criado à imagem de um templo grego, sobretudo pensado para impressionar o público pela sua imponência e solidez. O interior era austero e os funcionários raramente sorriam. Os clientes de crédito sentiam que não iam às agências bancárias *propôr ou negociar uma operação* mas antes *pedir um empréstimo*.

Ainda sobre a evolução da mentalidade no sector bancário, Kotler apresenta-nos o que considera serem as "5 fases da lenta aprendizagem do *marketing* bancário":

1ª. MARKETING É PUBLICIDADE E PROMOÇÃO DE VENDAS: O *marketing* entrou nos bancos nos finais dos anos 50, não sob a forma de "conceito de *marketing*", propriamente dito, mas antes como "conceito de publicidade e vendas". Bancos e outras instituições financeiras começaram a sentir a crescente concorrência pela captação da poupança. Assim, algumas instituições financeiras decidiram adoptar os mesmos procedimentos das empresas de detergentes e aumentaram os seus orçamentos para *publicidade e promoção de vendas*, oferecendo uma panóplia de brindes (guardas-chuva, rádios, etc.) para captar novas contas. Os concorrentes foram forçados a adoptar as mesmas medidas e apressaram-se a contratar no exterior peritos e agências de publicidade.

2ª. MARKETING É SORRIR E É UMA ATMOSFERA AGRADÁVEL: Os bancos que introduziram a moderna publicidade e promoção cedo descobriram que a vantagem obtida se dissipava face à velocidade dos imitadores. Aprenderam também outra lição: atrair pessoas a um banco é fácil; convertê-las em clientes fiéis é difícil. Começaram então a formular um primeiro embrião do conceito de *marketing*, mais vasto do que a simples promoção de vendas, tentando *agradar aos clientes*. Os banqueiros haviam aprendido a sorrir. Os funcionários tiveram que ser ensinados de novo. As grades foram retiradas das janelas e o interior dos bancos foi redesenhado de modo a propiciar uma atmosfera mais acolhedora e amigável. Mesmo a arquitectura exterior de templo grego teve que ser modificada. Os bancos que primeiro implementaram tais mudanças logo ultrapassaram os seus concorrentes na capacidade de atracção e retenção de clientes. A concorrência, no entanto, rapidamente compreendeu o que estava a suceder e depressa adoptou programas semelhantes de treino de simpatia e de melhoria da decoração. Em breve, todos os bancos eram já tão igualmente simpáticos que a simpatia perdeu o seu poder como factor determinante na selecção do banco pelo cliente.

3ª. MARKETING É INOVAÇÃO: Os bancos tiveram que procurar novas bases de vantagem diferencial, passando a um estágio mais avançado do *marketing*. Alguns começaram a compreender que o seu negócio deve ir ao encontro das necessidades financeiras evolutivas dos clientes. Deste modo, tais bancos começaram a pensar em termos de *inovação contínua* propondo novos e mais valiosos serviços aos clientes (cartões de crédito, planos de poupança, empréstimos automáticos, etc.). Uma inovação de sucesso confere ao banco que a implementa liderança competitiva. Contudo, os serviços financeiros são facilmente copiáveis, pelo que as vantagens que proporcionam têm

duração efêmera. Mas se um banco investir na inovação de forma continuada poder-se-á manter na frente dos seus congéneres.

4ª. MARKETING É POSICIONAMENTO: O que acontece quando todos os bancos passam a fazer publicidade e promoção de vendas, a sorrir e a inovar, ainda que de forma contínua? Começam a tornar-se todos semelhantes e, por esta via, nenhum consegue parecer o melhor para todos os clientes. Vêm-se então obrigados a procurar características que os individualizem. Há que reconhecer que um banco não consegue eficientemente oferecer todos os produtos. Tem que escolher, tem que examinar as suas oportunidades e *tomar uma posição* no mercado. O posicionamento vai mais longe do que a simples criação de imagem. O banco criador de imagem procura cultivar na mente do consumidor uma ideia de grandeza, simpatia e eficiência. Adoptam-se por vezes logotipos e símbolos para melhor expressar a personalidade de forma distinta. No entanto, rapidamente o cliente volta a ter a percepção de que todos os bancos são basicamente semelhantes, diferindo apenas nos símbolos por eles escolhidos. O posicionamento de um banco é uma tentativa de se distinguir dos seus concorrentes através de dimensões reais por forma a que seja preferido por determinados segmentos de mercado. O posicionamento visa ajudar o cliente a reconhecer as diferenças reais entre bancos concorrentes, de maneira a que ele se identifique com o banco que melhor satisfaz as suas necessidades.

5ª. MARKETING É MARKETING, ANÁLISE, PLANEAMENTO E CONTROLO: Um conceito mais avançado de *marketing* bancário, que representa na essência o *marketing* moderno, assenta na instalação simultânea de *sistemas eficazes de análise de marketing, de planeamento e de controlo*. Refira-se o caso de um importante banco americano que conseguiu atingir bons níveis de sofisticação em publicidade, simpatia, inovação e posicionamento mas que falhou nos sistemas de *marketing*, planeamento e controlo. Em cada ano fiscal os responsáveis comerciais estabeleciam os seus objectivos de crescimento, rotineiramente, 10% acima dos valores do ano anterior. Um director comercial, considerado com bom desempenho, reformou-se sendo substituído por um indivíduo que de imediato incrementou o volume de negócios em 50% relativamente ao ano anterior. Só então o banco compreendeu como havia falhado ao conduzir as pesquisas de *marketing*, ao medir o potencial dos diversos mercados, ao desenvolver os planos de *marketing*, ao estabelecer os seus objectivos e ao criar sistemas de retribuição apropriados.

Em suma, e de modo sintético, pode afirmar-se que a adopção das modernas técnicas do *conceito de marketing* traduz, por parte dos gestores, o reconhecimento de que a instituição bancária só poderá satisfazer os detentores do capital, no longo prazo, se também for capaz de proporcionar de forma rentável a satisfação da clientela.

O *marketing* bancário encerra, pois, a actividade de criação e de fornecimento de serviços bancários susceptíveis de satisfazer os utentes proporcionando simultaneamente lucro ao banco. Esta concepção pressupõe, por um lado, que os clientes terão que ser satisfeitos, o que implica a existência de uma capacidade de apreender aquilo que procuram. Por outro lado, a criação e distribuição de serviços bancários conduz a que o *marketing* seja um processo permanentemente activo e criativo, envolvendo todos os funcionários do banco. Repare-se ainda que a boa distribuição de um serviço mal concebido ou a má distribuição de um serviço perfeitamente concebido correspondem sempre a mau *marketing*.

3. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS NA BANCA

3.1. O QUE É UM SERVIÇO?

De entre algumas definições de serviço encontradas na literatura destacamos as seguintes:

"Serviços são actividades separadamente identificáveis e essencialmente intangíveis que proporcionam a satisfação de desejos e que não estão necessariamente ligadas à venda de um produto ou de outro serviço. Produzir um serviço pode, ou não, requerer o uso de bens tangíveis. No entanto, quando esta utilização for necessária não existe transferência da posse destes bens tangíveis", Stanton (1981) [73].

"Um serviço é qualquer actividade ou benefício que uma das partes pode oferecer à outra, essencialmente intangível e que não resulta na posse de nada. A sua produção pode estar, ou não, ligada a um produto físico", Kotler (1988) [43].

3.2. ESPECIFICIDADES DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS

Uma das questões que emerge ao analisar o *marketing* bancário diz respeito à diferença que existe entre o *marketing* de serviços e o *marketing* de produtos. Afirmar que produtos e serviços são realidades distintas é comum e facilmente aceite, mas tal já não acontece quando se pretende saber até que ponto tais diferenças são significativas para os propósitos do *marketing*. Para Rushton e Carson, citados por Cowell (1989) [22], a maior diferença que se verifica entre eles provém do facto de um produto ser produzido, enquanto um serviço é desempenhado (*performed*). As características especiais dos serviços apresentam implicações relativas ao seu *marketing*. Embora muitos conceitos e ferramentas do *marketing* sejam igualmente aplicáveis a produtos e a serviços, a sua importância relativa e a forma da sua aplicação diferem, com frequência. Tal como sucede no *marketing* de produtos, o *marketing* efectivo para um serviço requer o desenvolvimento de uma imagem desejável. Devido à natureza intangível dos serviços, a criação de uma imagem adequada torna-se bastante mais crítica neste caso, Onkvisit e Shaw (1989) [57]. Tal como a qualidade constitui uma das preocupações no *marketing* de produtos, também o é no *marketing* de serviços, pelo que é fundamental estar atento ao seu nível, sobretudo quando ela depende muito do desempenho dos funcionários.

Têm sido sugeridas algumas características que fazem a distinção entre os conceitos de **produto** e de **serviço**. Segundo Cowell, as mais comumente atribuídas aos serviços são a *intangibilidade*, a *inseparabilidade*, a *heterogeneidade*, a *perecibilidade* e a *posse*.

Intangibilidade: Os serviços são essencialmente imateriais, não podendo, pois, ser fisicamente avaliados (não se podem saborear, cheirar, sentir, ver ou ouvir). Antes da sua aquisição não é possível conhecer os benefícios que proporcionam.

A percepção da qualidade de um serviço deriva muitas vezes do ambiente ou "atmosfera" em que o mesmo é adquirido ou executado. Os utilizadores dos serviços bancários procuram detectar alguns sinais de evidência física aquando da sua obtenção, o que se pode traduzir na localização das agências, edifício, decoração, *layout*, filas de espera, vestuário dos funcionários, equipamento e todo o material de comunicação (impressos, panfletos, livros de cheques, etc.). A

difficuldade de serem efectuadas demonstrações físicas ou exhibições e exposições dos serviços obriga a que a caracterização das suas propriedades só seja possível *a posteriori*.

Cowell faz a distinção entre dois tipos de evidência física no *marketing* de serviços: *evidência periférica* - possuída como parte integrante do serviço, mas tendo um reduzido valor (e.g., o livro de cheques); *evidência essencial* - não pode ser possuída pelo cliente sendo, no entanto, fundamental e influenciando decisivamente a aquisição do serviço (e.g., o aspecto/sentir da agência).

Imagine-se um banco que pretende passar a ideia de que o seu serviço é rápido e eficiente. Kotler sugere que uma possível forma de "tangibilizar" essa estratégia de posicionamento seria analisar os seguintes aspectos:

1º. Local: O aspecto físico deverá inspirar rapidez e segurança; o exterior e o interior deverão estar limpos; a disposição das secretárias e o fluxo de pessoas deverão ser cuidadosamente estudados; as filas não deverão ser demasiado longas; os clientes que esperam um atendimento personalizado deverão ter lugares disponíveis e acolhedores; a música de fundo deverá reforçar a ideia de que o serviço é eficiente.

2º. Pessoal: Os funcionários deverão estar atarefados e adequadamente vestidos (uma forma de vestir informal poderá levar o cliente a inferir negativamente quanto à qualidade do pessoal e do serviço).

3º. Equipamento: Os computadores, máquinas de fotocopiar, impressoras, secretárias deverão aparentar ser "a última palavra" - os clientes poderão "pensar duas vezes" ao depararem com máquinas de escrever de outra era.

4º. Material de Comunicação: Todo o material de comunicação do banco deverá sugerir eficiência; os impressos deverão ter uma organização e apresentação clara e agradável; as brochuras deverão ser cuidadosamente seleccionadas; as propostas de crédito devem estar concebidas de forma impecável e os anúncios do banco deverão comunicar claramente o seu posicionamento.

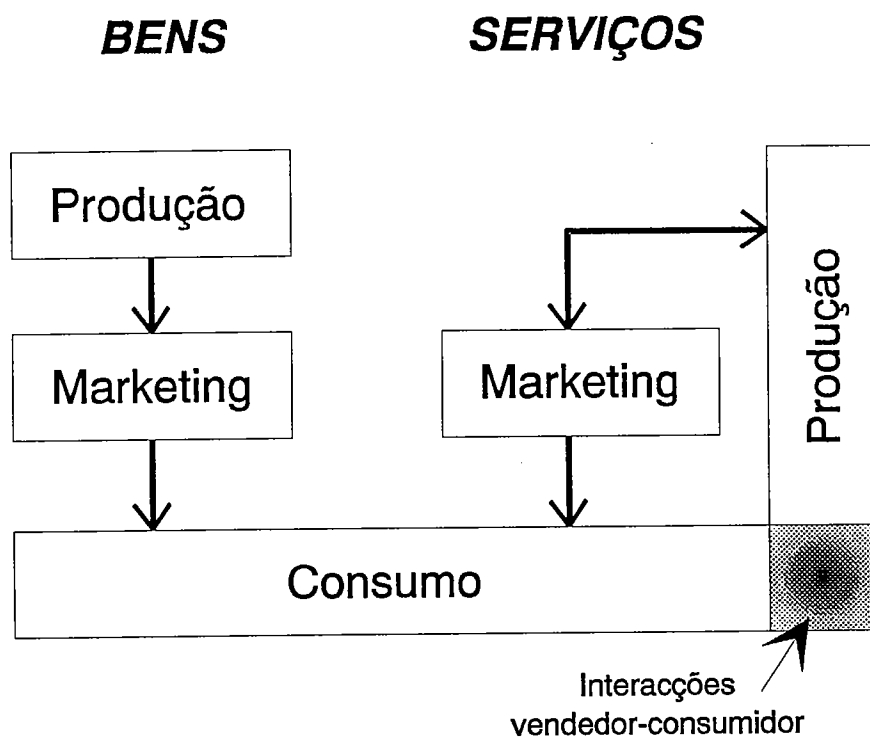
5º. Símbolos: O banco deve escolher um nome e um símbolo para cada serviço que sejam facilmente correlacionáveis (e.g., se o nome escolhido fosse "Serviços Mercúrio" poder-se-ia adoptar o símbolo do deus grego Mercúrio).

6º. Preço: O preço dos diversos serviços bancários deverá ser sempre claro e inequívoco.

Inseparabilidade: A criação ou a execução de um serviço ocorre em simultaneidade com o seu consumo, total ou parcial. Um corolário deste facto traduz-se em que um serviço não pode, habitualmente, estar separado da pessoa do vendedor/prestador. Enquanto os bens são produzidos, vendidos e consumidos, os serviços são vendidos e depois produzidos e consumidos (ver figura a seguir).

Existe uma interacção entre o fornecedor do serviço (funcionário do banco) e o cliente que vai afectar o resultado e a qualidade do mesmo. Uma das formas que os bancos encontram para obviar problemas que podem ocorrer aquando desta interacção é a utilização de ATM (Automatic Teller Machines ou Caixas Automáticas) disponíveis em lugares onde estes serviços se revelam mais necessários (em lugares públicos de grande afluência como zonas marcadamente comerciais ou nas próprias agências bancárias).

Relacionamento entre produção, *marketing* e consumo



Adaptação de Cowell, D. (1989) [22], "The Marketing of Services"

Heterogeneidade: Os serviços são heterogêneos enquanto que os produtos são, por sua natureza, uniformes. Do lado da oferta é difícil, se não impossível, obter padronização do resultado dos serviços. Cada "unidade" de serviço (e.g., uma agência bancária) difere das restantes sendo difícil garantir o mesmo nível de qualidade para todas.

Não é fácil, do ponto de vista do cliente, avaliar a qualidade e antecipar os benefícios ou a satisfação a obter, antes da aquisição do serviço bancário. Uma vez que este depende necessariamente das pessoas que o executam, o investimento na selecção e formação de pessoal é fundamental e contribui, de modo decisivo, para a sua qualidade. Além disso, permite criar capacidade de resposta a cada situação que se apresente.

Perecibilidade: Ao contrário do que sucede com os bens, os serviços são muito limitados no tempo (vida curta) e não podem ser armazenados, transportados ou inventariados. Estas particularidades agravam a dificuldade em se estar preparado para eventuais flutuações da procura. Alguns fenómenos sazonais na Banca, como as férias (que acarretam fluxos de determinado tipo de clientes, com necessidades específicas) podem afectar a prestação dos serviços.

Posse: A ausência de posse é uma diferença básica entre as indústrias de bens e de serviços. Os consumidores podem ter apenas o acesso ou a utilização do serviço mas não a sua posse.

Todas estas características provocam condicionalismos nos homens do *marketing* bancário tanto mais que a sua influência na distribuição é limitada (na medida em que existe um grau de imprescibilidade de cada vez que ocorre a prestação de um serviço), sendo-lhes dificultada a tarefa fundamental de controlo de qualidade das operações.

A tabela seguinte sumariza as características dos serviços e algumas das implicações a elas aliadas.

CARACTERÍSTICAS	IMPLICAÇÕES	FORMAS DE ULTRAPASSAR
INTANGIBILIDADE	Dificuldade de amostragem Impossibilidade de patentes Ênfase no elemento promocional do <i>marketing-mix</i> Dificuldade em avaliar preço e qualidade <i>a priori</i>	Enfatizar os benefícios Aumentar a tangibilidade do serviço através de representações físicas Explorar as vantagens da personalização Criar reputação
INSEPARABILIDADE	Requer a presença do produtor Venda directa Operações de escala limitada	Apostar na competência dos colaboradores Aprender a lidar com grupos maiores Poder de argumentação
HETEROGENEIDADE	Padronização (depende de quem e quando) Dificuldade de assegurar qualidade	Cuidadosa selecção e formação do pessoal Estabelecimento de padrões e seu controlo Mecanismos de controlo de qualidade
PERECIBILIDADE	Impossibilidade de armazenagem Problemas com flutuação da procura	Antecipar e ajustar a oferta à procura
POSSE	Os clientes têm acesso mas não a posse	Explorar vantagens da ausência de posse (e.g., facilidades de pagamento)

Meidan (1984) [51] acrescenta outras características para os serviços bancários, que complementam as que atrás ficaram descritas, das quais se podem destacar:

Sistema de *marketing* altamente individualizado: O homem do *marketing* bancário possui canais de distribuição limitados. Logo, é induzido a localizar os pontos de distribuição (as agências dos bancos) de forma tão conveniente quanto

possível. É importante ter presente que, com frequência, os clientes escolhem uma determinada agência apenas por razões que apenas se prendem com a sua comodidade.

Vasto leque de produtos e serviços: Os bancos vêm-se obrigados a oferecer uma gama alargada de produtos e serviços de molde a irem ao encontro da grande variedade de necessidades financeiras, ou outras com elas relacionadas, de diferentes clientes (particulares ou empresas) oriundos de áreas diversas (os clientes procuram serviços tão variados como apoio ao consumo, ao investimento, à tesouraria, ao crédito, em seguros, em depósitos e poupança, na gestão de carteira, no *leasing*, no *factoring*, etc.). As instituições que demonstram actualmente a sua superioridade estratégica modificam e alargam a sua carteira de actividades em função de critérios mais afinados do que os da mera competitividade relativa nas diferentes áreas de actividade. Muito particularmente, transformam a carteira trocando progressivamente as suas actividades de baixo valor acrescentado por outras com melhor potencial de lucros.

Dispersão geográfica: Para qualquer banco é fundamental a existência de uma rede de agências que satisfaça necessidades e interesses de âmbito local e nacional. A dimensão e o tipo da rede têm-se revelado uma ferramenta importante na estratégia competitiva da Banca portuguesa, sobretudo na altura em que se assistiu ao rápido crescimento do número de operadores no mercado, desejosos de atingir notoriedade, ainda que sacrificando os seus orçamentos. Trata-se de uma característica em que é necessário procurar o justo equilíbrio entre a expansão e a prudência.

Falta de identificação especial: Aos olhos do público, os serviços bancários são todos semelhantes entre si. Isto sucede devido à regulamentação imposta pelo Estado, à supervisão dos bancos centrais e à elevada concorrência em termos de preço. Por outro lado, os serviços bancários caracterizam-se pela ausência de "direitos de autor". Neste mercado é com grande facilidade que se copia a introdução de um novo produto ou a concretização de qualquer inovação. Assim,

quando o banco escolhe meios eficazes a curto prazo para penetrar nos seus mercados acaba inevitavelmente por ser copiado pelos seus concorrentes. O emprego judicioso dos recursos consiste portanto em criar competitividade e não apenas em ganhar pontualmente uma batalha comercial. Se a instituição afecta meios de penetração nos mercados que são facilmente reproduzíveis, ela não somente não cria barreiras concorrenciais, como se arrisca a constatar que delapidou os seus recursos.

No domínio bancário estas preocupações são por demais críticas, tanto mais que pela própria natureza, ele se caracteriza por ausência de barreiras concorrenciais eficazes (produtos/serviços imitados ou imitáveis, marcas fracas, redes comerciais da mesma natureza e de eficiência comparável). A miopia estratégica leva certas instituições a afectar os seus recursos guiadas pela necessidade de defender a curto prazo certas posições, ou ainda a aspirar a quotas de mercados imitando os produtos e os pontos de vista comerciais dos seus concorrentes. Elas obtêm então, no máximo, uma neutralização recíproca sem reforçar a médio prazo a sua posição. Pelo contrário, as estratégias superiores conseguem, a longo prazo, o reforço da competitividade, ao mesmo tempo que desenvolvem, a curto prazo, os proveitos e os lucros.

Os bancos têm pois que desenvolver uma imagem que os diferencie e lhes permita estabelecer uma identidade própria. Saliente-se ainda que a actividade bancária tem sido caracterizada por um elevado grau de fidelidade do cliente. Existe normalmente uma relação banqueiro-cliente estável, apenas se assistindo a mudanças por parte do cliente quando na presença de um elevado grau de desapontamento para com o *seu* banco.

Assim, as preocupações dos bancos prendem-se com a localização das agências, o pessoal, as técnicas de publicidade e promoção, a qualidade, a reputação, a imagem e, de vez em quando, com a criação de novos serviços, por forma a estabelecerem ou consolidarem a sua própria identidade.

4. O *MARKETING-MIX* NA BANCA

Numa referência ao tradicional conjunto de instrumentos que operacionalizam o *marketing* - os quatro "P" do *marketing-mix* - caracteriza-se a seguir, sucintamente, a sua aplicação no quadro português.

- **PUBLICIDADE:** O razoável desafoço económico em que os bancos portugueses têm vivido nos últimos anos, aliado ao contínuo crescimento da concorrência no sector, tem levado as administrações bancárias a encarar o *marketing*, e muito em particular a comunicação publicitária, como uma arma de inegável importância. Na verdade, os bancos têm sido dos melhores clientes das agências de publicidade. Alguns pretendem reposicionar a sua imagem perante os novos segmentos de mercado que desejam atingir (e.g., o BCI e BFB). Outros necessitam mostrar o visual mais moderno que adoptaram (e.g., BPA, BNU, Banif, BFE), traduzido em novos logotipos ou na utilização de novas cores. Os processos de privatização foram também pretexto para grandes campanhas. A liberalização das taxas de juro e a agressividade da concorrência sectorial motivaram o dinamismo das estratégias de comunicação, assistindo-se à preocupação pela diferenciação em termos mediáticos (para além da televisão - agora com o impulso proporcionado pelos canais privados - surgem alternativas como os *outdoor* - os grandes cartazes de cidade -, o crescimento das acções de *direct marketing*, o patrocínio de determinados acontecimentos culturais - concertos, "ballet" -, desportivos, etc.).

É importante não esquecer que estas acções, se não forem devidamente acompanhadas, poderão ter um efeito bastante perverso: o de frustrar as expectativas que elas próprias criam.

- **PRODUTO:** A designação de produto no *marketing* bancário é feita em sentido lato e refere-se sempre a algo que apoia a prestação de um serviço, já que a Banca se trata de uma indústria de serviços. Tratando-se de um elemento possuidor de características tão indiferenciadas como o é dinheiro, os produtos/serviços financeiros acabam por ser vistos pelo público como essencialmente semelhantes. Por outro lado, torna-se complexo sustentar uma vantagem competitiva duradoura baseada na inovação quando neste campo a

imitação da novidade é fácil e uma prática comum. Ainda assim, tem sido notório o proliferar de novos e mais flexíveis produtos pensados para satisfazer diferentes necessidades de retorno *versus* risco. São colocadas constantemente novas contas poupança (dirigidas a empresas, jovens, reformados, profissionais liberais) e de crédito que, devido ao seu curto ciclo de vida, obrigam ao controlo permanente do mercado e do comportamento da clientela, bem como a suportar a factura de custos organizacionais acrescidos e de constantes investimentos promocionais.

- **PREÇO:** Em virtude da característica de "falta de identificação especial" (Meidan) dos serviços bancários e pelas razões expostas no ponto anterior, o preço torna-se numa variável crítica da estratégia de *marketing*. Num cenário de permanente tendência de descida das taxas de juro, "agravado" pela abertura dos movimentos de capitais que força a harmonização com o quadro europeu, os bancos têm que estar particularmente atentos às políticas de preços que praticam. Neste sentido, a estratégia generalizadamente instalada tem sido de *seguimento da concorrência* pois parece surgir uma resposta mais ou menos imediata por parte dos bancos concorrentes sempre que é conhecido o *feedback* positivo de alguma iniciativa ou publicada uma nova *prime-rate*, por exemplo.

As fontes de proveitos do negócio bancário estão também a sofrer uma alteração: resultam cada vez menos da intermediação pela via do diferencial taxa de juro e mais da cobrança de comissões pela prestação de serviços.

- **PONTO DE VENDA:** Este é um dos aspectos que maiores alterações tem sofrido no passado recente. Os bancos têm feito fortes apostas nas suas redes de agências tendo o seu número crescido de forma explosiva nos últimos 3 a 4 anos (tendência que conhecerá um inevitável retrocesso, na opinião de muitos analistas). Os clientes também já não são os mesmos: educados pelas campanhas publicitárias e pela postura mais agressiva e profissional dos novos bancos, os "novos" clientes são cada vez mais sensíveis à qualidade do serviço e, muito particularmente, à qualidade do atendimento.

São desenvolvidos esforços no sentido de melhorarem e modernizarem o *layout* das agências, a sua decoração, a operacionalidade do *back-office*, e o atendimento personalizado tornou-se um *must* sendo habitual a criação de zonas específicas para o efeito.

A aposta nas novas tecnologias veio contribuir para a alteração decisiva da forma de estar de muitos bancos embora ainda não exista a sofisticação, por exemplo, dos serviços telemáticos franceses com a Banca ao domicílio. Os pioneiros neste domínio foram o BCP com o lançamento da Nova Rede, seguidos das lojas automáticas do BPA e da CGD. É aqui que bancos com estruturas mais pesadas, conjugadas com a dispersão geográfica, encontram maior dificuldade de acompanhamento.

Para além dos quatro elementos Publicidade, Produto, Preço e Ponto de Venda (distribuição), Kotler, que é um aficionado das alterações, acrescenta mais dois "P" a considerar no âmbito do que designou por *megamarketing* (a organização tendo no conjunto dos seus objectivos a influência do meio em que se insere): **Política e Persuasão da opinião Pública**. Estes dois aspectos não têm necessariamente que ser da competência do departamento de *marketing* (talvez mais da de um departamento de relações públicas), embora possam afectar decisivamente o desempenho da instituição no mercado.

Por outro lado, numa entrevista efectuada por Barry Deusch a Kotler (1990) [25], este salienta a importância dos sub-componentes do "Ponto de Venda" no *marketing* de serviços, oferecendo-nos mais três "P":

- **PESSOAS** - são de importância vital na distribuição de serviços já que o cliente irá julgar o que obtém sobretudo em função das suas percepções quanto ao fornecedor do serviço. Um estudo realizado pela revista *American Banker* revelou que as principais reclamações apontadas aos serviços prestados pela Banca se centravam em aspectos relacionados com o atendimento, atenção e serviço personalizado. O treino e formação do pessoal será um factor capaz de fazer a diferença nos bancos preocupados em estabelecer uma imagem de marca positiva.
- **APRESENTAÇÃO** (*Presentation*) - refere-se às decisões quanto à aparência/imagem do banco e que estão relacionadas com o seu posicionamento no mercado.
- **PROCESSO** - aspecto crítico que diz respeito aos procedimentos, mecanismos e fluxos de actividades que condicionam a forma de satisfazer as necessidades dos clientes através do sistema.

5. O MARKETING ESTRATÉGICO NA BANCA

A revolução sentida na Banca nos últimos anos tem provocado alterações constantes nos bancos que pretendem ajustar a sua organização interna a uma envolvente sempre em mutação. Se por um lado a concorrência entre bancos estimula o lado da procura e aumenta a eficiência no lado da oferta, por outro provoca a erosão das margens de lucro aumentando a probabilidade de perdas.

Poderosos elementos intangíveis, como a cultura - construída em certos casos ao longo de décadas - e as resistências psicológicas dos banqueiros constituem sérias barreiras à mudança. Como Wilmot referiu, "as culturas por definição preservam o melhor do passado" não sendo de surpreender que os elementos mais conservadores no seio da Banca sejam, com frequência, pessoas com elevado número de anos na instituição que atingiram posições médias ou séniores. Este autor refere ainda que a gestão por "receita" ou imitação apenas conduz a que a organização seja mais previsível para a concorrência. Parece pois que, num contexto marcado por alterações profundas, a utilização de estratégias que se apoiam na experiência passada não constitui fundamentação para o estabelecimento de sólidos planos estratégicos de *marketing*.

5.1 ALGUMAS DEFICIÊNCIAS E MITOS DO MARKETING BANCÁRIO

Apesar do crescente reconhecimento da importância da adopção da prática de *marketing* pelos bancos, muitos continuam a encará-lo como uma actividade acessória, não fundamental. Uma razão que contribui para a menor aceitação do *marketing* é que a sua contribuição para a rentabilidade do banco não é de quantificação fácil. No entanto, a análise e o planeamento estruturado do mercado podem ser avaliados em termos das actividades concretas e dos resultados dos gerentes das agências ou dos gestores de conta.

A ausência de uma estratégia de *marketing* completamente integrada pode resultar no desperdício de oportunidades, no decréscimo das quotas de mercado e, em última análise, na diminuição dos lucros. Muitas das razões que estão por detrás do *gap* entre a oferta de serviços bancários e a procura podem ser explicadas pelas deficiências na concepção de estratégias de *marketing* proactivas, Coskun *et al.* (1992) [21]. Os cinco principais factores-problema identificados por estes autores estão resumidos na tabela que se segue:

QUADRO GERAL DO <i>MARKETING</i> BANCÁRIO DEFICIENTE			
FACTOR	SINTOMA	CAUSA	EFEITO
DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	Ênfase nos pontos errados	Falha na sua compreensão	Perdas ou mesmo insucesso
COMPREENSÃO DOS RECURSOS INTERNOS	Comportamento mal orientado	Reduzida análise interna do negócio	Lucros suboptimizados
COMPREENSÃO DO CONCEITO DE <i>MARKETING</i>	Comportamento mal orientado e reclamações excessivas	Falta de conhecimentos de <i>marketing</i>	Redução dos lucros ou insucesso
IDENTIFICAÇÃO DOS MERCADOS	Desconhecimento dos segmentos de mercado	Desconhecimento do próprio mercado e de <i>marketing</i>	Redução dos lucros ou insucesso
DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO	Conhecimento inadequado dos clientes e suas necessidades	Falta de compreensão da importância dos clientes	Insatisfação dos clientes conduzindo a perdas

Cavallo (1991) [13] considera que o *marketing* é mais uma *arte* do que uma *ciência*, já que não se apresenta com as estruturas e relações precisas que os gestores das instituições financeiras frequentemente pretendem. Por isso, ele afirma ter surgido um conjunto de mal entendidos e enganos sobre o *marketing* bancário. De seguida, analisam-se quatro mitos que ele considera existir:

O mito do Departamento de *Marketing*. De acordo com o já atrás exposto, podemos afirmar, de forma simplista, que o *marketing* pretende descobrir aquilo que os consumidores desejam e disponibilizar a sua oferta a um preço convidativo, num cenário atraente. As actividades necessárias à prossecução deste objectivo (gestão de produto, promoção e serviço ao cliente) fazem, normalmente, parte integrante do departamento de *marketing*. No entanto, este é mais do que uma mera colecção de funções que integram um departamento. Já Kotler [43] sugerira que o *marketing* encerra toda uma filosofia da organização, a qual coloca o cliente no início, não no fim, do processo de planeamento estratégico. Por outras palavras, o *marketing* traduz uma certa "forma de estar no negócio", assumindo um compromisso para com o consumidor, a começar no topo, por decisão dos gestores, e atravessando todos os níveis da organização. Deste modo, ele é da responsabilidade de todos e não apenas de quem pertence ao departamento de *marketing*, constituindo um grande desafio à comunicação interna.

A resposta às questões seguintes pode revelar o empenho do banco na função *marketing*: Existe um departamento de *marketing*? O seu director reporta directamente ao presidente? Os membros do departamento são parte permanente nos processos de decisão que envolvem novos produtos e respectivos preços? O orçamento para *marketing* é de pelo menos 1% dos activos?

O mito "a investigação em *marketing* é só para grandes". Não raras vezes, a investigação em *marketing* é encarada como estando fora do alcance das pequenas e médias instituições. Contudo, frise-se que a pesquisa de mercado não tem que ser necessariamente dispendiosa - muitos dos estudos poderão ser efectuados pelos próprios funcionários. O dinheiro gasto na investigação em *marketing* acaba por se tornar um investimento na diminuição do risco, já que o seu objectivo fundamental visa aumentar a probabilidade de sucesso das decisões tomadas. É aconselhável efectuar investigação em *marketing* nas seguintes situações:

- Quando o banco está a lidar com um produto cuja quota de mercado está baixa, as reclamações dos clientes tendem a aumentar, a resposta à promoção não resulta como era esperado.
- Quando o banco pretende lançar algo de novo. Qualquer empreendimento do banco - a introdução de um novo produto, o desenvolvimento de uma campanha publicitária, a alteração da designação do banco - está carregado de riscos. A investigação em *marketing* pode reduzir o risco inerente às correspondentes decisões.
- Planeamento estratégico. Os gestores dos bancos por vezes têm necessidade de se afastar das decisões do dia-a-dia e reflectir sobre o futuro. As sondagens do mercado podem proporcionar a informação e os dados em que se baseiam novos planos estratégicos.

O mito "a palavra dos regulamentadores". Algumas instituições erram ao considerar que o facto de terem autorização conferida por legislação para vender um determinado produto é bastante para o colocar no mercado, na presunção de que é certo que os clientes o irão adquirir. Neste sentido, nunca deverá ser o departamento jurídico de um banco ou as autoridades reguladoras a conceber um produto. Ser possível ou legal não significa ser correcto ou oportuno, do ponto de vista comercial.

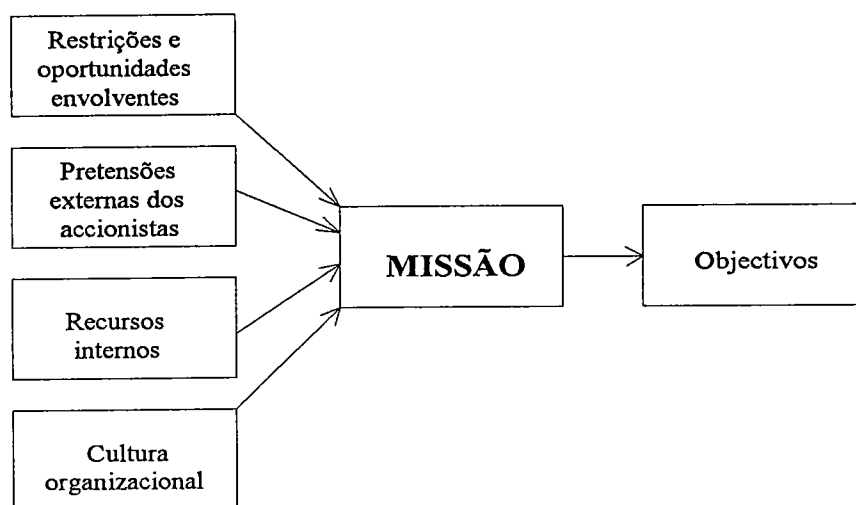
O mito "o marketing é um luxo". Quando os bancos se dizem forçados a "cortar" no orçamento para o *marketing*, como política de controlo de custos, subsiste a ideia de que a função do *marketing* é de menor importância. No entanto, o *marketing* revela-se um instrumento vital para a conquista de nova clientela e, ao mesmo tempo, para a preservação da já existente, o que se torna particularmente crucial em alturas de recessão económica. Em tais alturas, os bancos possuidores de uma posição financeira mais forte deverão saber tirar partido das debilidades dos concorrentes e conquistar quota de mercado. Os outros necessitarão de manter a confiança dos seus clientes assegurando-lhes que estão a ser tomadas medidas conducentes ao restabelecimento da rentabilidade e solidez financeira.

5.2. A ESTRATÉGIA DE *MARKETING*

É função dos gestores de topo proporcionarem um claro sentido e direcção às actividades da organização. Para tanto, eles devem fomentar acções em três direcções fundamentais, a saber: desenvolver uma *missão*, estabelecer *objectivos* e formular *estratégias*, Thompson *et al.* (1989) [76]. Esta tarefa está ao cuidado dos conselhos de administração e das posições directivas que têm uma visão global da estratégia do banco, da sua posição actual, das suas linhas condutoras, dos objectivos exigidos, da lógica das políticas seguidas e dos comportamentos esperados.

O desenvolvimento da missão é a primeira tarefa no processo de direccionar a organização. Permite aos gestores definir a postura e a orientação da organização e antever possíveis cenários. Esta atitude pode conceptualizar-se na resposta às seguintes questões: "O que é o nosso negócio? O que pretendemos que ele venha a ser?". Yorke (1984) [85] liga este conceito com a estrutura do mercado bancário por forma a estabelecer uma gama de produtos/serviços ajustados às necessidades dos clientes. Assim, afirma que os bancos podem operar em cinco tipos de "negócios": 1) *Acesso ao dinheiro*, 2) *segurança de bens*, 3) *transferência de dinheiro*, 4) *pagamento diferido* e 5) *consultoria financeira*. Cada um destes *items* conduz a uma identificação de necessidades do ponto de vista do consumidor.

São determinantes, para realizar a missão que o banco pretende desenvolver, a sua história, a sua cultura organizacional e a sua estrutura de poder, bem como o estilo de liderança, aspirações e valores dos decisores.



A segunda tarefa consiste no **estabelecimento de objectivos** de curto e longo prazo. Estes servirão para traduzir a missão desenvolvida em alvos específicos de desempenho. Os objectivos terão que ser alcançáveis, desafiadores e mensuráveis, tendo em mira metas bem definidas. Referem-se de seguida alguns deles e tecem-se algumas considerações:

- *Lucro* - atenção centrada no *funding* do banco, na sua política de preços, no custo dos depósitos - que serão o suporte financeiro das demais operações bancárias -, tendo em conta que há que assegurar uma determinada rentabilidade por forma a proteger o capital e os juros dos depositantes e a aumentar o capital e os dividendos dos accionistas.
- *Tamanho e crescimento* - a dimensão pode representar uma vantagem competitiva e o crescimento ser sinónimo de vitalidade; no entanto, a dimensão só por si não implica economias de escala, nem assegura um determinado nível de rentabilidade.
- *Quota de mercado* - um crescimento da quota de mercado reflecte e proporciona vantagens competitivas acrescidas; é, no entanto, muitas vezes preferível estabelecer como objectivo ganhar quota de mercado em grupos de clientes seleccionados e não no mercado global.
- *Redução do risco* - políticas restritivas na concessão de crédito, metas em termos de carteira de créditos de cobrança duvidosa, diversificação da actividade.

O estabelecimento de objectivos do banco pressupõe uma terceira tarefa que consiste na **formulação de estratégias** e seu desenvolvimento. Enquanto o estabelecimento de objectivos indica *o que* o banco deseja alcançar, a formulação de estratégias sugere e acompanha a forma *como* o banco poderá alcançar esses objectivos. A estratégia encerra, pois, um elo de ligação entre o planeamento e a acção. A *estratégia de marketing* é entendida pelo professor Gordon Paul como o plano de acção que indica ao gestor a forma de construir e gerir os recursos (na presença de pressões da concorrência e de outras variáveis não controláveis) e que possibilita o atingir dos objectivos pré-estabelecidos.

As três principais fases na formulação da estratégia de *marketing*, referidas por Meidan [51], e ilustrados na tabela seguinte, consistem na identificação do(s) mercado(s)-alvo(s) em função do estabelecimento de objectivos, na definição das restrições para o alcance desses objectivos e na afectação dos recursos.

Fases na formulação de estratégias de *marketing*

FASES NA ESTRATÉGIA DE <i>MARKETING</i>	EXEMPLOS/ELABORAÇÃO
I Identificação do mercado-alvo e estabelecimento dos objectivos	(a) Mercados-alvo possíveis: particulares, industrial, comercial, sector público, clientes internacionais (b) Objectivos: lucro, crescimento, quota de mercado, diluição do risco, diversificação de serviços
II Definição de restrições	(a) Económicas, políticas, sociais. (b) Governamentais, legais e de desenvolvimento tecnológico (c) Situação de concorrência com outros bancos e/ou instituições financeiras
III Afectação de recursos	Através do <i>marketing-mix</i> : (a) Produto (desenvolvimento e diferenciação de produtos/serviços) (b) Preço (políticas de preço para os vários serviços que o banco oferece) (c) Promoção (comunicação, publicidade, relações públicas) (d) Ponto de venda/Distribuição (cobertura, localização)

A *selecção de mercados-alvo* baseia-se no tipo de serviços que o banco pode ou deseja oferecer, na acessibilidade aos diferentes segmentos de mercado e nas demais características das diversas alternativas de mercados. Meidan propõe, para se obter maior detalhe na caracterização do potencial mercado, que se efectue o exame dos seis "O":

Ocupantes- <i>quem existe</i> no mercado?	Organização- <i>quem está envolvido</i> na compra?
Objectos- <i>o que</i> o mercado compra?	Objectivo- <i>porque</i> o mercado compra?
Ocasões- <i>quando</i> o mercado compra?	Operações- <i>como</i> o mercado compra?

A *afecção de recursos* é uma preocupação que o banco terá que ter após a selecção dos mercados-alvo e que será consubstanciada num adequado *marketing-mix*.

5.3. TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Meidan categoriza as estratégias de *marketing* bancário (em função dos objectivos e mercado-alvo) em dois tipos fundamentais: *estratégias de crescimento* e *estratégias competitivas*.

As *estratégias de crescimento* subdividem-se em quatro:

Expansão geográfica: Visa a expansão das vendas pela extensão das fronteiras físicas das actividades bancárias. É feita a análise da viabilidade comercial da localização de novas agências ou, pelo menos, de novos pontos de transmissão automática de fundos (ATM, POS, etc.).

Penetração no mercado: Define a estratégia considerada mais usual e que pretende atrair novos clientes no mercado actual, mas também aumentar a taxa de utilização por parte dos clientes actuais.

Novo mercado: O objectivo subjacente é o da conquista de novos segmentos de mercado em que o banco ainda não concentrara esforços. Pode surgir em virtude de um desejo de diversificação ou porque os segmentos actuais perderam os seus atractivos.

Redução de custos: Visa o crescimento da rentabilidade das operações com eficiência dos custos. Aqui o papel das novas tecnologias é decisivo ao proporcionar serviços mais rápidos, com custos administrativos substancialmente mais reduzidos.

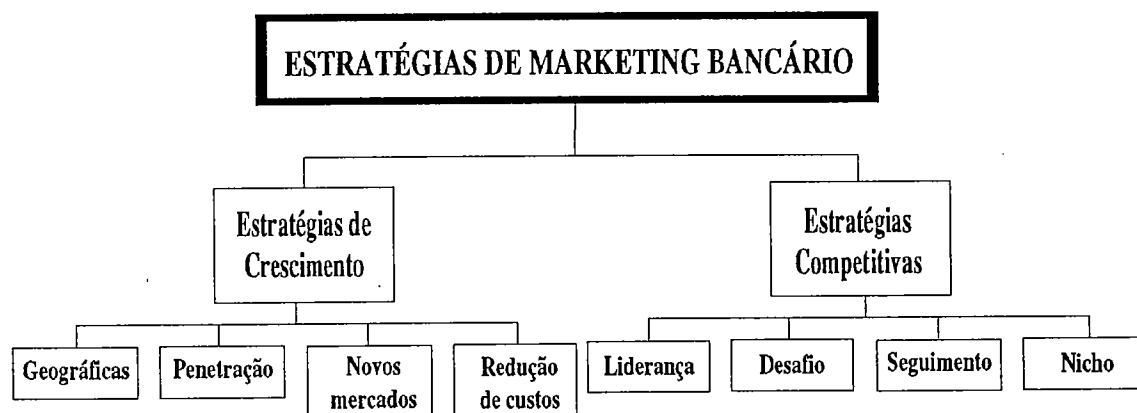
As estratégias competitivas são subdivididas em:

Liderança: Apenas está ao alcance das instituições de maior dimensão em termos do seu capital, da força da rede de distribuição ou de outra capacidade que proporcione uma vantagem competitiva. Frequentemente são a dimensão ou as economias de escala que possibilitam aos bancos proteger ou aumentar a sua quota de mercado permitindo-lhes, por exemplo, entrar (ou provocar) com maior facilidade em eventuais guerras de preços.

