

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Raquel Cristina Heinle

**BANCO BETA E CRISE DE 2008:
Estratégias de marketing para a captação de depósito a prazo.**

**Porto Alegre
2011**

Raquel Cristina Heinle

**BANCO BETA E CRISE DE 2008:
Estratégias de marketing para a captação de depósito a prazo.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Hugo Fridolino Müller Neto

Tutor Orientador: Martin de La Martinière Petroll

Porto Alegre

2011

Raquel Cristina Heinle

**BANCO BETA E CRISE DE 2008:
Estratégias de marketing para a captação de depósito a prazo.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em ____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Com carinho, dedico este trabalho aos meus pais, Gertrudes e Hugo (*in memoriam*), pelos ensinamentos e pelas lições de vida, e ao meu marido Felipe e ao meu filho, pelo apoio incondicional e pela compreensão.

RESUMO

O ano de 2008 foi marcado por uma crise bancária mundial, que levou à falência diversas instituições financeiras. Em meio à crise de confiança gerada junto aos investidores e à dificuldade de alguns bancos em obter liquidez para suas operações, uma instituição financeira surpreendentemente obteve incremento excepcional na captação de depósitos a prazo, instrumento padrão para a obtenção de *funding*. Mais interessante se torna este dado ao perceber que, durante o período analisado, esse banco promoveu ajustes no preço do produto, reduzindo o percentual do Depósito Interbancário (DI) pago aos seus clientes. Assim, esta pesquisa propôs-se a investigar os motivos pelos quais a organização captou esse volume extraordinário de recursos em depósito a prazo apesar do ajuste no preço praticado, a princípio, desfavorável ao cliente. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, no qual os dados foram coletados através de pesquisa documental e da aplicação de entrevista semi-estruturada. Os resultados permitiram apontar que o posicionamento adotado pela instituição, no qual todos os atributos remetem à ideia de segurança, e a utilização adequada das ferramentas do composto de Marketing, coerentes e convergentes com o posicionamento, levaram ao recorde de captação em Cédula de Depósito Bancário (CDB).

Palavras-chave: Composto de Marketing. Posicionamento. Depósito a prazo. Crise financeira.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT	19
Figura 2 – Níveis de produto	26
Figura 3 – Objetivos de preço possíveis	28
Figura 4 – Logomarca do Governo Federal exibida ao final do comercial do Banco Beta	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Avaliação do governo de Luís Inácio da Silva durante 2008 _____	38
Gráfico 2 – Resultado do Top of Mind 2010 _____	45
Gráfico 3 – Expansão da captação no Banco Beta _____	52
Gráfico 4 – Volume captado em CDB: novos depósitos x clientes que efetuaram novos depósitos _____	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis da Diferenciação _____	22
Quadro 2 – Estratégias de posicionamento _____	24
Quadro 3 – Estratégias de Preço x Qualidade _____	28
Quadro 4 – Possíveis reações às variações de preços _____	29
Quadro 5 – Síntese das fases da pesquisa _____	35
Quadro 6 – Medidas tomadas pelo Banco Central do Brasil _____	37
Quadro 7 – Resumo dos atributos de posicionamento do Banco Beta _____	45
Quadro 8 – Modalidades de CDB oferecidas pelo Banco Beta _____	47
Quadro 9 – Oportunidade: crise de confiança em relação a bancos de pequeno e médio porte _____	55
Quadro 10 – Oportunidade: crise com maior repercussão no exterior _____	55
Quadro 11 – Oportunidade: Índice recorde de aprovação do Governo Federal _____	56
Quadro 12 – Oportunidade: Movimento <i>fly-to-quality</i> _____	56

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Percentual máximo do DI pago para as operações de CDB em função do valor de investimento inicial _____ 48
- Tabela 2 – Percentual máximo do DI pago para as operações de CDB em função do valor de investimento inicial de clientes “Alta Renda” e Private _____ 49

LISTA DE SIGLAS

AIG	American International Group
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
Bacen	Banco Central do Brasil
CDB	Cédula de Depósito Bancário
CDI	Cédula de Depósito Interbancário
DI	Depósito Interbancário
FED	Federal Reserve
FGC	Fundo Garantidor de Créditos
Fipecafi	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
SFN	Sistema Financeiro Nacional
TAA	Terminal de Auto-Atendimento
TR	Taxa Referencial
URA	Unidade de Resposta Audível

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12	
1	MARKETING E ESTRATÉGIA	16
1.1	ANÁLISE AMBIENTAL	18
1.2	SELEÇÃO DE MERCADO-ALVO	20
1.3	DIFERENCIAÇÃO	21
1.4	POSICIONAMENTO	23
1.5	COMPOSTO DE MARKETING	26
1.5.1	Produto	26
1.5.2	Preço	27
1.5.3	Praça	30
1.5.4	Promoção	30
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
2.1	MÉTODO DE PESQUISA	32
2.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	32
2.2.1	Pesquisa documental	33
2.2.2	Entrevista semi-estruturada	33
2.3	ANÁLISE DOS DADOS	34
3	RESULTADOS	36
3.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: CRISE FINANCEIRA DE 2008	36
3.1.1	CDB: bom para o cliente, ótimo para o banco	39
3.2	ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO	41
3.2.1	Brasilidade	42
3.2.2	Sustentabilidade dos negócios	42
3.2.3	Perfil público versus perfil comercial	43
3.2.4	Liderança	44
3.3	COMPOSTO DE MARKETING	46
3.3.1	Produto	46
3.3.2	Preço	48
3.3.3	Praça	50
3.3.4	Promoção	51
3.4	RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS	52
3.5	DISCUSSÃO	54
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
-----------------------------------	-----------

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADA A ADMINISTRADOR DO BANCO BETA	65
---	-----------

INTRODUÇÃO

A expansão do consumo e do endividamento das famílias, das empresas e dos Estados, acrescida pelo afrouxamento do controle de alguns Bancos Centrais acarretaram o excesso de liquidez na economia. Nesse contexto, bancos americanos aumentaram consideravelmente seu grau de alavancagem, principalmente através da transformação de empréstimos hipotecários de alto risco em papéis *subprime*. Convertidos em títulos negociáveis no mercado, esses derivativos eram ofertados com a promessa de altas taxas de retorno. Todavia, a inadimplência generalizada dos devedores dessas hipotecas acarretou uma crise de crédito, sucedida por uma crise bancária de ordem global.

Após o anúncio de prejuízos, a situação de insolvência de várias instituições financeiras foi trazida a público : o Banco de Investimento Lehman Brothers faliu, a American International Group (AIG) foi estatizada, assim como as agências hipotecárias Freddie Mac e Fannie Mae. A intervenção do Federal Reserve¹ (FED) ainda evitou a falência da Goldman Sachs e da Morgan Stanley.

A crise assumiu ainda status mais crítico quando chegou à Europa e, com menor intensidade, à Ásia e ao Oriente Médio. Governos de diversos países viram-se obrigados a lançar pacotes econômicos de modo a sustentar suas economias.

O Brasil, apesar da adoção de um modelo econômico baseado em metas de inflação, câmbio flutuante e responsabilidade fiscal, também sentiu os efeitos da conjuntura mundial.

Em meio à crise de confiança geral no sistema financeiro e à dificuldade de algumas instituições financeiras em obter *funding*, diversos bancos passaram a aumentar o percentual do DI (Depósito Interbancário) pago aos investidores nas operações de depósito a prazo². Conforme informação disponibilizada pelo site Selecta Auditores (2009), um banco pequeno, por exemplo, chegou a pagar entre 125% e 130% do DI durante a crise de 2008. Grandes bancos remuneraram o papel em até 110% desse indicador. Em se tratando de composto de marketing, o percentual do DI ofertado pelas instituições financeiras para captação de depósitos a prazo refere-se ao preço por ela praticado.

¹ Banco Central dos Estados Unidos da América

² Um dos principais mecanismos de captação a prazo é o CDB.

Em oposição a essa tendência, numa decisão arrojada, o Banco Beta³ reduziu a remuneração oferecida aos clientes e, surpreendentemente, obteve incremento excepcional nos depósitos a prazo, aumentando em 75% o volume captado nesse tipo de investimento.

Resumindo o cenário que se apresentava, enquanto os concorrentes reduziam seus preços para atrair clientes, o Banco Beta elevava-o e, ainda assim, apresentava resultados excelentes na captação de depósitos a prazo.