Desafio: Estratégia que se coloca aos bancos com pretensões de liderança do mercado em alternativa à estratégia de seguimento. O objectivo é o de conquistar a maior quota de mercado possível, baseada na descoberta e ataque dos pontos fracos do(s) líder(es). Estes bancos possuem objectivos de crescimento rápido e a sua actuação caracteriza-se pela agressividade, inovação e sentido de oportunidade.

Seguimento: O banco aceita não atacar a posição do líder, mas terá de lutar para manter a sua pela retenção e fidelização dos clientes. É uma postura reactiva, planeada com cautela, em que é dada maior importância à rentabilidade do que à quota de mercado.

Nicho: É conseguido pela especialização em mercados de dimensão reduzida e com pouco interesse para os grandes bancos mais interessados no volume dos negócios. São mercados que no entanto se apresentam seguros e rentáveis. Kotler defende para a banca uma estratégia de *multi-nichos* para maior segurança do banco (e.g., um banco dirigido para um determinado grupo de profissionais ou para uma determinada comunidade étnica). Nesta estratégia, as impressões transmitidas pelos próprios clientes constituem a melhor forma de publicidade.



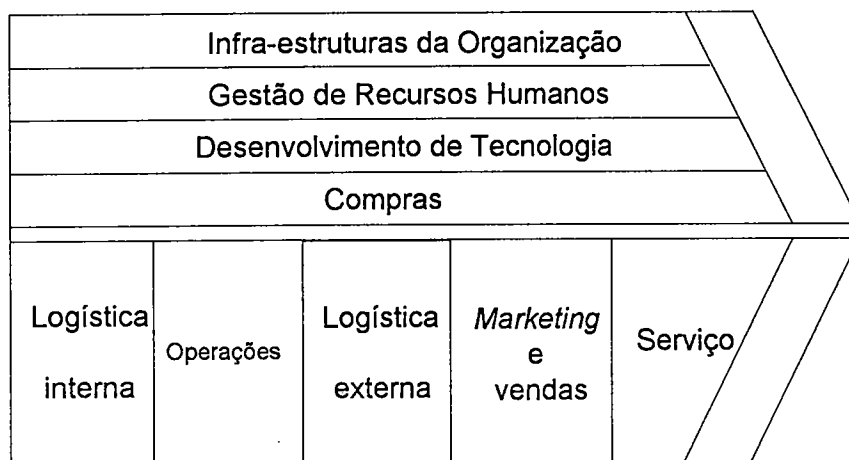
5.4. SELECÇÃO DE ESTRATÉGIAS. SEGMENTAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO

Os bancos comerciais tradicionalmente desenvolviam a sua actividade através de redes de agências. Estas eram a porta para todos os tipos de negócio, desde o mercado dos particulares ao das maiores empresas. A **segmentação** de mercados não era uma "disciplina obrigatória" uma vez que os novos negócios lhes entravam literalmente portas adentro. Com o incremento da concorrência e a emergência de novos fornecedores de serviços financeiros, num mercado desregulamentado, os bancos viram-se forçados a melhor identificar a rentabilidade de todo o seu negócio, bem como as respectivas partes constituintes. A segmentação de mercado passa então a ser encarada como uma disciplina necessária em qualquer banco que se preocupe em manter os seus níveis históricos de rentabilidade e em desenvolver eficientes programas de expansão (a partir do segundo capítulo este tema será abordado com maior detalhe).

Um conceito que aparece simultaneamente com o de segmentação é o de **diferenciação**. As suas três características, *uniqueness*, *price premium* e *valor para o comprador*, postas em evidência por Porter (1985) [61], dão a ideia do conceito e permitem compreender melhor a dificuldade em levar a cabo uma diferenciação eficaz por parte dos bancos. Assim é, tanto mais que é política tradicional dos bancos aceitar praticamente quase todo o tipo de negócios que lhes são propostos. Tendo em vista atingir a diferenciação pretendida será necessário efectuar firmes opções, via um rigoroso processo de segmentação.

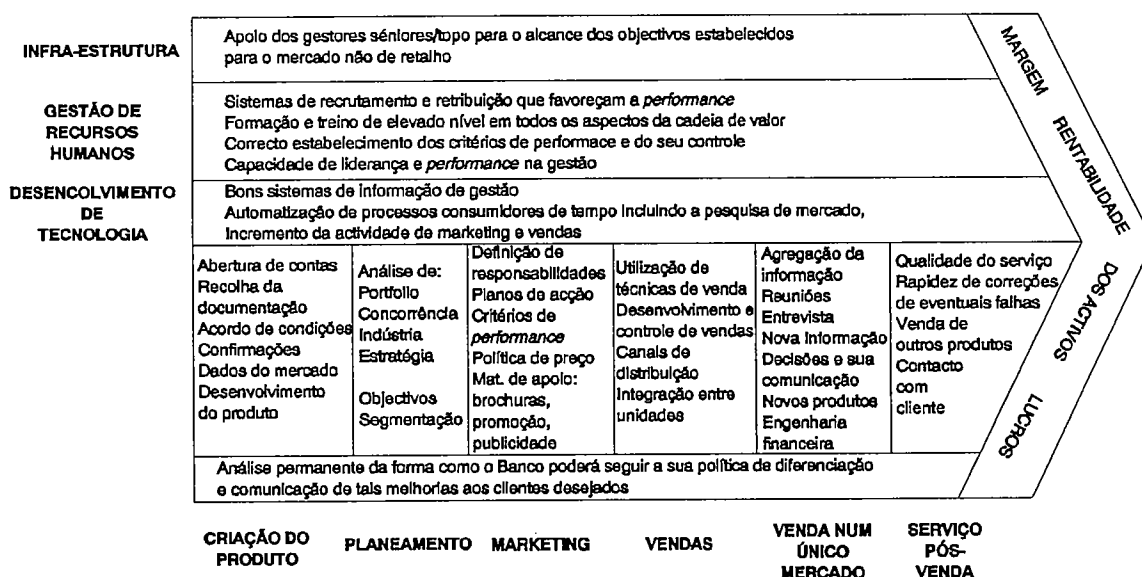
Porter desenvolveu um modelo que tem como primeira finalidade o diagnóstico da forma de como criar e sustentar uma vantagem competitiva que individualize a organização e que permita o seu desempenho superior no longo prazo. Este modelo possibilita pois a compreensão de potenciais fontes de diferenciação. Para tal, desagrega e analisa o conjunto das distintas actividades que vão sendo executadas (compra, produção, montagem, sistema logístico, distribuição, venda, desenvolvimento e concepção de produtos, etc.) até que o produto chegue ao cliente. Ele apresenta estas actividades sob a forma de *cadeia de valor* (ver figura a seguir). O modelo de Porter gira em torno da criação de valor adicional para o cliente. Afirmar que é possível acrescentar valor em cada ponto da cadeia de valor, desde que se esteja consciente das necessidades dos clientes.

Cadeia de Valor genérica



Fonte: M. Porter (1985) [61]

No esquema seguinte exemplifica-se a cadeia de valor para um banco a operar no *Corporate Market*, segundo a interpretação de Porter. Na perspectiva deste, a permanente actualização da multiplicidade de *inputs* que constitui a oferta bancária leva a uma maior satisfação do cliente o que, por sua vez, produz maiores níveis de retenção e de desenvolvimento do negócio. A diferenciação é conseguida através da correcta segmentação do mercado, da atenção empática das necessidades dos consumidores e da organização interna que cria e proporciona ao cliente soluções da forma mais eficiente possível.

Exemplo da Cadeia de Valor adaptada a um banco a operar em *Corporate Market*

Adaptação de Meidan (1984) [51] do modelo de Porter (1985) [61]

Na procura de prosperidade coloca-se então a questão dos elos da cadeia de valor acrescentado: A instituição deve integrar-se a montante a fim de melhor dominar as forças de aprovisionamento e contribuir assim para uma melhor rentabilidade? Deve integrar-se a jusante para atingir mais e melhor os seus clientes e aumentar o seu volume de negócios?

Em cada um destes domínios, será essencial para a instituição a escolha da sua zona de intervenção - o "terreno" no sentido estratégico do termo - que ela deve ocupar: Que produtos/serviços? Que tecnologias? Que posicionamento na actividade? Que segmentos de mercado? São escolhas que condicionam decisivamente a obtenção da prosperidade.

6. A IMPORTÂNCIA DAS TRANSACÇÕES

Uma importante área do *marketing* bancário é a que concerne à análise da natureza das transacções entre os bancos e os seus clientes. Tal análise ajuda a explicar alguns dos *gaps* que ocorrem entre as expectativas criadas ao serem desenvolvidas estratégias de *marketing* orientadas para o cliente e para o mercado e os resultados obtidos.

De Moubray, citado por Meidan, afirma que a qualidade do serviço adquirido está na dependência directa da qualidade da interacção entre o cliente e os membros do *staff*. Defende ainda que dois factores-chave para a melhoria da qualidade das transacções e, logo, para a eficácia do *marketing*, consistem:

- i) numa gestão participativa ao nível operacional;
- ii) numa pirâmide de decisões achatada.

Este aspecto do *marketing*, que se ocupa da *análise do custo das transacções*, pode descrever-se como a análise das incertezas dos *inputs* nas indústrias de serviços que, ao contrário de outras, envolvem um consumidor normalmente bastante imprevisível (por muitas das razões já mencionadas quanto às características únicas dos serviços).

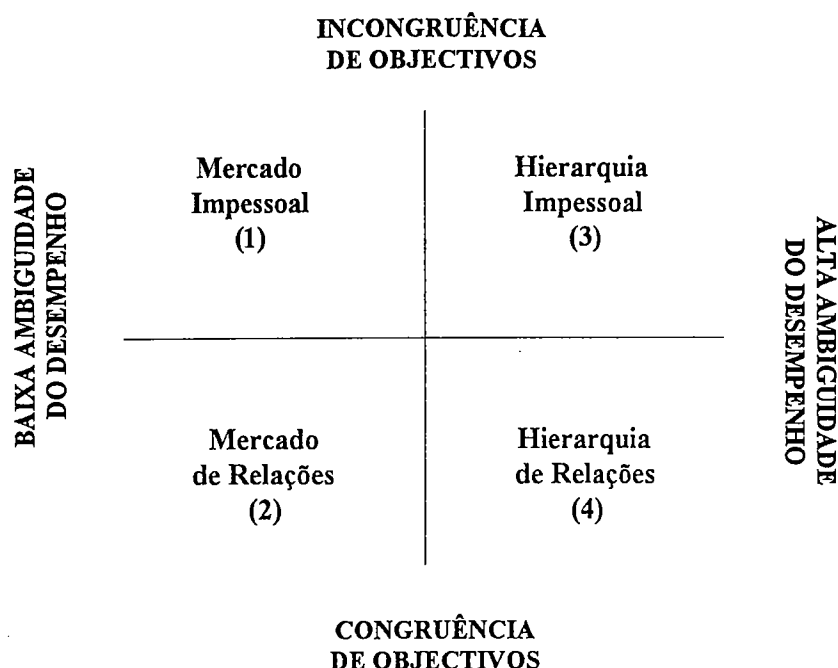
O exame da posição em que se deverá encaixar o cliente na organização de serviços resulta de duas abordagens distintas:

- 1ª. Aumentar a participação do cliente na organização dos serviços, incluindo-o no interior da organização, a ponto de ele ser co-produtor dos mesmos. Esta abordagem, designada por **mecanismo interno**, obriga à criação de regras e de regulamentos que governem a participação do cliente, necessárias para que a transacção ocorra. A natureza complexa desta estrutura aumenta o risco de, se o sistema falhar, poder resultar em custos elevados.
- 2ª. Conservar o cliente no exterior da organização por forma a maximizar a eficiência e a contenção de custos. Sob este **mecanismo externo**, o preço fornece, só por si, informação bastante para que as transacções ocorram.

A análise do custo das transacções incide nos mecanismos de regulação que equitativa e eficientemente as medeiam. Williamson, citado por Meidan, identificou diversas fontes de custos de transacção que podem ser reduzidas a duas categorias mais vastas:

- 1ª. **Ambiguidade do desempenho** - Os custos de negociar, controlar e forçar acordos, i.e., os custos de transacção, são tanto maiores quanto maior for a ambiguidade em termos dos padrões de desempenho. A intangibilidade inerente aos serviços é o factor-chave na criação da ambiguidade do desempenho.
- 2ª. **Incongruência dos objectivos** - Os custos das transacções são elevados quando for difícil compatibilizar os motivos ou objectivos do cliente e os da empresa.

Bowen e Jones, citados por Cheese *et al.* (1988) [15], desenvolveram uma tipologia para os mecanismos que regulam as trocas no serviços, a seguir ilustrada.



Mecanismos reguladores nas trocas de serviços

Resumidamente, as implicações implícitas nos quatro quadrantes são as seguintes:

1º Quadrante: Reduzida ambiguidade do desempenho com incongruência de objectivos. Estas condições implicam que um mecanismo externo de regulação deve ser utilizado, segundo o ponto de vista dos custos da transacção. No caso do mercado bancário, estas características permitem que, por exemplo, as relações interpessoais possam ser substituídas, com vantagem, pelos terminais de pagamento automático.

2º Quadrante: Reduzida ambiguidade do desempenho e presença de congruência de objectivos. Contém os mais baixos custos de transacção para ambas as partes, sendo geralmente recomendado um mecanismo externo de mercado. Podem ser usados mecanismos internos selectivos quando for evidente que os ganhos conjuntos são superiores aos custos de transacção adicionais. Um exemplo são os empréstimos atribuídos a *corporate* clientes que requerem algum ajuste relativamente às "normas".

3º Quadrante: Incongruência de objectivos e elevada ambiguidade do desempenho. Resultam no mais elevado nível de custos de transacção. Neste quadrante as transacções nunca ocorrerão, a não ser em circunstâncias excepcionais ou quando as organizações têm o poder de impor restrições aos seus clientes.

4º Quadrante: Congruência de objectivos e elevada ambiguidade do desempenho. Mecanismos internos que incentivem o envolvimento do cliente ao ponto de se levar a que ele desempenhe um papel central são recomendados.

Estes autores citam a Banca como exemplo de uma indústria de serviços que, de um modo geral, em consequência da concorrência e da proliferação de outras instituições, se tem deslocado do 1º para o 2º quadrante. Por outras palavras, a confusa gama de escolha em termos de produtos com reduzidos níveis de ambiguidade de desempenho disponibilizada ao cliente, conduziu a que a *Banca de Relações* fosse um objectivo que ambas as partes poderiam subscrever.

Repare-se que no *Corporate Banking* a dimensão dos clientes e a complexidade das suas necessidades são por demais importantes na determinação dos mecanismos apropriados às transacções banco/cliente. Num dos extremos do mercado, em que existe reduzida ambiguidade de desempenho e incongruência de objectivos, o mecanismo utilizado deverá ser externo e baseado no preço (e.g., transacções em moeda externa e empréstimos de curto prazo). Por outro lado, independentemente da dimensão dos clientes, tratar de complexos pacotes de projectos financeiros requer a existência de uma hierarquia de relações, interna e direccionada.

Embora idealmente deva existir uma hierarquia de relações banqueiro/cliente, não é de excluir a distribuição de serviços bancários através de mecanismos impessoais de mercado. Constituem disso exemplo os produtos de crédito de atribuição mais imediata, que são desta forma mais eficientemente transaccionados, e possibilitam manter baixos os custos de transacção para ambas as partes.

A análise dos custos de transacção é uma componente importante no domínio da diferenciação. Ela coloca a questão da concorrência, via preço, numa perspectiva mais abrangente e realista e estende o conceito de Cadeia de Valor de Porter à consideração dos custos totais envolvidos no processo de negociação com a Banca.

Se os clientes estão inseguros quanto aos padrões de desempenho de um banco, dos seus produtos/serviços ou do seu pessoal, ver-se-ão obrigados a pagar um elevado custo psicológico ao continuar a negociar com o banco. A falha em compreender o cliente e/ou o fraco conhecimento do sector em que ele opera reduz consideravelmente a possibilidade da partilha dos objectivos por ambas as partes caindo-se, novamente, numa fonte de acrescidos custos de transacção. Por outro lado, uma reduzida ambiguidade do desempenho e uma razoável coincidência de objectivos entre as duas partes reduz os custos de transacção a ponto da capacidade de retenção e de atracção de novos clientes ser aumentada.

CAPÍTULO II

A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO

Os bancos, tal como afirmou Derek Channon (1987) [14], durante o seminário intitulado "Banking Through the Looking Glass" (o título sugerindo uma tentativa de se ver a Banca do ponto de vista do cliente) não podem ser tudo para toda a gente - a palavra de ordem é segmentação, ao invés de diversificação. Este autor aconselha os bancos a procurarem dar resposta a três questões fundamentais: Quem são os meus clientes? Que serviços pretendem? De que forma estou a tentar proporcioná-los?

O sucesso na banca moderna passa indubitavelmente pela capacidade das instituições compreenderem como subdividir o mercado e conceber produtos e sistemas de distribuição, que proporcionem a grupos de clientes seleccionados serviços eficazes e eficientes, a um nível de risco e rentabilidade aceitáveis. O sucesso passa, portanto, por uma postura de permanente proximidade e atenção aos agentes do mercado que é a ideia-chave do conceito de segmentação do mercado.

Após, no primeiro capítulo, ter sido feito o enquadramento e revisão de aspectos cruciais do *marketing* bancário, neste capítulo é focada a relevância da segmentação do mercado como peça fundamental no estabelecimento de estratégias de gestão. Fazemos uma revisão teórica de conceitos fundamentais da temática e analisamos os benefícios decorrentes da sua utilização. São

considerados os aspectos determinantes para uma estratégia de segmentação e é proposta uma metodologia de abordagem em cinco fases, com alguma ênfase nos processos de análise estatística mais utilizados.

1. CONCEITO E TEORIA

"Nenhuma população é homogênea e o homem médio não existe... As pessoas são diferentes e fazem coisas por diferentes razões", Plummer (1984) [60].

É neste espírito que se baseia a lógica simples que preside à ideia de segmentar o mercado: Raramente um só produto/serviço se ajusta às necessidades de todos os consumidores uma vez que o mercado é demasiado amplo e, conseqüentemente, engloba processos e padrões de compra muito variados e dispersos.

A segmentação traduz o reconhecimento de que o mercado se compõe de diferentes grupos de consumidores e cada um de tais grupos dá, em geral, uma resposta particular a uma mesma oferta. Os consumidores variam na medida das suas necessidades e expectativas, impondo-se, por isso, adequadas adaptações nas estratégias de *marketing* que possibilitem ir ao encontro dos diferentes padrões de preferência (e.g., o simples produto cartão de crédito deve preencher requisitos tão diversos como crédito, utilidade, prestígio, comodidade ou segurança).

Stanton (1981) [73] definiu segmentação como "o processo de, considerado um mercado heterogêneo para um produto ou para uma dada instituição, o dividir em diversos submercados ou segmentos, cada um dos quais tendente a ser homogêneo nos seus aspectos mais significativos". Weinstein (1987) [79] acentua que deverá ainda existir a maior homogeneidade no seio de cada segmento e existir heterogeneidade entre elementos de quaisquer dois segmentos distintos. Usando uma linguagem matemática, o conjunto dos consumidores deverá ser substituído pelo correspondente conjunto quociente, em que cada classe de equivalência é um segmento.

Segundo Kotler, a importância da segmentação enquadra-se na actual tendência de *desmassificação* a que se assiste tanto mais que, nos mercados concorrenciais de hoje, as abordagens indiferenciadas raramente têm conduzido ao sucesso por não conseguirem satisfazer as necessidades específicas dos alvos.

No limite, a segmentação poderia resultar em que cada cliente fosse considerado como um potencial mercado individual, servido de forma exclusiva, Wills (1985) [81]. Kotler chegou ao ponto de afirmar que o *marketing* de massa está acabado. Para ele, pondo de parte considerações de custo, a tecnologia de bases de dados actualmente existente torna preferível proporcionar respostas específicas a clientes agrupados em *micro-mercados* (sub-divisões dos segmentos) ou mesmo numa base individual. No entanto, o *customized marketing*, tal como é designado, é muito oneroso e, logo, raro em situações de mercados de consumo. Foi já evidenciado que gerir indivíduos dessa forma seria logisticamente insustentável, resultando numa utilização ineficiente dos recursos e num esforço dispendioso, Gwin e Lindgren (1982) [36]. Também Crimp (1985) [23] mostrou que existem vantagens de custo ao concentrar esforços em grupos mais ou menos homogêneos de clientes. Ao dirigir a oferta para segmentos-alvo poder-se-á atingir uma rentável relação despesa de *marketing*/proveitos realizados.

Só muito raramente uma abordagem massificada será susceptível de satisfazer todos os consumidores. Cada segmento representa uma oportunidade diferente para a organização. Por tal razão, na sua essência, a segmentação do mercado reconhece que a instituição e as suas ofertas de produtos/serviços não podem ser as mesmas para toda a gente.

Pensamos que mesmo nos casos em que se decida ser desnecessário efectuar qualquer segmentação do mercado - em que se procede a uma abordagem de *marketing* de massa e existe uma postura do banco estar em todas as frentes com produtos/serviços para todos - tal decisão só deverá ocorrer depois da aplicação de um processo analítico de segmentação que permitirá, pelo menos, que ela seja tomada em consequência de uma reflexão sistemática e não por um simples "deixar andar", por tradição ou indiferença.

2. BENEFÍCIOS DA SEGMENTAÇÃO

São múltiplas as vantagens que podem decorrer de uma estratégia que permita a elaboração de planos de acção diferenciados por segmento de mercado. A tomada de consciência destes benefícios motiva com certeza a adopção de processos de segmentação no seio do banco.

Conjugando as sugestões de Engel *et al.* (1972) [30] com as de Bouroche (1988) [8], passamos a expor algumas das vantagens que reputamos de fundamentais na prossecução de uma boa estratégia de segmentação:

- **Capacidade de reconhecer e capitalizar oportunidades:** Olhar de perto para um pequeno agregado de mercado permite *detectar e comparar oportunidades* mais rapidamente. Desejos e necessidades não satisfeitos representam oportunidades e a sua detecção permite alcançar vantagens competitivas e estabelecer prioridades quanto à estratégia a seguir.

De igual modo, possibilita a rentabilização do investimento na aquisição de novos clientes ao aumentar o número de produtos/serviços utilizados, assim como os correspondentes fluxos financeiros.

- **Maior satisfação e fidelização da clientela:** É possível um mais aprofundado *conhecimento do consumidor* (suas características intrínsecas e seus comportamentos), o que se pode traduzir numa melhoria da relação cliente/banco e na obtenção de mais elevados graus de fidelização, pela maior proximidade e oferta de produtos/serviços mais adequados.
- **Eficiente afectação de recursos:** A tarefa de orçamentação que suporta o esforço de *marketing* pode ser mais claramente identificada e controlada. Numa situação de recursos ilimitados, o banco poderia competir em todos os segmentos que identificasse. Uma vez que tal cenário é pouco viável, a *afectação de recursos* deve ser efectuada por forma a atingir rentavelmente os objectivos estabelecidos.

Bouroche [8] e Esters e Christenson (1987) [31] indicam outros benefícios relacionados com **risco, eficiência operacional, relacionamento com o cliente e protecção contra a concorrência**. São ideias que complementam as anteriores e que justificam a relevância da segmentação, tanto ao nível do planeamento estratégico como da operacionalidade da actuação.

Com efeito, pode afirmar-se que a segmentação do mercado tem um importante papel no sucesso das estratégias de *marketing* por possibilitar:

- A *redução do risco e dos custos* que podem resultar de falhas no desempenho das estratégias e no êxito dos produtos/serviços. Permite decidir com maior propriedade onde, quando, como e a quem dirigir os produtos/serviços.
- A *eficiência das acções de marketing*, ao permitir concentração de esforços de modo mais rentável e de forma melhor ajustada aos mercados-alvo específicos obtendo, por conseguinte, maior satisfação na relação com os clientes.
- Que num mercado altamente concorrencial, como o bancário, sejam *desenvolvidas estratégias competitivas* baseadas no conhecimento dos pontos fortes e fracos dos concorrentes, bem como na exploração das ameaças e oportunidades para os determinados segmentos. É importante, pois, na prevenção contra "raids" da concorrência, ao oferecer a cada cliente conquistado os produtos/serviços que melhor correspondem às suas necessidades.
- Uma maior *eficiência na comunicação* com os diversos tipos de clientes actuais e potenciais.
- O estabelecimento de um mais claro e efectivo *posicionamento* do banco no mercado.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DE UMA ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO

- Capacidade de reconhecer e capitalizar oportunidades
- Satisfação e fidelização do cliente
- Correcta afectação dos recursos
- Redução do risco e dos custos
- Desenvolvimento de estratégias competitivas
- Eficácia das acções de *marketing*
- Comunicação melhor dirigida e mais eficaz
- Posicionamento mais claro e efectivo

3. PROCESSO E METODOLOGIA

Ao fazer uma prospecção sobre o tema constata-se que, tipicamente, o processo de segmentação envolve um número de passos fundamentais. Weinstein (1987) [79], por exemplo, propõe o seguinte conjunto de pontos que considera imprescindíveis para um bom planeamento da segmentação:

- Estabelecimento dos objectivos da investigação.
- Especificação de unidades de medida da população-alvo.
- Estabelecimento de definições relevantes.
- Reconhecimento dos critérios de formação e da viabilidade dos segmentos.
- Selecção das bases de segmentação.
- Escolha de adequados métodos de recolha de informação.
- Emprego de procedimentos de amostragem.
- Análise dos dados.
- Consideração das restrições orçamentais.
- Conhecimento da forma de utilização da informação.

O processo de segmentação que propomos, e que servirá de base ao resto do capítulo, compreende as fases que se consideraram determinantes para o planeamento da pesquisa e para a sua tradução em resultados. Trata-se de um plano de trabalho que consiste nos seguintes cinco passos:

- 1 - Estabelecimento dos objectivos da segmentação.
 - 2 - Selecção do método e das variáveis de segmentação.
 - 3 - Recolha da informação.
 - 4 - Análise da informação.



- 5 - Obtenção dos segmentos.

3.1. ESTABELECIMENTO DOS OBJECTIVOS DA SEGMENTAÇÃO

Como se disse, o primeiro passo a dar num processo de segmentação prende-se com o *estabelecimento dos seus objectivos*. O empenho dos gestores é crucial neste aspecto do planeamento do esforço de segmentação, não só porque deve haver aceitação e utilização dos resultados obtidos, mas também por ser necessária a sua responsabilização na orientação e nas implicações estratégicas do trabalho.

Os objectivos podem estar direccionados para o aumento de uma quota de mercado que não esteja nos níveis desejados, para o incremento da rentabilidade, para uma melhoria dos índices de produtividade, para um ajuste da dimensão e da taxa de crescimento, para um maior grau de fidelização via melhoria da qualidade e redução do risco através de um melhor conhecimento dos clientes ou da diversificação da oferta, etc.

Neste processo são tomadas decisões quanto ao tipo de instituição que se pretende ser e quanto às estratégias para o conseguir.

3.2. TIPOLOGIA DA SEGMENTAÇÃO E SELECÇÃO DE VARIÁVEIS

3.2.1. TIPOLOGIA DA SEGMENTAÇÃO

Dependendo da existência, ou não, de prévio conhecimento sobre a forma como se irá proceder à segmentação do mercado Green, (1977) [35] sugeriu a classificação dos métodos utilizados em dois tipos:

- 1 - *a priori* ;
- 2 - *post-hoc* (também designados por *cluster-based*).

Na segmentação *a priori* a instituição financeira decide antecipadamente quanto às bases de segmentação e ao número de segmentos a utilizar, Wind (1978) [83]. As bases de segmentação preferidas nos estudos deste tipo contemplam factores demográficos, sócio-económicos (idade, rendimento, etc.), a análise da aquisição de produtos, o tipo de fidelidade dos clientes, entre outros. Gwin e Lindgren (1982) [36] afirmam que a chave para este tipo de segmentação está na identificação das características explícitas dos segmentos, anterior ao desenvolvimento de qualquer campanha de *marketing* dirigida a um grupo. Estes métodos têm-se revelado importantes nos casos em que se pretendem avaliar novos mercados ou desenvolver e expandir a base de consumidores de mercados existentes.

Os métodos de segmentação *post-hoc* procuram determinar as semelhanças em função de variáveis relevantes. Normalmente, estas correspondem a atributos comportamentais (benefícios, necessidades, atitudes, etc.) descobertos através da utilização de uma técnica escolhida.

São construídos aglomerados de consumidores que exibam padrões de resposta semelhantes que podem não ser passíveis de revelar, por exemplo, numa análise demográfica. Será deste modo possível dotar a instituição financeira de segmentos únicos, com potencial rentabilidade e que exibem as expectativas e comportamentos do mercado.

Algumas vantagens e desvantagens da utilização dos métodos *post-hoc* são apontadas por Esters e Christenson (1987) [31]. Como vantagens, estes autores referem:

- Maior flexibilidade na escolha da base de segmentação.
- Capacidade de seleccionar o modelo de segmentação mais apropriado após incorporação e exame de diversas hipóteses dentro da instituição financeira.
- Maior capacidade de gerar informação adicional que ajude a traçar o perfil de cada segmento através de uma matriz distinta de informação demográfica, de utilização de produto e atitudinal.

As principais desvantagens consistem na:

- Necessidade de maiores amostras e de sondagens mais alargadas.
- Necessidade de maior capacidade técnica para os tratamentos estatísticos.
- Quantidade de tempo e despesas que advêm do tamanho das amostras, da profundidade das sondagens e das consultas estatísticas.

Speed e Smith (1992) [71] sugerem um conjunto de aspectos a considerar, por forma a assegurar rigor e utilidade no processo de segmentação:

1º. Se a selecção for efectuada numa base *a priori*, com a antecipada selecção da variável dependente, será importante identificar quais das variáveis independentes se distinguem significativamente entre os segmentos. Para isso pode-se utilizar, e.g., a análise de discriminantes ou a regressão múltipla. Clancey e Roberts (1983) [18], utilizando dados psicográficos, demográficos e de utilização bancária, examinaram 130 possíveis bases de segmentação para o mercado dos cartões de crédito, tendo encontrado 25 bases com capacidade discriminante. Joseph e Yorke (1990) [39] examinaram diversas bases e a sua capacidade de identificar quais as que melhor actuam como discriminantes em termos de produto/serviço.

2º. A segmentação *a priori* pode ser melhorada testando variáveis dependentes alternativas, bem como a estabilidade dos segmentos. Burnett e Wilkes (1985) [11] levaram a cabo uma segmentação *a priori* utilizando a idade dos clientes como base e testaram também as necessidades da amostra em termos do poder

financeiro. Concluíram que a idade não é um previsor tão poderoso das necessidades financeiras quanto a riqueza.

3°. A validação de qualquer forma de segmentação é importante. Quando baseados em análises quantitativas, os resultados podem ser validados de diversas formas, de que são exemplos o método "*hold-out*" (em que parte da amostra é usada para gerar segmentos e a restante é reservada para a validar por análises repetidas), o método de *Monte Carlo* (em que números aleatórios são utilizados na validação), ou métodos como "*jack-knife*" e "*bootstrap*" em que a amostra inicial é reutilizada na validação, Cooil, Winer e Rados, (1987) [19]. A validação de segmentações *post-hoc* ou *cluster-based* pode ser efectuada por comparação dos resultados utilizando técnicas diversas de tratar a amostra. É necessária uma atenção especial nestes casos, pois fazer diferentes suposições, quando se utilizam técnicas que procuram medições de proximidade e verosimilhança, pode conduzir a grandes variações nos resultados.

3.2.2. SELECÇÃO DE VARIÁVEIS

A segmentação de mercados é um processo criativo, na medida em que envolve a determinação de variáveis que permitirão elaborar bases mais eficazes para a divisão, conforme já se referiu, de um agregado de mercado heterogéneo em segmentos homogéneos, de dimensão mais reduzida.

Segundo Wind (1987) [83], o tipo de variáveis incluídas no modelo de segmentação deverá basear-se nas necessidades de informação dos gestores, no estado actual de conhecimento do consumidor e do *marketing* no seio da instituição financeira, assim como na disponibilidade de informação capaz de descrever os segmentos.

As bases de segmentação são as dimensões pelas quais o mercado será segmentado e são constituídas pelas variáveis adoptadas.

Wind propõe uma classificação de bases de segmentação que reflecta o tipo de estudo a que se destinam, como a seguir se expõe:

OBJECTIVO DO ESTUDO	BASES POSSÍVEIS
Conhecimento geral do mercado	• Benefícios procurados. • Aquisição de produtos e padrões de utilização. • Necessidades. • Fidelização à "marca" e padrões de mudança.
Posicionamento no mercado	• Utilização dos produtos. • Referência dos produtos. • Benefícios procurados.
Introdução de novos produtos e conceitos	• Reacção a novos conceitos (intenção de compra, preferências sobre a "marca" actual). • Benefícios procurados.
Decisões de comunicação publicitária	• Benefícios procurados. • Utilização dos canais. • Estilo de vida/psicográfica.

É sempre possível, senão aconselhável, utilizar diversas bases de segmentação simultaneamente, por forma a que o estudo se adeque às necessidades e decisões a tomar. Deste modo, para além do conhecimento dos comportamentos e das atitudes dos consumidores, dotar-se-á a instituição de uma melhor compreensão das motivações que estão por detrás das suas acções.

No próximo capítulo dedicar-nos-emos com maior detalhe ao estudo das diversas possibilidades de bases de segmentação.

3.3. RECOLHA DA INFORMAÇÃO

A tarefa de recolha de dados tem início logo que fica estabelecida qual a informação pretendida e determinado o que é presentemente conhecido.

Um plano de recolha de informação deverá ser fundamentalmente composto

por decisões quanto às diferentes alternativas de fontes de dados, abordagens de investigação, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem, e métodos de contacto.

Kotler sistematiza algumas hipóteses a considerar neste processo:

FONTES DE DADOS	ABORDAGENS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	PLANO DE AMOSTRAGEM	MÉTODOS DE CONTACTO
Dados primários	Observação	Unidade de amostragem	Correio
Dados secundários	Sondagem	Dimensão da amostra	Telefone
	Experimentação		
	<i>Focus groups</i>	Procedimento de amostragem	Entrevista
	Questionário		
	Outros		

As fontes de *dados secundários* - dados que já estão disponíveis por terem sido obtidos com qualquer outra finalidade que não a do estudo em causa - deverão ser procuradas em primeiro lugar devido à poupança que proporcionam, tanto em tempo, como em custos de prospecção (estas fontes são frequentemente usadas quando as variáveis em causa são demográficas ou geo-demográficas). Alguns exemplos - Fontes de dados internos: bases de dados informáticos da própria instituição, relatórios, etc. Fontes de dados externos: publicações do INE, boletins informativos da Associação Portuguesa de Bancos (APB), estudos de mercado realizados por empresas especializadas (DataE, Marktest/BASEF, Dun & Bradstreet, Registrade), etc.

As fontes de *dados primários* - dados obtidos com uma finalidade bem determinada - são especialmente úteis quando se estudam dimensões comportamentais com certas especificidades (psicográficas, de consumo, de benefícios). Normalmente complementam aquilo que não é revelado pelas fontes de dados secundários. Estes dados são obtidos fundamentalmente por:

- *Observação* - uma das primeiras formas de abordagem a ser utilizada que revela os problemas dos clientes junto do banco, o porquê da escolha da instituição.

- *Focus groups* - reuniões de algumas horas com seis a dez pessoas sobre um tópico de importância para a instituição financeira. Deverão ser moderadas por um entrevistador experiente e que possua um sólido conhecimento do tema. São de grande utilidade como elemento preparatório de uma sondagem em larga escala, pois proporcionam uma antevisão das percepções, atitudes e satisfação dos clientes, fundamental na definição dos aspectos a serem pesquisados mais formalmente.
- *Sondagens* - são vocacionadas para uma investigação de índole mais descritiva, com vista à medição do conhecimento, crenças, preferências, grau de satisfação das populações.
- *Experimentação* - a forma de pesquisa cientificamente mais válida e que envolve seleccionar grupos de indivíduos, submetê-los a acções, controlar variáveis externas, testar as diferentes respostas.

No que diz respeito a instrumentos de pesquisa, é por demais evidente que o *questionário* é o mais usual meio na obtenção de dados primários. Há que ter cuidado na concepção, teste e correcção de um questionário antes de o distribuir em larga escala. Um obstáculo ao sucesso das sondagens é a resistência à colaboração, muitas vezes traduzida em reduzidas taxas de resposta.

A *amostragem* proporciona, com um custo mínimo, a projecção dos dados no perfil do mercado. O plano de amostragem terá que definir quais serão as unidades ou alvos da amostragem (faixas etárias, endereços, actividades profissionais, etc.), a dimensão da amostra (depende, entre outros factores, das características da população, do tempo e orçamentos disponíveis), o processo de amostragem. Na opinião de Esters e Christenson (1987) [31], é conveniente recolher uma amostra tão grande quanto possível pois, para além de aumentar a robustez das descrições dos segmentos encontrados, permite que se construa um segundo grupo destinado a validações de eventuais segmentos artificiais ou fictícios. Os processos de amostragem classificam-se em duas categorias, Weinstein (1987) [79]: Amostras não probabilísticas - que incluem amostras por conveniência, opinião ou quota - e amostras probabilísticas - que compreendem amostras aleatórias, estratificadas, tipo *cluster* e sistemáticas.

De entre os métodos de contacto destacam-se o envio de questionários por correio (requerem atenção na formulação de perguntas simples e concisas), os telefonemas (as chamadas deverão ser curtas e impessoais, limitando a amostra aos possuidores de aparelho - é o método que proporciona resultados mais rapidamente) e as entrevistas pessoais (o meio mais versátil mas também o mais dispendioso e sujeito a eventual subjectividade e distorção na análise).

3.4. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

Após a recolha da informação, o passo que se segue corresponde ao estudo e extracção de conclusões sobre a mesma. Dependendo do tipo de variáveis e abordagem de segmentação (*a priori* ou *post-hoc*) recorre-se, desde métodos simples, como a codificação e tabulação cruzada de dados, até técnicas de estatística multivariada que permitem descobrir correlações entre os dados.

Em seguida passamos a descrever as principais técnicas de estatística multivariada e as que são utilizadas com maior frequência em processos de segmentação do mercado.

3.4.1. REDUÇÃO DE VARIÁVEIS

Um dos problemas que frequentemente surge na análise de dados é a elevada intercorrelação entre as variáveis explicativas, o que limita as estimativas dos efeitos sobre a(s) variável(s) dependente(s).

Segundo Kinneer e Taylor (1991) [41], a *análise factorial* constitui uma ferramenta que possibilita observar um elevado número de variáveis ou objectos e descobrir se eles possuem em comum um número reduzido de factores responsáveis pela sua intercorrelação. A análise factorial é particularmente útil em segmentação psicográfica ou por benefícios procurados, Weinstein [79].

Esta análise proporciona o duplo objectivo de :

1. *Redução da dimensão dos dados* (substituição da informação fornecida por um elevado número de variáveis descritivas por um novo, mais pequeno e mais relevante conjunto de variáveis);
2. *Interpretação mais substancial* (identificação das dimensões que as variáveis escondem e interpretação dos factores subjacentes).

Existem dois tipos principais de análise factorial utilizados em estudos de segmentação, a saber: **R** - efectua cálculos sobre as variáveis, reduzindo a quantidade de dados e descobrindo, em particular, semelhanças nas respostas às variáveis; **Q** - efectua cálculos sobre casos (pessoas, produtos, etc.) determinando os agrupamentos que respondem de forma semelhante a questões seleccionadas.

Da matriz obtida das correlações entre variáveis há que extrair um conjunto de factores iniciais. Um dos métodos mais utilizados é o ACP - Análise dos Componentes Principais - que permite determinar um conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), designadas por componentes principais, as quais resultam de combinações lineares do conjunto inicial, Reis (1990) [64]. Outros métodos possíveis são o "Critério das Raízes Latentes" e o "*Scree test*", Stewart (1981) [74].

O último passo no procedimento da análise factorial consiste na rotação e interpretação dos factores iniciais (ou, se for o caso, dos componentes principais). Estes métodos dividem-se, basicamente, em ortogonais e oblíquos. Um dos métodos ortogonais mais conhecidos é o método *varimax* proposto por Kaiser (1958) [40]. Este pretende que, para cada factor inicial, existam apenas alguns pesos significativos e que todos os outros sejam próximos de zero, maximizando a variação entre os pesos de cada factor. De entre os métodos ortogonais destacam-se ainda a rotação *quartimax* e *equimax*. Nos métodos oblíquos retira-se o pressuposto de independência dos factores, permitindo a sua rotação livre, o que proporciona o agrupamento e a interpretação mais simples, Reis (1990) [64]. Depois de efectuada a rotação torna-se mais fácil interpretar e identificar os factores (componentes principais) a partir dos pesos das variáveis que os compõem. Cabe ao analista, com algum grau de subjectividade, decidir qual o significado da combinação ponderada das variáveis.

A análise factorial tem sido frequentemente utilizada em diversos estudos de segmentação do mercado bancário.

Soutar e McNeil (1991) [70] efectuaram um estudo de segmentação por benefícios procurados no mercado do investimento financeiro dos particulares em Perth, na Austrália. Utilizando a análise dos componentes principais reduziram 14 variáveis a 4 factores (com intercorrelações superiores a 0.80 - o que assegura o teste de estabilidade e valores próprios superiores a 1 - critério habitual na determinação do número de factores).

Os 4 factores explicavam 59% da variância. Após a rotação *varimax* dos factores iniciais obtiveram-se os pesos atribuídos a cada uma das variáveis originais. Escolhendo-se valores superiores a 0.40, de imediato cada um dos quatro factores exibiu um padrão característico que possibilitou as designações "Independência" (factor 1), "Futuro" (factor 2), "Rendimento e Crescimento" (factor 3) e "Segurança" (factor 4).

VARIÁVEIS	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	DESIGNAÇÕES:
Independ. Financeira	0.74				Factor 1 - "Independência"
Melhor estilo de vida	0.70				
Segurança	0.67				
Impostos	0.56				Factor 2 - "Futuro"
Maior riqueza para filhos		0.82			Factor 3 - "Rendim./Crescimento"
Melhor sorte para filhos		0.78			
Prevenir piores dias		0.56			
Futuro próximo		0.52			Factor 4 - "Segurança"
Flexibilidade			0.80		
Fácil levantamento			0.77		
Taxa de juro			0.52		
Capitalização			0.50		
Segurança do capital				0.82	
Certeza e segurança				0.83	

Também Mathews e Watt (1988) [50] efectuaram uma segmentação utilizando o mesmo tipo de base no intuito de inferir quanto aos critérios utilizados na selecção de um banco (no âmbito de investigações quanto às razões da baixa quota no mercado britânico do National Girobank). Partindo de 10 critérios e utilizando também a análise dos componentes principais obtiveram 4 factores reduzidos (baseando-se em valores próprios superiores a 1), efectuando em seguida a rotação *varimax* e a normalização de Kaiser. Os quatro factores eram responsáveis por 64% da variância. Desta forma, encontraram as seguintes

dimensões subjacentes aos factores: "Fácil acesso" (factor 1), "Orientação" (factor 2), "Características de *front-office*" (factor 3) e "Conveniência" (factor 4).

VARIÁVEIS	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	DESIGNAÇÕES:
Localização				0.824	
Gerente		0.826			Factor 1 - "Fácil acesso"
Caixas automáticos	0.816				
Serviço rápido				0.748	Factor 2 - "Orientação"
Rede de balcões	0.750				
Simpatia do pessoal			0.634		Factor 3 - "Características de front-office"
Saques a descoberto		0.652			
Gama de serviços	0.479	0.555			
Aparência			0.681		Factor 4 - "Conveniência"
Recomendação			0.652		

Laroche e Taylor (1988) [44], para estudar o envolvimento na escolha de uma instituição financeira, com diferentes finalidades, utilizaram 13 critérios de avaliação reduzidos para 3 e para 4 factores determinantes. Martin (1986) [49] usou estas técnicas para reduzir 57 problemas encontrados por clientes bancários das áreas de Boston e Chicago a um conjunto de 7 factores subjacentes.

3.4.2. CLASSIFICAÇÃO DOS CONSUMIDORES

A classificação dos consumidores, um dos objectivos num processo de segmentação, pode ser efectuada com o recurso a uma técnica muito comum, designada por *Análise de Clusters*. Trata-se de um processo de classificação pela observação de semelhanças ou dissemelhanças entre casos (pessoas, produtos, locais, etc.), Reis (1991) [65]. Este método procede ao agrupamento dos casos em função da informação existente (daí a importância crucial da escolha das variáveis neste processo), de modo a que dentro de cada grupo o grau de semelhança seja o maior possível e superior ao que porventura possa existir entre elementos de grupos distintos. Sendo uma metodologia sobretudo exploratória, os resultados encontrados necessitam de posterior validação.

Para a formação dos grupos existem três métodos principais, com destaque para os dois primeiros, que a seguir se indicam:

- 1º. De *otimização-partição iterativa* em que se define um critério de agrupamento que indica a localização de cada caso, pressupondo a pré-existência de K grupos homogêneos. Tentar-se-á otimizar, para cada grupo, o somatório dos quadrados dos desvios dos valores das variáveis relativamente à respectiva média.
- 2º. *Hierárquicos*, subdivididos em aglomerativos (os *clusters* são formados pelo agrupamento de casos em *clusters* sucessivamente maiores até que cada caso pertença a um único *cluster*. Pode ocorrer a combinação de *clusters* já formados não podendo, no entanto, ser divididos os que foram entretanto criados) e divisivos (em que, partindo de um único *cluster*, contendo todos os casos, se procede à sua divisão sucessiva).
- 3º. De *densidade* (e.g., "*density*" ou "*mode-seeking*") em que os *clusters* são formados pela procura de regiões com densa concentração de casos.

O conceito de *semelhança* é fundamental nesta técnica. Para Aldenderfer *et al.* (1984), citado por Reis, os índices de semelhança mais comumente utilizados no âmbito das ciências sociais podem ser classificados em três categorias:

- Coeficiente de correlação (caracterizados por serem de fácil interpretação geométrica como, e.g., o coeficiente de correlação de Pearson).
- Medidas de distância (e.g., distância euclideana entre dois casos, definida como a raiz quadrada do somatório dos quadrados das diferenças entre os valores dos casos para todas as variáveis; quadrado da distância euclideana; "*City-Block Metric*", definida como a soma dos valores absolutos das diferenças entre os valores das variáveis dos dois casos; etc.).
- Coeficientes de associação (úteis sobretudo na definição da semelhança entre indivíduos caracterizados por variáveis booleanas, e.g., coeficientes de emparelhamento, de Jaccard, de Gower, etc.).

Definida a medida de semelhança, há que escolher o *critério de agregação* dos casos que se baseia numa matriz de semelhanças (ou distâncias) entre pares de casos como, por exemplo:

- *Single linkage* ou critério do vizinho mais próximo, em que a semelhança entre dois grupos é definida pela máxima semelhança entre quaisquer dois casos desse grupos (assim, num mesmo grupo, cada caso é mais semelhante a outro do que a qualquer caso de outro grupo).
- *Complete linkage* ou critério do vizinho mais afastado, que utiliza um procedimento inverso do anterior, já que se baseia não na semelhança mas na distância entre casos e grupos.
- Critério da média do grupo - os grupos são formados pelo conjunto de casos no qual cada elemento tem mais semelhanças, em média, com os membros desse mesmo grupo do que com todos os de qualquer outro grupo.
- Outros critérios, e.g., o critério da variância mínima de Ward (1963) e o critério do centróide.

São exemplo de utilização da técnica de análise de *clusters* os estudos, já referidos anteriormente, de Soutar e McNeil (que utilizaram os quatro factores reduzidos como variáveis para o agrupamento, pré-definindo o número de *clusters* e fazendo-o variar entre 2 e 6 até encontrar o mais número mais apropriado, 3, o de Martin (que classificou 5 segmentos) e o estudo de Mathews e Watt (que efectuaram a análise segundo o critério de agregação de Ward, encontrando uma solução de 4 *clusters*). Estes exemplos voltarão a ser referenciados e analisados no próximo capítulo.

A *Análise de Discriminantes* é também uma técnica que permite a classificação de casos em categorias partindo do conhecimento prévio de entidades já agrupadas e procurando definir regras de agrupamento (variáveis discriminantes) pela construção de uma combinação linear das variáveis independentes que melhor afectem os casos aos grupos. Pode ser usada para testar a eficácia da classificação da análise de *clusters* e para traçar o perfil dos segmentos encontrados (como fizeram Soutar e McNeil ao tentar realçar, no seio dos três grupos, as características demográficas que mais os distinguiam e que viessem a apoiar as instituições financeiras no desenvolvimento de estratégias de *marketing*). Mais informação sobre esta técnica encontra-se em Churchill (1991) [17] e Huberty (1984) [38].

3.4.3. BREVE REFERÊNCIA A OUTRAS TÉCNICAS

Existe uma razoável bateria de técnicas de estatística multivariada que proporcionam a extracção de informação significativa dos dados, embora as atrás descritas sejam as que maior aplicação têm tido nas abordagens de segmentação do mercado. Sucintamente, referimo-nos a algumas como:

- *Multidimensional Scaling* - Também conhecido na literatura por *perceptual mapping*, constrói uma matriz de associações entre variáveis possuidoras de uma dimensionalidade subjacente e efectua a representação gráfica dos atributos de produtos baseada nas percepções e preferências dos consumidores (por marcas, categorias de serviços/produtos). Assim, possibilita o agrupamento de consumidores com semelhantes preferências ou percepções, formando diferentes segmentos. De entre os algoritmos mais conhecidos com aplicação à segmentação contam-se o INDSCAL, o MDPREF e o PREFMAP, Green *et al.* (1987) [35], Wind [83] e Weinstein [79].
- *A.I.D. (Automatic Iteration Detector)* - Constrói uma "árvore de decisão" através da repetição sistemática de ANOVA (análise de variância). A amostra total é dividida em subgrupos mais homogéneos relativamente à variável dependente do que ao total da amostra. Se, por exemplo, se estudasse o grau de utilização de um determinado serviço bancário, o primeiro ramo da "árvore" poderia distinguir os utilizadores dos não-utilizadores e os ramos subsequentes os utilizadores fortes, médios e fracos, sendo pois útil no traçar do perfil dos segmentos (veja-se Kinnear e Taylor (1991) [41] e Sonquist (1970) [68]).
- *Conjoint Analysis* - Também designada por análise de múltiplos *trade-off*, esta técnica mede a o impacto da variação de diversos atributos de produtos, por exemplo, na decisão de compra. Definindo produtos como colecções de atributos (o preço é um atributo típico), estuda-se a reacção do consumidor a diferentes combinações de atributos, inferindo depois quanto à importância e nível mais adequado para cada atributo. É especialmente útil na concepção de novos produtos, embora seja também utilizada em estudos de segmentação.

3.5. REQUISITOS PARA UMA SEGMENTAÇÃO EFICAZ

É fundamental ter presente ao longo de um processo de segmentação alguns critérios por forma a ser possível maximizar a sua utilidade. Segundo Kotler, os segmentos de mercado deverão satisfazer quatro requisitos fundamentais:

- 1º. Ser *mensuráveis* quanto à grandeza e ao poder de compra (certas variáveis podem ser muito eficazes na agregação de indivíduos em segmentos de mercado, mas se não for possível medir essa agregação ou o poder de compra do segmento, nenhuma avaliação de rentabilidade poderá validamente ser efectuada - e.g., em alternativa à utilização da variável *posição social*, cujo conceito e divisões não são facilmente definíveis nem mensuráveis, pode ser preferível utilizar o *rendimento individual* pela maior facilidade de quantificação).
- 2º. Ser *acessíveis* quanto à relação capacidade/custo de servir um segmento (Uma vez identificado, a que preço será possível atingir o segmento? Será a instituição capaz de efectivamente acompanhar esse segmento?).
- 3º. Ser *substanciais* de molde a que cada segmento corresponda ao maior grupo homogéneo sobre o qual incidirão esforços de *marketing* específicos. Curiosamente, na opinião de Yorke (1990) [85], uma vez que a dimensão e/ou rentabilidade do segmento poderão não existir hoje, mas são susceptíveis de vir a existir num futuro próximo, a característica de *substancialidade* deverá ser mais correctamente substituída por *viabilidade* (e.g., no mercado bancário os *estudantes* constituem um segmento no qual poderá ser interessante investir agora para assegurar uma quota de mercado possuidora de inegáveis potencialidades futuras).
- 4º. Ser *accionáveis* por forma a que exista, do lado da instituição bancária, capacidade para formular e implementar programas efectivos e capazes de atrair e servir os segmentos identificados.

Consideramos importante, por outro lado, conhecer o significado real das diferenças existentes entre os perfis de cada segmento identificado. As técnicas de

segmentação utilizadas podem evidenciar características (em termos das variáveis utilizadas) extremamente contrastantes, relativamente próximas (ainda que estatisticamente separáveis) ou mesmo praticamente similares. Poderão, pois, ser necessárias tomadas de decisão em função dos resultados obtidos.

A tabela seguinte resume tais possibilidades:

PERFIS DOS SEGMENTOS OBTIDOS	Similares ou muito próximos	Próximos a moderadamente diferentes	Muito a extremamente diferentes
ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO PREFERÍVEL	Contra-segmentação	Segmentação clássica	Hiper-segmentação
POSICIONAMENTO POSSÍVEL	Um único produto ou serviço pode ajustar-se a todo o mercado	Diferenciação produto/serviço num ou mais segmentos	Especialização num segmento após avaliação das suas características <i>versus</i> capacidade da instituição

Situações de contra-segmentação têm sido relativamente raras, nomeadamente no mercado bancário, e correspondem a um esforço de re-agregação dos clientes. Nesses casos, a base de segmentação escolhida aparenta não ser muito pertinente. Nas situações de hiper-segmentação a instituição é confrontada com a decisão de ser ou não interessante servir cada um dos segmentos identificados, em virtude do contraste que estes exibem. Poderá eventualmente ser necessário refinar as variáveis e procedimentos utilizados. Com maior frequência ocorrem as situações que designamos por segmentação clássica.

Os resultados das metodologias expostas neste capítulo são directamente condicionados pelas bases de segmentação que as precedem. O próximo capítulo irá dedicar-se extensivamente ao estudo destas bases e das suas possibilidades de aplicação.

CAPÍTULO III

AS BASES DE SEGMENTAÇÃO

1. A ESCOLHA DAS BASES DE SEGMENTAÇÃO

São múltiplas as formas de segmentar o mercado. As variáveis descritivas que conduzem este processo constituem as designadas bases de segmentação. Não é possível falar de uma base de segmentação ideal na medida em que a sua escolha, a sua utilidade e a sua eficácia dependem necessariamente de diversos factores e, bem assim, da criatividade dos investigadores. Há que tomar em consideração os objectivos pretendidos para o estudo, as necessidades de informação dos gestores, a aplicabilidade de técnicas analíticas, bem como as condições estratégicas e de mercado.

Autores como Wind (1978) [83], Feigin (1982) [33] e Young *et al.* (1978) [86] defendem que as bases mais adequadas são as que dependem *da situação* que estiver em causa. Os mesmos autores levantam algumas questões controversas quanto às formas mais correntes de abordar o mercado, pondo em relevo o número limitado de bases habitualmente utilizadas nos processos de segmentação, a ênfase excessiva nos aspectos técnicos das metodologias aplicadas e a reduzida adequação dos resultados encontrados às necessidades de informação para a gestão.

Já Martin (1986) [49] e Clancey e Roberts (1983) [18] reconheciam a inexistência de um paradigma com validação e aceitação suficientes para a avaliação dos métodos de segmentação, em geral. Tal como foi anteriormente referido, existem critérios que procuram assegurar a boa geração de segmentos (nomeadamente os propostos por Kotler e Yorke), mas subsiste a dificuldade de identificar bases apropriadas que precedam as pesquisas de segmentação.

De acordo com Martin, para que uma base de segmentação possa ser merecedora de crédito deverá possuir qualidades como:

- 1^a. *Poder de determinação* - capacidade de representar e/ou distinguir os factores utilizados durante o processo de decisão da aquisição por forma a que cada segmento identificado represente necessidades e comportamentos de compra únicos.
- 2^a. *Adequação* - deverão ser pragmaticamente úteis aos olhos dos gestores, de molde a corresponderem às expectativas e a propiciarem aplicabilidade dos resultados.
- 3^a. *Poder previsional* - capacidade de estabelecer relações causais entre as características consideradas pela base e os comportamentos em estudo do mercado.

A selecção da(s) base(s) de segmentação condiciona o sucesso do trabalho de investigação. Poderá ser necessário levar a cabo várias tentativas até que se descubra uma abordagem verdadeiramente útil e eficiente. Estamos perante um procedimento que está directa e intimamente ligado com o estabelecido pelo conceito de *marketing*, na medida em que se trata, talvez, da forma mais eficaz de compreender as necessidades e expectativas do mercado.

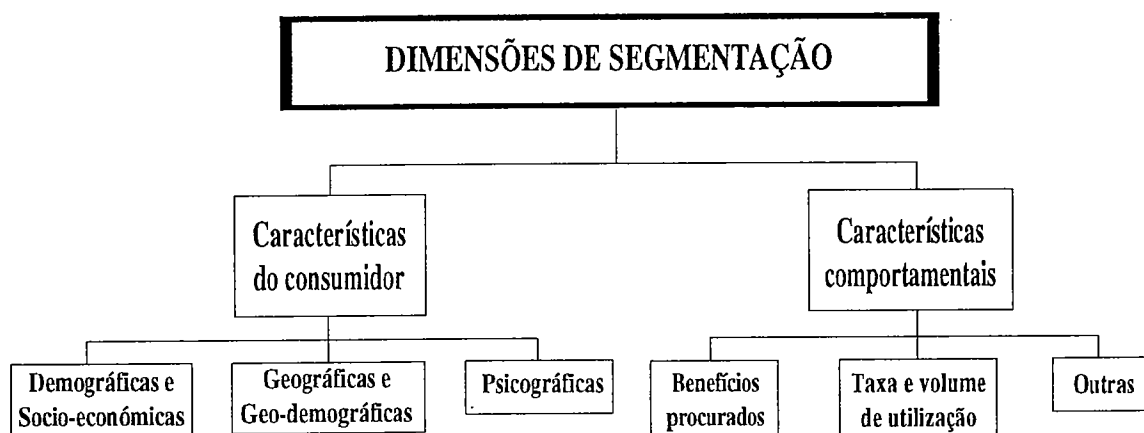
De seguida passamos a analisar as diversas bases adoptadas na segmentação do mercado bancário. Fazemos uma separação fundamental entre os dois grandes tipos de consumidores que coexistem neste mercado: os **particulares** (mercado dos indivíduos) e as **empresas** (mercado das organizações). Tratam-se de entidades que exibem comportamentos e possuem necessidades financeiras claramente diferentes, devendo ser estudadas sob prismas distintos. É, no entanto,

dada maior atenção ao mercado bancário de particulares em virtude de alguns dos conceitos utilizados na partição e análise deste mercado terem aplicabilidade no estudo do mercado das organizações.

Ainda na classe dos particulares é efectuada uma abordagem ao *Private Banking*, em oposição à habitualmente designada Banca de Retalho, na medida em que se trata de uma actividade bancária com expressão crescente, resultante da consciencialização da existência de um importante segmento de mercado, merecedor de uma aposta estratégica claramente diferenciada.

2. MERCADO BANCÁRIO DE PARTICULARES

Os clientes-particulares constituem habitualmente uma base de trabalho bastante rica, podendo ser segmentados de diversas formas. As variáveis utilizadas na segmentação podem ser classificadas em duas grandes classes, como é ilustrado no esquema seguinte.



Baseado em Reidenbach *et al.* (1986) [63] e em Kotler (1988) [43]

A pesquisa de segmentação efectuada nos serviços financeiros tende a tratar sobretudo as características dos consumidores. Não é de surpreender que variáveis demográficas e sócio-económicas como a idade, o rendimento, etc., sejam alvo de maior atenção do que a segmentação psicográfica ou atitudinal, que é de difícil medição e exige *software* computacional de análise mais sofisticado.

2.1. BASES CENTRADAS NAS CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES

Trata-se de uma classe de variáveis, de índole mais quantitativa e baseada em factores descritivos, que diz respeito à formação de grupos tendo em conta as *características dos clientes*, independentemente das suas respostas a diversas situações: bases demográficas e sócio-económicas (idade, sexo, dimensão da família, rendimento, profissão, educação, classe social, ciclo de vida da família, raça, nacionalidade, religião), geográficas e geo-demográficas (densidade populacional, relação com o factor vizinhança, posição sócio-económica, cultura, etc.) e psicográficas (estilo de vida, personalidade, motivação para a compra, ocupação do tempo, interesses, classe de opiniões).

2.1.1 BASES DEMOGRÁFICAS E SÓCIO-ECONÓMICAS

Este tipo de bases possui uma ampla divulgação, em virtude da sua fácil manipulação (são fáceis de identificar, coleccionar, medir e analisar) e pela relação intuitiva que estabelece com as necessidades financeiras. Muitas das dimensões demográficas de maior aplicação a processos de segmentação do mercado bancário estão interrelacionadas numa perspectiva analítica e, dessa forma, contribuem para o traçar do perfil de segmentos que representam oportunidades atractivas. Assim, a utilização de variáveis simples não tem conduzido a resultados muito interessantes.

2.1.1.1. IDADE

A utilização da idade como única variável de segmentação foi já testada por Stanley *et al.* (1985) [72] na segmentação do mercado bancário de particulares. Concluiu-se que, embora, fosse possível estabelecer uma ligação entre a idade dos clientes e o uso de serviços, esta variável é incapaz de prever adequadamente as necessidades ou a utilização dos vários tipos de serviços.

Lewis e Bingham (1991) [47] efectuaram um estudo dirigido a jovens estudantes da área de Manchester entre os 16 e os 24 anos (classificação AB, de acordo com a escala à frente proposta) no intuito de determinar as necessidades, atitudes e comportamentos relativos a serviços financeiros, os elementos de

satisfação/não satisfação no relacionamento bancário e o grau de fidelidade às instituições financeiras. Trata-se de um grupo com especial interesse para os bancos, já que é esperada fidelização precoce aliada a uma reduzida alteração comportamental e o seu potencial como futuros utilizadores fidelizados de produtos/serviços bancários ao longo do tempo é importante. Mesmo que o seu potencial seja questionável, existe sempre a expectativa de efectuar o *cross-selling* de outros produtos (seguros, crédito pessoal ou à habitação). Também neste estudo houve a necessidade de se recorrer a outras variáveis demográficas (como a posição social e o tipo de residência utilizado pelos estudantes), pois ficou evidenciado que os grupos definidos apenas por escalões etários não eram suficientemente homogéneos. Algumas das conclusões do estudo ficam patentes nos quadros seguintes.

Possuem conta	%
Qualquer conta	85
Corrente	52
Poupança	37
Com cartão	20
Apenas depósitos	16

Razões para mudar de banco	%
Descontentamento com o serviço	26
Localização inconveniente	14
Nova morada	10
Juros da conta depósitos	9
Erros nos serviços	8
Isenção de despesas bancárias	7
Saques a descoberto maiores e sem juros	8
Recusa de um serviço	6
Obtenção de um brinde	6
Outros	7

Os hábitos de consumo, os gostos, os valores, as expectativas e as necessidades variam com a progressão da idade e a estabilidade da carreira profissional. Como afirma Moutinho (1989) [55], o segmento de mercado dos indivíduos maduros, cujas idades se situam entre os 45 e 64 anos (na sua maioria já com filhos criados), é bastante activo e caracteriza-se por níveis de rendimento disponível elevado, o que os torna utilizadores de serviços financeiros acima da média. Os "depois dos 65" constituem hoje em dia um segmento cada vez mais vasto e dinâmico, exibindo uma postura algo diferente da do passado. Ao invés de guardarem as suas economias com o objectivo de deixarem grandes legados aos descendentes, substituem progressivamente a característica aforradora por um comportamento mais consumista e revelador da preocupação pelo disfrutar da disponibilidade de tempo.

Tal como afirma o professor Charles Schewe, da Universidade de Massachusetts, é fundamental estar atento ao evoluir dos segmentos. Existem segmentos com grande potencial e pouco explorados como os *woopies* (*well-off older people* - os reformados abastados) que são cada vez mais ricos e numerosos. Estes podem ser subdivididos nos 50 a 64 anos (rendimento alto, sem encargos familiares), nos 65 a 74 anos e nos 75 a 85 anos (mais sensíveis às despesas de viagens e presentes à família) e ainda nos de mais de 85 anos (mais sensíveis aos gastos com saúde).

2.1.1.2. SEXO

Outra variável demográfica simples não considerada com muita frequência pelos bancos é o sexo. No entanto, a crescente preocupação pela igualdade de oportunidades e a independência das mulheres na sociedade sublinham o seu papel activo na economia, merecendo especial atenção por parte dos bancos as especificidades deste grupo. Um exemplo que encontramos foi a comunicação efectuada pelo Nation Wide, no Reino Unido, em que a campanha publicitária é directamente dirigida para a mulher como decisor no caso do crédito à habitação: "*We agree with your wife! You can afford a house!*".

Meidan (1984) [51] sublinhou as diferenças dos segmentos de mercado constituídos pelas mulheres/mães solteiras, casadas ou divorciadas. Elas desempenham um papel crucial na contribuição para o nível do rendimento familiar, com todas as implicações que daí advêm.

Sullivan (1991) [75] realça a importância do segmento formado pelas mulheres idosas (acima dos 50 anos) e abastadas (variável sócio-económica) já que estas representam uma dimensão importante (e.g., em termos mundiais 60% da população com mais de 65 anos é do sexo feminino e o número de viúvas é quántuplo do de viúvos). Os membros do segmento assim definido estão interessados em cartões de crédito especiais, linhas de crédito automáticas sem garantias, pagamento automático de serviços, privilégios especiais nas suas contas, extractos de conta simples e com caracteres de tipo grande, serviços de consultoria financeira e apoio no planeamento financeiro e fiscal. Por outro lado, são particularmente sensíveis à prestação de serviços não bancários a que os bancos deverão estar atentos, nomeadamente, programas de viagens e de entretenimento,

serviços de correio ou ainda seminários subordinados a temas sobre assuntos financeiros de interesse feminino.

2.1.1.3. RENDIMENTO

O rendimento é outra importante variável que afecta directamente a necessidade e a escolha dos serviços financeiros pelos indivíduos. No entanto, algumas limitações ocorrem na sua utilização, já que se trata de uma informação que, por razões de confidencialidade ou mesmo de desconfiança, muitos não se dispõem a fornecer nas pesquisas de mercado. Por outro lado, é questionável que mesmo as estimativas obtidas directamente do próprio sejam correctas, na medida em que frequentemente o rendimento auferido é variável no tempo (em função da existência de comissões, de prémios, de trabalho extraordinário, de juros recebidos ou de quaisquer outros tipos de fontes).

O enquadramento da capacidade financeira pessoal deverá compreender a poupança, os bens possuídos, o rendimento disponível (nível, estabilidade e variação temporal), a capacidade de crédito e ainda a atitude de consumo/aforro (até porque o rendimento não estabelece, *de per si*, uma relação directa com o poder de compra).

Como exemplos de mercados segmentados pela variável rendimento encontram-se o do crédito à habitação (onde o rendimento das famílias é determinante para a disponibilidade e capacidade de um financiamento hipotecário de longo prazo) ou dos cartões de crédito (American Express ou Diners Club no segmento dos indivíduos de elevado rendimento e Master Card ou Visa mais dirigidos para segmentos de rendimento mais moderado).

Derek Channon (1987) [14] propõe a divisão do mercado bancário do Reino Unido em quatro grupos de acordo com o seu nível de riqueza/meios de fortuna:

- 1º. Os muito ricos - grupo pequeno mas com grande importância, cujos elementos são detentores de bens de valor superior a £1.000.000, em princípio com mais de 50 anos, bastante viajados, razoavelmente sofisticados e que exigem um serviço altamente personalizado. Os seus negócios são conduzidos por consultores e por uma série de instituições especializadas para o efeito.

- 2º. Os ricos - grupo de muito maior dimensão, com bens acima de £100.000, composto maioritariamente por homens com mais de 45 anos que, tal como os "muito ricos", recorrem a uma multiplicidade de fornecedores de serviços financeiros, com destaque para as sociedades corretoras (*brokers*), na figura de um gestor particular de investimentos.
- 3º. Os indivíduos com valor líquido elevado - constituem um semi-mercado de massa com activos invisíveis situados entre £15.000 e £100.000. Tendencialmente são executivos com idade superior a 35 anos, casados, com rendimentos médios-altos.
- 4º. Os indivíduos com valor líquido médio - o maior grupo, constituído por aforradores com significado e que representam a parcela principal do total de depósitos bancários pessoais (o saldo médio destes depósitos situa-se entre £1.000 e £12.000).

2.1.1.4. ESTATUTO SOCIAL/CULTURAL

A estratificação social é inerente às sociedades humanas e deve resultar de uma compilação e reflexão sobre aspectos demográficos e sócio-económicos. A eficácia da variável *classe social* extraída de uma pirâmide hierarquizada, normalmente baseada na ocupação profissional, tem sido questionada, tanto mais que parece ter perdido algum do seu poder como previsor do rendimento. Ainda assim, esta variável possui algum poder discriminativo relativamente ao uso de produtos de poupança *versus* serviços financeiros mais complexos, Cornish e Denny (1989) [20]. Na sociedade contemporânea pode-se distinguir entre "status imputado" e "status alcançado". Enquanto que o primeiro depende de determinados atributos não controláveis pelos indivíduos (sexo, idade, ...), o segundo tem origem na posição alcançável através da educação ou da promoção profissional, controláveis em certo grau.

As classes sociais menos elevadas preferem optar por contas que sentem ser mais tangíveis, como as do tipo poupança com caderneta associada, enquanto que as classes de maior nível social recorrem com maior facilidade a produtos que envolvem maior exposição ao risco ou compromissos de prazo dilatado, provavelmente na expectativa de retornos mais elevados (obrigações, acções,

fundos de investimento). Um outro aspecto prende-se com uma maior cautela na utilização dos cartões de crédito (apenas em situações de emergência ou de necessidade) por parte das classes sociais mais baixas e na utilização mais fácil e frívola dos mesmos pelos membros de classes sociais superiores.

Cornish e Denny acescentaram uma dimensão cultural/educacional, propondo uma escala demográfica baseada no *terminus* dos estudos, com seis níveis, aplicável ao mercado bancário:

- 1º. AB que são diplomados;
- 2º. C1 que são diplomados e AB que abandonam tardiamente os estudos;
- 3º. C2DE que são diplomados, C1 que abandonam tardiamente e AB que abandonam cedo;
- 4º. C1 que abandonam cedo e C2DE que abandonam tarde;
- 5º. C2 que abandonam cedo;
- 6º. DE que abandonam cedo.

Em Portugal, a Marktest desenvolve um interessante trabalho neste campo possuindo uma classificação social própria. Nos estudos realizados em 1991 foi atribuída pontuação numa escala de 1 a 5 às três variáveis instrução, profissão do chefe de família e rendimento do agregado familiar, resultando em cinco classes sociais A, B, C1, C2 e D (ver Anexo I). Em 1993 a Marktest apresentou uma nova classificação social em que a perspectiva de base subjacente é económica, devendo a classe social reflectir o rendimento líquido total do agregado familiar. As demais variáveis utilizadas nesta construção são a ocupação, situação na ocupação, instrução escolar, sexo, idade, composição do agregado familiar e regiões Marktest (ver Anexo II).

2.1.1.5. CICLO DE VIDA FAMILIAR

O conceito de *Ciclo de Vida Familiar* (c.v.f.) engloba as possíveis fases na evolução do agregado familiar (em termos da idade, estado civil, idade dos filhos) e estabelece uma relação directa com as necessidades financeiras. Por exemplo, Stanley, Ford e Richards (1985) [72] observam que embora a idade seja um

determinante importante da utilização de serviços financeiros, os bancos deverão procurar o equilíbrio dos segmentos assim definidos, pois se concentrarem a atenção em clientes jovens em detrimento de clientes mais idosos correrão o risco de os perderem com o avançar da idade. Assim, Stanley *et al.* [72] afirmam que uma medida mais apropriada consiste no c.v.f. em que se reconhece que as necessidades dos clientes se modificam à medida que eles amadurecem.

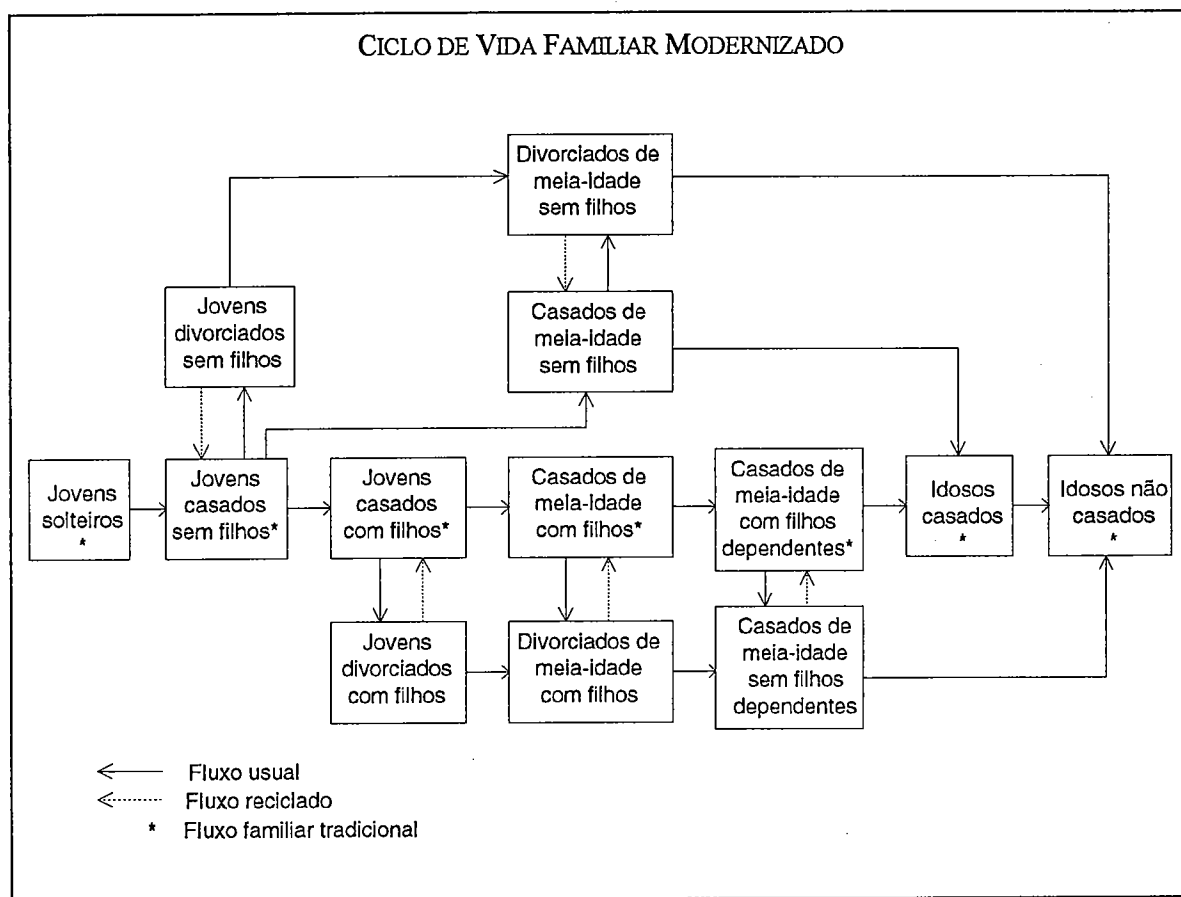
Wells e Gubar (1966) [80] propõem um modelo de c.v.f., reconhecido como *standard*, com nove fases, enquanto que Moutinho (1989) [55] descreve uma variante que contém doze fases:

1. Solteiro, jovem, a viver fora de casa dos pais	1. Juventude: a1) Solteiro, sem filhos
2. Recém-casado, jovem, sem filhos	b2) Casado, sem filhos
3. <i>Full nest</i> I: filho mais novo com menos de seis anos	c3) Solteiro, com filhos
4. <i>Full nest</i> II: filho mais novo com mais de seis anos	d4) Casado, com filhos
5. <i>Full nest</i> III: casais mais velhos com filhos dependentes	2. Meia-idade: a5) Solteiro, sem filhos
6. <i>Empty nest</i> I: casais mais velhos, filhos fora de casa, chefe da família activo	b6) Casado, sem filhos
7. <i>Empty nest</i> II: casais mais velhos, filhos fora de casa, chefe da família reformado	c7) Solteiro, com filhos
8. Sozinho e activo	d8) Casado, com filhos
9. Sozinho e reformado	e9) Solteiro, sem filhos dependentes
	f10) Casado, sem filhos dependentes
	3. Velhice: a11) Solteiro
	b12) Casado

A construção e utilização eficaz do c.v.f. pressupõem o controlo da evolução e distribuição dos grupos etários da população, já que poderia revelar-se inútil estabelecer planos estratégicos dirigidos a um determinado segmento com dimensão ou crescimento potenciais limitados no tempo.

Por outro lado, actualmente o fluxo tradicional do ciclo familiar é cada vez mais raro em virtude das novas opções de vida, das mutações de valores, enfim, dos múltiplos "acidentes de percurso" que ocorrem. Murphy e Staples (1979) [56] propõem uma versão do c.v.f. que contempla múltiplos estádios alternativos e que

pensamos pode ser utilizado no estudo de segmentos de mercado bancário. A próxima figura esquematiza esta proposta de ciclo de vida:

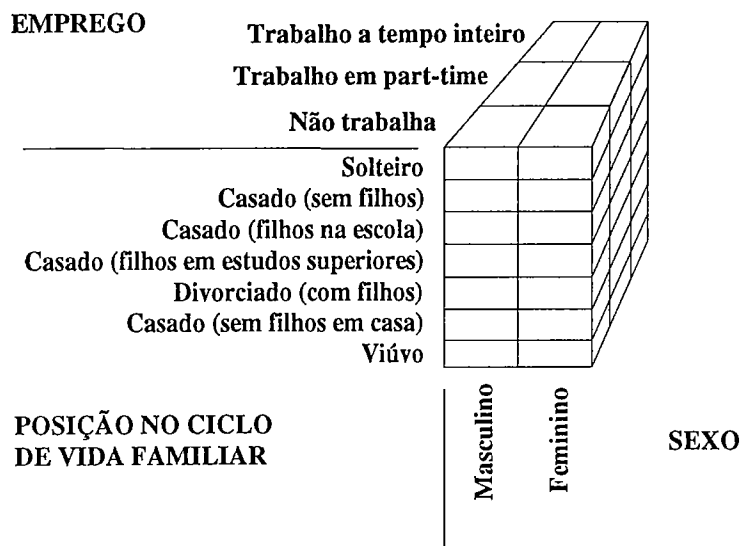


Fonte: Murphy e Staples, "A Modernized Family Life Cycle" (1979) [56]

São identificados 14 possibilidades principais de combinações de idade, de estado civil e de dependência de eventuais filhos. Em cada fase os autores consideram ser patentes diferenças no nível de comportamentos de compra e de atitudes sociais, entre outras. A linha a tracejado pretende representar o regresso ao estado de casado.

Yorke (1984) [85] propõe a utilização do c.v.f., conjugado com variáveis como o sexo e o regime de emprego, para a formação de segmentos no mercado de particulares, tal como se ilustra na figura seguinte. Dessa forma são criados 42

segmentos teóricos, embora com algum grau de sobreposição (e.g., o homem e a mulher podem ser membros do mesmo agregado familiar, com ou sem filhos, e ambos podem trabalhar).



Adaptado de Yorke, "The Definition of Market Segments for Banking Services" (1984) [85]

De acordo com Shaw [69] (1989), o dinamismo e a abordagem multi-dimensional do conceito de c.v.f. confere-lhe uma grande eficiência como factor de segmentação, mas a maior utilidade é alcançada com a combinação de elementos sócio-económicos (o modelo por ele proposto, para além das nove fases no c.v.f., discrimina três grupos sócio económicos: AB, C1C2D proprietários de habitação e C1C2D que arrendam habitação). Dessa forma será possível enquadrar o processo de maturação do agregado familiar com a procura real de serviços financeiros.

Um fenómeno social com um significado muito actual é a opção pelo estado de *não-casado* no ciclo de vida familiar. Burnett (1990) [9] efectuou um estudo sobre as três classes de não-casados (os solteiros, os viúvos e os divorciados) com o intuito de descobrir se recorrem a produtos e serviços bancários diferentes e qual a forma mais eficaz e rentável dos bancos abordarem este grupo. A amostra estudada foi comparada com um grupo de indivíduos casados, sendo controlados a idade, o sexo e o rendimento. Foram utilizados testes de χ^2 , concluindo-se que

existem diferenças estatisticamente significativas entre muitas das variáveis utilizadas (correspondentes a diferentes serviços financeiros).

Apresentam-se alguns resultados, a título exemplificativo. Os indivíduos casados são menos susceptíveis de adquirir fundos de mercados monetários, e mais susceptíveis de recorrer a segundo empréstimo hipotecário, contas poupança com caderneta ou empréstimos pessoais. Os não-casados são utilizadores muito frequentes das ATM e mantêm maiores saldos médios. Os casados e os viúvos e viúvas não-casados são fortes utilizadores dos instrumentos bancários de investimento. Os homens e as mulheres divorciados recorrem com maior frequência a empréstimos. Os solteiros parecem estar mais dispostos a suportar maiores custos por forma a usufruirmos de produtos/serviços que lhes proporcionem maior comodidade e poupança de tempo. No que respeita a estratégias promocionais, os solteiros são um grupo mais sensível a acções de venda pessoal ou de *direct mail*, preferindo uma mensagem lógica que apele às suas necessidades de independência e estabilidade. Já os divorciados podem ser atingidos via *mass media* e através de apelos mais emotivos, com ênfase na poupança e na comodidade. Os viúvos(as) não casados reagem melhor a acções de venda directa.

As implicações mais interessantes deste estudo prendem-se com a constatação de que não se está perante um grupo homogéneo. Por isso, a utilização do estado civil não-casado como base de segmentação parece ser um bom ponto de partida, mas a sua maior validade apenas existe quando é combinada com outras características relevantes como aspectos demográficos, atitudes, estilos de vida e outros factores situacionais.

A segmentação com o c.v.f. tem sido utilizada com sucesso por diversos bancos. Como exemplo, cite-se o caso do Citizens Savings Bank nos Estados Unidos que desenvolveu em 1983 uma metodologia denominada "Ciclo de Vida Bancário", em que se utilizava um livro de apoio nas vendas e formulários de recolha de informações. Desta forma era proporcionado ao pessoal das agências o rápido enquadramento das necessidades dos clientes aquando da abertura de conta, possibilitando a rápida apresentação de outros serviços financeiros mais ajustados a cada caso.

Também o Huntington National Bank desenvolveu em 1986 um sistema de ciclo de vida com seis fases diferentes (1. jovens solteiros; 2. solteiros estabelecidos; 3. jovens casados; 4. famílias novas; 5. famílias estabelecidas; 6. reformados), em que cada uma corresponde a uma combinação de quatro elementos (idade, estado civil, estatuto profissional, presença ou ausência de filhos).

O ciclo de vida familiar é, portanto, um elemento de grande utilidade para o estabelecimento de estratégias de gestão segmentadas, podendo as instituições financeiras desenvolver uma ferramenta bastante mais poderosa nele baseada, se lhe agregarem uma combinação de outras variáveis.

2.1.2. BASES GEOGRÁFICAS E GEO-DEMOGRÁFICAS

O objectivo da segmentação geográfica é o da divisão do mercado em unidades geográficas distintas, pela observação dos padrões populacionais actuais e sua evolução. Existem variáveis geográficas (como os recursos naturais, o tipo de região, a densidade populacional ou o índice de poder de compra regional) que influenciam as necessidades de serviços financeiros. A *densidade populacional* é, por exemplo, frequentemente utilizada na segmentação do mercado bancário e ajuda a determinar o tipo de *marketing-mix* mais apropriado (quais as características das actividades de venda, publicidade e distribuição a realizar).

A segmentação geográfica possibilita maior eficiência na selecção dos meios de comunicação. Repare-se que a comunicação pouco direccionada (e.g., via *spots* televisivos ou radiofónicos, anúncios em jornais de cobertura nacional) é uma forma interessante de alcançar notoriedade, mas de rentabilidade difícil de medir. Pode ser mais importante personalizar os contactos através de anúncios em determinadas revistas, do patrocínio de acontecimentos culturais e desportivos ou mesmo através de *mailing* directo, entrevistas, visitas, etc.. Por outro lado, é objectivo deste tipo de segmentação a contribuição para um *marketing* activo de identificação e conquista dos melhores clientes, o que está intimamente ligado com o papel e a tipologia das redes de distribuição bancárias.

Em particular, para facilitar e rentabilizar esta última *démarche* foram criados sistemas de segmentação geográfica aliados a factores sócio-económicos e

culturais que constituem as bases de segmentação *geo-demográficas*. Rothman (1989) [66] refere os princípios subjacentes a este tipo de segmentação: por um lado, duas pessoas que moram numa mesma zona possuem provavelmente características mais semelhantes do que duas pessoas escolhidas aleatoriamente e, por outro, as zonas em que habitam podem ser categorizadas em termos de características da população que contêm (duas zonas podem ser classificadas numa mesma categoria se contiverem indivíduos semelhantes, apesar das localizações serem afastadas).

Estudos sócio-económicos têm demonstrado que a escolha de habitação é um acto de consumo ponderado e ligado ao rendimento familiar, embora condicionado por restrições financeiras e sociais, Bouroche (1989) [8]. Assim, as famílias caracterizam-se a si próprias quando decidem morar num bairro operário, num bairro recente de casas pequenas ou numa zona do centro da cidade. Certos comportamentos, níveis e hábitos de consumo das famílias que habitam numa mesma "unidade geográfica" parecem estar correlacionados com os seus perfis sócio-económicos.

As bases geo-demográficas ajudam a seleccionar clientes residentes em determinadas áreas que, por serem possuidores de padrões comportamentais semelhantes, exibem o mesmo tipo de necessidades e expectativas quanto a produtos e serviços financeiros. Muitos dos principais países europeus foram pioneiros no desenvolvimento de sistemas geo-demográficos: FinPin, Pin Point Analysis, ACORN, MONICA e MOSAIC no Reino Unido, Ilotype em França, Cluster em Itália, etc.. Graças a estes sistemas é possível isolar pequenos segmentos de território.

Em França, e segundo o sistema desenvolvido pela Coref, cada segmento de território ou *ilôt* é constituído por cerca de 60 famílias acerca dos quais são conhecidas as características de recenseamento (idade, ocupação, *habitat*) e também a maioria dos nomes, endereços e números de telefone dos residentes. São criados 31 "*ilotypes*" de acordo com o tipo de habitação dominante e perfil sócio-económico que, de acordo com o pretendido, podem ser subdivididos em 52 classes ou reunidos em 10 grupos. Desta forma é possível seleccionar os alvos em termos de bairros ou endereços, sendo optimizada a pesquisa pela redução substancial do custo de contactos inúteis.

O sistema ACORN (A Classification Of Residential Neighbourhoods) recorre a 40 variáveis de recenseamento periodicamente actualizadas, contemplando aspectos demográficos, de *habitat* e sociais. Foram desenvolvidas 38 vizinhanças-tipo, agregáveis em 11 grupos ACORN, cuja informação se pode cruzar com os códigos postais respectivos. O sistema MONICA acrescenta a possibilidade de efectuar agrupamentos por idade e composição do agregado familiar.

2.1.3. BASES PSICOGRÁFICAS

Os elementos psicográficos aplicados na segmentação resultam da combinação de aspectos relacionados com a personalidade e estilo de vida dos indivíduos. Autores como Weinstein (1987) [79], York (1987) [85], Moutinho (1990) [54] ou Plummer (1984) [60] defendem a utilização da psicografia/estilos de vida como uma poderosa forma de compreender os constituintes do mercado e melhor descrever os segmentos. Estes sistemas mais recentes vieram facilitar a compreensão de valores, atitudes e consequentes comportamentos dos consumidores e revelaram-se complementos úteis e não alternativos às bases de classificação social.

O estilo de vida de uma pessoa reflecte a influência dos seus antecedentes e dos valores sociais e de personalidade interiorizados. Os factores sociais incluem a cultura, o estatuto social, os grupos de referência, a posição no ciclo de vida familiar e a forma de ocupação do tempo (as actividades extra-profissionais).

Os aspectos psicológicos englobam as opiniões, valores, características da personalidade, interesses, atitudes, consciência de classe e motivação. A psicografia proporciona a redefinição enriquecida das audiências-alvo e consiste numa bateria de frases concebidas para descrever os aspectos sociais e psicológicos mais relevantes do consumidor, Moutinho (1989) [55].