QUESTÃO DE PESQUISA

Segundo Kotler (1998) normalmente, um aumento de preços – neste caso redução da rentabilidade convencionada, detém o volume de vendas. Assim, tendo em vista a incongruência relatada, apresenta-se a situação problema que pode ser resumida na seguinte questão:

Como o Banco Beta conseguiu captar tantos recursos em depósito a prazo durante a crise de 2008, apesar da iniciativa de reduzir a remuneração oferecida aos investidores?

OBJETIVOS

Objetivo geral

Identificar os motivos pelos quais o Banco Beta captou esse volume extraordinário de recursos em depósito a prazo durante a crise de 2008, apesar da redução dos percentuais do DI pago aos investidores.

³ Nome fictício, utilizado para preservar a identidade do banco pesquisado.

Objetivos específicos

- Descrever a crise bancária internacional ocorrida em 2008, bem como o desempenho do Banco Beta em captação de depósitos a prazo;
- Analisar a influência da estratégia de posicionamento adotada pelo Banco Beta no desempenho do produto analisado;
- Verificar quais os ajustes no composto de marketing que contribuíram para o resultado apresentado na captação de depósitos a prazo;
- Identificar variáveis não controláveis que tenham interferido no resultado;
- Elaborar sugestões e alternativas, a partir das conclusões da pesquisa, que contribuam para o desempenho da instituição frente a futuras crises que possam acontecer.

JUSTIFICATIVA

No contexto de competitividade atual, o entendimento comportamento do consumidor é fundamental para o sucesso da estratégia das organizações. Assim, faz-se imprescindível a leitura dos resultados obtidos em situações de estresse, a fim de identificar as estratégias adotadas que contribuíram positiva ou negativamente para o resultado obtido.

Assim, esta pesquisa torna-se relevante, pois gerou subsídios para analisar se o volume expressivo de captação em 2008 foi determinado pela adoção de estratégias de marketing bem sucedidas ou se foi ocasionado por acontecimentos alheios à vontade da empresa e, portando, considerados, variáveis incontroláveis.

Trata-se de um projeto viável, visto que o Banco Beta é uma empresa com ações negociadas na Bolsa de Valores e aderente ao Novo Mercado Bovespa⁴, o que determina a transparência de sua atuação. Além disso, a coleta de dados foi facilitada, uma vez que o pesquisador está inserido no ambiente estudado.

⁴ Maior estágio de Governança Corporativa da Bovespa, na qual as companhias emissoras dessas ações comprometem-se com práticas de gestão e *disclosure* adicionais ao que é exigido por lei.

Como o objetivo deste estudo é compreender um fenômeno contemporâneo, limitado a uma organização, a fim de esclarecer as decisões tomadas e os resultados por elas produzidos, o método escolhido foi o estudo de caso, no qual os dados foram coletados através de pesquisa documental e da aplicação de entrevista em semi-estruturada.

Assim, a fim de atender aos objetivos que se propõe, este trabalho está estruturado da seguinte maneira:

- **Quadro teórico:** trata-se de capítulo que aborda o referencial teórico que sustentou a pesquisa, apresentando conceito de Marketing e estratégias de Marketing, análise ambiental, diferenciação e posicionamento e, por fim, composto de marketing;

- **Metodologia:** capítulo destinado a apresentação do método empregado;

- **Apresentação e análise de dados:** tópico que visa discutir a crise de 2008, apresentar a organização analisada e as estratégias de marketing adotadas, relatando os dados coletados e suas respectivas análises;

- **Considerações finais:** último capítulo da monografia, que sintetiza os resultados da pesquisa e propõe algumas reflexões acerca da aplicação dos conceitos de Marketing.

1 MARKETING E ESTRATÉGIA

Segundo Kotler, (1998), existem cinco conceitos através dos quais as organizações podem conduzir suas atividades:

- a) produção;
- b) produto;
- c) vendas;
- d) marketing; e
- e) marketing societal.

Em mercados altamente competitivos, os três primeiros enfoques apresentam limitações que implicam utilidade limitada para as organizações contemporâneas.

O conceito de **Marketing**, construído a partir da segunda metade do século XX, presume que a concretização dos objetivos empresariais dá-se através do entendimento e do atendimento das necessidades e desejos dos mercados-alvo. Esse enfoque pressupõe uma visão de fora para dentro, através de um processo de retroalimentação, que inicia com a identificação das necessidades do cliente, que caso sejam atendidas pela organização, retornam à organização na forma de lucro. “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 1998, p. 27).