Estes tipos de estudos são particularmente úteis na elaboração de uma comunicação publicitária bem dirigida e na concepção de novos produtos financeiros.

No quadro seguinte exemplifica-se uma hipotética escala de estilos de vida nos serviços financeiros, com amostras de possíveis frases-tipo associadas.

DESIGNAÇÃO NA ESCALA FINANCEIRA	EXEMPLO DE DECLARAÇÃO-TIPO
LIDERANÇA DE OPINIÃO	As pessoas recorrem muito aos meus conselhos para investimentos
ORIENTAÇÃO PLANEADA	É mais importante viver bem hoje do que poupar dinheiro para o futuro
BUSCA DE INFORMAÇÃO	Leio uma ou mais revistas de negócios e financeiras regularmente
AVERSÃO AO RISCO	Prefiro receber um juro menor mas saber que o meu dinheiro está seguro
PROCURA PELOS BONS NEGÓCIOS	O meu dinheiro roda com frequência para conseguir negócios melhores
ATRACÇÃO PELA INOVAÇÃO	Quando sei de um novo produto financeiro adquiero-o para o conhecer
APATIA	Quando vou ao banco o que apenas pretendo é entrar, esperar por ser atendido e sair
AUTOCONFIANÇA	A única pessoa a quem realmente confio as minhas decisões financeiras sou eu próprio
SEGUIMENTO	Geralmente espero que os meus amigos escolham um novo investimento antes de eu o experimentar
ORIENTAÇÃO POR OBJECTIVOS	Quando poupo ou invisto é sempre com uma finalidade específica

Existem sistemas psicográficos comerciais desenvolvidos, como por exemplo MONITOR, VALS (Values and Lifestyles), Lifestyle Selector, CCA ou COFREMCA. Dois sistemas com algum destaque são o Consumer Finance Market Segmentation (CFMS) da Consensus Research International e FinPin da PinPoint Analysis. O primeiro sistema mede atitudes, identificando cinco tipologias: "os Conhecedores", "os Pragmáticos", "os Indiferentes", "os Tradicionalistas" e "os Ansiosos". O segundo sistema identifica graus de actividade financeira: "os Financeiramente Activos", "os Financeiramente Informados", "os Financeiramente Conscientes" e "os Financeiramente Passivos".

O Citibank Individual Bank aplicou um sistema de segmentação por estilos de vida ao mercado bancário de Nova Iorque identificando cinco segmentos,

Channon (1987) [14]:

1. *Givers* - representam 19% do mercado, fornecendo a base de depósitos das instituições financeiras sem recorrer a crédito. Situam-se entre os 40 e os 60 anos, possuem rendimento médio, filhos recém-saídos de casa, vivem em casa própria há mais de 5 anos.
2. *Takers* - representam 17% do mercado, constituindo os maiores utilizadores de crédito. Possuem menos de 45 anos, rendimento médio, filhos ainda em casa, casa própria há menos de 5 anos.
3. *Rollers* - representam apenas 4.3% do mercado, mas são fortes utilizadores de crédito e têm elevados níveis de depósitos. Situam-se entre os 35 e os 45 anos e têm um bom nível de educação, assim como de rendimento.
4. *Marginal Players* - representam 38% do mercado, o maior grupo. São utilizadores de crédito limitado e têm depósitos baixos. Proporcionam uma rentabilidade marginal, possuem menos de 45 anos, rendimento médio e agregados familiares grandes.
5. *Clutters* - representam 20 % do mercado. Fornecem poucos depósitos e usam um crédito reduzido ou nulo. Custam dinheiro aos bancos. Têm menos de 35 anos, não são casados e o seu rendimento é baixo.

As características psicográficas são ricas mas, muitas vezes, falham quando se tentam aplicar a audiências de massa. As principais limitações da utilização de bases de segmentação psicográficas resultam na explicação apenas parcial dos comportamentos, à custa de pesquisas dispendiosas. A verdade é que muitas pessoas possuem um carácter multifacetado derivado dos diferentes papéis que desempenham nas suas vidas.

Acresce que os factores psicográficos são de medição bastante difícil. Assim sendo, é útil combinar estes factores com variáveis demográficas que os complementam e que aliam também o benefício de estarem mais disponíveis, muitas vezes sob a forma de dados secundários com custos bastante mais acessíveis.

2.2. BASES CENTRADAS EM CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS

A segunda grande classe de variáveis, também designada por *base behaviorística*, tem preocupações mais qualitativas/explicativas e menos descritivas. Baseia-se na intenção de formar grupos pela *observação dos comportamentos e padrões de respostas* relativamente a certas situações ou a produtos/serviços, como a segmentação por benefícios procurados, por volume (frequência, quantidade e tipo de utilização), grau de fidelização à instituição, entre outras.

2.2.1. SEGMENTAÇÃO POR BENEFÍCIOS PROCURADOS

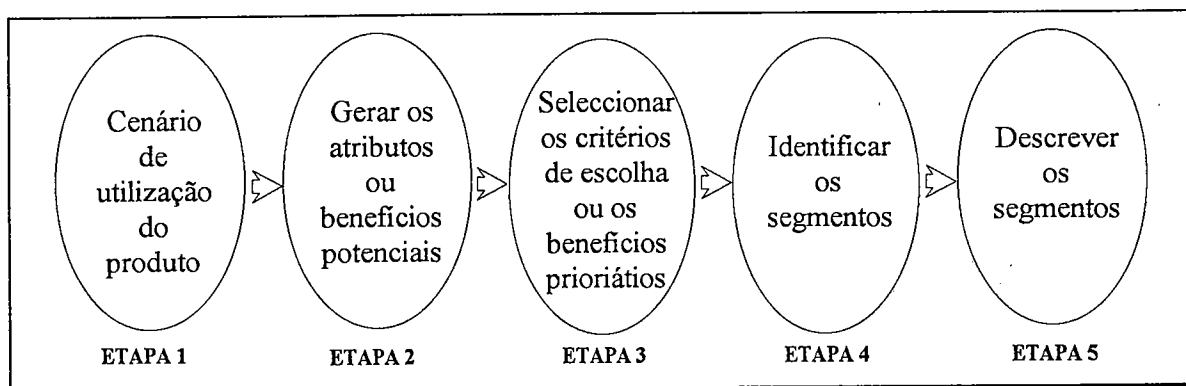
A segmentação baseada nos benefícios procurados visa efectuar agrupamentos pela comunhão dos *factores causais* que motivam e originam a aquisição de determinado produto ou serviço. Trata-se de um critério de segmentação introduzido em 1968 por Haley [37] e que tem conhecido um crescente desenvolvimento. Esta forma de segmentação é uma abordagem muito orientada para o mercado, com especial importância no planeamento de estratégias e na definição de políticas de posicionamento, de comunicação e de distribuição.

O processo consiste na ordenação, por ordem de preferência, dos benefícios que os clientes procuram quando escolhem um serviço bancário. Os segmentos ficam, desta forma, constituídos por indivíduos que revelam uma configuração comum de benefícios procurados. A distinção intersegmentos não é feita pois pela procura por um determinado benefício em particular, mas antes pela exibição de um padrão global de semelhança.

Estudos efectuados por Haley sugerem que a maioria das pessoas deseja tantos benefícios quanto possível e que alguns benefícios individuais são susceptíveis de atrair mais do que um segmento, mas que a importância relativa atribuída aos benefícios em particular pode ser usada como nivelador eficaz na segmentação do mercado.

Neste processo de segmentação deverão ser tomadas algumas decisões de carácter metodológico. Entendemos que a abordagem apresentada por Vernet (1989) [78] merece ser referida, tanto mais que os segmentos assim identificados são razoavelmente estáveis e que os benefícios considerados por um mesmo grupo de consumidores permanecem praticamente idênticos por um período de 4 a 5 anos, Calantone e Sawyer (1978) [12] e Evans (1980) [32].

Este processo envolve as cinco etapas (as etapas 1 a 5 correspondem a uma fase de recolha de dados enquanto que as etapas 3 e 4 representam a análise dos dados) que se expõem de seguida:



Após esta classificação, cada segmento deve ser confrontado com outros segmentos em termos de características demográficas, tipo e volume de consumo, percepções sobre o banco, personalidade, estilos de vida, etc., alcançando-se um conhecimento aprofundado dos seus constituintes.

Para que a segmentação por benefícios seja conduzida com eficácia, Dibb *et al.* (1991) [26] alerta para a necessidade dos benefícios a utilizar serem perfeitamente identificáveis e o mercado dividido em segmentos reconhecíveis e acessíveis aos esforços de *marketing* da organização.

Muitos bancos estão conscientes da importância de conhecer e compreender os benefícios que as pessoas procuram quando os seleccionam.

Um estudo efectuado por Reidenbach *et al.* [63] revelou a existência de quatro grupos e o que cada um deles essencialmente procurava num banco: prestígio, segurança, comodidade e negócios.

NOME DO SEGMENTO	Preocupados com <i>status</i>	Tradicionais	Preocupados com a comodidade	Negociantes
PRINCIPAIS BENEFÍCIOS PROCURADOS	Prestígio Reconhecimento Banco moderno	Serviço completo Boa reputação Conselhos sobre investimentos Empréstimos	Serviço completo Comodidade (horário, local, estacionamento) Simpatia	Juros elevados nas poupanças Juros reduzidos nos empréstimos
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	Jovens Ascensão social Rendimento elevado e instável Casa alugada "Colarinhos brancos"	Residentes na área há muito tempo Família de meia-idade Casa própria Rendimento estável médio/alto	Características pouco diferenciadas	Idade acima da média Casa própria Mais ricos do que a média
ESTILOS ASSOCIADOS	Orientados para o crédito Tomadores de risco Hedónicos	Aforradores Orientados para o futuro Orientados para o valor	Tal como os "Tradicionais" Activos	Cuidadosos Prudentes
DIMENSÃO DO SEGMENTO	20%	35%	30%	15%

Anderson *et al.* (1976) [1] procurou encontrar as razões de escolha de instituições bancárias identificando dois grandes grupos de clientes: os orientados para a comodidade (a localização das agências constituía o principal factor de selecção) e os orientados para o serviço (mais preocupados com a disponibilidade de crédito e o nível de juros).

Os quinze factores utilizados na análise de discriminantes têm a seguinte ordenação:

Critério de decisão	Factores	Privilegiam a Comodidade	Privilegiam o Serviço
Recomendação de amigos	1	1	2
Reputação	2	3	3
Crédito disponível	3	6	1
Simpatia	4	5	4
Comissões nos serviços	5	4	7
Juros dos empréstimos	6	10	5
Localização	7	2	10
Disponibilidade de saques a descoberto	8	11	6
Serviço completo	9	9	8
Estacionamento	10	7	9
Horário	11	8	11
Juros dos depósitos	12	12	12
Serviços para jovens	13	13	13
Serviços para senhoras	14	14	14
Brindes ou prémios	15	15	15

De um outro estudo efectuado por Calantone e Sawyer (1978) [12], quanto à estabilidade dos segmentos, emergiram cinco grupos. O maior grupo (39% da amostra) designado "subgrupo representativo" não exibiu qualquer preferência, em particular por qualquer factor ou combinação de factores. O segundo maior grupo (28%), os "*one-stop bankers*" revelou uma tendência marcada para factores relacionados com a comodidade.

NOME DO SEGMENTO	<i>Front runners</i>	<i>Loan seekers</i>	Subgrupo representativo	<i>Value seekers</i>	<i>One-stop</i>
BENEFÍCIOS PROCURADOS	Dimensão Banco para todos Boa publicidade	Boa reputação Crédito de acesso fácil Empréstimos a juros baixos	Pouco diferenciados (na média em relação a todos os benefícios)	Juros elevados nos depósitos Serviço rápido Empréstimos a juros baixos Estacionamento	Variedade de serviços Horário conveniente Atendimento rápido Localização

Mathews e Watt (1988) [50] realizaram a segmentação do mercado por benefícios procurados, já referida na secção anterior, com o intuito de ultrapassar a aparente relutância dos consumidores britânicos em recorrerem ao National Girobank, apesar da sua elevada notoriedade. Os factores recolhidos (1 - Fácil acesso, 2 - Orientação, 3 - Características de *front-office*, 4 - Conveniência),

quanto à escolha das instituições financeiras (benefícios procurados), apareceram ordenados como se segue:

VARIÁVEIS	Média *	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Localização	3.91	3	2	4	1
Gerente prestável	3.78	1	3	1	6
Caixas automáticos	3.57	7	1	7	10
Serviço rápido	3.52	5	6	5	4
Rede de balcões	3.44	8	4	2	3
Simpatia do pessoal	3.32	4	8	6	2
Saques a descoberto	3.32	2	5	8	9
Vasta gama de serviços	3.21	6	7	3	8
Aparência das instalações	2.76	9	9	9	5
Recomendação de terceiros	2.27	10	10	10	7

* 5 = benefício muito importante

1 = benefício pouco importante

Neste estudo, em particular, parece ser conclusão que um dos pontos fortes da instituição em causa (relativamente a certa porção do mercado) residia na rede de máquinas de atendimento automático proporcionada. No entanto, as percepções e a credibilidade acerca da instituição (que opera no Reino Unido através da rede de correios) ficam comprometidas quando comparadas com as da banca em geral. Cruzamentos com perfis demográficos (idade, sexo e escala sócio-económica) indicaram um mercado alvo consistindo nos jovens profissionais das classes trabalhadoras de níveis médio-alto.

Foram identificados quatro *clusters*. No *cluster* 1, a preocupação incide sobre os serviços oferecidos, com relevância na presença do gerente da agência e em facilidades de descobertos na conta; o *cluster* 2 dá preferência à facilidade de acesso ao dinheiro (via ATM e sem atribuir grande relevância à simpatia do pessoal ou gerente); o *cluster* 3 consiste nos elementos mais exigentes (grande relevância a quase todos os itens) e, finalmente, no *cluster* 4 a preferência vai para aspectos ligados com a comodidade (e.g., a localização das agências).

Conforme já referimos no ponto 3.4.1. do capítulo anterior, Soutar e MacNeil utilizaram a segmentação por benefícios procurados numa oportunidade de investimento financeiro (em Perth, Austrália) recorrendo a catorze atributos: (1) independência financeira, (2) melhor estilo de vida, (3) segurança, (4) impostos,

(5) maior riqueza para filhos, (6) melhor sorte para filhos, (7) prevenir piores dias, (8) futuro próximo, (9) flexibilidade, (10) fácil levantamento, (11) taxa de juro remuneratória, (12) capitalização, (13) segurança do capital e (14) certeza/segurança. Os quatro factores obtidos deram origem a 3 *clusters* em que os pesos médios atribuídos a cada um (numa escala de 1 - pouco importante - a 7 - muito importante) e a dimensão dos grupos ficam resumidos na seguinte tabela:

GRUPO	1	2	3
"Independência"	3.58	4.64	3.69
"Futuro"	2.70	4.25	2.64
"Rendimento/Crescimento"	2.96	4.30	3.71
"Segurança"	2.55	4.77	4.64
% no grupo	13	52	35

O grupo 1, designado por "investidores desinteressados", está mais preocupado em com a independência e melhor estilo de vida; o grupo 2 - os "investidores exigentes" - atribui grande importância à generalidade dos factores considerados e, por último, o grupo 3 - os "cautelosos" - valoriza a segurança, possui um interesse moderado na independência financeira e não está grandemente preocupado com o futuro.

Uma variante da segmentação por benefícios procurados é a segmentação pela identificação dos *problemas encontrados* pelos clientes no seu relacionamento com as instituições bancárias. Trata-se de um procedimento que, de igual modo, conduz a respostas às necessidades de gestão, já que as soluções para os problemas detectados têm implicação directa na qualidade dos serviços prestados e no posicionamento competitivo no mercado.

A maior limitação que se lhe pode apontar reside no facto de a sua aplicação pressupor a repetição de situações de compra que são posteriormente reflectidas numa escala de frequências de ocorrência.

Um exemplo deste tipo de segmentação foi efectuado por Martin (1986) [49] no mercado bancário das áreas de Chicago e de Boston. Foi elaborada uma lista com 57 problemas sob a forma de um questionário com três tipos de medições:

- 1ª. A frequência de ocorrência do problema sentido;
- 2ª. O grau/extensão de perturbação provocado pelo problema;
- 3ª. A capacidade, julgada existir, para o banco resolver esse problema.

Os 57 problemas foram reduzidos por análise factorial aos 7 factores descritos na tabela seguinte:

NOME DO PROBLEMA	DEFINIÇÃO
INCONVENIÊNCIA DOS HORÁRIOS	O grau atribuído à falta de disponibilidade e adequação do tempo de serviço
ESPERA	O grau atribuído à ineficiência e ineficácia no desempenho das transacções
DESEQUILÍBRIO CUSTO-JURO	O grau atribuído aos excessivos proveitos julgados existirem nas transacções
RUDEZA	O grau atribuído à insolência e desconsideração deliberadas por parte dos funcionários e dos bancos
INCOMPETÊNCIA NAS TRANSACÇÕES	O grau de incapacidade julgada existir no desempenho dos processos bancários
INADEQUAÇÃO DA INFORMAÇÃO	O grau atribuído à insuficiência das fontes de informação proporcionadas pelos bancos
ATTITUDE EGOÍSTA	O grau atribuído à exclusiva preocupação dos bancos nas suas próprias vantagens e na perpetuação de políticas contrárias aos interesses dos clientes

Foram identificados cinco segmentos distintos, possuidores das seguintes características:

- 1º. "Os harmoniosos" - o maior segmento (35.9% das respostas). Exibem um reduzido nível de aborrecimento quanto aos sete problemas, estão razoavelmente satisfeitos com as relações bancárias mantidas e não vêem nenhuma razão especial para mudar de instituição.

- 2º. "Os privados de acesso" - representam 23.3% dos inquiridos, mostram-se perturbados pela incapacidade dos bancos processarem as suas transacções eficazmente, particularmente frustrados pelos horários de atendimento e revelam sentimentos negativos quanto à existência de atendimento rude.
- 3º. "Os não-convencidos" - representam 15.5% dos inquiridos, revelam-se altamente insatisfeitos, em especial com o pessoal bancário, que consideram rude e ineficaz.
- 4º. "Os explorados" - constituem 17.7% das respostas, sendo o segmento mais insatisfeito de entre os cinco. Para eles, o banco é uma instituição exploradora, focada nos seus próprios interesses, que proporciona o mínimo de informação possível e está sobretudo interessada em extorquir o máximo dos clientes.
- 5º. "Os pragmáticos" - o menor segmento (10.6% das respostas). Para eles, os bancos proporcionam formas de serviço inconvenientes e reduzidos retornos financeiros. Estas pessoas pretendem acesso ao banco nos horários mais convenientes e são muito sensíveis aos juros, tanto de depósitos como de crédito.

A segmentação por benefícios procurados tem vindo a conhecer uma crescente aplicação no sector bancário. A ideia subjacente é que os benefícios que as pessoas procuram ao consumir um dado produto financeiro constituem as principais razões para a existência de verdadeiros segmentos de mercado.

As principais dificuldades da sua utilização decorrem da efectiva identificação dos factores causais capazes de justificar os comportamentos dos clientes e da capacidade de estimar a dimensão dos segmentos assim definidos, pelo que se torna importante recorrer, simultaneamente, a outras bases de segmentação como as demográficas.

2.2.2. SEGMENTAÇÃO PELA TAXA E VOLUME DE UTILIZAÇÃO

Um forma corrente de segmentação comportamental baseia-se na observação da utilização do produto ou serviço financeiro. Em primeira instância, pode ser efectuada a classificação segundo o *estatuto de utilizador*: não-utilizadores, ex-utilizadores, potenciais utilizadores, utilizadores pela primeira vez ou utilizadores regulares. Os que são utilizadores podem ser agrupados em fortes, médios ou ligeiros, sendo importante explicitar o nível e a frequência (taxa) de utilização. Tal como noutros tipos de segmentação, este tipo de bases necessita ser conjugado com bases demográficas, psicográficas ou geo-demográficas, para que se transforme numa ferramenta realmente poderosa.

Habitualmente os utilizadores fortes são um grupo com interesse especial, na medida em que são responsáveis por uma parte significativa das operações bancárias activas e/ou passivas e porque proporcionam bons níveis de rentabilidade. Os perfis demográficos e psicográficos associados a estes utilizadores são normalmente semelhantes, o que torna este segmento num alvo muito solicitado e sobre o qual muitos bancos fazem sérias apostas de *marketing*. No entanto, muitos programas são especialmente desenvolvidos no intuito de estimular os níveis de procura do lado dos utilizadores médios e ligeiros, assim como são concebidos esforços de *marketing* em que se tenta aferir a potencial rentabilidade e as razões dos não-utilizadores.

Burnett e Chonko [10] efectuaram em 1984 a segmentação por volume de utilização do mercado bancário no sudoeste dos Estados Unidos. Recorrendo a informação contida em dados primários obtidos por sondagem, e utilizando análise factorial, identificaram quatro segmentos de utilização relativos a 25 produtos bancários. Os produtos cujos pesos dos factores estavam altamente correlacionados foram agrupados por forma a que produtos com frequências de utilização semelhantes fossem combinados em factores comuns. Na presença de grupos de produtos que representam segmentos-tipo de produtos bancários foram traçados os perfis dos quatro segmentos, recorrendo a variáveis demográficas e psicográficas.

- 1º. **Segmento dos tradicionais.** Produtos identificados: conta à ordem normal, Visa, Mastercard, caderneta de poupança. Membros: jovens, operários, casados. Dão importância ao crédito, não são líderes de opinião, têm uma visão positiva dos bancos e rendimentos razoáveis.
- 2º. **Segmento dos comodistas.** Produtos identificados: caixas automáticas, cofre nocturno, banco pelo correio, transferência automática de serviços, *drive-in banking*, cofres bancários, *traveller/cashier checks*. Membros: mulheres, de maior idade, colarinhos brancos, casados. Dão muita importância ao tempo - a localização do banco é importante -, gostam de viajar e exibem rendimentos altos.
- 3º. **Segmento dos investidores.** Produtos relacionados com oportunidades de investimento e aplicações financeiras, como por exemplo obrigações ou fundos de investimento. Membros: homens, de maior idade, boa educação, colarinhos brancos. Têm uma visão negativa dos bancos. Situam-se em fases adiantadas do ciclo de vida familiar, são casados, cosmopolitas, tomadores de risco, líderes de opinião e desejosos de informação.
- 4º. **Segmento dos devedores.** Produtos de crédito e hipotecas. Membros: mais jovens, de menor instrução, operários. Situam-se nas primeiras fases do ciclo de vida familiar, com vários filhos, rendimentos mais baixos, auto-estima menor e têm grande interesse e preocupação pelo crédito.

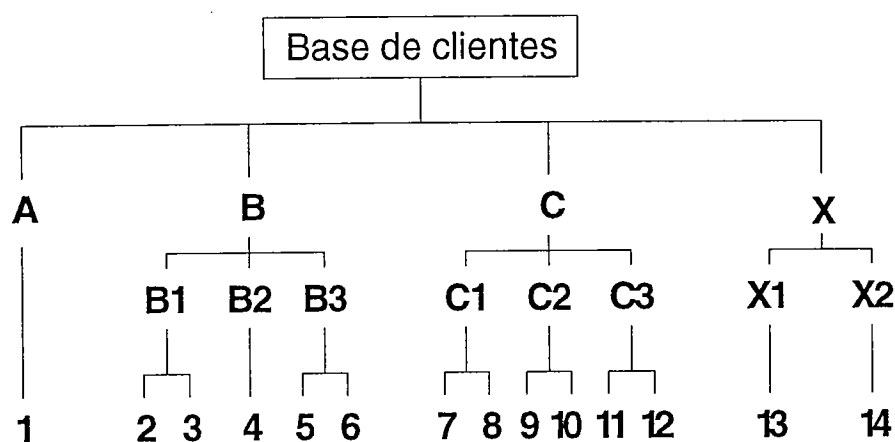
A segmentação por volume pode ser efectuada recorrendo a dados secundários, em instituições que possuam bases de dados informatizadas dos seus clientes. É, naturalmente, uma segmentação que apenas incide sobre a população de clientes do banco e que não indica directamente as necessidades e comportamentos dos restantes consumidores. Todavia, possibilita a utilização de um algoritmo de segmentação de forma uniforme, assim como a fácil análise de rentabilidade dos segmentos obtidos.

Um exemplo desta segmentação foi efectuada por Bouroche (1989) [8] através da abordagem pela Coref a uma instituição bancária não identificada. A partir da base de dados do banco extraiu-se uma amostra de 50000 clientes (cerca de 5% da clientela total desse banco). Cada cliente estava caracterizado pelos

produtos e serviços possuídos (tipos de contas, aplicações financeiras, empréstimos, seguros, etc.), montantes (saldos, movimentos a débito e a crédito), formas de utilização (número de cheques, utilização de cartões).

Foram também utilizados perfis demográficos associando a cada cliente os descritores idade, sexo, tempo de existência como cliente e morada. Na totalidade foram usadas 96 variáveis, posteriormente reduzidas por análise factorial para 40.

Os segmentos obtidos foram distribuídos por três níveis, tal como a seguir se ilustra.



O primeiro nível corresponde à *frequência de utilização* (segmento A - utilizadores fortes; segmento B - utilizadores médios; segmento C - utilizadores fracos; segmento X - não utilizadores). No segundo nível, com especial interesse para a elaboração de estratégias de *marketing*, os clientes foram agrupados pelo *tipo de produtos* que utilizam (dos 8 segmentos, X1 e X2 correspondem a clientes inactivos há mais de um ano, com conta aberta na instituição). No terceiro nível foram especificadas 14 *famílias de produtos* utilizadas com finalidades de um *marketing* mais operacional e de definição do *marketing-mix*.

A título ilustrativo, efectuou-se a ficha-tipo que resume as características encontradas no segmento B3:

B3 - "Os Financeiros"

1 - Produtos e comportamento:

- Detêm a quase totalidade de aplicações financeiras
- São fracos utilizadores de crédito
- Forte actividade da conta de depósitos
- Saldo médio superior a 35000 FRF
- Movimento mensal credor superior a 60000 FRF

2 - Necessidades do cliente:

- Conselhos sobre: valores mobiliários, gestão de carteira, fiscalidade
- Informações precisas e frequentes

3 - Atitudes:

- Clientes pouco disponíveis, desejam um contacto personalizado e conselhos pertinentes. Aceitam chamadas telefónicas regulares se motivadas e provenientes do seu interlocutor habitual.

2.2.3. OUTRAS BASES

Muitas são as possibilidades de efectuar a segmentação do mercado bancário que não se confinam aos esquemas usuais mais ou menos divulgados. Se, por um lado, as abordagens mais criativas e inovadoras proporcionam um conhecimento mais profundo do mercado ou, pelo menos, estar um passo à frente da concorrência, por outro, são de implementação mais difícil e menos operacionais. Faz-se uma rápida menção a outros tipo de segmentação com interesse para o mercado dos serviços financeiros, algumas das quais foram já alvo de atenção de Reidenbach (1986) [63], Moutinho (1990) [54], Weinstein (1987) [79] e Kotler (1988) [43].

O *estatuto de fidelidade* (a consistência na aquisição ou preferência por determinado tipo de serviço ou de instituição financeira) pode ser utilizado como base de segmentação e desenvolvimento de estratégias, por exemplo visando a retenção daqueles que estejam na eventual eminência de abandono. A distinção e estudo dos possíveis graus de fidelização presentes possibilita um melhor posicionamento e fortalecimento competitivo no mercado. Analisando-se os clientes fortemente fidelizados descobrem-se formas de consolidar o mercado-

alvo. Os comportamentos dos clientes menos fidelizados podem fornecer pistas sobre quem é de facto a concorrência e quais as vantagens competitivas das suas marcas ou gamas de produtos.

O *estado de preparação* para a aquisição constitui outra possibilidade de segmentação do mercado bancário. As pessoas podem estar em diferentes estados de conhecimento, interesse, desejo ou informação sobre determinado serviço financeiro. Moutinho (1989) [55] refere o modelo de hierarquização de efeitos com seis etapas: 1) Notar, 2) Conhecer, 3) Estabelecer ligação, 4) Preferir, 5) Estar convicto e 6) Comprar. Este modelo estabelece seis possíveis segmentos, correspondentes a cada fase. Tratando-se de um processo evolutivo, a instituição deverá identificar o estado dos consumidores, ajustando os seus programas de *marketing*.

A *segmentação componencial* analisa simultaneamente o segmento de mercado para um produto ou serviço e o posicionamento correspondente mais desejável. É efectuada a medição das preferências dos clientes fazendo variar determinadas características do produto financeiro. Como exemplo, pode considerar-se o caso de um cliente seleccionando um novo serviço bancário cujos atributos percebidos como mais importantes poderiam ser a taxa de juro, a disponibilidade de apoio do pessoal, a imagem institucional e o horário de abertura. Do lado do cliente as características relevantes poderiam ser o sexo, a ocupação e o nível de rendimento.

A segmentação componencial decompõe em três componentes a variabilidade das preferências demonstradas por diferentes inquiridos face a descrições alternativas de serviços financeiros, Moutinho [55].

Esses componentes são:

1. Variabilidade devida a atributos dos serviços financeiros;
2. Variabilidade devida a características dos clientes;
3. Variabilidade devida a interações clientes/serviços financeiros.

É construído um índice pelo *ratio* entre a variação devida ao componente de interações e a variação total. Se o resultado for um índice elevado será possível levar a cabo a segmentação.

Outras formas de segmentação baseiam-se na identificação de *situações/ocasiões* em que os clientes revelam certas necessidades, utilizam ou adquirem os serviços financeiros ou ainda na classificação das *atitudes/grau de entusiasmo* (atitude positiva, indiferente, entusiástica, negativa, hostil) relativas aos serviços financeiros e que estão altamente correlacionadas com descritores demográficos.

2.3. BREVE REFERÊNCIA AO *PRIVATE BANKING*

O *Private Banking* surge não só como resposta às necessidades de um grupo de clientes com características especiais de elevada riqueza individual e grande exigência nas relações, mas também pela evolução dos níveis de sofisticação da Banca e pela existência de um *know-how* com um grande valor acrescentado. É o último patamar de uma escada onde, em cada degrau, aumenta o grau de personalização e flexibilização dos serviços prestados.

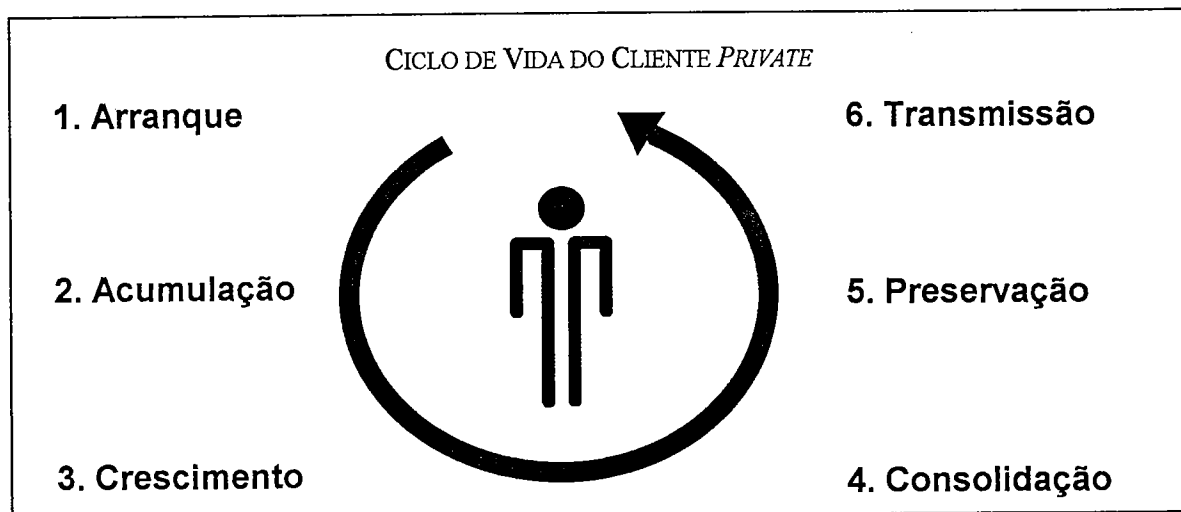
Genericamente, o mercado-alvo é um nicho composto pelos particulares possuidores de activos financeiros e de bens de valor bastante significativo, cujas necessidades passam pela administração, gestão e preservação dos seus patrimónios (incluindo o investimento dos fluxos monetários em aplicações com elevada liquidez e aplicações noutros activos financeiros como imobiliários e títulos) ou aconselhamento fiscal e legal (esquemas destinados a proteger as fortunas privadas contra familiares incompetentes, impostos, política e na sucessão).

Neste tipo de actividade é assegurada a máxima confidencialidade, o sigilo é absolutamente rigoroso, é privilegiada sobremaneira a confiança e as relações pessoais são construídas ao longo do tempo. Estes aspectos assumem particular relevância pois o *Private Banker* deverá possuir uma visão global e integrada de todos os activos e passivos do seu cliente, acompanhando a sua evolução e as suas necessidades numa base diária. Para auferir de uma assessoria de elevada qualidade o cliente terá, pois, de estar preparado para pagar honorários elevados

correspondentes à competência esperada e à prestação de serviços ajustados "à sua medida".

Em Portugal actuam neste segmento de mercado bancos como o BIC (Grupo Espírito Santo), BPA, BPI e o BCP, com presença na Zona Franca da Madeira, tirando partido das vantagens fiscais conferidas pela legislação. No entanto, a concorrência no *offshore banking* é grande, já que nele actuam todos os grandes bancos mundiais que tentam captar e aliciar os melhores clientes internacionais.

O mercado dos clientes *private* pode ser segmentado segundo um pressuposto de evolução através das sucessivas etapas do seu ciclo de vida, tal como se ilustra na figura seguinte.



Fonte: Banco Internacional de Crédito (1993)

Às diferentes fases que em que o cliente se pode situar correspondem diferentes abordagens em termos de *marketing-mix*. É natural que o jovem empresário rico, o reformado rico ou o herdeiro rico exibam formas de estar e necessidades bem distintas. Por exemplo, quanto mais elevado for o estrato etário, maior é a preferência pela gestão e atendimento personalizados (na residência, no hotel, no local de trabalho) e menor a apetência para a banca electrónica do tipo *home* ou *self banking*.

As diferenças que uma rede de *Private Banking* têm relativamente a uma rede de retalho tradicional são muito grandes. Assim, no primeiro caso, a localização do ponto de venda assume uma função menor sendo compensada pela disponibilidade do banqueiro para horários e locais atípicos. Aliás, a discrição faz parte dos padrões *Private Banking* em oposição ao desejo de notoriedade da banca comercial.

Em suma, pretende-se: gestão personalizada e soluções flexíveis e globais, em oposição ao alcançar de objectivos de volume com soluções "standardizadas"; a fidelização via relacionamento de longo prazo e a satisfação pelo valor das soluções e não pelo factor custo dos serviços; a expansão ligada ao reconhecimento do prestígio e integridade veiculados pelo próprio mercado e não a ligada à publicidade e à comunicação explícita.

3. MERCADO BANCÁRIO DE EMPRESAS

O mercado das organizações é um terreno alvo de atenção crescente por parte dos bancos. Não se tratando de um mercado homogéneo, torna-se necessário identificar as possíveis necessidades dos seus constituintes para se lhes poderem adaptar as actividades de *marketing*. Nesta secção é abordado um conjunto de variáveis que consideramos como as mais importantes na segmentação, assim como uma estratégia nelas baseada.

3.1. TIPOLOGIA DAS BASES DE SEGMENTAÇÃO

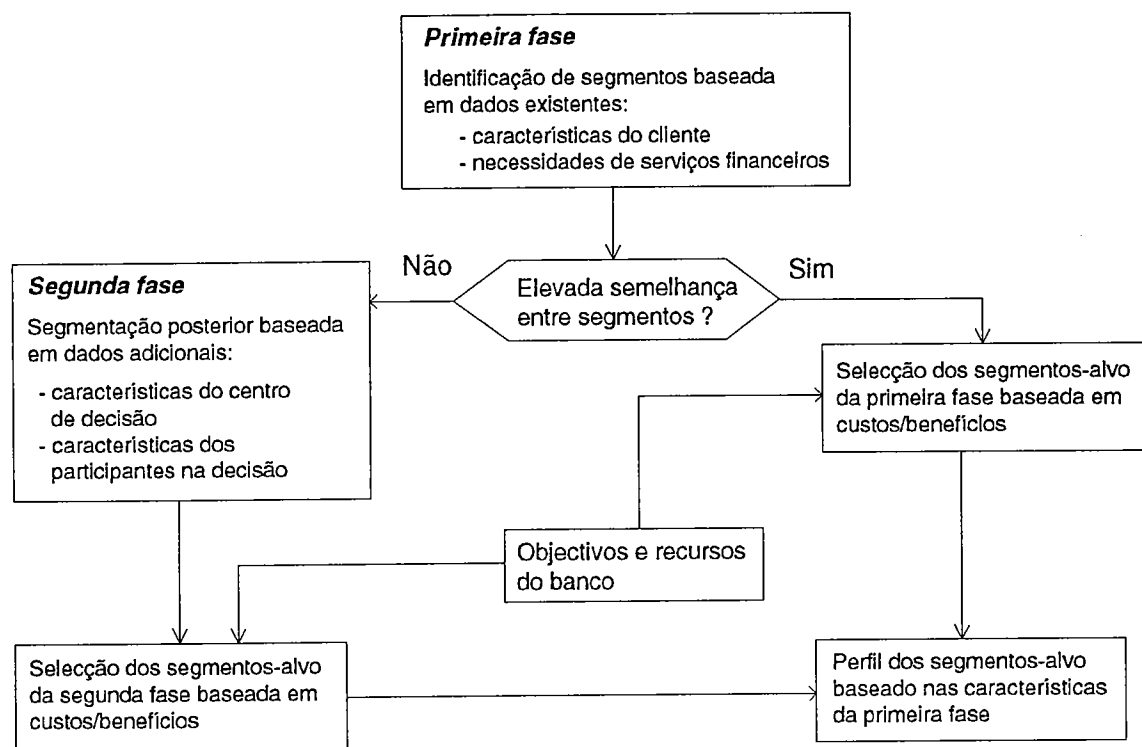
Os clientes-empresa, i.e., as organizações, são usualmente segmentados por um processo de duas fases, que se analisará mais à frente, com as quais estão directamente relacionadas duas classes de variáveis. É uma categorização que apresenta semelhanças com a exposta para o caso do mercado de particulares.

A primeira classe corresponde a variáveis descritivas baseadas em dados existentes, normalmente facilmente acessíveis, enquanto que a segunda diz respeito a variáveis não-identificáveis que implicam um esforço adicional de recolha. Autores como Moutinho (1989) [55], Chéron *et al.* (1989) [16], Kleinshmidt e Chéron (1985) [42] ou File *et al.* (1991) [34] apresentam exemplos de variáveis dentro destas duas categorias.

VARIÁVEIS DESCRITIVAS	
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	Dimensão, crescimento, tipo de actividade, área de especialização, localização geográfica, estrutura organizacional, indicadores de gestão
SERVIÇOS FINANCEIROS NECESSITADOS	Limite de linha de crédito, tipo e variedade de serviços recorridos, número de instituições financeiras usadas, situação de compra, volume e taxa de utilização
VARIÁVEIS NÃO-OBSERVÁVEIS	
CARACTERÍSTICAS DO CENTRO DE DECISÃO	Estrutura, descentralização, influência, percepções quanto à importância dos serviços financeiros e risco, relacionamento passado com a instituição, atitudes
CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES NA DECISÃO	Aspectos demográficos e psicográficos dos decisores, benefícios procurados, experiência no seu sector de actividade, preferências de risco, atitude perante os interlocutores dos bancos

As duas classes de variáveis estão respectivamente ligadas à abordagem de segmentação em duas fases proposta por Wind e Cardozo (1974) [84]. Trata-se da formação inicial de macro-segmentos baseada em dados preexistentes na instituição. Estes grupos deverão ser analisados quanto ao seu grau de homogeneidade e de semelhança na resposta a uma pacote de serviços financeiros oferecidos. Se cada cliente de um segmento resultante da primeira fase ainda exibir necessidades suficientemente distintas, deverão, numa segunda fase, ser considerados esforços de segmentação subsequentes. Será necessário recorrer a dados suplementares para a formação de micro-segmentos, o que implica um custo adicional a ponderar.

ABORDAGEM DE SEGMENTAÇÃO EM DUAS FASES



Adaptado de Chéron *et al.*, "Segmentation of Bank Commercial Markets" (1989) [16]

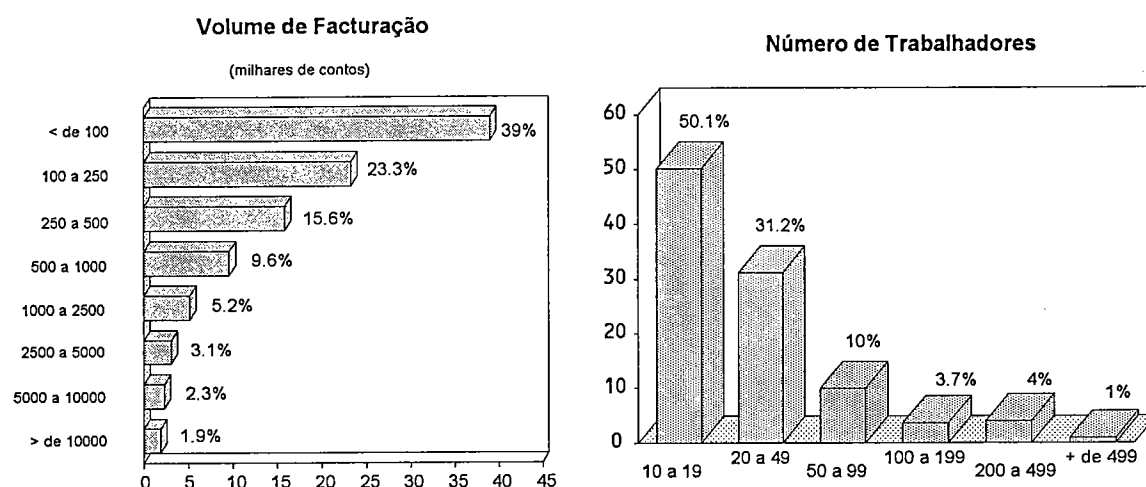
Chéron *et al.* desenvolveram um processo de implementação prática da metodologia de segmentação em duas fases exposta no esquema anterior, aplicado ao mercado das médias empresas do Canadá.

A ideia passa por, na primeira fase, efectuar a definição e codificação de áreas geográficas recorrendo a informação interna do banco (clientes existentes) e a informação fornecida pelos municípios (universo de empresas). Será possível conhecer com detalhe a cobertura geográfica do banco (por exemplo, pelo tipo de indústria) e detectar oportunidades a explorar. Na segunda fase é recolhida mais informação sob a forma de pequenos questionários (os gestores de conta são um veículo importante de recolha), aferindo a importância e o desempenho percebidos para os serviços financeiros e detectando dados que ajudem a alterar eventuais percepções negativas.

3.2. PRINCIPAIS BASES DE SEGMENTAÇÃO

A *dimensão da empresa* é a variável de segmentação favorita para muitos bancos. Pode ser definida em termos do volume de negócios anual da empresa, do número de empregados, do volume de compras, do capital envolvido ou pelo nível do envolvimento bancário em volume e taxa de utilização dos serviços (patente na dimensão dos saldos das operações activas e passivas que mantém). Classificações genéricas, derivadas da dimensão, são: pequenos negócios /retalho, P.M.E. (Pequenas e Médias Empresas) e grandes empresas.

Segundo elementos do estudo de mercado Barómetro de Empresas da empresa DataE/Marktest, com base numa amostra extraída de um universo de 33948 empresas (dados de Dezembro de 1991, excluindo o sector bancário e segurador), a distribuição por volume de facturação e por número de trabalhadores em Portugal é a seguinte:



Fonte: BaseF, DataE/Marktest (1991)

As P.M.E. constituem a maioria do tecido empresarial português, sendo o segmento onde actua a maioria dos bancos existentes, nacionais e estrangeiros. A competitividade neste sector tem sido conseguida pela capacidade de efectuar uma oferta global de serviços financeiros (que passam pelo *leasing*, *factoring*, seguros,

fundos de mobiliários, etc.) que satisfaçam de forma integral as necessidades e permitam uma fidelização mais sólida, aliada à existência de interlocutores cada vez mais bem preparados (normalmente na figura dos gestores de conta).

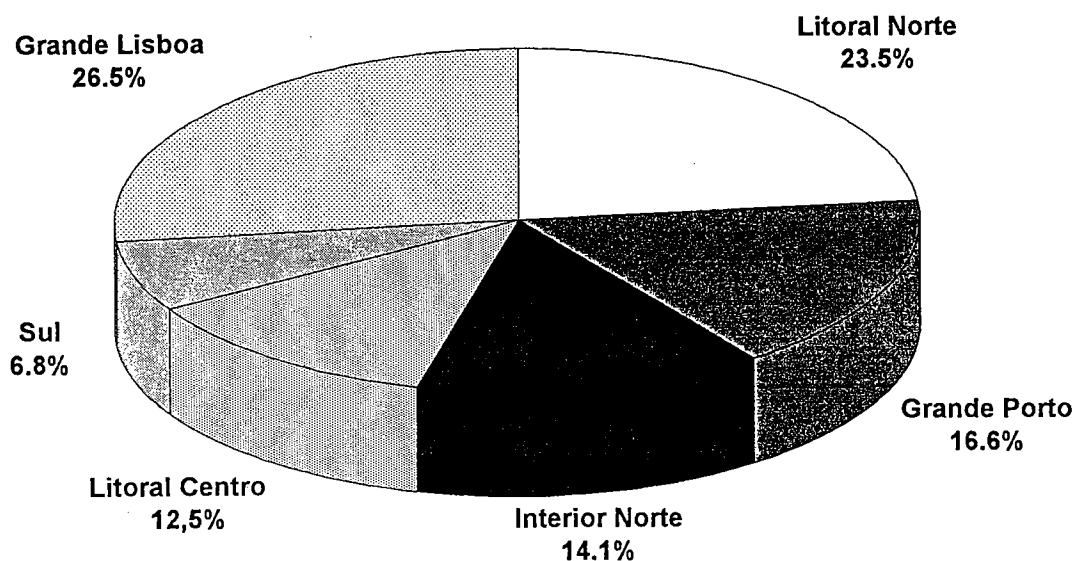
O pequeno retalho, encarado na perspectiva das empresas com menor volume de vendas, está muito disperso geograficamente e é caracterizado por um estilo de gestão habitualmente centralizado, ou de cariz familiar. Assim, e porque se trata de um segmento em que as empresa têm ciclos de vida por vezes reduzidos e a avaliação de risco é muitas vezes penalizada, os bancos são obrigados a estar fisicamente perto do cliente (o sócio-gerente é normalmente o líder da empresa) para que estabeleçam relações fortes e o possam acompanhar e aconselhar com frequência.

Já no caso das grandes empresas, o *Corporate Banking*, os interlocutores possuem boa preparação e conhecimento do mercado. Trabalham simultaneamente com diversas entidades bancárias criando um clima de acesa concorrência. Possuem grande poder negocial (do qual estão bem conscientes), obrigando a soluções específicas, procurando formas de desintermediação (como o acesso directo às salas de mercado dos bancos) e exigindo rapidez de resposta e tecnologias mais desenvolvidas. Para este segmento de clientes há grandes implicações ao nível do *marketing-mix*: o preço é um elemento extremamente relevante e diferenciador e a função publicidade não possui grande relevo, devendo a comunicação resultar do cultivar de laços (*Relationship Banking*).

Saliente-se, todavia, que nem todos os investigadores encontram diferenças significativas entre organizações de diferentes dimensões relativamente à importância dos atributos na aquisição de serviços bancários (veja-se, por exemplo, Turnbull e Gibbs (1989) [77]).

A *localização/concentração geográficas* dos tecidos empresariais estabelecem também importantes chaves para a elaboração de estratégias de representação e distribuição regionais. A DataE/Marktest considera a existência de regiões principais em Portugal continental (ver Anexo III) que revelam a seguinte distribuição em número de empresas:

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR REGIÃO



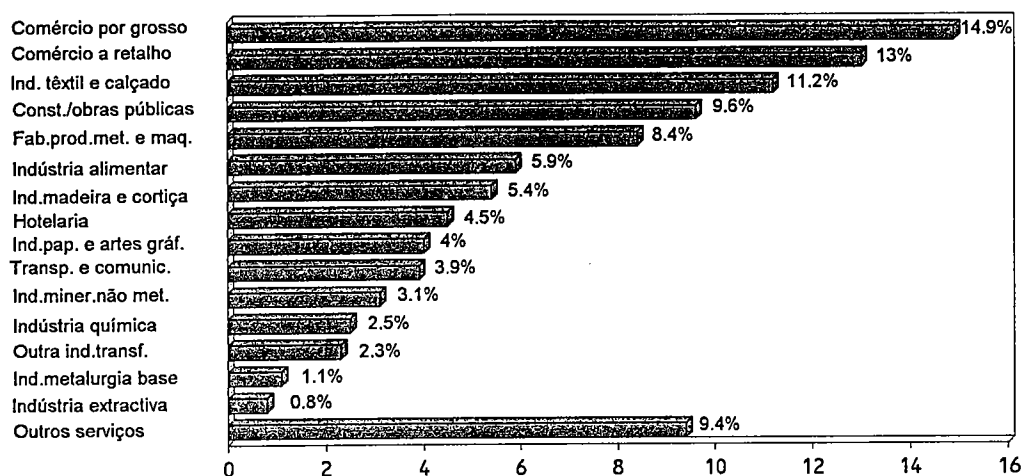
Fonte: BaseF, DataE/Marktest (1991)

Segmentar o mercado segundo o *tipo de indústria* é também uma prática comum e os sectores de actividade podem-se subdividir, por exemplo, em: industrial, comércio e hotelaria, construção e obras públicas e serviços. Poderá ser importante distinguir quais as organização sem fins lucrativos, quais as empresas exportadoras, etc.

O código C.A.E. - Classificação Portuguesa de Actividades Económicas -, segundo o Decreto-Lei nº 182/93 de 14 de Maio, é uma importante ferramenta de apoio na classificação dos tipos de organizações que está amplamente divulgada e institucionalizada. A hierarquia de categorias compreende dezassete secções que identificam as rubricas através de um código alfabético, subsecções (código alfabético duplo), divisões (2 dígitos), grupos (3 dígitos), classes (4 dígitos) e subclasses (5 dígitos). Se utilizados os cinco dígitos, máximo de especificação possível, dispor-se-á de uma desagregação sectorial bastante refinada.

O estudo de mercado efectuado pela DataE, que possui um interesse especial para o sector bancário, revela a seguinte distribuição em termos das actividades económicas das empresas:

Subsectores de Actividade



Fonte: BaseF, DataE/Marktest (1991)

Uma possibilidade interessante a considerar é uma base de segmentação que reflecta a *estrutura de gestão* na empresa, i.e., que evidencie se a responsabilidade pela procura dos serviços financeiros é de uma pessoa ou de um conjunto de partes interessadas (unidade de decisão). Poderá também ser importante aferir as características individuais dos participantes na tomada de decisões financeiras na empresa.

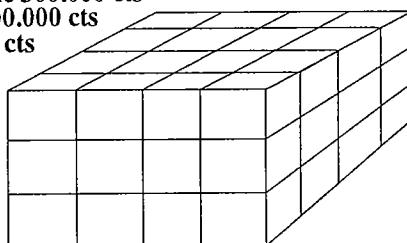
Esta análise pode ser ilustrada a três dimensões (figura seguinte), ainda que o número de variáveis possa ser, naturalmente, muito superior.

CAPITAL

mais de 300.000 cts
entre 30.000 e 300.000 cts
entre 3.000 e 30.000 cts
abaixo de 3.000 cts

Uma pessoa
Direcção financeira
Administração

UNIDADE DE
DECISÃO



TIPO DE ORGANIZAÇÃO

Industrial
Pública
Comercial
Fins não-lucrativos

Adaptado de Yorke, "The Definition of Market Segments for Banking Services" (1984) [85]

Embora se trate de um esquema hipotético, compreende-se que recorrendo apenas a três dimensões, cada uma com três ou quatro subdivisões, se obtêm 48 (4*4*3) possibilidades de segmentos. Na verdade, alguns deles poderão não ter qualquer existência real (não é de esperar que existam organizações do tipo industrial com capitais inferiores a 3000 contos em que as decisões sejam tomadas por um conselho de administração ou que existam organizações públicas com capitais acima de 300.000 contos com decisões tomadas por uma só pessoa), mas resta um número considerável de segmentos passíveis de análise subsequente em termos de viabilidade e acessibilidade.

Cheese *et al.* (1988) [15] propõem a segmentação do mercado de empresas recorrendo aos diferentes tipos de necessidades e características comportamentais. De modo sintético, os resultados do estudo realizado no mercado britânico (Greenwich Report), hierarquizados por tipo de necessidade, foram os seguintes:

1. *Necessidades comuns a todas as empresas:* segurança e credibilidade do banco; dependência do apoio bancário, rapidez na resposta e nas operações; conhecimento da actividade da empresa e do seu sector; soluções adaptadas a problemas específicos sentidos pela empresa; preço.
2. *Necessidades relacionadas com a dimensão das empresas:*
 - a) Grandes empresas e multinacionais: Relativamente ao banco principal - consultoria e aconselhamento; assistência e empenho na resolução dos seus problemas complexos; preço (se bem que ponderado pelos factores anteriores). Relativamente aos bancos secundários - especialização em determinados serviços (e.g., mercado de capitais, operações de estrangeiro); preço; rapidez e qualidade das transacções; segurança do banco; inovação (e.g., banca electrónica).
 - b) Médias empresas: recorrem a 4 bancos em média (2 para o crédito e 2 para transacções correntes); confiança nas fontes de crédito; relacionamento com o interlocutor bancário, preço concorrencial; conhecimento do mercado; serviço pós-venda.
 - c) Pequenas empresas: disponibilidade de crédito; apoio consistente ao longo das relações; apoio na introdução e no esclarecimento sobre novos produtos; localização; rapidez; preço.

3. *Necessidades relacionadas com a localização e tipo de relacionamento:* Foi constatado que as empresas localizadas a sudeste têm melhor acesso à especialização proporcionada pela capital, estando mais abrangidas pelo seu *marketing*. Assim, independentemente da dimensão, não são muito sensíveis à oferta global de serviços, nem ao aprofundar das relações com um determinado banco. As situadas fora do sudeste mostraram preferência pela banca de relações que é cultivada pelas instituições locais. O banco principal é aquele que mantém o apoio ao longo do tempo nos melhores e piores períodos de vida da empresa.
4. *Necessidades relacionadas com a estrutura financeira das empresas:* Para esta base recorreu-se aos indicadores "activo fixo" e "capitais permanentes" dos balanços das empresas por tipo de sector. O quadro seguinte resume as necessidades financeiras tipicamente associadas:

SECTOR	ACTIVO FIXO	CAPITAL PERMANENTE	NECESSIDADES DE SERVIÇOS
PRIMÁRIO	ELEVADO	MÉDIO	Passivo de longo prazo sobretudo não bancário a taxas fixas; gestão da exposição à taxa de juro; procura limitada por passivo bancário de curto prazo ou transacções.
INDUSTRIAL	ELEVADO	ELEVADO	Passivo de longo prazo não bancário; passivo bancário de curto e médio prazo; gestão da taxa de juro e cambial; transacções eficientes.
SERVIÇOS	BAIXO	MÉDIO	Uso relativamente baixo dos serviços bancários; elevada compreensão do seu negócio devido à reduzida disponibilidade de garantias.
RETALHO	MÉDIO	BAIXO	<i>Cash-flow</i> elevado que requer transacções eficientes e de baixo custo; instalações, se não arrendadas, proporcionam razoáveis garantias para operações de médio prazo.
GROSSISTA	BAIXO	MÉDIO/ALTO	Passivo bancário sobretudo de curto prazo e algum de médio prazo.

5. *Necessidades relacionadas com a estratégia principal das empresas:* Esta base surge da repetida insistência das empresas, sobretudo de maior dimensão, num maior conhecimento do seu negócio por parte dos bancos. Utilizando as

estratégias-tipo propostas por Hofer e Schendel, Cheese *et al.* (1988) [15] referem as necessidades de serviços bancários que lhes estão associadas.

ESTRATÉGIA	NECESSIDADES DE SERVIÇOS
AUMENTO DE QUOTA (aposta no aumento significativo da quota de mercado)	Passivo bancário ou obrigacionista ao menor custo possível; instrumentos de financiamento a longo prazo e transformação das dívidas de curto prazo; apoio em M&A e <i>takeovers</i> ; gestão cambial.
CRESCIMENTO (manutenção da actual posição competitiva num mercado em expansão rápida)	Grandes necessidades de capitais permanentes (o preço pode ser secundário); apoio de médio/longo prazo em investimentos, aconselhamento
RENTABILIDADE (aumento do retorno quando o mercado estabiliza após uma fase de crescimento)	Redução da vulnerabilidade do efeito de alavanca através de passivo de longo prazo do banco ou de outros investidores; sensibilidade à taxa de juro; aconselhamento em eventuais desinvestimentos
REDUÇÃO DO ACTIVO/CONCENTRAÇÃO (reajuste do nível de activos e da actividade)	Aconselhamento contabilístico/legal; apoio em processos de desinvestimento selectivo; apoio em acções do tipo MBO, LBO; reestruturação do <i>funding</i> da empresa (mais ajustado, a menor custo).
LIQUIDAÇÃO/DESINVESTIMENTO (estratégia de <i>turnaround</i> numa fase de declínio)	Rapidez no aprovisionamento de passivo bancário; aconselhamento na reestruturação; gestão da taxa de juro; reanálise de todos os contratos bancários.

A intenção de formar segmentos de mercado, tendo em conta as várias possibilidades de estratégia empresarial, foi também proposta por Moutinho e Morgan (1990) [54]. Os grupos, apresentando necessidades e comportamentos suficientemente distintos, foram definidos pela tipologia de estratégias sugerida por Miles e Snow (1978), a qual foi testada segundo os critérios de identificação de bases de segmentação de Martin já mencionados:

- *Defensores* - organizações que raramente alteram os seus produtos ou mercados.
- *Prospectores* - organizações sempre prontas a rapidamente alterar os seus produtos e/ou mercados.
- *Analistas* - uma categoria intermédia.
- *Reactores* - organizações inconsistentes na sua abordagem a alterações de produtos e/ou mercados.

Por exemplo, os "defensores" tendem a concorrer no seu mercado via preço, distribuição e qualidade apostando em economias de escala e eficiência. Assim, no seu relacionamento bancário são muito sensíveis ao elemento preço. Pelo seu lado, os "prospectores" estão envolvidos na inovação de produtos e mercados, solicitando dos bancos aconselhamento e apoio em projectos de investimento de risco apreciável.

De entre as possibilidades de segmentação *behaviorísticas*, aplicáveis ao mercado das organizações, destaca-se a *segmentação sociográfica* definida por Wills (1985) [81] como a forma de dividir o mercado em grupos tendo em consideração o comportamento do consumidor e os factores que influenciam a decisão de compra (a segmentação por problemas encontrados efectuada por Martin é um exemplo deste tipo).

File e Prince (1991) [34] segmentaram o mercado das P.M.E. dos Estados Unidos recorrendo a uma bateria de 24 factores considerados decisivos na selecção de uma instituição bancária, ordenados pela percentagem de importância atribuída:

Factor	%	Factor	%
Discrição	53	Oferta integral única	9
Custo dos serviços	52	Publicidade	8
Confidencialidade	49	Reputação	8
Envolvimento	42	Inovação	7
Aconselhamento	42	Gama de serviços	6
Acessibilidade	36	Investimentos realizados	5
Referências pessoais	28	Solidez financeira	5
Resposta a pedidos	27	Clareza e precisão	4
Localização	25	Segurança dos depósitos	2
Recomendação	21	Dimensão	2
Preferência revelada	16	Especialização	2
Atenção pessoal	16	Personalização	1

Utilizando a análise de *clusters* foram encontrados 3 segmentos estáveis e bastante representativos:

1. *Return seekers*: O maior segmento (40% do mercado) e o que com maior facilidade avalia os serviços bancários com base nas comissões cobradas e demais custos dos serviços.
2. *Relevance seekers*: Um grande segmento (30% do mercado) composto por elementos que tendem a ser cépticos e conservadores. Necessitam ser assegurados de que qualquer serviço proposto é directamente relevante para os seus negócios.
3. *Relationship seekers*: Segmento que representa 16% do mercado. Atribui grande importância às referências pessoais dos colegas para a selecção da instituição. Privilegiam o apoio e as respostas prestadas às suas necessidades específicas.

Foram analisadas as diferentes atitudes das médias empresas relativas à inovação nos serviços financeiros, bem como o seu processo de tomada de decisão. Trata-se de aspectos que provaram ser bastante discriminativos entre os segmentos obtidos. As conclusões mais relevantes ficam sumarizadas na próxima tabela:

ATTITUDES PERANTE A INOVAÇÃO	RETURN SEEKERS	RELEVANCE SEEKERS	RELATIONSHIP SEEKERS
Procuro novas formas de gerir as finanças da minha empresa	51	36	47
Confio na experiência e no conselho dos meus bancos quando adquiro um novo produto	40	23	37
Necessito falar com os meus conselheiros antes de experimentar algo novo	22	18	46
Estou disposto a adquirir um novo produto numa base de teste	14	21	38
Considero-me dos mais esclarecidos quanto às novidades financeiras do mercado	5	2	4
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	RETURN SEEKERS	RELEVANCE SEEKERS	RELATIONSHIP SEEKERS
Número médio de fornecedores de serviços financeiros	1.7	1.3	1.1
Número médio de operações solicitadas	1.6	1.1	1.3
Número médio de membros da empresa envolvidos na decisão	3.3	3.5	4.2
Número médio de conselheiros financeiros	2.3	2.6	2.6

Este estudo demonstrou a utilidade desta base de segmentação, a qual permite criar estratégias de *marketing* diferenciadas para cada um dos três segmentos. Por exemplo, aquando da introdução de novos produtos/serviços bancários, os *return seekers* deveriam ser o primeiro mercado-alvo a considerar, posicionando-se os produtos como ferramentas concebidas para acrescentar maior eficácia aos negócios das médias empresas. Os *relevance seekers*, mais cautelosos, deveriam ser abordados com base em testemunhos de satisfação de empresas congéneres. Os *relationship seekers* nunca deverão constituir o alvo inicial para novos produtos.

Uma conclusão final a retirar das abordagens acima descritas e analisadas é que não existe um método que sirva múltiplos propósitos, já que o que está em causa é, por um lado, a recolha e a apresentação ordenada de informação sobre o mercado e sobre o meio e, por outro, a segmentação desse mesmo mercado para implementação de um plano de *marketing* efectivo. Todas as bases possuem relevância. A segmentação pela dimensão, ou tipo de indústria, pode ser uma forma interessante de obter uma sensibilidade de cariz mais macro, proporcionando indicadores das taxas e do volume de utilização dos serviços bancários, mas não define com precisão o conjunto de clientes desejados. É aqui que o papel das variáveis *behaviorísticas* (relativas ao centro de decisão) é crucial para o estabelecimento de micro-segmentos que respondam de forma mais homogénea aos esforços de *marketing*.

CAPÍTULO IV

A EVOLUÇÃO DA BANCA PORTUGUESA E O PAPEL DO *MARKETING* BANCÁRIO

Neste capítulo efectuamos uma abordagem ao sector bancário em Portugal, com o objectivo de evidenciar algumas facetas críticas determinantes da sua evolução, tanto passada como futura, e de dar contributos para a preparação das estratégias que os bancos deverão adoptar para enfrentar o desafio da nova conjuntura. Em primeiro lugar, efectuamos uma ligeira retrospectiva histórica, analisando os aspectos que dominaram nos dois últimos decénios o curso evolutivo da Banca, após o que se analisam os elementos que consideramos relevantes para a caracterização da estrutura e competitividade actuais da Banca no nosso País.

Através dos contactos que estabelecemos com algumas individualidades do sector bancário nacional, tentamos ainda esboçar o quadro do que consideramos poderem ser algumas das linhas de força dominantes e que potencialmente influenciarão a estratégia da Banca no futuro próximo.

Na sequência da problemática abordada nos três primeiros capítulos e do enquadramento do meio envolvente da Banca portuguesa, pretendemos seguidamente exhibir e analisar a atitude de alguns bancos nacionais quanto ao papel do *marketing* e às suas experiências no campo da segmentação do mercado.

Assim, no terceiro e quarto parágrafos, o trabalho incide fundamentalmente na análise do conjunto de entrevistas concedidas por responsáveis de alguns

bancos portugueses. Ao mesmo tempo, com base nas conclusões que ressaltam das entrevistas e à luz dos conceitos anteriormente focados, comentamos as diferentes soluções e opções encontradas no que respeita a atitudes de *marketing* e a bases de segmentação.

1. BREVE ENQUADRAMENTO HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA BANCÁRIO

1.1. A EVOLUÇÃO NO PASSADO RECENTE

O sistema bancário português, como afirma Patrick Blum (1991) [6], percorreu um longo caminho desde 1975, altura em que praticamente todos os bancos - à excepção de um reduzido número de estrangeiros - estavam nacionalizados. Iniciou-se um período caracterizado pelo total controlo estatal, em que os bancos foram utilizados para financiamento de conveniência do Estado e apoio da sua função social na manutenção do emprego, sendo o crédito, não raras vezes, concedido numa base mais política do que comercial. O mercado, administrativamente controlado, desenvolvia-se, pois, de forma viciada e o seu funcionamento era claramente ineficaz.

No começo da década de 80 podia-se constatar, sem dificuldade, que o Estado detinha um sector bancário subcapitalizado, esmagado pelo peso do excesso de pessoal, fortemente penalizado por baixos índices de produtividade e por elevados custos de funcionamento. A concorrência interbancos era praticamente inexistente e a sua actividade restringia-se à captação de recursos financeiros e ao financiamento dos agentes económicos.

A Banca era detentora de níveis de crédito malparado preocupantes, bem acima da generalidade dos bancos europeus, derivados da obrigação de viver com excessos de liquidez e de suportar empresas por razões de ordem política e social. Nos seus balanços, a Banca reflectia bem esta situação, agravada pela crise vivida pelas empresas entre 1982 e 1985. O crédito vencido na globalidade da Banca aumentou de 116 milhões de contos em 1982 para 269 milhões de contos em 1985, Padrão [58]. Por outro lado, vivia-se uma situação generalizada de incapacidade de cumprimento com os fundos de pensões e em que a pesada regulamentação constituía um obstáculo à iniciativa.

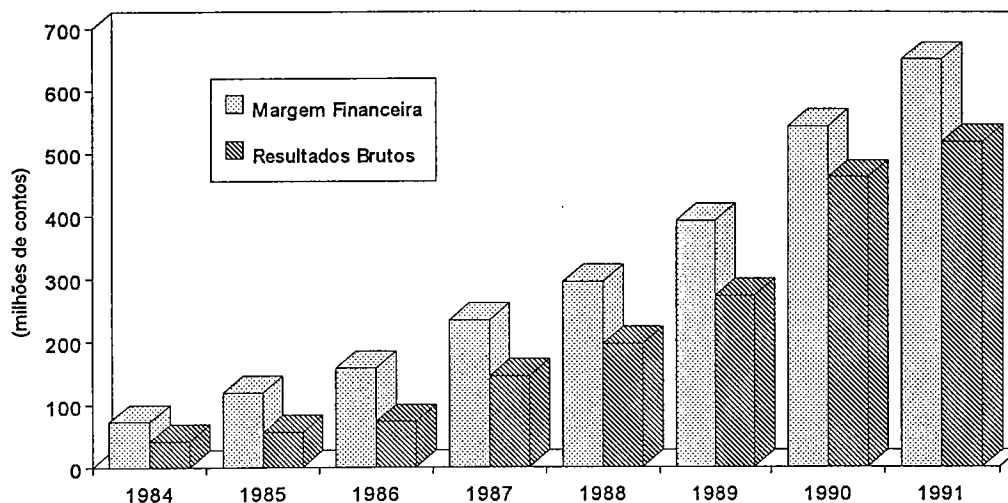
A partir de 1985, com a abertura do mercado à iniciativa privada, teve início a reforma do sistema financeiro português. Este facto, aliado ao nascimento de um novo ciclo de desenvolvimento económico, permitiu um salto qualitativo decisivo. A reforma implicou grandes alterações, evidenciadas pela falta de enquadramento legal capaz de responder ao crescente dinamismo do mercado. Os acordos efectuados no quadro de adesão à Comunidade Europeia foram talvez um dos principais catalisadores da mudança. Antes da adesão, as características de economia fechada eram patentes na organização e nos métodos operacionais do sistema. Os bancos possuíam o monopólio dos serviços financeiros (genericamente resumidos à aceitação de depósitos e à concessão de crédito, sem que existissem fontes de financiamento ou de investimento verdadeiramente alternativas) e os mercados de capitais e monetários eram incipientes.

De acordo com a política vigente, as taxas de juro remuneratórias dos depósitos eram alvo de controlo pelas autoridades, existiam limites de crédito que originavam a escassez e o encarecimento do dinheiro, traduzindo-se estes factos em grandes margens de intermediação. Foi um período de condições extraordinariamente vantajosas, consubstanciadas nos ganhos obtidos que, de algum modo, vieram contribuir para o necessário saneamento financeiro da Banca pública. Na verdade, desde 1985, a margem financeira do sector bancário tem crescido a um ritmo elevado, como se pode constatar nos próximos quadros.

ANO	MARGEM FINANCEIRA	Cresc. (%)	RESULTADOS BRUTOS	Cresc. (%)
1984	73	-	42	-
1985	119	63	56	33,3
1986	158	32,8	73	30,4
1987	234	48,1	145	98,6
1988	295	26,1	196	35,2
1989	392	32,9	273	393,3
1990	543	38,5	462	69,2
1991	651	19,9	519	12,3

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos [2]

Evolução da Margem Financeira e dos Resultados Brutos do Sistema Bancário Português



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos [2]

É nesta conjuntura favorável que, de par com a progressiva liberalização do sistema, são criadas condições para o aparecimento da nova Banca privada que tem como bons exemplos de fenómeno de rápido processo de implantação no mercado e de crescimento os casos do Banco Comercial Português e do Banco Português de Investimento. O regime de contrapartidas, em que se exigia a aquisição de crédito malparado, sobretudo à Banca pública, abrandou a febre de expansão da rede de agências e atenuou a disparidade que se começava a sentir face aos novos intervenientes, mais capitalizados e melhor apetrechados em meios técnicos e humanos. A nova Banca privada chega com uma iniciativa e capacidade de gestão superiores e assume o protagonismo das mudanças e das modernizações tecnológicas e financeiras, estimulando saudavelmente a concorrência.

Após um período de reestruturação e de preparação das instituições, iniciam-se em 1989 os processos de privatização das principais unidades do sistema financeiro. Desenvolve-se uma alteração substancial no rosto da Banca, com o peso do Estado a decrescer de 86% para 57% entre 1988 e 1992 (APB). Assim, o Estado alienou, em parte ou no todo, o Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (1991), o Banco Português do Atlântico (1990), o Banco Totta e Açores (1989), o Banco Fonsecas e Burnay (1991), o Crédito Predial Português (1992), o

Banco Internacional do Funchal (1992) e a União de Bancos Portugueses (1993). São ainda passíveis de privatização o Banco Pinto & Sotto Mayor (em curso), o Banco Comercial dos Açores, o Banco Nacional Ultramarino e o Banco Borges e Irmão, quando ficar definitivamente estabelecida a estratégia da presença do Estado no sector.

1.2. O QUADRO ACTUAL

Nos últimos anos, concomitantemente com o início dos processos de privatização e o aparecimento de novas instituições financeiras do domínio privado, as autoridades monetárias introduziram múltiplas modificações que transformaram radicalmente o panorama do sistema financeiro, porventura com maior profundidade do que o de qualquer outro sector da economia. Um facto saliente foi o fim, em 1990, dos limites de crédito impostos pelo Banco de Portugal - passando-se para um regime de controlo monetário indirecto - que veio permitir a concorrência directa entre bancos na oferta de melhores taxas de juro aos seus clientes (o que provocou, de imediato, uma quebra nas margens de intermediação). Muitas das alterações, patentes no "Livro Branco sobre o Sistema Financeiro: 1992", vieram proporcionar uma base legal a situações já criadas pelas pressões do mercado.

O ano de 1993 iniciou-se já com a plena liberalização do sistema financeiro, cujos principais passos foram dados em 1992. Tinha entrado em vigor, em Janeiro deste ano, a nova Lei Bancária (ver Anexo X) que veio harmonizar as regras do sector com as directivas comunitárias (ver Anexo IV) - destaque merece a segunda directiva, ao consagrar a desregulamentação e a liberalização da actividade. A liberalização dos movimentos de capitais, que facilitou decisivamente o acesso ao crédito externo, foi mais um elemento que veio obrigar a repensar a forma de actuar da Banca.

A desintermediação financeira, também no espírito das directivas comunitárias, começou a ser evidenciada com a emergência de diversas sociedades parabancárias, supostamente especializadas e eficientes, que souberam tirar partido da novidade dos instrumentos financeiros introduzidos num mercado que, de um modo geral, os desconhecia.

O sistema de controlo indirecto veio acentuar a necessidade de transformação do financiamento bancário clássico. Desenvolveu-se o mercado dos novos instrumentos, proporcionando maior variedade da oferta e o próprio Estado contribuiu para o aprofundamento do mercado financeiro pela diversificação do *stock* da dívida pública.

No tocante à actual estrutura do sistema financeiro português, segundo o Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro (ver Anexo X), que aprova e regulamenta o novo regime e espaço integrado de serviços financeiros, abandona-se a anterior classificação tripartida entre instituições de crédito, instituições parabancárias e instituições auxiliares de crédito.

Encontram-se agora sob a supervisão do Banco de Portugal duas figuras distintas (ver próximo quadro): instituições de crédito (subdivididas em universais e especializadas) e sociedades financeiras.



As instituições financeiras devem respeitar a *supervisão* que o Banco de Portugal exerce, tanto na ordem jurídica interna como no estrangeiro (controlo das sucursais). Por outro lado, têm que se submeter às *regras prudenciais* estipuladas e controladas pela autoridade monetária e pelo Ministério das Finanças (nomeadamente em termos da fixação de limites das percentagens de participação noutras instituições, montante de fundos próprios, *ratio* de solvabilidade, etc.).

A nova legislação restringe a ligação da Banca à Indústria, impondo limites às participações dos bancos portugueses em sociedades não pertencentes ao sector financeiro ou segurador (artº 101 do Decreto-Lei nº 298/92). Trata-se de uma filosofia, defendida no Livro Branco do Sistema Financeiro, que consagra a separação entre estes os sectores bancário e industrial e vem lançar pistas para a constituição de futuros conglomerados ou grupos financeiros.

As sociedades financeiras, com um âmbito de actuação mais limitado do que as instituições de crédito, podem efectuar operações de crédito, conceder garantias e estabelecer outros compromissos e, ainda, exercer a consultoria e gestão de patrimónios. São classificadas em firmas de corretagem, corretoras, mediadoras dos mercados monetários ou de câmbios, gestoras de fundos de investimentos, emitentes ou gestoras de cartões de crédito, gestoras de patrimónios, de desenvolvimento regional, de capital de risco, administradoras de compras em grupo e agências de câmbios.

Foi efectuada uma nova categorização das instituições de crédito (as únicas que estão autorizadas a captar fundos, sob a forma de depósitos, do público) e reconhecida a tendência para a *Banca universal*, que rompe com a anterior e fictícia distinção entre bancos comerciais, de poupança e de investimento.

Desta forma, foi dada liberdade a cada instituição para proceder à eventual segmentação da sua actividade, por critérios que dependam somente da sua própria vocação ou orientação de gestão. É de esperar que instituições financeiras com uma vocação histórica específica, como por exemplo o crédito hipotecário nos casos do Crédito Predial Português ou do Montepio Geral, continuem a concentrar a sua actividade em domínios especiais, mas importante é o desaparecimento das barreiras que impunham distinções e limites das actividades.

2. METODOLOGIA UTILIZADA

Para melhor proceder à análise e caracterização do processo de evolução da Banca portuguesa, para estudar e conhecer com maior detalhe a postura de determinados bancos nacionais, sobretudo em termos das suas estratégias de *marketing* e segmentação, e ainda para tentar percepcionar as ideias-força que poderão marcar o quadro bancário futuro, realizámos um conjunto de entrevistas com responsáveis bancários nacionais, como adiante se explicita.

O conjunto de instituições que connosco colaboraram não foi tão alargado quanto pretendíamos, porventura devido à natureza sigilosa do negócio bancário, que leva os responsáveis a manifestarem pouca disponibilidade e alguma reserva para desvendar dados e atitudes que estejam directamente relacionados com este negócio.

Destacamos, ainda assim, a colaboração das seguintes entidades:

- Banco Borges e Irmão
- Banco do Comércio e Indústria
- Banco Comercial de Macau
- Banco Comercial Português
- Banco de Fomento e Exterior
- Banco Português do Atlântico
- Banco Mello
- Banco Nacional Ultramarino
- União de Bancos Portugueses

Muito embora o objectivo dos contactos não tenha sido propriamente recolher dados de natureza quantitativa susceptíveis de tratamento estatístico rigoroso, não se pretendendo efectuar uma extrapolação matemática de resultados, recorreremos a um protocolo de entrevista cuja finalidade foi a de melhor conduzir as reuniões realizadas e, desse modo, obter respostas a questões comuns e proporcionar desenvolvimentos comparáveis relativamente aos temas propostos.

Considerámos, portanto, desnecessário elaborar um questionário formal, com perguntas fechadas ou abertas, o que, pensamos, permitiu um maior enriquecimento do conteúdo das entrevistas.

A duração média de cada entrevista foi de duas horas e trinta minutos e os interlocutores-alvo os Directores de *Marketing*, ou equivalente, das instituições atrás referidas, embora tenham colaborado também personalidades com outras funções como Quadros Superiores e um Administrador.

Procurámos focar os pontos que previamente considerámos relevantes no contexto atrás descrito de molde a descortinar as principais preocupações de que comungam os entrevistados em relação às tendências dominantes para o futuro da Banca nacional e, bem assim, às suas ideias e experiências quanto ao *marketing* e, em particular, quanto à segmentação do mercado.

3. TENDÊNCIAS DOMINANTES

Pode-se afirmar que actualmente o sistema financeiro português se movimenta já dentro do quadro concorrencial que tipifica as economias de mercado, característico das sociedades abertas dos países industrializados. Talvez nenhum outro sector da economia portuguesa tenha conhecido, no mesmo intervalo de tempo, tamanha explosão, no número e na dimensão, como o bancário, parabancário e outros afins.

O período de lucros relativamente fáceis foi interrompido e as margens de intermediação são hoje em dia substancialmente inferiores. Segundo dados da Associação Portuguesa de Bancos, no final de 1992 a margem de intermediação era de cerca de 5% quando, até há não muito, se situava entre 8 e 10%, havendo mesmo quem avance [5] que em 1994 não deverá ultrapassar os 3%. Esta tendência está patente na evolução dos resultados apresentados pelos bancos no último exercício (ver Anexo V).

A degradação geral das carteiras de crédito, patente no crédito malparado do sistema, tem evoluído de forma preocupante. Desde 1992 cresceu a um nível médio de 32 milhões de contos por trimestre, situando-se acima dos 7% do total concedido no final do primeiro semestre de 1993 (ver Anexo VI).

É interessante analisar algumas tendências quanto às reacções e às futuras

opções estratégicas dos intervenientes, na presença de um cenário que se apresenta agora menos favorável.

O conjunto de entrevistas que efectuámos permitiu identificar alguma comunhão no que se refere a preocupações e objectivos de curto e médio prazo. As ideias captadas e a análise dos resultados obtidos servirão de suporte para o estudo que se faz ao longo deste parágrafo.

Sem pretender respeitar qualquer ordem particular, o quadro seguinte resume algumas das ideias dominantes que nos foram reveladas pelos entrevistados. O desenvolvimento dos pontos subsequentes traduz muitas das conclusões que pudemos extrair e que ficam condensadas no referido quadro:

OBJECTIVOS E PREOCUPAÇÕES	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA			
	Reduzida	Neutra	Moderada	Grande
Reorganização interna		X		
Crescimento da rede de balcões	X			
Assegurar quota de mercado			X	
Redução de pessoal				X
Formação do pessoal			X	
Concorrência interna			X	
Concorrência externa		X		
Redução da margem financeira			X	
Controlo de custos			X	
Cobrança de serviços				X
Liberalização/desregulamentação		X		
Influência da inflação	X			
Fusões	X			
Alianças estratégicas		X		
Banca electrónica			X	
Banca ao domicílio	X			

Base: Entrevistas realizadas, Outubro/Dezembro (1993)

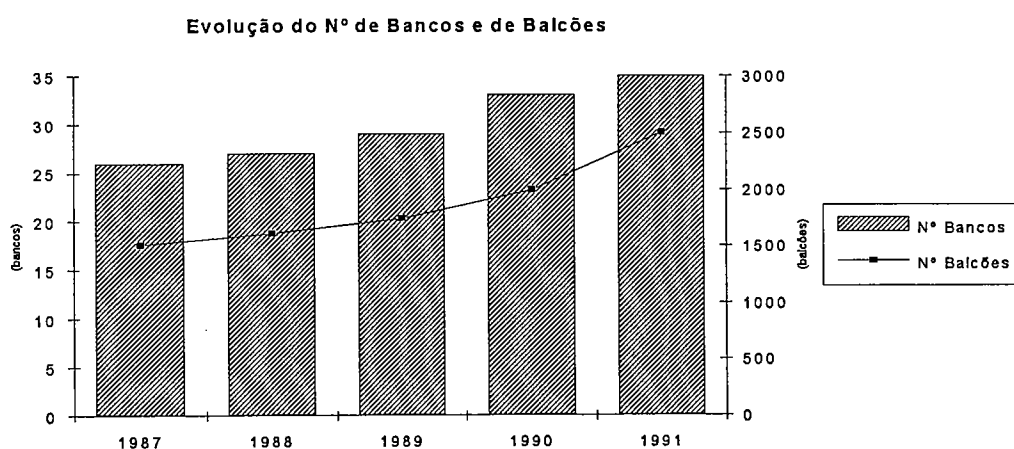
3.1. REDE DE DISTRIBUIÇÃO

Os bancos, para ganharem dimensão e conquistarem quota de mercado, desenvolveram campanhas de expansão extremamente agressivas ao longo dos últimos seis anos. Este tipo de estratégia foi também motivado pela ideia de que a rede de balcões constitui uma forte barreira à entrada de novos intervenientes no mercado. No entanto, tal estratégia pode resultar numa armadilha, pois de igual modo se transforma em obstáculo à saída (a médio ou a longo prazo) do negócio tradicional, sobretudo numa altura em que a tendência se traduz numa grande modificação/modernização dos sistemas de distribuição. O perigo é que o preço para suportar uma estrutura pesada possa, no futuro, constituir uma maior desvantagem competitiva.

O crescimento desenfreado do número de agências e de balcões dos bancos (só entre 1988 e 1991 tal número cresceu de 1609 para 2505, atingindo os 2991 em 1992, APB [2]) parece, no entanto, estar agora estabilizado.

ANO	Nº de Bancos	Nº de Balcões
1987	26	1509
1988	27	1609
1989	29	1741
1990	33	1991
1991	35	2505

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos [2]



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos [2]

Os bancos mais atentos estão a reflectir sobre a necessidade de adoptar uma nova filosofia no que respeita à dimensão da sua rede de balcões. Tem interesse observar o caso do BPA, cuja expansão tem sido relativamente rápida, levando-o a ocupar um lugar cimeiro no *ranking* do País: 180 balcões em 1990, 206 em 1991 e 266 em 1992.

De posse de uma tão vasta rede, alguns aspectos começaram a ganhar crescente relevância para os seus responsáveis. Assim é que os balcões tradicionais resultam cada vez mais dispendiosos, são de acesso difícil (e.g., problemas de estacionamento), têm horários de funcionamento que não se adequam ao estilo de vida dos clientes (os bancos abrem quando os clientes iniciam o seu dia de trabalho e encerram antes da sua saída), etc.

Para minorar alguns destes problemas e optimizar o relacionamento com os diferentes tipos de clientela identificados, a rede do BPA é basicamente composta por dois tipos de balcões:

- a) *periféricos* - destinados a classes mais baixas, numa abordagem mais de produto;
- b) *principais* - onde existe a figura do assistente, com maiores conhecimentos, para uma melhor abordagem do cliente.

A lógica deste tipo de dicotomia de balcões, que pudemos constatar ser adoptada por mais do que uma instituição bancária, prende-se, para além da necessidade de adequação ao cliente, com o factor "custo". Na verdade, atravessando as diferentes formas de distribuição, este factor geralmente decresce desde a mais cara, que se consubstancia no pessoal (gestores de cliente personalizados e especializados), passando pelos balcões (que permitem o contacto com um público mais alargado), até à mais barata, via a utilização de meios telemáticos (que proporcionam uma abordagem de mercado massificada).

Regressando ao exemplo do BPA, a estratégia que foi adoptada na distribuição tem subjacente dois conceitos ligados com a relação cliente/banco, segundo a seguinte hierarquia:

- 1º. **Banca de transacções:** transacções correntes, cada vez mais disponibilizadas por ferramentas telemáticas e nas quais o banco tem efectuado significativos investimentos (Multitel, Lojautomática, AlôBPA, TeleBPA);
- 2º. **Banca de valor acrescentado:** transacções que implicam ênfase nas relações humanas e na função aconselhamento ("boutiques" financeiras), onde estão presentes os "especialistas" ou gestores de cliente.

Relativamente à evolução do conjunto dos agentes e das redes de distribuição existe alguma controvérsia que se prende com a possibilidade de se estarem a atingir níveis de saturação do mercado bancário. No entanto, o *overbanking* encerra um conceito que entendemos não se dever prender apenas com o número e a dimensão dos operadores financeiros em face de indicadores de ordem demográfica mas, também, com o quadro do desenvolvimento económico do País - em situações de estagnação da economia manifestam-se sempre excessos de capacidade instalada.

Assim, o número de instituições bancárias a actuar em Portugal (presentemente cerca de quatro dezenas) não caracteriza, até agora, uma situação de *overbanking*, tanto mais que, apesar do número de habitantes servidos por balcão ter vindo a registar algum decréscimo, na generalidade dos países da Comunidade esse número é ainda inferior [52].

Embora não seja provável a criação de novos bancos vocacionados para o retalho, é natural o aparecimento de novas instituições especializadas, nacionais ou estrangeiras. Aliás, segundo o Ministério das Finanças [52], os indicadores de penetração bancária, o insuficiente grau de sofisticação das soluções financeiras e a existência de expectativas não satisfeitas, leva a concluir que o sector bancário está longe de uma fase de maturidade.

Ainda é cedo para se conjecturar quanto às perspectivas dos operadores bancários em Portugal. Logo que fiquem efectivamente concluídos os processos das privatizações, seguir-se-ão naturais movimentos de reestruturação e de reorganização dos grupos financeiros (que passarão por alianças estratégicas,

fusões, acordos de cooperação, alienação de participações, etc.), não sendo de estranhar que o actual número de bancos autónomos possa vir a diminuir.

Contudo, a actual distribuição irregular da rede de agências bancárias e a concentração prioritária nas principais zonas urbanas e nos mercados locais levam-nos a pensar em *overbranching* e no potencial retrocesso do movimento de expansão da rede de *funding*, a prazo não muito alargado.

Repare-se que, segundo dados recentes, existe uma concentração de mais de 45% do total das agências em três das principais cidades portuguesas: Lisboa (25%), Porto (15%) e Aveiro (6%), Padrão [58]. Só em 1991 foram criados mais de 500 novos balcões numa estratégia de expansão nitidamente comum à maioria das instituições bancárias. Acreditamos, pois, que a contracção da actividade económica sentida no País e o aumento da concorrência poderão levar a que algumas instituições venham a sentir a necessidade de racionalizar a rede, ou mesmo a encerrar balcões.

A rede de distribuição, elo fundamental de ligação com o cliente, tem constituído um dos principais activos dos bancos e um dos elementos capazes de proporcionar uma verdadeira diferenciação. No entanto, a rede futura passará pela criação de alternativas aos balcões tradicionais, com a proliferação da Banca electrónica a contribuir para transformar a face da distribuição. Este é um dos grandes desafios que os entrevistados pensam vir a encarar, a breve trecho.

3.2. POPULAÇÃO BANCÁRIA

No que respeita à população bancária, esta elevou-se a 62496 efectivos em 1992. É um quantitativo muito elevado e que implica uma pesada factura de salários, a rondar os 200 milhões de contos anuais, segundo dados da Associação Portuguesa de Bancos.

O número de empregados por balcão tem vindo a conhecer uma tendência de contínuo decréscimo, aproximando-se da média europeia, que se situa em 12

[2], embora ainda se mantenha afastada desta (há pouco mais de 3 anos, tal média ultrapassava os 30 funcionários por balcão).