Extrapolando esse conceito, o **Marketing Societal**, agrega a ideia de que além de considerar os interesses da empresa e a satisfação dos consumidores, é necessária atenção ao interesse público em longo prazo e ao impacto de seus produtos e serviços para a sociedade. Além disso, propõe que as empresas desenvolvam suas atividades em condições sociais e éticas (KOTLER, 1998).

Em consonância com a definição proposta por Kotler, em que Marketing é um processo social e gerencial, McCarthy e Perreault (1997, p. 22) afirmam que o assunto pode ser analisado sob duas dimensões:

Micromarketing é o desempenho das atividades destinadas a realizar os objetivos de uma organização, partindo das necessidades do consumidor ou

cliente e dirigindo-lhes um fluxo de bens e serviços a partir de um fabricante ou produtor.

Macromarketing é um processo social que dirige o fluxo econômico de bens e serviços dos produtores aos consumidores de maneira que iguale eficazmente a oferta e a demanda e realize os objetivos da sociedade.

As decisões tomadas pelos administradores no âmbito das estratégias e atividades empresariais compõem o foco do micromarketing. Entretanto, todas as organizações estão inseridas num sistema econômico, o macromarketing, no qual a economia organiza-se de maneira a utilizar os recursos escassos, produzindo bens e serviços e distribuí-los para o consumo de pessoas ou grupos da sociedade. Nesse contexto, McCarthy e Perreault (1997) descrevem dois tipos básicos de sistemas econômicos, que determinarão a maneira pela qual as decisões serão tomadas:

Nos **sistemas econômicos planejados**, os governos decidem o que e quanto deve ser produzido, por quem, quando, para quem e por que. Os produtores têm pouca autonomia sobre que bens ou serviços fabricar.

Já nos **sistemas econômicos orientados para o mercado**, são os consumidores que acabam tomando as decisões de produção, através de suas escolhas de compra. Da mesma maneira, os produtores têm autonomia para fazer o que desejam e tomar suas decisões. Os esforços são destinados a satisfazer os clientes e o sucesso de suas atividades é transcrito na forma de lucro.

Atualmente, a maior parte das economias ocidentais é dirigida pelo mercado, mas não totalmente. A supervisão do sistema é atribuição do governo, no qual os bancos centrais, através de medidas monetárias, controlam as taxas de juros e disponibilidade da moeda, interferindo nos fluxos de oferta e demanda. A intenção é assegurar o desenvolvimento regular e sustentado da economia.

Considerando o papel das empresas, a obtenção de vantagem competitiva é precedida pelas estratégias de marketing que levem ao alcance dos objetivos organizacionais. Uma estratégia bem elaborada permite capitalizar forças e fornecer bens e serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes, condição essencial num mercado competitivo e mutante como o atual.

A definição das estratégias de Marketing a serem adotadas pela organização, visando à obtenção dos resultados a que se propõe deve ser precedida pela análise

ambiental. Esse diagnóstico permite que a empresa defina qual o seu mercado-alvo (grupo de pessoas que a empresa deseja atingir), desenvolva uma estratégia de diferenciação e posicionamento para esse público e crie e mantenha um composto de marketing apropriado que satisfaça às necessidades desses consumidores.

1.1 ANÁLISE AMBIENTAL

Uma vez formulada e conhecida a missão da organização, a próxima fase trata da análise ambiental, que resume informações acerca da condição externa e interna da organização.

A **análise do ambiente externo** refere-se ao monitoramento das forças macroambientais e dos atores microambientais importantes que afetam as operações da organização. Conforme McCarthy e Perreault (1997), devem ser observados os seguintes cenários:

- a) competitivo;
- b) econômico;
- c) tecnológico;
- d) político;
- e) legal; e
- f) cultural e social.

A partir do levantamento dessas informações, elas devem ser compiladas no sentido de determinar tendências e desenvolvimentos importantes, a fim de classificá-las como oportunidades ou ameaças.

Oportunidade de marketing é uma área de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente. [...]