O quadro seguinte resume esta tendência:

ANO	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Nº Balcões (*)	1509	1609	1741	1991	2505	2991 (**)
Nº Empregados	58436	58394	58132	59162	61055	62496
Empregados/balcão	39	36	33	30	24	21

(*) Exclui Caixas de Crédito Agrícola Mútuo e Caixas Económicas

(**) Totalidade de balcões no País e no estrangeiro

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos [2]

A par do crescimento exponencial da rede bancária registou-se uma grande movimentação de quadros, de banco para banco. As políticas de recrutamento tornaram-se muito agressivas, em grande parte devido à escassez de pessoas que aliem uma experiência relevante a um perfil curricular académico que se pretende cada vez mais elevado.

Uma grande preocupação no domínio da gestão de pessoal é aumentar a produtividade do trabalho já que, na grande maioria das instituições, este indicador (definido como o quociente entre o *cash-flow* e o número de funcionários) se situa abaixo dos dez mil contos por empregado (ver Anexo VII).

A maior qualificação dos funcionários é também uma aposta imperativa, tanto mais que a estrutura etária média é demasiadamente elevada e está íntima e directamente ligada à natural resistência para apreender novos métodos de trabalho.

Com maior incidência ao nível administrativo e do *back-office*, tornar-se-á cada vez mais notório o excedente de funcionários, na medida em que nos últimos

anos têm sido efectuados importantes investimentos na área da informática e da automatização dos processos. Inclusivamente, algumas das funções tipicamente de *back-office* poderão, em muitos bancos, vir a ser contratadas no exterior (*outsourcing*).

A necessidade de efectuar diariamente milhares de simples processamentos de cheques (que originam custos administrativos em nada desprezáveis) está já a registar algum declínio.

Alguns dos entrevistados indicaram que os seus bancos pretendem mesmo vir a incentivar procedimentos ainda pouco habituais em Portugal que passem, por exemplo, pela cobrança de uma comissão por cheque processado, pelo encarecimento dos livros de cheques, pela restrição da atribuição de cheques em função do tipo de cliente e que, por isso, motivem a utilização de alternativas ao tradicional tratamento manual e que sejam menos onerosas (recurso às ATM, aos POS, às lojas automáticas, etc.). Deixando as operações, sobretudo as de baixo valor, de ser realizadas pelo pessoal e incentivando-se o *self-service* bancário, o próprio *front-office* poderá ser significativamente reduzido.

Nos próximos anos assistiremos, sem dúvida, à reestruturação geral dos recursos humanos na Banca, a qual passará pela reconversão de muitos profissionais, tornando-os aptos a desempenhar funções mais qualificadas, e ainda pela oferta de emprego estritamente a especialistas e a pessoal com formação mais elevada e dotado de melhores aptidões. Será de esperar o crescimento da importância atribuída ao profissionalismo, uma vez que nele se contém a explicação não somente operacional, mas também estratégica, para os êxitos. O profissionalismo, que numa função se caracteriza por modos operatórios com melhor desempenho, é a chave da eficácia e traduz a acumulação inteligente da experiência.

Não é nada provável que a população bancária venha a crescer. Pelo contrário, tudo indica que deverão até ser adoptadas soluções, sobretudo no que se refere aos bancos comerciais, que passarão pelo recurso à subcontratação de certas tarefas, por planos de reformas antecipadas e rescisões amigáveis com indemnizações que minimizem os custos sociais e, mesmo, por situações de despedimentos.

3.3. CUSTOS

Em virtude da diminuição da margem financeira, que se tem vindo a acentuar nos últimos dois a três anos, o controlo e a contenção de custos de funcionamento assumem-se, para a maioria dos inquiridos, como pontos de crucial importância e como chaves para o aumento ou manutenção dos lucros.

Trata-se de um aspecto que se prende directamente com preocupações que estão subjacentes a outros pontos atrás mencionados.

Das entrevistas realizadas, antevemos que muitos bancos venham, já a curto prazo, adoptar acções que visam o controlo da factura de custos de exploração, quais sejam:

- implementação de programas de contenção/redução de custos especialmente destinados às áreas em que existe reduzido valor acrescentado da utilização de activos fixos ou de recursos humanos;
- maior disciplina e rigor no controlo das despesas gerais;
- investimentos em tecnologia da informação que proporcionem acrescidas economias de escala e maior eficiência operacional;
- implementação de sistemas eficazes de gestão de risco;
- redução de pessoal excedentário, já atrás referida, a par do controlo dos aumentos da tabela salarial, provavelmente a suceder durante os próximos anos;
- implementação de sistemas que permitam proceder à análise da rentabilidade de cada unidade da rede de distribuição, por forma a eliminar eventuais duplicações de balcões ou, inclusivamente, a existência de balcões não satisfatoriamente rentáveis.

Simultaneamente com a busca de soluções para o problema dos custos, e perante o inevitável emagrecimento das margens de lucro, deverão ser procuradas novas fontes de proveitos.

Como alguém sugeriu, é sobretudo em conjunturas de dificuldades que melhor se optimizam os recursos.

Neste sentido, entendemos ser importante que os bancos encontrem imaginação suficiente para compensar, tanto quanto possível, tal diminuição o que pode passar, por exemplo, pelo alargamento do seu leque de oferta, pela ênfase nas acções de venda cruzada, pela cobrança de comissões em cada serviço prestado e pela remuneração da actividade de consultoria que a Banca realiza.

3.4. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, FUSÕES E FUTUROS CONGLOMERADOS FINANCEIROS

É de esperar a continuação dos movimentos de reagrupamento da Banca, embora as principais alianças e aquisições tenham talvez sido já realizadas dentro do sector financeiro português, com o intuito de se adquirir dimensão crítica suficiente para conquistar ou consolidar quotas de mercado.

Trata-se de um assunto de vital importância para a banca nacional, tanto pela necessidade de fortalecimento do sector, como para responder à globalização que se verifica nos mercados. O interesse em proporcionar à clientela a oferta de uma gama de serviços tão completa quanto possível tem levado vários bancos nacionais a integrar grupos financeiros e também a introduzir-se na actividade seguradora, essencialmente no ramo vida, muitas vezes em associação com companhias já existentes.

Presentemente existem sete grandes grupos financeiros construídos em torno dos sete principais bancos portugueses, reunindo um total de dezassete instituições bancárias. Deste conjunto, cinco são grupos do domínio privado - BPA, BCP, BTA, BES e BPI - e dois pertencem ao Estado - CGD e BFE. Estes dois últimos, em virtude da sua própria vocação e natureza, possuem uma orientação naturalmente enformada por políticas governamentais. Ainda não está

claramente definido o futuro destes dois grupos, onde se destacam quatro bancos públicos e uma importante seguradora, que podem vir a ser alvos de processos de privatização.

As alianças estratégicas com entidades estrangeiras serão, segundo Ricardo Espírito Santo [67], uma realidade a considerar e permitirão a redução dos custos da expansão para os mercados internacionais, a maior valorização de forças complementares e a aquisição de novas tecnologias. Este banqueiro contraria a tese da fusão de instituições bancárias portuguesas pois não acredita que, no quadro actual, se consigam alcançar quaisquer economias de escala, resultando antes em redundâncias no capital investido e no agravamento dos riscos de crédito por via da concentração.

A tendência geral que constatámos aponta para a constituição de grupos universais, no sentido de serem capazes de proporcionar uma oferta global ao cliente - *one-stop banking* -, embora especializados por unidades autónomas.

A especialização levada ao limite é, talvez, inadequada para uma instituição financeira pois implicará que esta sinta, na proporção directa, os mesmos problemas do seu sector ou da sua área de especialização, que ciclicamente ocorrem. Por outro lado, os dias de hoje não se compadecem com a completa universalização, já que ela é incompatível com o factor qualidade - ser bom em todos os produtos ou nichos de mercado exige um esforço demasiado grande e de sucesso duvidoso.

Os movimentos de *bancassurance* estão a ser incrementados propiciando às companhias seguradoras um bom proveito, já que a relação banco/cliente é mais frequente e intensa do que a relação seguradora/cliente e a rede bancária permite maiores capacidades de distribuição e de gestão do *cross-selling*. Este, segundo constatámos nas entrevistas, faz também parte das novas filosofias de gestão das instituições financeiras e passa pela disponibilização, de forma integrada e sistematizada, de uma gama de produtos e de serviços diversificados através das redes e constitui uma forma considerada eficaz para maximizar o envolvimento com os clientes.

As fórmulas encontradas para que os esforços de *cross-selling* constituam efectivamente uma realidade passam com frequência pela formação de grupos e conglomerados financeiros.

Actualmente, os recursos mais preciosos parecem ser mais porções de mercado do que as bases empresariais. À medida que cresce a concentração no sector financeiro, a conquista de novas quotas de mercado torna-se mais lenta e difícil, constituindo as alianças um meio de se acelerar notavelmente a aquisição de quotas de mercado e de assegurar a sua estabilidade. Uma tendência frequente consiste em encontrar fontes de crescimento por aquisição/participação no capital doutras instituições a fim de compensar alguma estagnação verificada no mercado. Esta aproximação é tanto mais eficaz quanto o banco demonstrou a sua experiência no campo de operações. Ela é, pelo contrário, ineficaz, e mesmo perigosa, para a instituição fracamente competitiva, pois pode ser ilusório procurar comprar o recurso-chave que ela própria não soube construir.

Neste sentido, as operações de diversificação poder-se-ão tornar arriscadas quando não permitem, de algum modo, utilizar a experiência acumulada. Ao invés, em vez de procurar segmentos de mercado mais atractivos, mas que na realidade as afastam da sua actividade nuclear, a prudência aconselha a aumentar a incidência sobre segmentos teoricamente menos atractivos, mas onde a forte competitividade relativa lhes permite realizar lucros elevados.

Um grupo financeiro surge então como forma de valorização da complementaridade das diferentes instituições que o compõem e da mais efectiva defesa dos seus interesses.

Detectámos, pelas opiniões generalizadas dos inquiridos, que esta é uma alternativa preferencial ao simples estabelecimento de acordos comerciais, uma vez que oferece maior estabilidade nas relações, possibilita maior eficiência na afectação de recursos e reforça a defesa da concorrência movida por outras instituições. A partilha das estruturas de distribuição e tecnológicas e, bem assim, a troca de informação comercial, proporcionam acréscimo dos níveis de rentabilidade processual, de qualidade, de satisfação e de relacionamento de longo prazo com o cliente.

É até possível que se venham a reformular os conceitos de "Banco" e da profissão de "bancário", à medida que as instituições, num esforço para acompanhar os seus clientes numa base de grande aproximação e relacionamento íntimo, entrem em áreas de negócio cada vez mais distintas e, no contexto dos conglomerados financeiros, cada vez mais diversificadas, perdendo-se o significado original das próprias palavras.

3.5. CONCORRÊNCIA EXTERNA

A adicionar à concorrência galopante entre bancos nacionais, surge o fenómeno da presença, cada vez mais significativa, dos operadores estrangeiros. O controlo da Banca portuguesa pertence ainda maioritariamente aos bancos públicos, que representam 53% do total de activos do sistema, segundo dados de Setembro de 1993 [5], possuindo os bancos privados um peso de 28% e os bancos estrangeiros uns significativos 19% (de forma directa ou indirecta, e distribuídos por mais de 14 entidades bancárias de capital não nacional).

É de esperar que a presença dos bancos estrangeiros não se faça através de incursões directas com as suas próprias redes de retalho, pelos custos que tal estratégia acarreta, sendo mais provável o seu estabelecimento nas áreas do *corporate* e do *merchant banking*. A alternativa pode passar pela participação em unidades portuguesas e pelo interesse, já demonstrado, nos processos de privatização.

A Banca espanhola desempenha uma posição marcante, parecendo Portugal constituir um seu claro objectivo, possivelmente por razões de complementaridade económica e contiguidade geográfica. Destacam-se pelo menos quatro bancos espanhóis cuja presença se faz sentir de forma bastante significativa. É o caso do Banco Bilbao Vizcaya, que adquiriu a estrutura portuguesa do Lloyd's Bank, do Banco Central Hispano, que participa em cerca de 10% do BCP, do Banesto que participa significativamente no BTA (e portanto também no CPP) e do Banco de Santander, que participa fortemente no BCI.

O aparecimento de bancos estrangeiros, caracterizados por um grande *know-how* e agressividade nos nichos de mercado a que dirigem as suas estratégias, constitui um *apport* positivo, pela dinâmica de mercado que implica e que vem pressionar uma maior atenção por parte dos bancos portugueses. Muito em especial, destaca-se a crescente presença no mercado português dos bancos espanhóis (cuja dimensão média é incomparavelmente superior à nacional), a qual deve ser entendida como a expansão natural dentro do mercado peninsular, realizada com um carácter de permanência.

3.6. EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Existe ainda um atraso significativo na utilização das novas tecnologias (informáticas e telemáticas) nos serviços bancários, se fizermos comparações com o que sucede noutros países europeus. Em França, por exemplo, os serviços telemáticos revolucionaram o sector bancário. Há presentemente mais de 4 milhões de terminais de videotexto Minitel que, segundo a France Telecom, poderão chegar aos 14.5 milhões no ano 2000, o que faz com que a Banca ao domicílio seja, definitivamente, uma realidade.

Este ambicioso plano de expansão, a ser levado a cabo com o apoio do Governo Francês (o que possibilitou que no início o serviço fosse gratuito), permite que, sem saírem das suas residências, os utilizadores consultem as páginas brancas telefónicas, adquiram variadíssimos bens e serviços, tenham acesso à sua conta bancária ou dêem instruções ao seu banco.

O sucesso de iniciativas como estas pressupõe, de acordo com o preceituado por Badoc (1993) [3], dois princípios fundamentais que não deverão ser esquecidos:

- 1º- Estes serviços devem ser considerados úteis (em primeira instância) pelos clientes e não pelos bancos;
- 2º- A automação, mesmo que seja capaz de "falar", não substitui nunca o valor humano de um *guichet*.

Apesar de tudo, em Portugal regista-se uma razoável e crescente adesão dos utentes à utilização dos terminais automáticos de pagamento, dos caixas automáticos, das máquinas automáticas de câmbios, dos cartões de crédito, etc. O sucesso da rede Multibanco passa pela aceitação universal de cartões de débito das instituições nacionais, facto que em Portugal é possível pela gestão centralizada de uma rede única efectuada pela SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços).

O vasto leque de serviços proporcionados vai desde levantamentos, depósitos, consultas diversas de saldos, requisição de livros de cheques, transferências conta a conta, emissão de cheques, constituição de depósitos a prazo, liquidação de depósitos a prazo, empréstimos, extractos de conta, ordens de bolsa, consulta de cotações da bolsa, informações variadas, extractos de conta, até ao pagamento de uma multiplicidade de serviços não bancários.

Salvo raras excepções, segundo registámos nas nossas entrevistas, os serviços telefónicos dos bancos que os possuem, têm tido uma adesão moderada, mais concentrada entre o fim da manhã e o princípio da tarde, sem explorar cabalmente as possibilidades oferecidas. De acordo com dados da BASEF - Barómetro de Serviços Financeiros a Particulares da Marktest de 1993, este é o terceiro canal seleccionado para o contacto com o banco principal, sendo utilizado por menos de 5% do total de indivíduos "bancaizados" (as duas formas de contacto preferidas são a visita ao balcão, para mais de 90%, e a utilização de caixas automáticos, para aproximadamente 50%).

Hoje em dia, os sistemas HOBS (*Home and Office Banking Systems*) estão basicamente divulgados junto das médias ou grandes empresas, mas a cultura dos clientes portugueses está a sofrer uma alteração substancial e manifesta-se, de forma crescente, uma maior propensão e um mais elevado interesse pela utilização dos serviços financeiros electrónicos.

O "dinheiro de plástico" assume uma preponderância crescente e, para além das melhorias introduzidas ao nível dos cartões de débito e de crédito, com novos pacotes de serviços, do aparecimento de cartões-cliente de empresas não financeiras, antevêm-se novidades como o porta-moedas electrónico ou os cartões inteligentes.

Os sistemas de informação de gestão, suportados em alguns bancos por avançadas bases de dados relacionais e pelo desenvolvimento de *software* inteligente, constituem a face escondida dos avanços informáticos que permite grande capacidade de processamento de informação, bem como a sua disponibilização aos clientes.

Os necessários investimentos em tecnologias da informação a efectuar nos bancos portugueses terão como prioridade, nos próximos anos, o desenvolvimento de sistemas de gestão e de análise do risco, de apoio à decisão no *front-office*, de pagamento de compensação e de produtividade no *back-office*. Deverão ser orientados para o cliente e para o acompanhamento permanente dos níveis de rentabilidade por produto, por cliente, por segmentos de mercado e por agências; deverão apoiar os esforços de penetração comercial em termos de volume e de quotas; deverão fomentar o acréscimo do desempenho da gestão, da produtividade e da qualidade.

À medida que aumenta a sofisticação das redes públicas de telecomunicações (nomeadamente com a introdução da RDIS - Rede Digital Integrada de Serviços - com a possibilidade de transmissão de voz, dados, texto e imagem em movimento pela linha telefónica) alargar-se-á a gama de produtos e serviços oferecidos pela Banca.

As inovações tecnológicas vêm proporcionar maior capacidade de resposta, rapidez e disponibilidade no serviço e no atendimento, com a dupla vantagem de funcionarem durante as vinte e quatro horas do dia sem manifestar quaisquer variações de humor ou reivindicações.

4. *MARKETING* E SEGMENTAÇÃO NA BANCA PORTUGUESA

As preocupações que actualmente dominam o *marketing* no sector bancário nacional revelam que os bancos despertaram já de algum marasmo em que anteriormente se encontravam. As suas iniciativas são cada vez mais focalizadas no cliente e regista-se crescente recurso a novas técnicas e metodologias de abordar o mercado.

Procurámos inferir, por um lado, quais são as tendências dominantes nesta matéria e, por outro, analisar os procedimentos que estão a ser adoptados pelos bancos.

O quadro que se segue compila os principais tópicos detectados nas entrevistas que realizámos e regista a valoração respectiva que lhes foi atribuída.

OBJECTIVOS E PREOCUPAÇÕES	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA			
	Reduzida	Neutra	Moderada	Grande
Papel do <i>marketing</i>				X
Qualidade prestada				X
Inovação em produtos/serviços			X	
Fidelização da clientela				X
Conquista de clientela			X	
<i>Marketing</i> interno		X		
<i>Marketing</i> social	X			
Imagem institucional			X	
Especialização da actividade		X		
<i>Direct marketing</i>		X		
Segmentação do mercado			X	
Pesquisas de mercado			X	
Novos processos de segmentação	X			

Base: Entrevistas realizadas, Outubro/Dezembro (1993)

4.1. O PAPEL DO *MARKETING* E O PRIMADO DO CLIENTE

A Banca foi, indubitavelmente, dos sectores da economia portuguesa em que nos anos recentes se sentiram os mais acelerados crescimentos da concorrência. Decorre da análise do quadro precedente que a qualidade prestada, a fidelização da clientela, o lançamento de novos produtos e serviços através de meios alternativos e a necessidade de melhor conhecer o mercado e os seus agentes foram dos principais factores responsáveis pelo trazer do *marketing* para a ordem do dia.

Ainda assim, não é a totalidade dos bancos portugueses que possui uma Direcção ou um Departamento de *Marketing* e naqueles em que eles existem de forma independente a sua idade média não ultrapassa os seis anos (ver Anexo VIII). Num passado ainda muito recente, a generalidade das estruturas dos bancos não possuía mais do que uma Direcção ou um Gabinete de Relações Públicas, de Estudos e de Planeamento ou de Imagem.

Frise-se que as estratégias fundamentadas no *marketing* como factor de superioridade não são redutíveis aos montantes destinados à mera publicidade. A sua consistência profunda deve ser suportada por um intenso profissionalismo na globalidade dos métodos e da actuação comerciais. Dessa forma poder-se-ão melhorar as técnicas de *marketing*, induzindo uma vantagem que se traduz naturalmente na progressão no mercado, criando barreiras à concorrência mais dificilmente ultrapassáveis do que o simples investimento financeiro.

É importante que o *marketing* nasça e cresça de dentro para fora das organizações bancárias. Antes mesmo do desenvolvimento de complexos programas, tornam-se necessárias, por parte daqueles que desempenham funções orientadas para o serviço ao cliente, isto é, cada funcionário do banco, uma sensibilização e uma compreensão do verdadeiro significado da gestão orientada para o *marketing* (veja-se a importância neutra que foi atribuída ao *marketing* interno).

Alguns dos entrevistados "lamentaram" o facto de a estrutura dos operacionais e dos administrativos ter frequentemente uma noção muito pouco esclarecida da coerência da instituição, como um todo, das interacções entre as suas várias partes e, por vezes, o seu próprio papel nesse todo (traduzida numa importância neutra relativamente quer ao *marketing* interno quer à especialização da actividade).

Trata-se de um importante problema sentido por muitos bancos, manifestando-se cada vez mais a preocupação de que qualquer profissional seja um elemento informado, esclarecido, motivado e participativo, sob pena dos resultados imediatos evidenciarem falhas no desempenho esperado e na qualidade dos serviços prestados.

Em nossa opinião, este é um elemento indiciador da necessidade de, em muitos bancos, se estabelecer como prioridade:

- o desenvolvimento de sistemas e veículos de comunicação e de informação de sentido bilateral;
- a implementação de verdadeiros programas de *marketing* interno;
- a aposta em acções de carácter periódico de com a finalidade de estimular a motivação dos colaboradores;
- a realização de sessões que envolvam a totalidade dos colaboradores, onde se exponha a filosofia do banco, a sua cultura e a sua perspectiva de futuro (a figura do líder - o presidente da instituição - desempenhará aqui um papel de crucial importância).

Pelo que apurámos, as funções dos departamentos de *marketing*, embora de índole mais ou menos alargada, centram-se habitualmente na criação, reformulação e lançamento de produtos/serviços e na comunicação publicitária associada. Os estudos de mercado, das necessidades e das expectativas da clientela muitas vezes não acontecem, sendo dado maior relevo às acções do dia-a-dia, em detrimento da elaboração de planos estratégicos de *marketing* (cf. a valoração moderada com que foram classificadas a conquista da clientela e, sobretudo, as pesquisas de mercado).

Os lançamentos de produtos e de serviços são ocasiões em que se revelam os reflexos da instituição e a sua aptidão para a aprendizagem, constituindo a inovação uma preocupação moderada nas instituições contactadas. Muito particularmente nos produtos de grande consumo, mas de facto também na Banca, os novos produtos/serviços são a mola real do crescimento. O cuidado dedicado aos estudos de *marketing* não excluirá nunca o risco de não encontrar procura satisfatória quando uma nova oferta é apresentada ao mercado.

Paralisadas pelo risco financeiro que representa o investimento do desenvolvimento e do lançamento, algumas instituições limitam o número de novos produtos/serviços e perdem terreno. Outras, mais orientadas para a dinâmica

do *marketing* da gama existente, exercem uma censura inibidora sobre novos projectos pretendendo não deixar passar senão os produtos/serviços cujo mercado é suficientemente vasto. Desta forma, autocondenam-se a ser seguidoras dos concorrentes mais audaciosos. No entanto, como determinar com segurança se o mercado está maduro para um produto/serviço senão testando-o? Como renovar as acções de *marketing* se não for aceitando o direito ao erro? Tal como uma biblioteca de casos, a experiência global capitalizada pela instituição ou pelo grupo é posta ao serviço dos decisores para que os mesmos erros se não repitam.

Deve sublinhar-se que a segmentação do mercado não implica a segmentação por produto, embora existam sobreposições frequentes. Não parece correcto ajustar o cliente ao produto - é simples conceber um produto que seja barato e fácil de vender, mas não valerá a pena fazê-lo se ele não tiver procura. É que o cliente até pode estar errado, mas sabe aquilo que quer. Será mais vantajoso investigar e analisar o mercado com grande atenção e só depois apostar na forma de abordar a segmentação.

Notámos também alguma ausência de acções de carácter sistematizado de medição dos níveis de satisfação do cliente relativamente a aspectos como, por exemplo:

- a rapidez de atendimento;
- a simpatia dos funcionários;
- a avaliação da qualidade dos serviços prestados;
- o grau de notoriedade de um produto ou da própria instituição;
- a frequência e o nível de consumo de um produto;
- a avaliação do preço que é pago.

O sucesso das instituições passa pelo estar continuamente atento a este tipo de questões, sobretudo numa altura em que o consumidor apresenta uma atitude

bastante mais crítica relativamente aos produtos/serviços que utiliza. Doutra forma, é difícil estabelecer, com uma base credível, a imagem do produto ou do serviço "ideais", sempre que se tencione efectuar o lançamento de uma novidade ou refinar algo preexistente.

A generalidade dos bancos prefere delegar ou "encomendar" estas tarefas, que são da competência das suas áreas funcionais de *marketing*, a empresas/consultores externos que, embora possam ser dotados grande competência técnica, não possuem o conhecimento profundo das características intrínsecas, da personalidade da instituição e do relacionamento existente com a sua base de clientes.

Impõe-se uma reflexão profunda sobre o percurso e a evolução da instituição no seu meio envolvente, a qual passa obrigatoriamente pelo debate entre as várias direcções a fim de que cada uma contribua com o seu diferente sentir da realidade.

Em todo o caso, constatámos que ocorreu uma mudança de atitude na Banca. Forçados certamente pelos mecanismos concorrenciais do mercado, alguns bancos exibem iniciativas de *marketing* progressivamente sofisticadas e, mais importante, progressivamente centradas na figura do cliente.

Na base de toda a actividade bancária encontra-se presente o cliente - é ele quem deve inspirar a acção.

Refira-se que todas as pessoas entrevistadas, de uma forma ou de outra, manifestaram a ideia-chave de que o capital mais valioso do seu banco consiste nos clientes. As vitórias quotidianas traduzidas na aquisição de novos clientes, ou no aumento da qualidade para melhor satisfazer os actuais, são tão contributivas para o sucesso final quanto os movimentos estratégicos de grande amplitude.

Assim, a procura da fidelização da base de clientes (veja-se a classificação grande atribuída à importância da fidelização da clientela) deve assumir grande protagonismo nos esforços de *marketing*, tanto mais que é cada vez maior o

número de clientes que "traem" o seu banco tradicional, especialmente a nível dos particulares. A relação fiduciária com a instituição revela-se um elemento cada vez mais premente, que vem responsabilizar as acções de *marketing* no sentido da transmissão fidedigna do que é o produto/serviço e das suas características, cuidando que o cliente nunca se sinta defraudado.

Quando questionados relativamente à quantificação do esforço de conquista *versus* conservação de clientes, os entrevistados inclinaram-se de forma unânime para a maior dimensão do primeiro. De modo genérico, parece custar cerca de cinco vezes mais a aquisição de um novo cliente do que apostar na manutenção de um cliente corrente (até porque um cliente insatisfeito faz *bad-mouth* que provoca perdas de difícil reparação e, pelo contrário, um cliente satisfeito traz consigo novos clientes). Um grande objectivo, sobretudo para os bancos com maior implantação, deve ser pois a maximização do volume de negócios pela exploração dos ficheiros de clientes.

Curiosamente, segundo um estudo realizado pela DataE referente a 1993 (ver Anexo IX), uma das conclusões a extrair é que as empresas portuguesas são fiéis ao seu banco e que as relações pessoais, o hábito e as tradições estão na origem da escolha do banco a utilizar, em detrimento das taxas de juro do crédito e dos depósitos. Na realidade, pensamos que o que acaba frequentemente por suceder é a fidelização aos interlocutores directos (sejam eles gerentes das agências, gestores de conta, directores ou quaisquer outros funcionários) se sobrepor à fidelização à própria instituição. Por isso, o valor da transferência de um profissional bancário é fortemente influenciado pela "carteira" de clientes que se lhe pode associar, embora esta premissa não seja fácil ou publicamente assumida pelos responsáveis dos bancos.

Segundo Moutinho e Brownlie (1989) [53], os motivos de fidelização estão a alterar-se devido à crescente concorrência e à aplicação de novas tecnologias na prestação dos serviços bancários. Não só é mais fácil mudar de banco e recorrer aos serviços de diversos bancos, como os próprios consumidores estão cada vez mais interessados em o fazer.

Um dos nossos inquiridos afirmou que o comportamento que tipifica o cliente verdadeiramente *fiel* passa pelo regular relacionamento com o banco e pelo imediato telefonema/contacto com o seu gestor de cliente, após qualquer solicitação da concorrência. Por outro lado, importa proporcionar o máximo de satisfação e conforto psicológico ao cliente e procurar corrigir algumas situações a que frequentemente se assiste nos bancos (e.g., quando se obrigam os clientes a esperar tempo demasiado para serem atendidos por um funcionário, enquanto outros funcionários se vêem sentados às respectivas secretárias e poderiam eventualmente, do ponto de vista do cliente, colaborar no atendimento).

A fidelização deverá ser, cada vez, mais uma doutrina da moderna gestão bancária, em oposição ao conceito de lucro a curto prazo. Ela passará pela oferta de um *package* completo e competitivo de produtos e serviços (soluções financeiras) e pela introdução do conceito de valor em cada produto ou serviço oferecido, através da qualidade implícita. Dando um exemplo, o sucesso unanimemente reconhecido do BCP é atribuído à elevada qualidade dos seus serviços (a que muitos clientes não estavam habituados).

Os nossos entrevistados têm consciência de que os seus clientes sabem cada vez melhor que, com a actual volatilidade das taxas de juro, a opção por um determinado banco somente em função da taxa oferecida num depósito depressa se pode revelar um erro no dia em que receberem o primeiro extracto.

Em virtude dos diversos produtos e serviços bancários se apresentarem relativamente indiferenciados (a distinção por via do preço é rapidamente anulada pela agressividade da concorrência) o comportamento do consumidor bancário português começa a ser marcado por uma maior sensibilidade a atributos que aparentemente se afiguram como secundários (como a imagem, os *mailings*, as promoções, os convites, etc.). Assim, as decisões estão a ser progressivamente tomadas em função dos designados *soft attributes*, donde a aposta no *direct marketing* e na diferenciação assume grande protagonismo.

Importa, no entanto, que o posicionamento percepcionado pelos clientes não seja meramente promocional e oriundo dos departamentos criativos ou de imagem (correndo, por isso, o risco de ser ilusório). É fundamental que exista a devida correspondência na capacidade de resposta demonstrada e nos níveis de satisfação alcançados no relacionamento.

A qualidade prestada manifesta-se também na capacidade de solucionar eventuais reclamações. O correcto tratamento destas deverá estar associado a um sistema de informação que possibilite, por um lado, a resposta imediata e eficaz ao cliente (o cliente nem sempre tem razão, como no chavão, mas exige sempre uma adequada explicação) e, por outro, a descoberta de pontos de não qualidade capazes de explicar e impedir o abandono silencioso de clientes que, na sequência de protestos, sempre ocorre.

Possivelmente, a melhor forma de compreender e satisfazer os clientes terá de passar pela sua directa interpelação, através da realização de sondagens. Em função das respostas dos directores de *marketing* que consultámos, consideramos fundamental saber responder ao conjunto de questões que a seguir se indicam, as quais estão na sua essência orientadas para o cliente:

- Por que razão os clientes escolhem o meu banco?
- Como classificam o nosso serviço?
- Qual o grau de satisfação dos meus clientes?
- Qual o perfil dos clientes que "perco" e "ganho"?
- Com que frequência recorrem ao meu banco?
- Que balcões utilizam mais?
- Somos a sua instituição principal ou secundária?
- Que produtos consomem connosco?
- Que produtos consomem na concorrência?
- Há quanto tempo são nossos clientes?
- Que novos produtos/serviços os clientes gostariam que lhes proporcionássemos?
- Que melhorias podemos introduzir nos nossos serviços?
- Quem são e onde residem os nossos clientes-alvo?

Novas tendências são, no entanto, de esperar na abordagem ao cliente, podendo a mera identificação das suas necessidades bancárias revelar-se insuficiente. A vigilância e as expectativas dos clientes relativamente à responsabilização social das instituições com quem trabalham também deverão ganhar importância no futuro próximo dando uma nova dimensão ao *Marketing Social*, a qual parece não ter sido ainda tomada em consideração (cf. a valoração reduzida que lhe foi atribuída pelos entrevistados).

Em Portugal um dos raros grupos de pressão que procura vigiar e proteger os interesses dos consumidores, em particular dos consumidores de produtos financeiros, é a DECO - Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor. De entre as suas actividades destaca-se o controlo da transparência da informação veiculada pelos bancos, a realização de testes de comparação dos produtos e serviços oferecidos ao mercado nos seus elementos-chave, etc..

No entanto, existem no estrangeiro associações de consumidores que efectuem uma verdadeira militância "contra" as instituições financeiras. O professor Luiz Moutinho(*) cita o caso da organização SAFE (*Struggle Against Financial Exploitation*) no Reino Unido e refere também, por outro lado, a postura ética do Cooperative Bank que, interiorizando o vector social do *marketing*, proíbe o financiamento a empresas que efectuem testes de produtos cosméticos em animais.

Alguns bancos nacionais manifestam interesse nesta matéria, nomeadamente o BPA e o BCI, antevendo a construção e o reforço de uma imagem positiva. As suas iniciativas possibilitarão capitalizar vantagens competitivas acrescidas, bem como fazer uso da legislação portuguesa (embora a vigente ainda se encontre numa fase algo incipiente), o que se traduz na atribuição de vantagens de ordem fiscal e de benefícios financeiros a indústrias não poluentes - as eco-indústrias.

Os aspectos ecológicos estão no topo da lista das preocupações actuais

(*) Comunicação no seminário "Novas Tendências do *Marketing* Financeiro", recentemente organizado pela Marktest/EXAME.

(tanto no nível interno, como no contexto da Comunidade Europeia) e os bancos que pretenderem exibir uma postura avançada e ser alvos do reconhecimento público da sua consciencialização social deverão ser capazes de se associar a tais preocupações, alargando a sua mentalidade e o conceito de *marketing* e publicitando os seus códigos de conduta.

Será fundamental apoiar ou patrocinar iniciativas que contribuam para a protecção ambiental e, por outro lado, saber afastar-se deliberadamente de projectos que agriam a Natureza.

4.2. POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Das entrevistas mantidas com responsáveis da Banca depreende-se que a maioria das instituições está apostada em manter estratégias mais ou menos generalistas (cf. as classificações moderada, reduzida e neutra respectivamente atribuídas à segmentação do mercado, aos novos processos de segmentação e à especialização da actividade).

Contudo, uma maior segmentação do mercado bancário tem vindo a acontecer, impulsionada pela própria transformação do sistema financeiro, pelo aparecimento de novos modelos de referência, como por exemplo o BCP, pela ênfase colocada nas áreas de *marketing* e comercial, pela existência de uma nova geração de colaboradores com formação ao nível da licenciatura, pelo maior desenvolvimento da informática e, em grande parte, devido à grande agressividade concorrencial.

De entre os bancos visados, foca-se em especial a segmentação que levaram a cabo o BCP, o BPA, o BNU e o BCM devido à maior sistematização, quer processual quer conceptual, que pudemos detectar estar a ocorrer no caso destas instituições.

O BCP, decorridos cerca de oito anos desde a sua constituição, tem conseguido conciliar a manutenção de um ritmo de rentabilidade, solvabilidade e

produtividade bastante favoráveis, sendo frequentemente referido como um caso de sucesso^(*). Tem contribuído para a modernização do sistema financeiro português e para a melhoria do nível geral de serviço ao cliente.

Para satisfazer as necessidades financeiras dos seus clientes, este banco promoveu o desenvolvimento de um grupo financeiro global. Segundo afirmou um seu responsável, desde o início do projecto "há uma percepção clara de que só o profundo conhecimento do mercado e a definição de uma estratégia de crescimento equilibrada potenciam o desenvolvimento da sua actividade".

A impossibilidade de satisfazer, com um padrão de excelência, necessidades financeiras muito diversificadas impeliu o BCP para a abordagem segmentada do mercado. Foram lançadas sequencialmente redes de distribuição autónomas com estruturas organizacionais e hierárquicas perfeitamente distintas. Do estudo das características e das exigências dos potenciais mercados, realizado pelo BCP, resultou a escolha inicial da actividade da Banca de retalho, com ênfase nos segmentos das médias empresas e particulares com rendimentos médios e elevados (a tracejado na figura seguinte), em contraste com a opção pelo *wholesale banking*, seguida pela generalidade dos novos bancos.

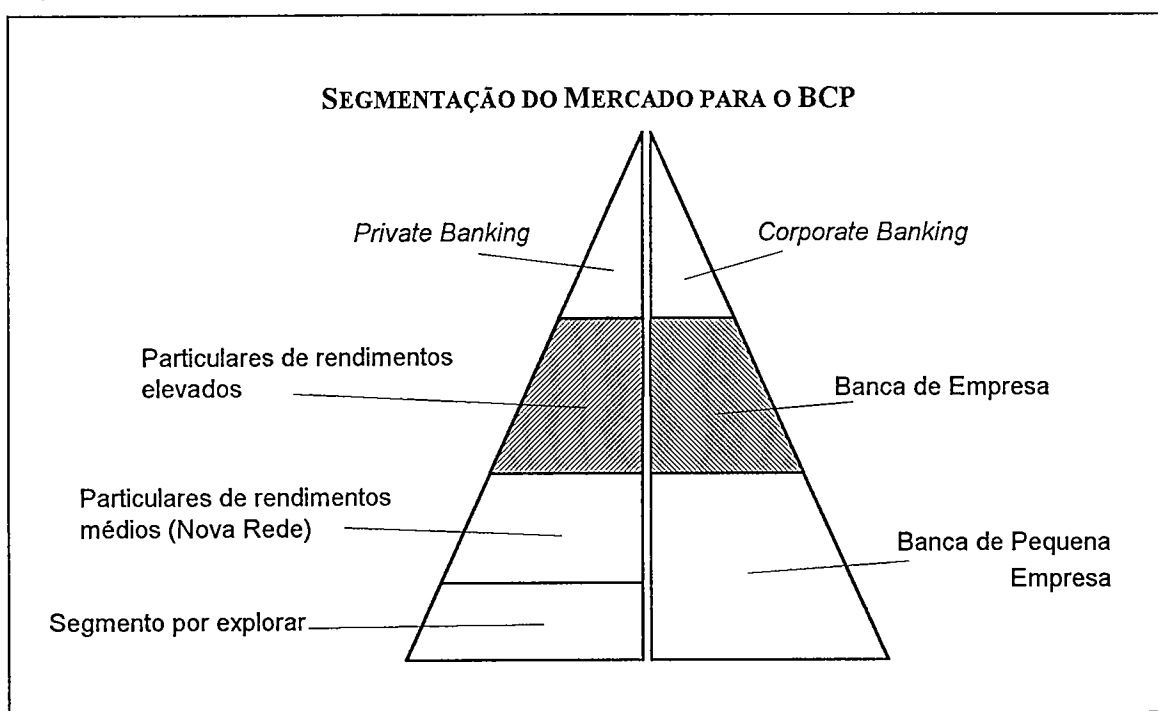
Embora não fossem divulgadas quais as variáveis de segmentação utilizadas, foi-nos avançado que para o caso das empresas os critérios são essencialmente a dimensão, baseada no volume de facturação, enquanto que para os particulares se recorre a um vasto conjunto de variáveis sócio-económicas e, mesmo, psicográficas.

Os processos de segmentação a que recorre o BCP são dos mais sofisticados que se utilizam em Portugal e toda a sua estrutura organizacional se baseia nos segmentos obtidos. A cada macro-segmento identificado corresponde uma unidade estratégica de negócio, individualizada como a sua própria Direcção de Marketing. A oferta de produtos e serviços, adaptada a cada um, é feita de forma contínua e inovadora, com notório reconhecimento da qualidade do serviço.

^(*) Vide Mercator [45] e *case study* dos MBA do Insead e Theseus.

Pelo que também apurámos, o BCP está atento aos crescentes desenvolvimentos tecnológicos da banca electrónica equacionando a criação de uma rede de distribuição autónoma essencialmente neles baseada sob a forma de banco directo ou telefónico (à semelhança de alguns exemplos bem sucedidos no Reino Unido como o banco First Direct).

Os resultados da partição do mercado ficam ilustrados na conhecida pirâmide composta pelos segmentos identificados:



Fonte: Banco Comercial Português (1993)

Uma experiência pioneira em Portugal levada a cabo no campo da segmentação do mercado terá sido realizada pelo Banco Português do Atlântico, segundo impressões colhidas nas entrevistas. Tratou-se da Conta MS (abreviatura para conta multi-serviços), inspirada no exemplo de um banco suíço, lançada no início dos anos 80 - uma época que alguns considerariam ainda um pouco "pós-

revolucionária" e, portanto, baseada de princípios muito anti-*marketing* em que "os clientes são todos iguais".

Associado a uma conta de depósitos à ordem existia um pacote de benefícios oferecido aos seus titulares (como acesso imediato a crédito, pacote de seguros, Cartão Eurocheque, gratuidade de alguns serviços e atendimento personalizado) e prometia-se um atendimento diferenciado e personalizado, desde que fossem respeitados determinados níveis nos saldos médios.

Passados cerca de 9 a 10 anos, e à luz dos conceitos actuais, pode-se concluir que se tratou de uma segmentação do mercado de profundidade relativa. Repare-se que se tratava de uma segmentação baseada somente nos níveis de consumo de produtos específicos, sem efectuar o cruzamento com quaisquer outros tipos de critérios que permitissem conhecer características do cliente, e sem fazer a análise da sua rentabilidade global, dela resultando agregados muito heterogéneos (e.g., coexistiam no mesmo segmento clientes como o empresário próspero, o agricultor rico ou o quadro superior).

Deste modo, a experiência encerrava deficiências, já que ao conjunto dos detentores da Conta MS pertenciam clientes com comportamentos e atitudes demasiadamente diferenciados face aos produtos e aos serviços oferecidos (alguns eram relutantes ao uso de quaisquer tipo de cartões, recusavam o crédito oferecido, não aderiam aos seguros proporcionados ou não recorriam da forma esperada aos benefícios que haviam sido estudados).

Por outro lado, uma vez que o Banco ainda não estava perfeitamente dotado de capacidade para responder ao atendimento personalizado prometido, devido às limitações então existentes na sua estrutura, os resultados ficaram aquém dos esperados.

Só mais recentemente, com a criação autónoma da Direcção de *Marketing* no BPA^(*), se começou a explorar a segmentação do mercado. Na perspectiva do Banco, do conjunto de componentes do *marketing-mix* que configuram a oferta, os

(*) Anteriormente existia um Departamento de Estudos de *Marketing* integrado na Direcção de Estudos Económicos e Planeamento.

elementos verdadeiramente diferenciadores são a comunicação (a qualquer nível em que se opere) e a distribuição.

A segmentação que o BPA fez do mercado de particulares deu origem a cinco grupos principais, estando em estudo um sexto segmento. Trata-se de uma segmentação *a priori*, Wind [83], em que se estabeleceu antecipadamente o número de segmentos, não sendo as bases utilizadas sempre as mesmas.

A abordagem do mercado baseia-se nos segmentos a considerar e no estatuto de cliente (conceito interno do BPA) e pode ser ilustrada pela tabela que a seguir se apresenta:

SEGMENTOS ESTATUTO	JOVENS	PROF.LIB. E Q.M.S.	REFORM.	EMIGR.	TRAB. POR C.OUTREM
V.R.P.					
M.S.E.					
M.S.					
Normal					
POUCOS RENDIMENTOS (**)					

V.R.P. - *Very Rich People*

M.S.E. - Multi-Serviços Especial

Q.M.S. - Quadros Médios e Superiores

M.S. - Multi-Serviços

(**) Categoria ainda em estudo

Os vários segmentos assim definidos não são estanques e, embora existam ofertas ("soluções", de acordo com a nomenclatura do Banco) especialmente concebidas por segmento, cada cliente pode aceder a quaisquer outras, segundo manifestação das suas necessidades específicas.

No segmento dos jovens (idade inferior a 30 anos), o banco pretende ter um posicionamento de líder, considerando possuir a maior quota de mercado. Trata-se

de um segmento onde o BPA faz investimentos como forma de assegurar clientela a prazo, acompanhando o ciclo de vida e procurando a fidelização antecipada, para que quando o jovem atinja a vida profissional e se comece a "bancarizar" proporcione o retorno ao banco. O BPA concebeu quatro escalões etários: até aos 14 anos (solução júnior), dos 14 aos 17 anos, dos 18 aos 22 anos e dos 23 aos 30 anos. Até aos 17 anos estes clientes são bastante fiéis e revelam uma forte influência dos pais, mas entre os 17 e os 19 anos detecta-se uma tendência para o corte com a instituição, o que obriga o banco a esforços para a sua conservação. Para cada um dos subsegmentos o BPA procura oferecer soluções modulares específicas (e.g., primeira conta, casamento, férias, início da vida profissional).