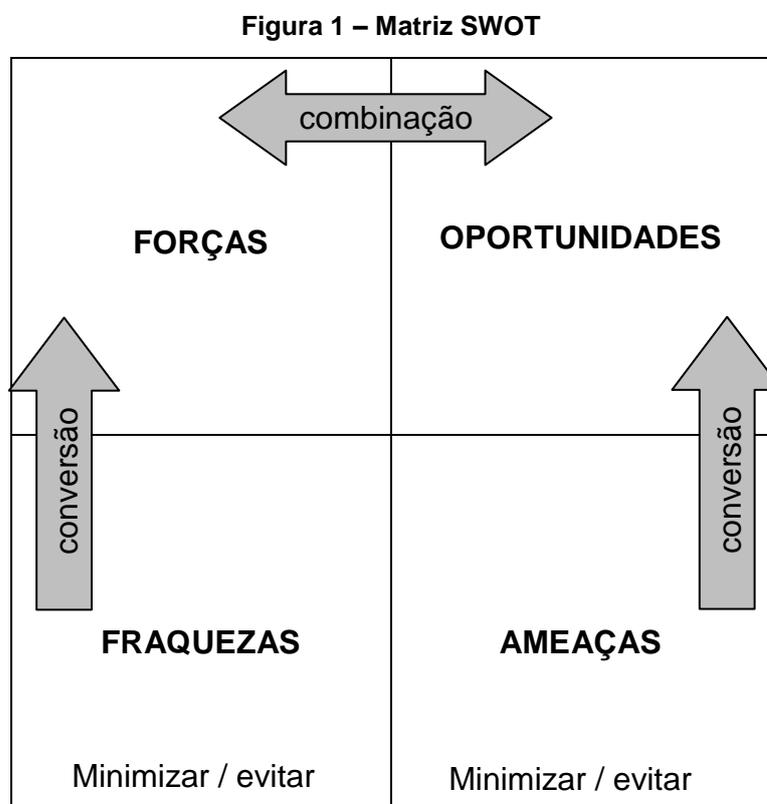
Ameaça ambiental é um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, à deteriorização das vendas ou do lucro (KOTLER, 1998, p. 87).

A **análise do ambiente interno** trata da avaliação crítica da organização, no intuito de identificar as capacidades da empresa. Ferrel *et al* (2000) sugere que ela deve considerar:

- a) os objetivos e desempenho atuais;
- b) o nível de disponibilidade de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos); e
- c) a cultura e estrutura organizacionais.

Uma vez detalhadas as informações, elas devem ser qualificadas como: **forças** (recursos ou capacidades que, combinadas, podem gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes) e **fraquezas** (vulnerabilidades da organização em relação aos demais concorrentes).

As informações obtidas através da descrição dos ambientes interno e externo da organização podem ser organizadas e compiladas através do modelo de análise conhecido como **SWOT**. Essa matriz permite o cruzamento das forças (*strenght*), fraquezas (*weaknesses*) às oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).



Fonte: Adaptado de Ferrel *et al*, (2000).

Ferrel *et al*, (2000) afirma que um dos benefícios da matriz SWOT está no fato de que a utilização de informações estruturadas pode impulsionar a seleção da estratégia da empresa, visto que catalisa a estruturação de decisões capazes de produzir os resultados desejados pela organização.

1.2 SELEÇÃO DE MERCADO-ALVO

A definição das estratégias de Marketing “envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, promoção e distribuição para satisfazer a necessidade dos consumidores desse mercado” (FERREL *et al*, 2000, p. 91).

A partir das análises do ambiente e da construção da matriz SWOT, deve-se escolher o mercado-alvo de atuação. McCarthy e Perreault (1997) informam que há três formas básicas para essa decisão:

- a) abordagem de **mercado-alvo único**: escolha de apenas um segmento homogêneo;
- b) abordagem de **mercado-alvo múltiplo**: escolha de dois ou mais segmentos que, depois, serão tratados separadamente, já que necessitam de um composto de marketing diferente; e
- c) abordagem de **mercado-alvo combinado**: combinação de dois ou mais submercados em um mercado-alvo maior como base para uma única estratégia.

Escolhido o mercado, são tomadas as decisões quanto ao **composto de marketing**, ou seja, qual a combinação de produto, preço, praça e promoção que, na maior extensão possível, atenderá as necessidades do consumidor/cliente. Essas alternativas devem ser correntes com a **diferenciação** e o **posicionamento** que será adotado e que devem ser reconhecidos pela maioria dos consumidores.