Para o estudo do segmento dos liberais e dos Q.M.S. consultaram-se diversas organizações de profissionais (associações e ordens de advogados, de médicos, de engenheiros, de economistas, etc.) e profissionais particulares, para assim se compreenderem as suas necessidades e expectativas e estabelecer as estratégias de comunicação. Também aqui o banco pretende possuir um posicionamento de líder. Já para o segmento dos reformados, pretende ser um banco seguidor (sobretudo em termos de preço), procurando apenas defender a sua quota de mercado, porque considera que em Portugal não existem reformados ricos que justifiquem maior interesse. O segmento dos emigrantes tem-se revelado de acompanhamento difícil e o banco pretende estender a sua rede Multitel a França, através da rede Minitel, como forma de melhor cativar a sua clientela. No caso do segmento dos trabalhadores por conta de outrem, o banco tem um oferta alargada (e.g., diversos produtos poupança, conta ordenado).

Dentro de cada segmento, a abordagem é efectuada de acordo com o estatuto de cliente (variável de cariz sócio-económico, medida internamente pelo consumo que os clientes fazem dos produtos que o banco oferece), que vai desde o chamado cliente de reduzidos recursos ao cliente muito rico. O estatuto de muito rico (V.R.P.) assume a sua expressão máxima sob a forma do *Private Banking* (existindo a figura de gestores de cliente possuidores de grandes capacidades, designados por "banqueiros privados" e, fisicamente, dois andares para o atendimento localizados em zona nobres, um em Lisboa e outro no Porto). Se o cliente for M.S.E. é-lhe atribuído um gestor de cliente menos personalizado e no caso de ser M.S. poderá, ou não, ter um gestor de cliente.

A força de vendas do banco pretende conciliar o estatuto que o cliente possui no banco com o estatuto que o mercado lhe atribui - a gama de mercado - através do conhecimento dos rendimentos, profissão, estilo de vida, etc. Os "líderes de opinião" constituem um caso especial já que, ainda que não possuam estatuto V.R.P., são como tal considerados, assumindo o banco os custos desse relacionamento económico. No entanto, estes clientes têm-se revelado boas apostas pois, neste segmento, a melhor forma de comunicação é o *word-of-mouth*, que os transforma em bons "vendedores".

Já para o Banco Nacional Ultramarino, e no que se refere ao mercado de particulares, é feita uma primeira divisão entre o mercado dos residentes e o dos emigrantes. Este último é tratado de forma não segmentada, mas para o BNU possui grande interesse, já que a população activa emigrante corresponde a cerca de metade da população activa residente e o rendimento médio gerado por aquela é pelo menos três vezes superior ao desta. O peso dos clientes emigrantes no BNU, sobretudo em termos de poupança, é muito importante, uma vez que representa cerca de um terço dos seus depósitos. A comunicação tem sido difícil porque a distribuição é essencialmente feita através dos correspondentes, acabando estes clientes por consumir somente os produtos bancários tradicionais.

Para segmentar os residentes, o BNU recorre ao critério idade e, à semelhança do que se viu no BPA, ao critério profissional (identificando os trabalhadores por conta de outrem, os profissionais liberais, os quadros médios e superiores e os reformados). Associados a estes critérios, o BNU cruza os níveis de rendimento, considerados sob o ponto de vista interno do banco.

Para o mercado das empresas, o BPA efectua uma abordagem semelhante à dos particulares, considerando antecipadamente um conjunto de segmentos de mercado, obtidos pela variável sector de actividade, e uma categorização de classes de empresas, que vão das pequenas às grandes empresas institucionais. As designadas eco-indústrias constituem uma classe ainda em estudo, como atrás já referimos.

A próxima tabela ilustra o tipo de abordagem realizado:

SEGMENTOS ESTATUTO	COMÉRCIO	INDÚSTRIA	SERVIÇOS	TURISMO	ECO-INDÚSTRIAS (*)
G.E.I.					
G.E.					
M.E.					
P.E.					

G.E.I. - Grandes Empresas Institucionais

M.E. - Médias Empresas

G.E. - Grandes Empresas

P.E. - Pequenas Empresas

(*) Categoria ainda em estudo

De acordo com o que inferimos relativamente ao caso do Banco Nacional Ultramarino, esta instituição assume uma postura de "especialização relativa", ou seja, pretende ser muito *agressiva* no segmento das empresas (o negócio é induzido) e mais *defensiva* na generalidade dos restantes segmentos (o negócio vem por acréscimo). Trata-se de um tipo de posicionamento que resulta do esforço de interligação e articulação BNU/Caixa Geral de Depósitos.

Genericamente, no segmento das empresas a distinção principal resulta da aplicação do critério dimensão. São consideradas grandes aquelas cujo volume de facturação anual ultrapasse os cinco milhões de contos (o que prefaz um universo de pouco mais de um milhar). A estratégia de distribuição passa pela oferta construída à medida e com o contributo do cliente; existe um gestor de conta personalizado e apoio da banca electrónica; o *pricing* é definido em função da rendibilidade global do cliente e a comunicação efectuada é pessoal e directa. O estudo e abordagem a estes clientes é da responsabilidade do Departamento de Banca de Empresas do BNU.

O conjunto das médias empresas é formado por aquelas cuja facturação anual é superior a quatrocentos ou quinhentos mil contos. Um estudo realizado por este banco revelou que as necessidades destas empresas não são muito distintas

das necessidades das pequenas empresas. As principais diferenças manifestaram-se na maior exigência em termos de serviço por parte das médias empresas e na maior sensibilidade à proximidade geográfica no caso das pequenas empresas (explicada pela proximidade tecnológica que é proporcionada às M.E. e que se consubstancia na figura do gestor de conta ou na banca electrónica).

Ao nível de actuação comercial, o critério dimensão é de primordial importância para o BNU. Ao nível da estratégia de *marketing*, são considerados outros critérios como o sectorial que, na opinião do banco, estabelece o nível de risco da empresa e da exposição pretendida pela instituição. Neste nível é feita a distinção entre empresas comerciais e não-comerciais, importadoras e exportadoras e ainda entre as que são empresas nascentes e as empresas já em desenvolvimento.

Numa breve referência ao Banco Comercial de Macau, consideramos que se trata de um caso algo diferente dos anteriores, tanto mais que a sua presença é ainda recente em Portugal (embora no território de Macau tenha mais de vinte anos), para onde transferiu a sua sede em 1989. Foi-nos definido como um banco que se pretende posicionar entre o retalho pouco massificado e o *private banking*. Um dos seus objectivos é a angariação de um reduzido conjunto de clientes que obedeçam a um perfil-tipo, por forma a que possa proporcionar um atendimento de qualidade, tanto mais que a sua estrutura, quer humana, quer de balcões é, e será sempre, reduzida.

Pese embora a sua ligação ao grupo BPA, em que se insere (que detém uma posição accionista de cerca de 42%), o BCM demarca-se deste, concorrendo com ele sempre que necessário, numa lógica de iniciativa individual e de descentralização.

Recorrendo aos habituais fornecedores de bases de dados do mercado (diversas associações e ordens de profissionais), e a empresas especializadas (como a Marktest, Registrade, ITT, Dun, etc.) são efectuados os estudos do mercado e da clientela.

Pretende-se que o segmento de particulares a que se dirige o BCM proporcione uma rentabilidade global interessante, através da sua boa capacidade

de aforro e da clara disponibilidade para o consumo de produtos financeiros. Assim, os clientes-alvo são os profissionais liberais, os quadros superiores e os empresários em nome individual (critério profissão), que constituem um universo de alguns milhares de pessoas. Estes clientes encontram-se essencialmente concentrados nos grandes centros urbanos, sendo que mais de três quartos deles estão localizados nas áreas metropolitanas do Porto e de Lisboa (critério geográfico).

O retrato *robot* do cliente BCM descreve um indivíduo entre os 35 e os 55 anos, cujo rendimento familiar mensal se situa acima dos 500 contos, que possui poupanças da ordem dos três a quatro mil contos, que troca de automóvel em cada três anos, que tem uma carreira profissional estável e que já possui, ou perspectiva, a aquisição de primeira ou segunda habitação.

A estratégia de comunicação assenta no contacto directo, quer por parte da força de vendas do BCM, quer através da publicidade que os próprios clientes acabam por fazer. Uma nota curiosa é que, talvez em virtude do perfil tipo do cliente BCM, o TeleBCM (serviço de atendimento telefónico) tem, segundo o director de *marketing*, um grande sucesso e adesão, ao contrário do que parece suceder no caso do BCI.

4.3. BASES DE SEGMENTAÇÃO ACTUAIS E FUTURAS

A sondagem que efectuámos junto dos responsáveis pertencentes a bancos nacionais permitiu revelar qual a utilização e o interesse médios nas possíveis bases de segmentação.

Tratando-se de uma área determinante para o sucesso e para o alcance do processo de segmentação, torna-se fundamental compreender que tipo de variáveis lhe estão a presidir e averiguar eventuais intenções de progressivamente se recorrer a uma maior sofisticação.

Confrontámos os nossos inquiridos com as diversas bases que tratámos nos capítulos iniciais e registámos as suas ideias e atitudes neste domínio.

O quadro que se segue, e que resume alguns dos resultados das entrevistas realizadas no caso do mercado de particulares, foi obtido pelas respostas de 10 pessoas pertencentes a 10 instituições bancárias diferentes.

VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO	UTILIZA?		INTERESSE DEMONSTRADO			PENSA UTILIZAR?		
	SIM	NÃO	REDUZIDO	MÉDIO	ELEVADO	SIM	NÃO	NÃO SABE
DEMOGRÁFICAS	10	-	-	2	8		-	-
Idade	9	1	-	-	-	1	-	-
Sexo	-	10	9	1	-	-	8	2
Ciclo de vida familiar	6	4	-	7	3	2	-	2
SÓCIO-ECONÓMICAS	10	-	-	2	8	-	-	-
Rendimento	10	-	-	-	10	-	-	-
Profissão/ocupação	8	2	2	6	2	2	-	-
Estatuto social/cultural	4	6	2	5	3	4	-	2
GEOGRÁFICAS	8	2	4	2	4	1		1
SISTEMAS GEODEMOGRÁFICOS	1	9	1	3	6	3	2	4
PSICOGRÁFICAS	1	9	5	3	2	1	5	3
BENEFÍCIOS PROCURADOS	3	7	2	3	2	-	-	7
TAXA/VOLUME DE UTILIZAÇÃO	10	-	-	4	6	-	-	-

Base: Entrevistas realizadas, Outubro/Dezembro (1993)

Nota: Cada valor do quadro representa o número de pessoas que forneceram a mesma resposta.

Confirmámos, como o quadro evidencia, que existe uma clara tendência para a utilização mais intensa das variáveis de segmentação centradas nas características dos consumidores (sobretudo demográficas e sócio-económicas).

Este fenómeno explica-se pela maior facilidade de obtenção de dados e pela mais fácil interpretação dos resultados que essas variáveis proporcionam.

Saliente-se, ainda assim, que quanto ao ciclo de vida familiar, que 6 inquiridos afirmaram utilizar, não vislumbrámos grande evidência de que, na prática, existisse uma aplicação efectiva do conceito. No entanto, detectámos a sensibilidade para a existência de subgrupos específicos correspondentes a diferentes fases do c.v.f., embora não houvesse um estudo aprofundado dos seus componentes e das as necessidades concretas que lhe são inerentes.

A idade é uma variável que muitos bancos estão a usar correntemente para dirigir as suas ofertas e esforços de *marketing*. Pelo contrário, o sexo não foi referido por nenhum dos inquiridos (nem sequer foi considerado como variável de interesse futuro). Ainda na classe das variáveis demográficas houve um entrevistado que manifestou interesse em vir a recorrer à religião e à etnia como forma de construir segmentos de mercado. A população de indivíduos oriundos dos PALOPs e que se concentra sobretudo nos grandes centros pode, na sua opinião, constituir um agregado homogéneo em termos de necessidades de expectativas financeiras, com interesse a explorar no futuro próximo.

A cobertura geográfica é um critério também considerado pela maioria dos bancos. Já os sistemas geo-demográficos se revelaram bastante desconhecidos. Apenas foi apontada uma situação em que se afirma recorrer a um tal sistema adquirido a um consultor externo, que fornece informação dos clientes bancários por áreas de código postal, a qual é posteriormente refinada, o mais possível, por zonas residenciais.

Alguns dos inquiridos mostraram-se hesitantes quanto à perspectiva de vir a utilizar tais sistemas, embora reconheçam a sua eventual vantagem para segmentar o mercado.

As variáveis sócio-económicas revelaram-se as favoritas para a segmentação. Todos os entrevistados fazem uso do rendimento (encarado de formas diversas) como variável de segmentação, recaindo depois a preferência na

profissão/ocupação dos indivíduos (habitualmente a do chefe de família) e no correspondente estatuto social/cultural.

No que concerne à utilização de variáveis psicográficas, podemos afirmar que, de um modo generalizado, captámos alguma desconfiança quanto à validade dos seus resultados. Detectámos mesmo atitudes de acentuada indiferença na realização desse tipo de ensaios, sendo preferidas abordagens mais clássicas devido ao grande pragmatismo elas encerram. Pensamos que esta desmotivação geral se prende com a não divulgação de experiências realizadas neste domínio, ainda que levadas a cabo noutros sectores de actividade, como as áreas dos produtos de grande consumo, e que demonstram como a descoberta de perfis-tipo de indivíduos pode conduzir a melhores acções de *marketing* financeiro.

Já no campo das características comportamentais o panorama é diferente, revelando uma utilização bastante mais moderada. As bases centradas em benefícios procurados não se mostraram ainda muito comuns sendo, no entanto, utilizadas extensivamente as abordagens por níveis de consumo de produtos/serviços.

Uma conclusão final a que chegámos, das conversas mantidas com a generalidade dos responsáveis bancários, aponta uma notória tendência para o mimetismo das acções dos outros.

Os bancos procuram vigiar-se e imitar-se mutuamente, o que se torna patente nas acções mais visíveis das formas de comunicação exibidas e mesmo nos procedimentos internos adoptados. Como se vive em época de grande competição e evolução, alguns responsáveis "confessam" que muitas das acções realizadas são extemporâneas e desintegradas de um plano coerente e global.

As formas de abordar o mercado permanecem algo limitadas e tradicionalistas (especialmente se as compararmos com algumas das experiências analisadas no terceiro capítulo) e, pelo que pudemos depreender, após uma breve análise custo/benefício, muitos bancos acabam por adiar, ou simplesmente prescindir, da exploração das possibilidades que novos processos ou metodologias de trabalho podem proporcionar. Nomeadamente no que se refere à utilização de

critérios psicográficos ou ao recurso a estilos de vida, como formas de segmentação não parece existir grande motivação.

Este relativo "atraso" na adopção de mais sofisticados meios de segmentação é, porventura, uma consequência da ainda recente adopção do *marketing* pela Banca portuguesa.

Importa ainda referir que detectámos, de um modo geral, carência de uma lógica de *feedback* e de medição dos resultados das formas de segmentação que se vão realizando pelo que, de um modo geral, retivemos a impressão de que as acções são pouco controladas e muito baseadas no empirismo dos responsáveis pelas instituições.

Apesar das considerações anteriores, não podemos deixar de realçar que já se manifesta uma preocupação crescente quanto à adesão aos métodos científicos de segmentação do mercado, como forma, unanimemente aceite, das instituições definirem os seus mercados-alvo e desenharem as suas ofertas de modo diferenciado e eficiente. Assim sendo, estão criadas as condições para que num futuro próximo venham a ser adoptadas formas de segmentação mais desenvolvidas, alterando-se significativamente o cenário actual.

REFLEXÕES FINAIS

Com o presente trabalho tentámos, fundamentalmente, proceder à sistematização dos conceitos teóricos, das ideias e das metodologias associadas à problemática da segmentação aplicada ao domínio particular da Banca. O terreno, em sentido lato, em que as instituições se movimentam nunca é uma entidade homogénea. Pelo contrário, ele revela-se sempre como uma colecção heterogénea de agregados de clientes. Em consequência, as decisões dos gestores bancários não podem continuar a ser apenas tomadas com base na totalidade do mercados, sem levar em linha de conta as peculiaridades dos subgrupos que o constituem. É na escolha criativa de alvos particulares bem definidos - os segmentos - que muitas vezes se manifestam a intuição e a iniciativa empreendedoras.

O alcance dos procedimentos é tanto mais vasto e substancial quanto maior for a dimensão do mercado em que se inserem e mais elevado for o nível de sofisticação das técnicas utilizadas e dos agentes intervenientes. Assim, e reportando-nos em particular ao quarto capítulo, dedicado ao sector bancário português, tornam-se evidentes algumas limitações que um estudo desta índole teve de enfrentar, face às características económicas, demográficas e geográficas do mercado português. Acresce referir que a conjuntura de alguma estagnação em que os bancos portugueses viveram durante alguns anos teve um efeito

cristalizador na modernização do sector e condiciona decisivamente o actual estágio do seu desenvolvimento.

No entanto, em virtude das profundas transformações que se vêm sentindo, sobretudo aos níveis da nova estrutura e regulamentação do sector, da maior concorrência e da notória modificação no comportamento dos consumidores, o mercado bancário em Portugal afigurou-se-nos um campo de trabalho propício à aplicação do que é estipulado pelo conceito de *marketing*, com especial relevância para o domínio da segmentação. Aliás, nas conclusões finais do capítulo referido, fizemos notar que começa já a ressaltar alguma preocupação das instituições bancárias nacionais sobre este assunto.

Como referimos na introdução, um dos objectivos deste estudo, de natureza preliminar, foi lançar pistas para futuras e mais profundas investigações no que diz respeito à concepção de soluções, no campo da segmentação bancária, adequadas à realidade portuguesa. Trata-se de um primeiro esforço de aplicação ao caso português, e os resultados obtidos poderão constituir um ponto de partida e um incentivo para aplicação mais intensa e sistematizada das modernas metodologias de segmentação do mercado. Procurámos identificar o conjunto de condicionantes que enquadram tal tema e, bem assim, detectar e compreender o actual grau de sensibilidade e de utilização das correspondentes técnicas por parte dos bancos. Identificámos um conjunto de seis pontos, que classificámos de tendências dominantes, embora outros pudessem ter sido referidos, os quais, de algum modo, constituem o denominador comum das preocupações sentidas pela generalidade dos dirigentes bancários auscultados.

Tais preocupações determinam de modo directo a profundidade com que se está a processar o desenvolvimento do *marketing* bancário, podendo constituir um elo de ligação com a nova atitude evidenciada pelas instituições. Com efeito, a nova filosofia de rede de distribuição e de ponto de venda, a reconversão geral da população bancária, a colocação da tónica no controlo de custos, os movimentos de alianças estratégicas, a novidade da concorrência externa e os grandes desenvolvimentos facultados pela evolução tecnológica resumem as principais linhas de força que incentivam a adopção de uma gestão mais racional orientada para o mercado e para os clientes, mostrando que o *marketing* começa a ser um *must* no sector bancário.

Conforme deixámos antever, na secção dedicada a alianças estratégicas, fusões e futuros conglomerados financeiros, ainda no quarto capítulo, um efeito de alavanca sobre a rede de distribuição é actualmente procurado entre bancos e seguradoras. Aqueles, com as suas redes, dispõem de um trunfo muito forte para vender um conjunto de serviços dirigidos ao grande público; os movimentos de *bancassurance* ilustram este ponto de vista. Por outro lado, as possibilidades de desmultiplicar os recursos escassos de uma empresa são numerosas. A imaginação, apoiada na ambição, manterá sempre o jogo estratégico fora de um quadro puramente académico e formal, revelando-se um precioso instrumento no sucesso empreendedor.

O risco é o de abordar actividades novas, sem que se dominem as correspondentes condições de eficácia. Criar um efeito de alavanca ou diversificar não deve levar a instituição a fazer o que ela não sabe fazer. Quando se procura um desenvolvimento novo em torno do *pivot* que um trunfo bem identificado representa, fica ainda por verificar se os novos domínios abordados permanecem coerentes com a fórmula de competitividade da instituição. A correcta avaliação dos mesmos, a compreensão do que eles permitem, a qualidade do planeamento e o profissionalismo são atitudes indispensáveis que demarcam bem a fronteira entre os sucessos e as operações fracassadas. Por conseguinte, se há que imaginar e criar para sair do quadro constituído pelos conhecimentos comuns sobre segmentação, há também que saber calcular os riscos que se correm.

Os mercados em forte crescimento, como vimos ter sucedido com o bancário, atraem um grande número de concorrentes e obrigam a uma afectação de recursos, humanos e materiais, por vezes muito superior ao inicialmente previsto. Por outro lado, o fascínio das instituições pelo *global banking* obriga a que se realizem múltiplos financiamentos podendo, no entanto, não existir preparação adequada à gestão dos recursos. Apesar dos desejos de conquista, as melhores estratégias devem saber evitar o "Eldorado" onde a instituição tem fracos trunfos face à concorrência. Clarividência das competências e vocações próprias, em certos casos, pragmatismo que permita voltar atrás, noutros, a selecção dos segmentos de mercado evita o obstáculo de uma introdução ou de uma persistência em áreas *a priori* atractivas, mas na realidade inadaptadas aos trunfos da instituição bancária.

Regressando às técnicas de segmentação, podemos concluir que a exploração das possibilidades que elas oferecem ainda se encontra longe de estar esgotada. Além disso, as segmentações clássicas detectadas inscrevem-se, de um modo geral, em esquemas pré-estabelecidos, mais ou menos conhecidos do conjunto da profissão, e revelam-se muitas vezes limitadas e pouco operacionais, por não oferecerem a possibilidade de explorar factores de sucesso que confirmam uma vantagem significativa. As soluções convencionais conduzem em geral grande número de concorrentes a enfrentarem-se no mesmo terreno, enquanto que as estratégias criativas e superiores, ao invés, se desenvolvem em terrenos que permitem otimizar os trunfos da instituição.

Os cinco passos conducentes à obtenção dos segmentos, propostos no segundo capítulo, sintetizam um *framework* cuja virtude será, porventura, conduzir, desde o início, todo o processo de segmentação. No entanto, a pura aplicação mecanicista deste procedimento nem sempre se revela suficiente para atingir os objectivos perseguidos. Tirar o melhor partido das capacidades e experiências acumuladas é um objectivo essencial para o estratega e a habilidade de fazer "mais com menos" explica muitas vezes as diferenças de desenvolvimento entre instituições operando no mesmo terreno.

A estratégia nunca será uma ciência exacta, uma vez que as maneiras de criar um efeito de alavanca sobre os recursos disponíveis deixam uma grande margem à imaginação. Por exemplo, um movimento hábil de reacção estratégica perante a constatação de uma competitividade insuficiente consiste em re-segmentar o terreno. Re-segmentar pode significar a renúncia provisória a um conjunto de clientes, à totalidade de uma família de produtos/serviços, para se concentrar num subconjunto a que competitividade do banco é melhor adaptada. Perante certos insucessos de desenvolvimento, uma re-segmentação do terreno pode permitir um primeiro nível de expansão e de rentabilidade que maximize o rendimento dos investimentos.

O que torna estes movimentos difíceis é talvez a atitude humana de bloqueio quando é necessário reconhecer que o alvo fixado era inatingível. Por outro lado, re-segmentar pressupõe manter a existência da actividade mas procurar, criativamente, um terreno diferente para assegurar a sua prosperidade. Os movimentos de re-segmentação ou recuos parciais podem transformar insucessos

em êxitos. Eles permanecem globalmente bastante raros pelo facto de requererem a humildade necessária para a interpretação dos insucessos e a criatividade empreendedora indispensável para pôr em evidência um novo terreno mais favorável.

A evolução e o posicionamento de uma instituição bancária dependerão, pois, para além da identificação dos factores críticos de sucesso e do desenvolvimento de vantagens competitivas determinantes que possibilitem a oferta de um serviço completo e de reconhecida qualidade, também da reavaliação das suas áreas de negócio prioritárias via segmentação do mercado e, quiçá, da sua re-segmentação. Desta forma será possível alcançar dois objectivos de *marketing* fundamentais:

- A *satisfação do cliente*, através de uma resposta global, integrada e de qualidade homogénea, às exigências financeiras diversificadas dos diferentes segmentos.
- A *rentabilidade da instituição*, via a conquista de quota de mercado, a penetração no património financeiro do cliente, o aumento do grau de fidelização, o alargamento da gama de produtos/serviços que, por sua vez, dão origem a um aumento do volume de negócios e dos níveis de rentabilidade e, enfim, ao aproveitamento de potenciais sinergias.

ANEXOS

ANEXO I

MARKTEST
 Informar com Rigor para Decidir Melhor

Introdução

A posição social é uma variável claramente dependente de outras, que poderão ser de carácter económico, cultural, social, de estilos de vida, posse de bens ou outras. A selecção das variáveis-base depende do objectivo da investigação (sociológico, económico, psicológico, de consumo, etc) e de razões práticas. Sendo a MARKTEST uma empresa que estuda principalmente os comportamentos de consumo, procurou que o seu critério de classe social fosse operacional (tendo em conta que a informação é recolhida através de questionários de estudos de mercado) e emergisse de um *valor económico* do indivíduo, ou seja, do seu potencial de aquisição de bens.

Partindo deste pressuposto e através de uma correlação entre várias variáveis sócio/demográfico/económicas concluiu-se que as variáveis abaixo apresentadas eram as que melhor retratavam esse *valor económico*.

A classe social é determinada pela pontuação do chefe de família, visto que mesmo um jovem estudante, sem rendimento, filho de um(a) director(a) de uma grande empresa probabilisticamente terá maior consumo (potencial ou real), tanto quantitativamente como qualitativamente quando comparado com outro estudante filho de um trabalhador rural de fracos rendimento e posse de bens.

O *chefe de família* é, por definição, a pessoa que é considerada como tal pelo entrevistado ou, no caso de dúvida deste, quem contribui para o lar com o rendimento mais elevado.

Tabela de Atribuição de *Status Social*
 utilizada nos estudos MARKTEST de 1991

Variável:	Pontuação
Instrução do Chefe de Família	
até primária incompleta	1
até ensino preparatório completo (6 anos de escolaridade)	2
5º antigo/9º de escolaridade	3
até frequência universitária/Bacharelato	4
Curso Superior/Mestrado/Doutoramento	5
Rendimento Familiar	
- 60 contos	1
60 a 100 contos	2
101 a 200 contos	3
201 a 300 contos	4
301 contos ou mais	5

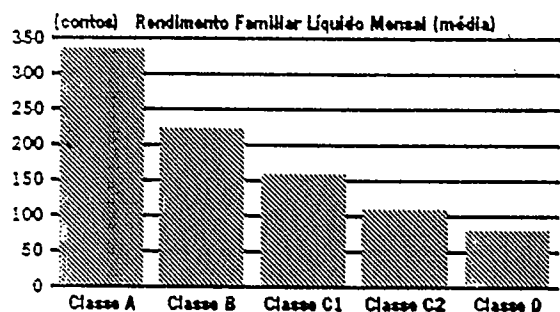
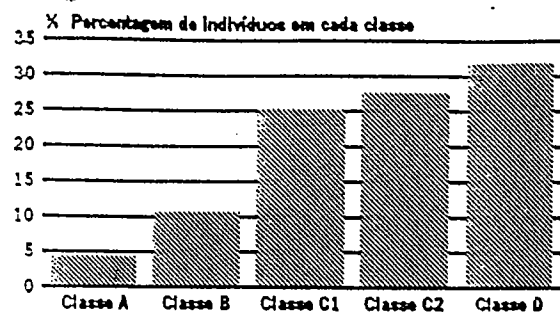
Profissão do chefe de família
 (Para a codificação de Profissão é utilizado o C.A.E. a 3 dígitos)

011-161	5
171-219	5
260-270	5
300-300	5
163-169	4
280-280	4
310-331	4
333-359	4
380-380	4
392-399	4
441-442	4
581-582	4
591-591	4
861-862	4
332-332	3
391-391	3
400-432	3
443-451	3
490-520	3
570-570	3
592-592	3
791-791	3
162-162	2
360-370	2
531-560	2
700-789	2
791-859	2
871-974	2
977-989	2
290-290	2
452-452	2
589-589	2
599-599	2
600-644	2
975-976	2
999-999	2
240-250	1
220-220	1
230-230	1

Tabela de Atribuição de *Status Social* utilizada nos estudos de 1991

Pontuação obtida nas variáveis		
	3 variáveis (c/ rendim. fam.)	2 variáveis (s/ rend. familiar)
Classe A	13-15	9-10
Classe B	10-12	7-8
Classe C1	8-9	6-6
Classe C2	6-7	4-5
Classe D	3-5	2-3

ANEXO II

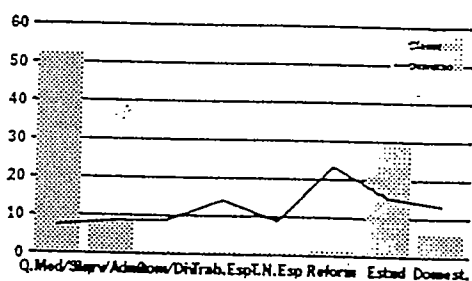
DISTRIBUIÇÃO DOS INDIVÍDUOS E
RENDIMENTOS POR CLASSE

Classes Sociais	%	Rendimento(*)
Alta	4.5	335
Média Alta	10.7	223
Média	25.3	160
Média Baixa	27.6	110
Baixa	31.3	80

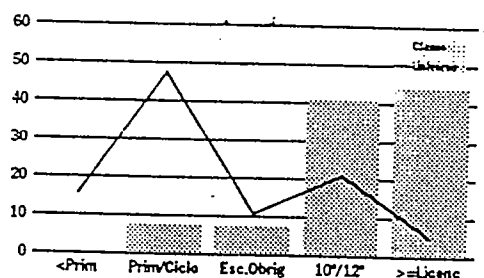
* Rendimento Mensal Líquido Familiar médio (declarado) em 92

PERFIL DA CLASSE ALTA

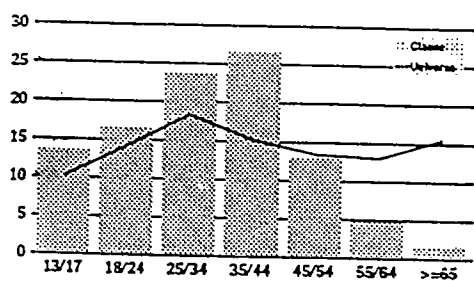
Ocupação



Instrução



Idade

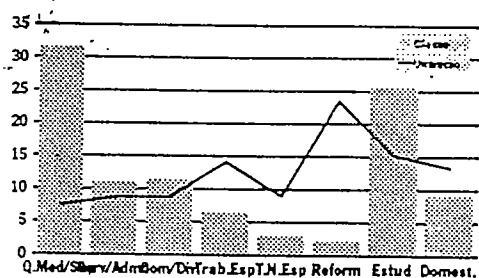


FONTE: MARKETEST, BIM, 1993

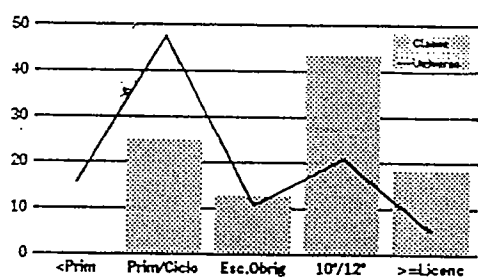
PERFIL DA CLASSE MÉDIA ALTA

PERFIL DA CLASSE MÉDIA

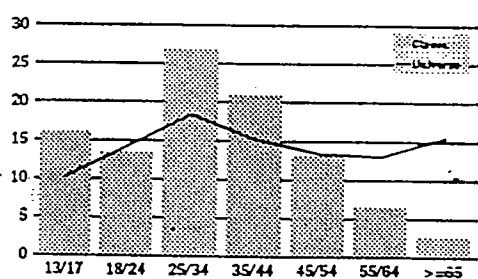
Ocupação



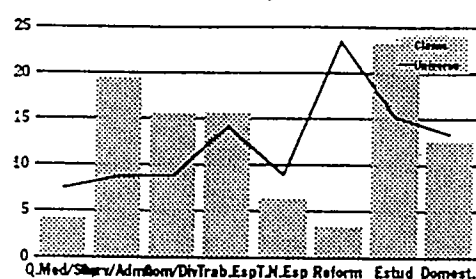
Instrução



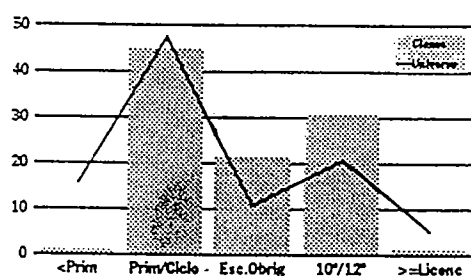
Idade



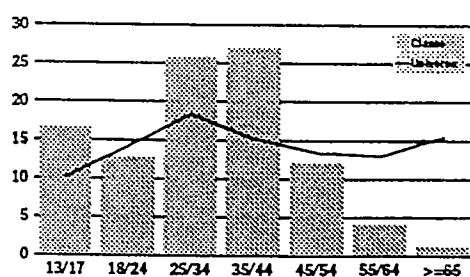
Ocupação



Instrução

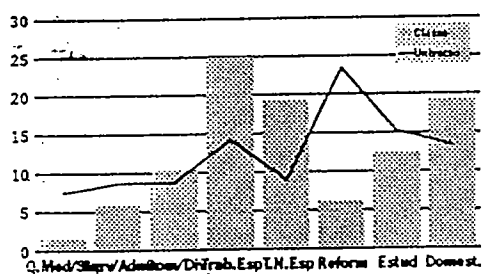


Idade

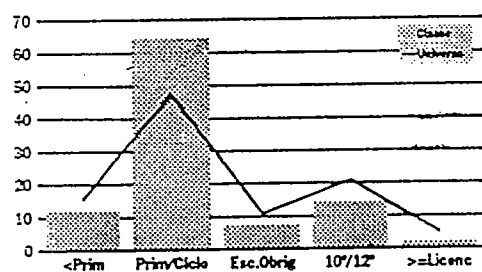


PERFIL DA CLASSE MÉDIA BAIXA

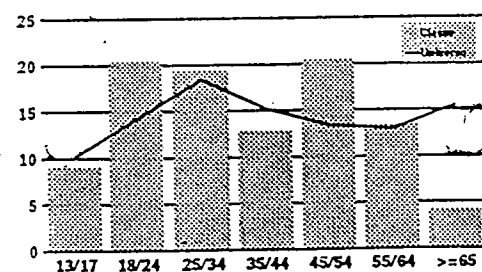
Ocupação



Instrução

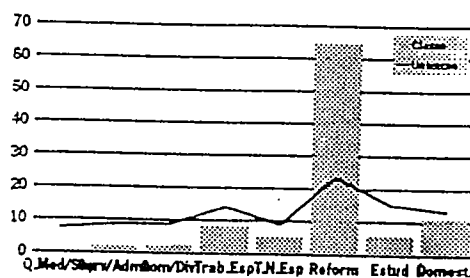


Idade

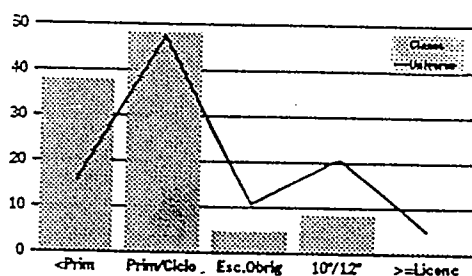


PERFIL DA CLASSE BAIXA

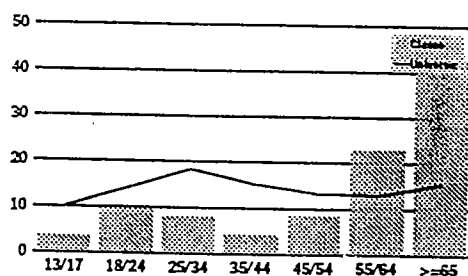
Ocupação



Instrução

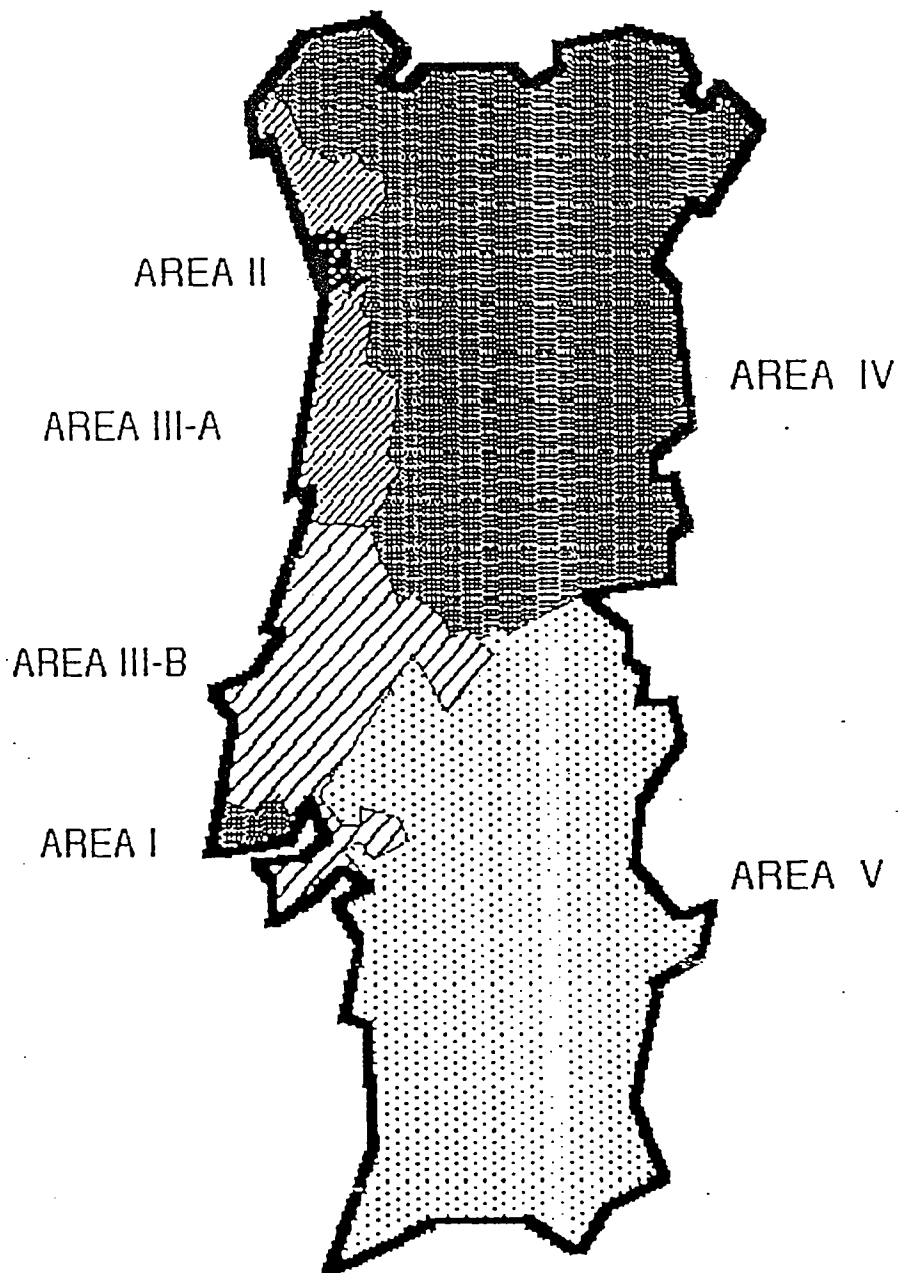


Idade



ANEXO III

REGIÕES data E / MARKTEST



REGIOES data E / MARKTEST**AREA I - Grande Lisboa**

- Distrito de Lisboa (concelhos de Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Oeiras e Sintra).
- Distrito de Setúbal (concelho de Almada).

AREA II - Grande Porto

- Distrito do Porto (concelhos de Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Valongo e Vila Nova de Gaia).

AREA III A - Litoral Norte

- Distrito de Aveiro (com excepção dos concelhos de Arouca, Castelo de Paiva, Sever do Vouga e Vale de Cambra).
- Distrito de Braga (concelhos de Barcelos, Braga, Esposende, Guimarães e Vila Nova de Famalicão).
- Distrito de Coimbra (concelhos de Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Fóz, Mira, Montemor-o-Velho e Soure).
- Distrito do Porto (concelhos de Póvoa do Varzim, Santo Tirso e Vila do Conde).
- Distrito de Viana do Castelo (concelhos de Caminha e Viana do Castelo).

AREA III B - Litoral Centro

- Distrito de Leiria (com excepção dos concelhos de Ansião, Alvaizere, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos e Pedrogão Grande).
- Distrito de Lisboa (com excepção dos concelhos de Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Oeiras e Sintra).
- Distrito de Santarém (com excepção dos concelhos de Almeirim, Alpiarça, Benavente, Chamusca, Coruche, Ferreira do Zêzere, Mação, Salvaterra de Magos e Sardoal).
- Distrito de Setúbal (concelhos do Barreiro, Moita, Montijo, Seixal, Sesimbra e Setúbal).

AREA IV - Interior Norte

- Distrito de Aveiro (concelhos de Arouca, Castelo de Paiva, Sever do Vouga e Vale de Cambra).
- Distrito de Braga (concelhos de Amares, Cabeceira de Basto, Celorico de Basto, Fafe, Póvoa do Lanhoso, Terras de Bouro, Vieira do Minho e Vila Verde).
- Distrito de Bragança.
- Distrito de Castelo Branco.
- Distrito de Coimbra (concelhos de Arganil, Góis, Lousã, Miranda do Corvo, Oliveira do Hospital, Pampilhosa, Penacova, Penela, Tábua e Vila Nova de Poiares).
- Distrito da Guarda.
- Distrito de Leiria (concelhos de Alvaizere, Ansião, Castanheira de Pêra, Figueiró dos Vinhos e Pedrogão Grande).
- Distrito do Porto (concelhos de Amarante, Baião, Paços de Ferreira, Paredes, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses e Penafiel).
- Distrito de Santarém (concelhos de Ferreira do Zêzere, Mação e Sardoal).
- Distrito de Viana do Castelo (com excepção dos concelhos de Caminha e Viana do Castelo).
- Distrito de Vila Real.
- Distrito de Viseu.

AREA V - SUL

- Distrito de Beja.
- Distrito de Évora.
- Distrito de Faro.
- Distrito de Portalegre.
- Distrito de Santarém (concelhos de Almeirim, Benavente, Chamusca, Coruche e Salva Terra de Magos).
- Distrito de Setúbal (concelhos de Alcácer do Sal, Alcochete, Grandola, Palmela, Santiago do Cacém e Sines).