1.3 DIFERENCIAÇÃO

“Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes” (KOTLER, 1998, p.254). Ainda, segundo Ferrel *et al* (2000, p. 101),

a percepção do consumidor é de máxima importância nesse processo, porque as diferenças entre produtos podem estar baseadas em qualidades reais (características ou estilo do produto) ou em qualidades psicológicas (imagem do produto).

Para Ferrel *et al* (2000), o elemento mais importante que apresenta as diferenças entre produtos é a **marca**. Todavia, elencam outras três bases para diferenciação.

Descritores do produto: referem-se às características do produto, físicas inclusive, às vantagens, enquanto características de desempenho e funcionalidade de modo distintivo e atraente aos consumidores-alvo e à qualidade que permite a obtenção do desempenho esperado na satisfação das necessidades e desejos.

Serviços de apoio ao consumidor: Incluem serviços que podem ser oferecidos pela empresa além do produto principal. Agregam valor ao consumidor, principalmente em setores nos quais produtos do mercado são essencialmente similares, *commodities*.

Imagem: diz respeito à organização ou ao produto. É a impressão global que o consumidor possui dos mesmos. Inclui o que a empresa fez no passado, o que oferece hoje e as projeções para o futuro. Todos os aspectos do composto de marketing percebido pelo cliente afetam essa impressão.

As ferramentas para a empresa diferenciar-se de seus concorrentes no intuito de obter vantagem competitiva também são exploradas por Kotler (1998) e descritas quadro a seguir.

Quadro 1 – Variáveis da Diferenciação

PRODUTO	Características	Aspectos que complementam a função básica do produto
	Desempenho	Níveis pelos quais as características do produto operam
	Conformidade	Grau pelo qual as unidades produzidas são idênticas e atendem às especificações
	Durabilidade	Mensuração do tempo de duração do produto
	Confiabilidade	Probabilidade de que um produto não apresentará defeitos
	Facilidade de conserto	Rapidez e atenção de um fabricante em relação a eventuais defeitos
	Estilo	Como o comprador vê o produto
	Design	Características relativas à aparência e funções de um produto
SERVIÇO	Facilidade do pedido	
	Entrega	
	Instalação	
	Treinamento do consumidor	
	Serviços de consultoria do consumidor	
	Manutenção e conserto	
	Serviços diversos	
PESSOAL	Competência	Funcionários com experiência e conhecimentos exigidos
	Cortesia	São amigáveis, respeitosos
	Credibilidade	São dignos de crédito
	Confiabilidade	Desempenham o serviço com consistência e cuidado
	Responsividade	Respondem rapidamente às solicitações
	Comunicação	Os funcionários procuram entender o cliente e comunicar-se claramente
CANAL	Cobertura	
	Especialidade	
	Desempenho	
IMAGEM	Símbolos	Imagens fortes que despertam o reconhecimento da marca
	Mídia audiovisual e escrita	Anúncios que divulgam a personalidade da empresa
	Atmosfera	Espaço físico em que a organização produz ou entrega seus produtos
	Eventos	Eventos que a organização apóia ou patrocina

Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

1.4 POSICIONAMENTO

Posicionamento envolve a decisão de qual a imagem que a organização pretende comunicar aos seus consumidores-alvos. É o conceito pelo qual ela deseja ser reconhecida.

O posicionamento começa com o produto, uma peça de merchandising, um serviço, uma empresa, uma instituição ou mesmo uma pessoa... Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial. [...] O posicionamento é o primeiro sistema de pensamento em que enfrenta para valer o problema de se fazer ouvir nesta sociedade saturada de comunicação. (RIES e TROUT, 2003, p. 2)

Além de construir uma imagem positiva do produto e/ou da organização, é imprescindível que a empresa apresente uma razão concreta e específica para que o consumidor efetue a compra. Ries e Trout (2003) afirmam que a informação deve ser clara, livre de ambigüidades e simples para que impressão causada perdure. A sugestão dos autores é “afiar” a sua mensagem para que ela corte a mente. Além disso, comentam que a intenção do posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas manipular o que já está dentro da mente e realinhar as conexões já existentes.