ENQUADRAMENTO LEGAL DO MERCADO FINANCEIRO ÚNICO

Directiva	Objectivo	Resumo	Data Aplic. Portugal	Implic. p/ Portugal
Movimentos de Capital (89) 331	Fim do controlo cambial nas operações financeiras	Poderá ser realizada todo o tipo de operações pelos residentes de qualquer país comunitário, em qualquer ponto da CEE, com instituições de qualquer nacionalidade sucursal	92.12.31 (possibilidade de prorrogação até 95 em alguns domínios)	A total liberdade de circulação de capitais na Comunidade afecta de forma importante a política monetária do país;
Segunda Directiva (89) 346	Harmonização legal do sistema financeiro; facilitar as operações financeiras na CEE	- Só são autorizadas instituições de crédito com um nível mínimo de capital de 5 mio ECU; - A autorização de sucursais de instituições com sede noutros países da CEE é dada pelas autoridades do país de origem; - É permitida a prestação de serviços financeiros em qualquer país da CEE, mesmo sem abrir sucursais, desde que haja autorização do país de origem; - As autorizações para abertura de sucursais ou estabelecimento de instituições de crédito em países terceiros assentam no princípio da reciprocidade de tratamento;	93.01.01	- Intensificação da concorrência resultante da maior facilidade de entrada de novas instituições no mercado; - Redução das margens de intermediação; - Perda global de quota de mercado pelas instituições nacionais; - Tendência para a especialização;
Fundos Próprios (89) 299	Harmonização da definição de capitais próprios das instituições financeiras na CEE, a ser utilizada no cálculo dos rácios de solvabilidade;	Definição das rubricas não consolidadas constituintes do capital próprio: - capital social; - reservas legais, estatutárias e de reavaliação de imobilizado; - resultados transitados; - titulos de participação; - empréstimos subordinados, com prazo superior a 10 anos; - parte liberada de acções preferenciais remíveis;	93.01.01	Esforço de capitalização dos bancos públicos estimado em 750 milhões de contos até 1992;
Solvabilidade (89) 347	Harmonização dos rácios de solvabilidade para as instituições da Comunidade;	Fixação de um mínimo de 8% para o rácio de solvabilidade definido como o quociente entre os fundos próprios e a soma do valor do activo e elementos extra-patrimoniais, ponderados pelo risco;	Foi definido um período de transição: 1990... 4% 1991... 6% 1992... 8%	- Condicionamento da expansão dos Bancos a aumentos do seu capital; - Preferência relativa por activos com menor risco; - Incentivo à contenção de actividades com reflexos nas contas extra-patrimoniais;
Supervisão Consolidada (83) 350	Assegurar que a supervisão seja feita de forma consolidada;	A supervisão é feita pelas autoridades do país de origem, sendo necessária a harmonização das regras de supervisão;	85.07.01	- A supervisão continua a cargo do Banco de Portugal, que terá competências alargadas (incluindo sucursais no estrangeiro de bancos portugueses); - As responsabilidades do B.P., Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e Instituto de Seguros de Portugal serão claramente delimitadas;
Contabilidade Bancária (86) 535	Harmonização das regras contabilísticas na CEE;	- As contas deverão ser apresentadas numa base consolidada; - Proibição de compensação entre rubricas do Activo e do Passivo; - Obrigatoriedade de publicação integral das contas, com anexos, e do relatório de gestão; - Definição rigorosa de critérios de avaliação e de valorimetria;	90.12.31	O Plano de Contas terá de ser completado no respeitante à consolidação das contas;
Saneamento Financeiro com (82) 4 Proposta	Harmonização das normas de saneamento e liquidação das instituições financeiras;	O saneamento e a liquidação das instituições financeiras devem ser feitos de acordo com os procedimentos do país de origem, mesmo quando estabelecidos noutros Estados;	n.d.	Redefinição da possibilidade e/ou necessidade de intervenção das autoridades na gestão das instituições;
Grandes Riscos (87) 662 Recomendação	Harmonização dos limites de exposição a riscos derivados da concessão de crédito;	- Os riscos de uma instituição de crédito perante um cliente ou grupo de clientes não poderão ultrapassar 10% dos fundos próprios, numa base consolidada; - O conjunto dos grandes riscos não deverá ultrapassar 800% dos fundos próprios da instituição;	Aplicavel desde a sua publicação, mas introduzida unicamente em 1990;	- Permite maior flexibilidade aos bancos comerciais relativamente a situação actual, deixando de ser necessária a discriminação entre «Corporate Banking» e «Merchant Banking»; - Impõe limites mais restritivos aos bancos de investimentos;
Garantia de Depósitos (87) 663 Recomendação	Garantia dos depositantes contra risco de falência de instituições financeiras, através de esquemas de compensação;	- Desde obrigatória das instituições de crédito a um Fundo de Garantia de Depósitos, que será gerido pelo B.P. de Portugal; - A cobertura incidirá apenas sobre parte dos depósitos; - O Fundo de Garantia de Depósitos não se aplicará às instituições de outros países da CEE; - Não está ainda definida a forma de participação das instituições nas responsabilidades do fundo;	Ainda não introduzida, esperando-se que o seja pela nova Lei-Quadro;	- Encarecimento relativo dos depósitos de clientes, nomeadamente de pequeno montante; - Assimetrias concorrenciais em relação a países com sistemas de garantia diferentes;
Crédito Hipotecário com (87) 255 Proposta	Autorização a concessão de créditos hipotecários em países da Comunidade apenas com autorização pelo país de origem;	As hipotecas incluem-se nos serviços financeiros cuja prestação é liberalizada pela Segunda Directiva, regendo-se por esta;	n.d.	Desenvolvimento do negócio no mercado português, com a presença activa de instituições sediadas noutros países das Comunidades;
Crédito ao Consumo (90) 102	Harmonização da legislação aplicável nos vários Estados-membros;	- Definição de um mínimo de informação que deve aparecer em contrato escrito; - Definição de direitos mínimos do consumidor;	90.01.01	

ANEXO V

Bancos ordenados pelos proveitos de 1992

Posição	INSTITUIÇÃO	Proveitos 92	Proveitos 91	Activo	Crédito Concedido	Número Empregados	Produtividade	Capitais Próprios	Resultados Líquidos
1	Caixa Geral de Depósitos	502,622	479,250	3,695,463	1,741,000	9,432	53.28	397,326	38,869
2	Banco Português do Atlântico	331,214	193,488	1,981,626	-	5,889	56.24	137,775	20,232
3	Banco Espírito Santo	252,452	205,589	1,685,062	740,000	6,426	39.28	111,776	17,534
4	Banco Comercial Português	237,558	172,019	1,521,618	630,172	3,998	59.41	152,381	20,701
5	Banco Totta & Açores	-	216,429	1,566,724	-	-	-	94,616	13,179
6	Banco Pinto & Sotto Mayor	183,876	153,528	1,258,760	465,000	5,776	31.81	67,868	1,031
7	Banco de Fomento e Exterior	122,321	85,193	1,382,297	516,847	1,042	117.39	93,944	11,445
8	Banco de FONSECAS & Burnay	111,704	90,701	788,676	-	2,863	39.01	43,700	4,064
9	Banco Nacional Ultramarino	-	111,562	879,679	-	-	-	46,734	1,522
10	Banco Borges & Irmão	109,296	94,016	729,401	330,875	3,874	28.21	38,593	2,022
11	União de Bancos Portugueses	94,879	84,540	661,196	262,550	3,436	27.61	53,879	1,377
12	Crédito Predial Português	94,493	78,948	622,178	352,755	2,800	33.74	40,054	112
13	Banco Português de Investimento	71,836	39,786	405,322	85,517	-	-	60,851	6,308
14	Banco de Comércio e Indústria	56,911	33,540	344,663	163,373	-	-	36,366	2,209
15	Montepio Geral - Caixa Económica	41,400	36,328	270,282	168,000	1,475	28.06	18,290	1,109
16	Banco Comercial de Macau	36,557	21,262	217,983	-	765	78.61	19,912	2,253
17	Banco Internacional do Funchal	35,304	29,877	228,519	112,000	498	57.06	18,097	1,707
18	Crédit Lyonnais	32,827	27,030	231,371	-	577	56.89	13,759	4,300
19	Banco Bilbao Vizcaya	28,416	14,730	194,995	-	498	57.06	18,097	1,707
20	Banco Internacional de Crédito	-	26,301	186,710	-	-	-	14,833	470
21	Barclays Bank	20,804	15,331	156,830	66,096	469	57.35	12,978	(784)
22	Banco Chemical (Portugal)	20,228	14,525	92,575	33,502	88	229.86	25,772	3,188
23	Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo	-	12,949	92,478	-	-	-	-	-
24	Banco Comercial dos Açores	12,284	10,008	78,627	-	572	21.47	7,448	1,023
25	ABN - AMRO Bank N.V.	10,661	6,100	84,472	-	45	236.91	3,692	132
26	Citibank Portugal	-	9,986	37,322	-	-	-	-	-
27	Banque Nationale de Paris	9,634	12,553	54,746	38,111	-	-	5,647	529
28	Banco Mello	-	6,342	53,667	-	-	-	-	-
29	Generale Bank	5,823	5,818	35,253	22,712	-	-	5,070	612
30	Banco do Brasil	4,670	5,046	16,540	12,842	-	-	6,849	258
31	Banco Exterior de España	-	3,185	35,044	-	-	-	6,922	50
32	The Bank of Tokyo	3,106	2,525	20,300	9,864	-	-	4,055	477
33	Deutsche Bank de Investimento	2,713	8,331	195,539	-	72	37.68	9,976	546
34	Banco Nacional de Crédito Imobiliário	2,661	495	39,612	-	108	24.63	10,300	2
35	The Chase Manhattan Bank	2,500	4,226	13,664	11,986	-	-	4,890	413
36	Caixa Económica Comercial e Industrial	1,459	-	10,235	-	44	33.15	1,065	223
37	Banco Central Hispano	-	815	15,573	-	-	-	-	-
38	Caixa Económica Social	9	50	-	-	5	1.80	25	4
	TOTAIS	2,440,218	2,312,402	19,884,982	5,763,202	50,752		1,583,540	158,824

Fonte: Empresas, "Diário de Notícias", Abril 1993
Nota: Valores em milhares de contos

ANEXO VI

EVOLUÇÃO DO CRÉDITO MALPARADO

	1992			1993		
Tipos de bancos	Mar	Jun	Set	Dez	Mar	Jun
Autoridade Monetária	48	20	126	126	125	125
Bancos Comerciais Públicos	128947	129262	136183	138625	116886	132884
Bancos Comerciais Privados	103271	112949	119051	118928	174972	188885
Bancos de Poupança	140456	156370	153702	164701	181702	196124
Bancos de Investimento	34656	33658	35806	35288	34400	50280
Totais	407378	432259	444868	457668	508085	568408

Valores em milhares de contos

Fonte: Banco de Portugal in "Semanário Económico", 1993

ANEXO VII

RANKING	EMPREGADOS POR BALCÃO		PRODUTIVIDADE POR BALCÃO	
	BANCOS	MÉDIA (*)	BANCOS	MONTANTE (**)
1	BCP	14.0	BPI	4963
2	BCM	14.1	BFE	781
3	BCI	16.0	BIC	473
4	BANIF	18.1	CGD	289
5	BTA	20.0	BANIF	235
6	CGD	22.0	BBI	208
7	UBP	22.0	BTA	204
8	BBV	22.0	BESCL	191
9	CPP	25.0	CRÉDIT	185
10	MONTEPIO	26.0	BPSM	181

(*) Média de empregados por balcão

(**) Valores em milhares de contos

Fonte: Dossier Banca, Valor, 1993

PRODUTIVIDADE DOS BANCÁRIOS

RANKING	BANCOS	MONTANTE (*)
1	BPI	33.0
2	BFE	24.5
3	BIC	16.0
4	CGD	13.2
5	BANIF	13.0
6	BTA	10.0
7	BCM	8.1
8	BCP	6.4
9	BESCL	6.3
10	UBP	6.1

(*) Valores em milhares de contos por empregado

Fonte: Dossier Banca, Valor, 1993

ANEXO VIII

BANCOS	ANO DE FUNDAÇÃO	DATA DE CRIAÇÃO DO DEP. DE <i>MARKETING</i>
BTA	1843	1969
BFB	1861	1973
BNU	1864	1988
CPP	1864	1981
CGD	1876	1971 (*)
BPSM	1914	1984
BPA	1919	1990
BES	1937	1986
BFE	1960	1992
UBP	1979	1989
BPI	1981	1989
BARCLAYS	1981	1990
BCP	1985	1985 (**)
BCI	1985	1985
BBV	1991	1991

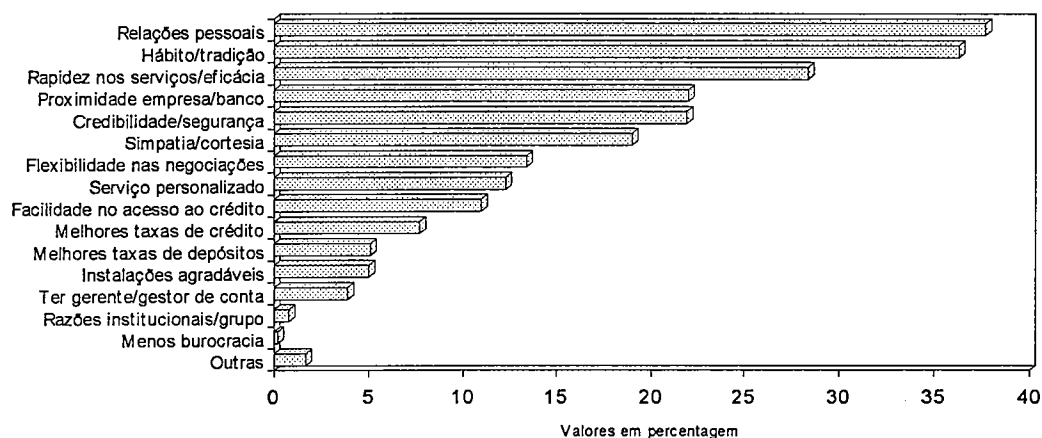
(*) Gabinete de Relações Públicas

(**) Unidade de *Marketing* Estratégico

Fonte: Exame, Fevereiro 1993

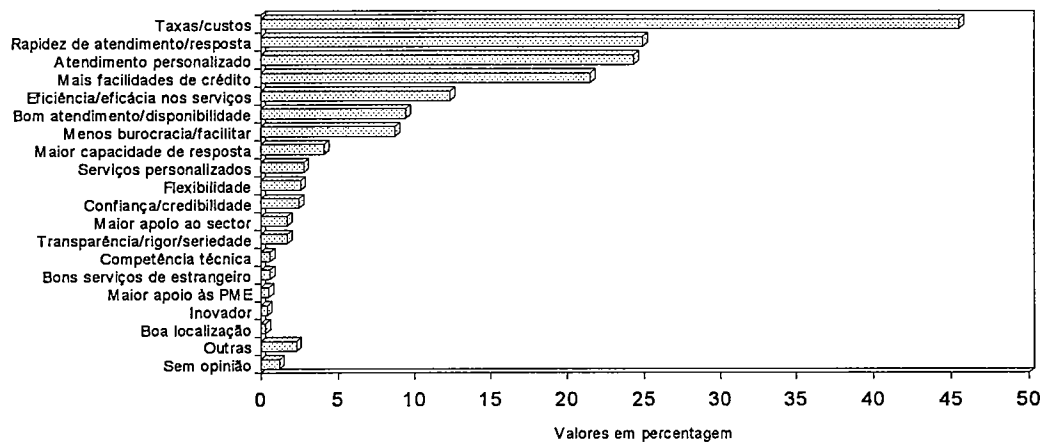
ANEXO IX

Razões porque utilizam o principal banco



Fonte: DataE, 1993

Principais características do banco ideal



Fonte: DataE, 1993

ANEXO X

6056-(26)

DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-A

N.º 301 — 31-12-1992

Art. 4.º Consideram-se autorizadas, para os efeitos dos artigos 174.º e seguintes do Regime Geral, as sociedades mediadoras do mercado monetário ou de câmbios que à data da entrada em vigor daquele Regime se encontrem registadas no Banco de Portugal, nos termos do n.º 1 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 164/86, de 26 de Junho, na redacção dada pelo Decreto-Lei n.º 229-G/88, de 4 de Julho.

Art. 5.º — 1 — É revogada, a partir da data da entrada em vigor do Regime Geral, a legislação relativa às matérias nele reguladas, designadamente:

Decreto-Lei n.º 41 403, de 27 de Novembro de 1957;

Decreto-Lei n.º 42 641, de 12 de Novembro de 1959;

Decreto-Lei n.º 46 302, de 27 de Abril de 1965;
Decreto-Lei n.º 46 492, de 18 de Agosto de 1965;
Decreto-Lei n.º 46 493, de 18 de Agosto de 1965;
Decreto-Lei n.º 47 413, de 23 de Dezembro de 1966;

Decreto-Lei n.º 205/70, de 12 de Maio;

Decreto-Lei n.º 119/74, de 23 de Março;

Decreto-Lei n.º 540-A/74, de 12 de Outubro;

Decreto-Lei n.º 76-B/75, de 21 de Fevereiro;

Decreto-Lei n.º 183-B/76, de 10 de Março;

Decreto-Lei n.º 353-S/77, de 29 de Agosto;

Decreto-Lei n.º 372/77, de 5 de Setembro;

Decreto-Lei n.º 2/78, de 9 de Janeiro;

Decreto-Lei n.º 23/86, de 18 de Fevereiro;

Decreto-Lei n.º 24/86, de 18 de Fevereiro;

Decreto-Lei n.º 25/86, de 18 de Fevereiro;

Decreto-Lei n.º 318/89, de 23 de Setembro;

Decreto-Lei n.º 91/90, de 17 de Março;

Decreto-Lei n.º 333/90, de 29 de Outubro;

Portaria n.º 23-A/91, de 10 de Janeiro;

Decreto-Lei n.º 186/91, de 17 de Maio;

Decreto-Lei n.º 149/92, de 21 de Julho.

2 — Os artigos 1.º e 3.º do Decreto-Lei n.º 28/89, de 23 de Janeiro, consideram-se revogados na data de entrada em vigor da portaria a publicar ao abrigo do disposto no n.º 1 do artigo 95.º do Regime Geral.

3 — Os Decretos-Leis n.ºs 207/87, de 18 de Maio, e 228/87, de 11 de Junho, deixam de ser aplicáveis às instituições de crédito e às sociedades financeiras a partir da data de entrada em vigor do Regime Geral.

4 — As remissões feitas para preceitos revogados consideram-se efectuadas para as correspondentes normas do Regime Geral.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 5 de Novembro de 1992. — *Aníbal António Cavaco Silva* — *Mário Fernando de Campos Pinto* — *Artur Aurélio Teixeira Rodrigues Consolado* — *Jorge Braga de Macedo* — *Álvaro José Brilhante Laborinho Lúcio*.

Promulgado em 31 de Dezembro de 1992.

Publique-se.

O Presidente da República, MÁRIO SOARES.

Referendado em 31 de Dezembro de 1992.

O Primeiro-Ministro, *Aníbal António Cavaco Silva*.

Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.

TÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Objecto do diploma

1 — O presente diploma regula o processo de estabelecimento e o exercício da actividade das instituições de crédito e das sociedades financeiras.

2 — As instituições de crédito sob a forma de empresa pública ficam sujeitas às normas do presente diploma que não sejam incompatíveis com a sua forma.

Artigo 2.º

Instituições de crédito

São instituições de crédito as empresas cuja actividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito.

Artigo 3.º

Espécies de instituições de crédito

São instituições de crédito:

- a) Os bancos;
- b) A Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência;
- c) As caixas económicas;
- d) A Caixa Central de Crédito Agrícola Mútua;
- e) As caixas de crédito agrícola mútuo;
- f) As sociedades de investimento;
- g) As sociedades de locação financeira;
- h) As sociedades de *factoring*;
- i) As sociedades financeiras para aquisições a crédito;
- j) Outras empresas que, correspondendo à definição do artigo anterior, como tal sejam qualificadas pela lei.

Artigo 4.º

Actividades das instituições de crédito

1 — Os bancos podem efectuar as operações seguintes:

- a) Recepção de depósitos ou outros fundos reembolsáveis;
- b) Operações de crédito, incluindo concessão de garantias e outros compromissos, locação financeira e *factoring*;
- c) Operações de pagamento;
- d) Emissão e gestão de meios de pagamento, tais como cartões de crédito, cheques de viagem e cartas de crédito;
- e) Transacções, por conta própria ou da clientela, sobre instrumentos do mercado monetário e cambial, instrumentos financeiros a prazo e opções e operações sobre divisas ou sobre taxas de juro e valores mobiliários;
- f) Participação em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação de serviços correlativos;
- g) Actuação nos mercados interbancários;
- h) Consultoria, guarda, administração e gestão de carteiras de valores mobiliários;
- i) Gestão e consultoria em gestão de outros patrimónios;
- j) Consultoria das empresas em matéria de estrutura do capital, de estratégia empresarial e de questões conexas, bem como consultoria e serviços no domínio da fusão e compra de empresas;
- k) Operações sobre pedras e metais preciosos;
- l) Tomada de participações no capital de sociedades;
- m) Comercialização de contratos de seguro;
- n) Prestação de informações comerciais;
- o) Aluguer de cofres e guarda de valores;
- p) Outras operações análogas e que a lei lhes não proíba.

2 — A Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência pode efectuar todas as operações permitidas aos bancos, sem prejuízo de outras atribuições conferidas pela legislação que lhe é própria.

3 — As restantes instituições de crédito só podem efectuar as operações permitidas pelas normas legais e regulamentares que regem a sua actividade.

Artigo 5.º

Sociedades financeiras

São sociedades financeiras as empresas que não sejam instituições de crédito e cuja actividade principal consista em exercer uma ou mais das actividades referidas nas alíneas b) a i) do n.º 1 do artigo anterior, excepto locação financeira e *factoring*.

Artigo 6.º

Espécies de sociedades financeiras

- 1 — São sociedades financeiras:
- a) As sociedades financeiras de corretagem;
 - b) As sociedades corretoras;
 - c) As sociedades mediadoras dos mercados monetário ou de câmbios;
 - d) As sociedades gestoras de fundos de investimento;
 - e) As sociedades emittentes ou gestoras de cartões de crédito;
 - f) As sociedades gestoras de patrimónios;
 - g) As sociedades de desenvolvimento regional;
 - h) As sociedades de capital de risco;
 - i) As sociedades administradoras de compras em grupo;
 - j) As agências de câmbio;
 - l) Outras empresas que sejam como tal qualificadas pela lei.

— É também sociedade financeira a FINANGESTE — Empresa Financeira de Gestão e Desenvolvimento, S. A.

— Para os efeitos deste diploma, não se consideram sociedades financeiras as seguradoras e as sociedades gestoras de fundos de pensões.

— Rege-se por legislação especial a actividade das casas de peritos.

Artigo 7.º

Actividade das sociedades financeiras

As sociedades financeiras só podem efectuar as operações permitidas pelas normas legais e regulamentares que regem a respectiva actividade.

Artigo 8.º

Princípio da exclusividade

— Só as instituições de crédito podem exercer a actividade de locação, do público, de depósitos ou outros fundos reembolsáveis, utilização por conta própria.

— Só as instituições de crédito e as sociedades financeiras podem exercer, a título profissional, as actividades referidas nas alíneas b) a i) do n.º 1 do artigo 4.º, com excepção da consultoria referida na alínea j).

— O disposto no n.º 1 não obsta a que as seguintes entidades possam do público fundos reembolsáveis, nos termos das disposições legais, regulamentares ou estatutárias aplicáveis:

- 1) Estado, incluindo fundos e institutos públicos dotados de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira;
- 2) Regiões autónomas e autarquias locais;
- 3) Banco Europeu de Investimento e outros organismos internacionais de que Portugal faça parte e cujo regime jurídico preveja a faculdade de receberem do público, em território nacional, fundos reembolsáveis;
- 4) Seguradoras, no respeitante a operações de capitalização.

Artigo 9.º

Os reembolsáveis recebidos do público e concessão de crédito

— Para os efeitos do presente diploma, não são considerados fundos reembolsáveis recebidos do público os fundos obtidos mediante emissão de obrigações, nos termos e limites do Código das Leis Comerciais, nem os fundos obtidos através da emissão de títulos comerciais, nos termos e limites da legislação aplicável.

— Para efeitos dos artigos anteriores, não são considerados como

Os suprimentos e outras formas de empréstimos e adiantamentos entre uma sociedade e os respectivos sócios;

A concessão de crédito por empresas aos seus trabalhadores, por razões de ordem social;

As dilações ou antecipações de pagamento acordadas entre as partes em contratos de aquisição de bens ou serviços;

As operações de tesouraria, quando legalmente permitidas, entre sociedades que se encontrem numa relação de domínio ou de grupo;

- e) A emissão de senhas ou cartões para pagamento dos bens ou serviços fornecidos pela empresa emittente.

Artigo 10.º

Entidades habilitadas

1 — Estão habilitadas a exercer as actividades a que se refere o presente diploma as seguintes entidades:

- a) Instituições de crédito e sociedades financeiras com sede em Portugal;
- b) Sucursais de instituições de crédito e de instituições financeiras com sede no estrangeiro.

2 — As instituições de crédito e as instituições financeiras autorizadas noutros Estados membros da Comunidade Europeia podem prestar a residentes em Portugal, nos termos do presente diploma, serviços que se integrem nas mencionadas actividades e que os prestadores estejam autorizados a efectuar no seu país de origem.

Artigo 11.º

Verdade das firmas e denominações

1 — Só as entidades habilitadas como instituição de crédito ou como sociedade financeira poderão incluir na sua firma ou denominação, ou usar no exercício da sua actividade, expressões que sugiram actividade própria das instituições de crédito ou das sociedades financeiras, designadamente «banco», «banqueiro», «de crédito», «de depósitos», «locação financeira», «leasing» e «factoring».

2 — Estas expressões serão sempre usadas por forma a não induzirem o público em erro quanto ao âmbito das operações que a entidade em causa possa praticar.

Artigo 12.º

Recursos

Os recursos interpostos das decisões do Banco de Portugal, tomadas no âmbito do presente diploma, seguem, em tudo o que nele não seja especialmente regulado, os termos constantes da respectiva Lei Orgânica.

Artigo 13.º

Outras definições

Para efeitos do presente diploma, entende-se por:

- 1.º Filial: pessoa colectiva relativamente à qual outra pessoa colectiva, designada por empresa-mãe, se encontre numa relação de domínio, considerando-se que a filial de uma filial é igualmente filial da empresa-mãe de que ambas dependem;
- 2.º Relação de domínio: relação que se dá entre uma pessoa singular ou colectiva e uma sociedade quando:

a) Se verifique alguma das seguintes situações:

- I) Deter a pessoa singular ou colectiva em causa a maioria dos direitos de voto;
- II) Ser sócio da sociedade e ter o direito de designar ou de destituir mais de metade dos membros do órgão de administração ou do órgão de fiscalização;
- III) Poder exercer influência dominante sobre a sociedade, por força de contrato ou de cláusula dos estatutos desta;
- IV) Ser sócio da sociedade e controlar por si só, em virtude de acordo concluído com outros sócios desta, a maioria dos direitos de voto;
- V) Deter uma participação não inferior a 20% no capital da sociedade, desde que exerça efectivamente sobre esta uma influência dominante ou se encontrem ambas colocadas sob direcção única;

b) Considera-se, para efeitos da aplicação dos números I), II) e IV), que:

- I) Aos direitos de voto, de designação ou de destituição do participante equiparam-se os direitos de qualquer outra sociedade dependente do dominante ou que com este se encontre numa relação de grupo, bem como os de qualquer pessoa que actue em nome próprio, mas por conta do dominante ou de qualquer outra das referidas sociedades;
- II) Dos direitos indicados no número anterior deduzem-se os direitos relativos às acções detidas por conta de pessoa que não seja o dominante ou outra das referi-

das sociedades, ou relativos às acções detidas em garantia, desde que, neste último caso, tais direitos sejam exercidos em conformidade com as instruções recebidas, ou a posse das acções seja operação corrente da empresa detentora em matéria de empréstimos e os direitos de voto sejam exercidos no interesse do prestador da garantia;

- c) Para efeitos da aplicação dos números I) e IV) da alínea a), deverão ser deduzidos, à totalidade dos direitos de voto correspondentes ao capital da sociedade dependente, os direitos de voto relativos à participação detida por esta sociedade, por uma sua filial ou por uma pessoa em nome próprio mas por conta de qualquer destas sociedades;

3.º Sociedades em relação de grupo: sociedades coligadas entre si nos termos em que o Código das Sociedades Comerciais caracteriza este tipo de relação, independentemente de as respectivas sedes se situarem em Portugal ou no estrangeiro;

4.º Instituição financeira: empresa que, não sendo uma instituição de crédito, e encontrando-se sediada fora do território nacional mas noutro país da Comunidade Europeia, tenha como actividade principal tomar participações ou exercer uma ou mais das actividades referidas nos n.ºs 2 a 12 da lista anexa à Directiva n.º 89/646/CEE do Conselho, de 15 de Dezembro de 1989, ou, tendo a sede em país terceiro, exerça, a título principal, uma ou mais das actividades equivalentes às referidas no artigo 5.º;

5.º Sucursal: estabelecimento de uma empresa desprovido de personalidade jurídica e que efectue directamente, no todo ou em parte, operações inerentes à actividade da empresa;

6.º Agência: sucursal, no país, de instituição de crédito ou sociedade financeira com sede em Portugal ou sucursal suplementar de instituição de crédito ou instituição financeira com sede no estrangeiro;

7.º Participação qualificada: a participação, directa ou indirecta, que represente percentagem não inferior a 10% do capital ou dos direitos de voto da instituição participada ou que, por qualquer outro motivo, possibilite influência significativa na gestão, considerando-se como equiparados aos direitos de voto do participante, para efeitos da presente definição:

- a) Os detidos por pessoas ou sociedades referidas no n.º 2 do artigo 447.º do Código das Sociedades Comerciais;
- b) Os detidos por outras pessoas ou entidades, em nome próprio ou alheio, mas por conta do participante;
- c) Os detidos por sociedades dominadas pelo participante;
- d) Os detidos por sociedades que se encontrem em relação de grupo com a sociedade participante;
- e) Os detidos por terceiro com a qual o participante tenha celebrado acordo que obrigue a adoptar, através do exercício concertado dos respectivos direitos de voto, uma política comum em relação à gestão da sociedade em causa;
- f) Os detidos por terceiro, por força de acordo celebrado com o participante ou com uma das sociedades referidas nas alíneas c) e d) e no qual se preveja transferência provisória desses direitos de voto;
- g) Os inerentes a acções do participante entregues em garantia, excepto quando o credor detiver esses direitos e declarar a intenção de os exercer, caso em que serão considerados como próprios do credor;
- h) Os inerentes a acções de que o participante detenha o usufruto;
- i) Os que, por força de acordo, o participante ou uma das outras pessoas ou entidades referidas nas alíneas anteriores tenham o direito de adquirir por sua exclusiva iniciativa;
- j) Os inerentes a acções depositadas junto do participante e que este possa exercer como entender na ausência de instruções específicas dos respectivos detentores;

8.º País ou Estado de origem: país ou Estado no qual a instituição de crédito, a sociedade financeira ou a instituição financeira tenham sido autorizadas;

9.º País ou Estado de acolhimento: país ou Estado no qual a instituição de crédito, a sociedade financeira ou a instituição financeira tenham sucursal ou prestem serviços;

10.º Autorização: acto emanado das autoridades competentes e que confere o direito de exercer a actividade de instituição de crédito, de sociedade financeira ou de instituição financeira;

11.º Sociedade de serviços auxiliares: sociedade cujo objecto principal tenha natureza acessória relativamente à actividade principal de uma ou mais instituições de crédito, nomeadamente a detenção ou gestão de imóveis ou a gestão de serviços informáticos.

TÍTULO II

Autorização das instituições de crédito com sede em Portugal

CAPÍTULO I

Princípios gerais

Artigo 14.º

Requisitos gerais

1 — As instituições de crédito com sede em Portugal devem satisfazer os seguintes requisitos:

- a) Corresponder a um dos tipos previstos na lei portuguesa;
- b) Adoptar a forma de sociedade anónima;
- c) Ter por exclusivo objecto o exercício da actividade legalmente permitida nos termos do artigo 4.º;
- d) Ter capital social não inferior ao mínimo legal, representado obrigatoriamente por acções nominativas ou ao portador registadas.

2 — Na data da constituição, o capital social deve estar inteiramente subscrito e realizado em montante não inferior ao mínimo legal.

Artigo 15.º

Composição do órgão de administração

1 — O órgão de administração das instituições de crédito deve ser constituído por um mínimo de três membros, com poderes de orientação efectiva da actividade da instituição.

2 — A gestão corrente da instituição será confiada a, pelo menos, dois dos membros do órgão de administração.

CAPÍTULO II

Processo de autorização

SECÇÃO I

Regime geral

Artigo 16.º

Autorização

1 — A constituição de instituições de crédito depende de autorização a conceder, caso a caso, pelo Banco de Portugal.

2 — A autorização concedida é sempre comunicada à Comissão da Comunidade Europeia.

Artigo 17.º

Instrução do pedido

1 — O pedido de autorização será instruído com os seguintes elementos:

- a) Caracterização do tipo de instituição a constituir e projecto de contrato de sociedade;
- b) Programa de actividades, implantação geográfica, estrutura orgânica e meios humanos, técnicos e materiais que serão utilizados, bem como contas previsionais para cada um dos primeiros três anos de actividade;
- c) Identificação dos accionistas fundadores, com especificação do capital por cada um subscrito;
- d) Exposição fundamentada sobre a adequação da estrutura accionista à estabilidade da instituição;
- e) Declaração de compromisso de que no acto da constituição, e como condição dela, se mostrará depositado numa instituição de crédito o montante do capital social exigido por lei.

BIBLIOGRAFIA

- [1] **Anderson, W. T., Cox, E. P. and Fulcher, D. G.**, "Bank Selection Decisions and Market Segmentation", *Journal of Marketing*, Vol. 40 (January 1976), pp. 40-45.
- [2] **Associação Portuguesa de Bancos (APB)**, "Boletim Informativo", Anos 1 a 5 (1988/92).
- [3] **Badoc, M.**, "Entrevista com Jaime Cardoso", *Exame*, Ano 4, Nº 47 (1993), pp. 44-45.
- [4] **Baker, K. and Fletcher, R.**, "Outlook - A Generalized Lifestyle System", *Adamap* (March 1987), pp. 23-28.
- [5] **Banca**, *Semanário Económico*, nº 351 (Outubro 1993).
- [6] **Blum, P.**, "Portugal: Onwards and Upwards", *Banker*, Vol. 141, Iss. 790 (December 1991), pp. 47-51.
- [7] **Boletim de Informação Marktest (BIM)**, nº 15 e 16 (Agosto 1993).
- [8] **Bouroche, J. M.**, "Les Segmentations de Clientèle: enjeux et méthodologies", *Séminaire EFMA - Segmentation marketing et bases de données opérationnelles*, Bruxelles (1988).
- [9] **Burnett, J. J.**, "Adult Singles: An Untapped Market", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 8, Nº 4 (1990), pp. 10-16.
- [10] **Burnett, J. J. and Chonko, L. B.**, "A Segmentation Approach to Packaging Bank Products", *Journal of Retail Banking* (Spring/Summer 1984).
- [11] **Burnett, J. J. and Wilkes, R. E.**, "An Appraisal of the Senior Citizens Market Segment", *Journal of Retail Banking*, Vol. 7, Nº 4 (1985), pp. 57-64.

- [12] **Calantone, R. G. and Sawyer, A. G.**, "The Stability of Benefit Segments", *Journal of Marketing Research*, Vol. XV (August 1978), pp. 395-404.
- [13] **Cavallo, W.**, "Bank Marketing Myths", *Bottomline* (September-October 1991), pp. 37-39.
- [14] **Channon, D.**, "Through the Eyes of the Customer", *Banking World* (November 1987), pp. 26-29.
- [15] **Cheese, J., Day, A. and Wills, G.**, "Handbook of Marketing and Selling Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 6, Nº 3 (1988), pp. 5-186.
- [16] **Chéron, E. J., McTavish, R. and Perrien, J.**, "Segmentation of Bank Commercial Markets", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7, Nº 6 (1989), pp. 25-30.
- [17] **Churchill, G.**, "Marketing Research: Methodological Foundations", 5th Ed., The Dryden Press, USA (1991).
- [18] **Clancey, K. J. and Roberts, M. L.**, "Towards an Optimal Market Target: A Strategy for Market Segmentation", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 1, Nº 1 (1983), pp. 64-73.
- [19] **Cooil, B., Winer, R. S. and Rados, D. L.**, "Cross-Validation for Prediction", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV (August 1987), pp. 271-279.
- [20] **Cornish, P. and Denny, M.**, "Demographics are dead - Long life demographics", *Journal of the Marketing Research Society*, Vol. 31, Nº 3 (1989), pp. 363-373.
- [21] **Coskun, A. and Frohlich, C. J.**, "Service: The Competitive Edge in Banking", *The Journal of Services Marketing* (Winter 1992), pp. 15-22.
- [22] **Cowel, D.**, "The Marketing of Services", Butterworth Heisemann Publishing (1989).
- [23] **Crimp, M.**, "The Marketing Research Process", 2nd Ed., Prentice-Hall International Ltd.(UK) (1985).
- [24] **DataE - Informações Empresariais**, "Barómetro de Empresas" (1991 e 1992).
- [25] **Deutsch, B., I.**, "A conversation with Philip Kotler", *Bank Marketing* (December 1990), pp. 14-20.
- [26] **Dibb, S., Pride and Ferrel**, "Marketing: Concepts and Strategies", Houghton Mifflin Company, European Edition (1991).
- [27] **Dossier/Banca**, "Valor", nº 70 (Março 1993).

- [28] **Dossier/Negócios**, "O Peso da Tradição na Banca", *Diário de Notícias* (Maio 1993).
- [29] **Drucker, P. F.**, "Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios", Biblioteca Pioneira, São Paulo (1987).
- [30] **Engel, J. F., Fiorillo, H. F. and Cayley, M. A.**, "Market Segmentation: Concepts and applications", Holt, Rinehart and Winston, Inc. (1972).
- [31] **Esters, R. and Christenson**, "Market Segmentation: Effective design and use in Financial Service Institutions", *Journal of Retail Marketing*, Vol. VIII, Nº 4 (1987).
- [32] **Evans, R.H.**, "Choice Criteria Revisited", *Journal of Marketing*, Vol. 44 (Winter 1980), pp. 55-56.
- [33] **Feigin, B. S.**, "Segmentation: A relevant tool for the 80's?", *Presentation to the American Marketing Association*, Boston Chapter (March 1982).
- [34] **File, K. M. and Prince, R.**, "Sociographic Segmentation: The SME Market and Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 9, Nº 3 (1991), pp. 3-8.
- [35] **Green, P. E.**, "A new approach to market segmentation", *Business Horizons*, Vol. 20 (1977), pp. 61-73.
- [36] **Gwin, J. M. and Lindgren, J. H.**, "Bank Market Segmentation: Methods and Strategies", *Journal of Retail Banking*, Vol. IV, Nº 4 (Winter 1982), pp. 8-13.
- [37] **Haley, R. I.**, "Benefit Segmentation: A Decision Oriented tool", *Journal of Marketing* (July 1968), pp. 30-35.
- [38] **Huberty**, "Issues in the Use and Interpretation of Discriminant Analysis", *Psychological Bulletin*, Nº 95 (1984), pp. 156-171.
- [39] **Joseph, L. and York, D.**, "Full Speed Ahead: Market Segmentation in the personal Financial Services Sector", *Proceedings of the 19th European Marketing Academy Conference*, Innsbruck (May 1985), pp. 769-781.
- [40] **Kaiser, H. F.**, "The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor Analysis", *Psychometrika*, Vol. 23 (1958).
- [41] **Kinncar and Taylor**, "Marketing Research: An Applied Approach", 4th Ed., McGraw-Hill, New York (1991).
- [42] **Kleinschmidt, E. J. and Chéron, E.**, "A Review of Industrial Market Segmentation Research and a Proposal for an Integrated Segmentation Framework", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2 (1985), pp. 101-115.

- [43] **Kotler, P.**, "Marketing Management: Analysis, Planning and Control", 6th Ed., Prentice-Hall International Editions (1988).
- [44] **Laroche, T. and Taylor, T.**, "An Empirical Study of Major Segmentation Issues in Retail Banking", *International Journal of Retail Banking*, Vol. 6, Nº 1 (1988), pp. 31-38.
- [45] **Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P. e Rodrigues, V.**, "Mercator: Teoria e Prática do Marketing", *Gestão & Inovação*, Publicações Dom Quixote (1992).
- [46] **Levitt, T.**, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review* (September-October 1975).
- [47] **Lewis, B. R. and Bingham, G. H.**, "The Youth Market for Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 9, Nº 2 (1991), pp. 3-11.
- [48] **Marktest/BASEF**, "Barómetro de Serviços Financeiros a Particulares" (1991).
- [49] **Martin, J.**, "Problem Segmentation", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 4, Nº 2 (1986), pp. 35-57.
- [50] **Matthews, B. P. and Watt, A. W.**, "Benefits Segmentation for the National Girobank", *International Journal of Bank Marketing* (1988), pp. 39-51.
- [51] **Meidan, A.**, "Bank Marketing Strategies", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 1, Nº 2 (1984).
- [52] **Ministério das Finanças - Conselho para o Sistema Financeiro**, "Livro Branco Sobre o Sistema Financeiro: 1992 - As Instituições de Crédito", (1991) Vol. I, Relatório Principal.
- [53] **Moutinho, L. and Brownlie, D. T.**, "Customer Satisfaction With Bank Services: A Multi-dimensional Space Analysis", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7, Nº 5 (1989), pp. 23-27.
- [54] **Moutinho, L. and Morgan, N.**, edited by **Teare, R.**, "Managing and Marketing Services in the 1990s", Cassel, London (1990).
- [55] **Moutinho, L.**, edited by **Meidan, A.**, "Marketing of Financial Services", University of Strathclyde, Glasgow (1989).
- [56] **Murphy, P. E. and Staples, W. A.**, "A Modernized Family Life Cycle", *Journal of Consumer Research* (June 1979), pp. 12-22.
- [57] **Onkvisit, S. and Shaw, J. J.**, "Service Marketing: Image, Branding and Competition", *Business Horizons* (Jan./Feb. 1989), pp. 13-18.

- [58] **Padrão, P.**, "Os Rumos da Banca em Portugal", *Expansão*, Nº 1 (1992), pp. 38-59.
- [59] **Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.**, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Nº 49 (1985), pp. 41-50.
- [60] **Plummer, J. T.**, "The concept and application of Lifestyle segmentation", *Journal of Marketing*, Vol. 38 (January 1984), pp. 33-37.
- [61] **Porter, M. E.**, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York (1985).
- [62] **Reekie, W. D.**, "Marketing in Banking", *The Bankers Magazine*, Vol. CCXIV (1972), pp. 15-41.
- [63] **Reidenbach, E. R. and Pitts, R. F.**, "Bank Marketing: A guide to strategic planning", Prentice-Hall Englewood Cliffs, N.J. (1986).
- [64] **Reis, E.**, "Análise Factorial das Componentes Principais: Um método de reduzir sem perder informação", *Temas em Métodos Quantitativos de Gestão*, Giesta/ISCTE, Nº 2 (1990).
- [65] **Reis, E.**, "Análise de Clusters: Um método de classificação sem preconceitos", *Temas em Métodos Quantitativos de Gestão*, Giesta/ISCTE, Nº 6 (1991).
- [66] **Rothman, J.**, "Different Measures of Social Grade", *Journal of the Marketing Research Society*, Vol. 38, Nº 1 (1989), pp. 139-140.
- [67] **Salgado, R. Espírito Santo**, "Alianças estratégicas para um novo conceito empresarial", *Diário de Notícias - Empresas* (Abril 1993), pp. 12-14.
- [68] **Sonquist, J. A.**, "Multivariate Model Building", Ann Arbor, Michigan, Survey Research Centre (1970).
- [69] **Shaw, E. R.**, "Banking Risk and Market Segmentation", Manchester School of Management, U.M.I.S.T. (1989).
- [70] **Soutar, G. N. and McNeil, M.**, "A Benefit Segmentation of the Financial Planning Market", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 9, Nº 2 (1991), pp. 25-29.
- [71] **Speed, R. and Smith, G.**, "Retail Financial Services Segmentation", *The Services Industry Journal*, Vol. 12, Nº 3 (1992), pp. 368-383.
- [72] **Stanley, T. O., Ford, J. K. and Richards, S. K.**, "Segmentation of Bank Customers by Age", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 3, Nº 3 (1985), pp. 29-33.

- [73] **Stanton, W.**, "Fundamentals of Marketing", 6th Ed., McGraw-Hill Book Co., New York (1981).
- [74] **Stewart, D.** "The Application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research", *Journal of Marketing Research* (February 1981), pp. 51-52.
- [75] **Sullivan, P. M.**, "Courting the Older Woman", *Bankers Monthly* (1991), p. 36.
- [76] **Thompson Jr., A. A. and Strickland III, A. J.**, "Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the general manager", 4th Ed., BPI/Irwin (1989).
- [77] **Turnbull, P. W. and Gibbs, M. L.**, "The Selection of Bank Services among Corporate Customers in South Africa", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 5, N° 1 (1989), pp. 36-39.
- [78] **Vernette, E.**, "La Segmentation par Avantages Recherchés, Outil de Stratégie Marketing", *Revue Française de Gestion* (Mars 1989), pp. 15-22.
- [79] **Weinstein, A.**, "Market Segmentation", Probus Publishing Company, Chicago, Illinois (1987).
- [80] **Wells, W. D. and Gubar, G.**, "Life Cycle Concept in Marketing Research", *Journal of Marketing Research*, Vol. 3 (1966), pp. 355-363.
- [81] **Wills, G.**, "Dividing and Conquering: Strategies for Segmentation", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 3, N° 4 (1985), pp. 36-46.
- [82] **Wilmschurst, J.**, "The Fundamentals of Advertising", CIM, Buterworth Heisemann, Oxford (1985).
- [83] **Wind, Y.**, "Issues and advances in Segmentation Research", *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, N° 3 (1978), pp. 317-337.
- [84] **Wind, Y. and Cardozo, R.**, "Industrial Market Segmentation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 3 (1974), pp. 153-166.
- [85] **Yorke, D. A.**, "The Definition of Market Segments for Banking Services", *The European Journal of Marketing*, Vol. 16, N° 3 (1984), pp. 14-22.
- [86] **Young, S., Ott, L. and Feigin, B.**, "Some Technical Considerations in Market Segmentation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 15 (August 1978).