Ainda no sentido de “afiar” a mensagem, Reeves (*apud* KOTLER, 1998, p. 266) defende a opção por uma **única proposição de venda**, relatando que a empresa “deve escolher um atributo e promover-se como ‘número um’ naquele atributo”. Todavia, Kotler (1998) enfatiza que nem todos concordam que o posicionamento de benefício único seja sempre o mais adequado. Por vezes, estratégia de benefício múltiplo pode ser bem sucedida, desde que os atributos oferecidos sejam compatíveis.

No entanto, o autor salienta que, por vezes, ao aumentar a quantidade de apelo em relação as suas marcas, as organizações perdem um posicionamento claro, correndo o risco de ficarem desacreditadas. Nesse sentido, Kotler (1998) relaciona os quatro erros de posicionamento que as empresas devem evitar:

- a) **Subposicionamento**: ocorre quando os compradores têm uma vaga ideia da marca;
- b) **Superposicionamento**: situação na qual o cliente tem uma imagem muito estreita da marca;
- c) **Posicionamento confuso**: circunstância em que o cliente tem uma imagem confusa em relação à marca em virtude de muitos apelos de propaganda ou mudança constante de posicionamento; e
- d) **Posicionamento duvidoso**: ocorre quando os clientes não acreditam nos apelos de propaganda da marca, em função de suas características, preço ou fabricante do produto.

A fim de evitar os problemas mencionados, é necessário adotar estratégias claras de posicionamento, listadas no quadro abaixo.

Quadro 2 – Estratégias de posicionamento

Estratégia	Definição
Posicionamento por atributo	A empresa posiciona-se em um atributo como tamanho, anos de existência
Posicionamento por benefício	É prometido um benefício ou uma característica que a destaque dos concorrentes
Posicionamento por uso/aplicação	Envolve posicionar o produto como o melhor em algum uso ou aplicação
Posicionamento por usuário	Refere-se a posicionar o produto como o melhor para algum grupo definido de usuários
Posicionamento por concorrente	Trata-se de posicionar o produto como o melhor em relação a algum concorrente
Posicionamento por categoria de produto	Envolve posicionar os produtos como líder em determinada categoria de produtos
Posicionamento por qualidade ou preço	Neste caso, o produto é posicionado como o que oferece o maior valor

Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

Ferrel *et al* (2000), destacam três estratégias de posicionamento que podem ser adotados pela organização para criar a imagem positiva desejada.

- a) **Fortalecimento da posição atual**: consiste em satisfazer continuamente as expectativas dos consumidores, sendo, assim, percebida como a única empresa capaz de atingir um novo patamar;

b) **Mudança para uma nova posição:** trata do reposicionamento que pode envolver qualquer um dos elementos do composto de marketing e talvez todos eles. Tal estratégia pode ser adotada quando o declínio de vendas ou da participação no mercado apontem que os consumidores perderam a confiança na habilidade de um produto satisfazer a suas necessidades; e

c) **Reposicionamento do concorrente:** algumas vezes é mais vantajoso reposicionar o concorrente em vez de mudar a sua própria posição. “Um ataque direto na força do concorrente pode colocar seus produtos em situação menos favorável ou até forçá-lo a mudar sua estratégia de posicionamento” (FERREL *et al*, 2000, p. 103).

Ries e Trout (2003) propõem a existência de um sistema de “escadinhas” na mente dos consumidores, situando as marcas ou produtos conforme sua preferência.

A história mostra que a primeira marca a chegar ao cérebro, em média, pega uma fatia duas vezes maior do mercado do que a marca que chega o segundo, e, outra vez, mais que o dobro da terceira colocada. (RIES e TROUT, 2003. p. 32)

Assim, quem assume o primeiro degrau larga em vantagem, sendo difícil “forçar para baixo” aquele que ocupa uma posição mais privilegiada. Isso justifica o interesse das empresas em serem líderes de mercado, mantendo essa posição ou buscando ser o número 1.

Uma vez definidas as estratégias de diferenciação e posicionamento, a empresa deve comunicar esse posicionamento efetivo através das ferramentas do composto de marketing. Produto, preço, ponto-de-venda e promoção constituir-se-ão nos detalhes táticos da estratégia de posicionamento escolhida.

1.5 COMPOSTO DE MARKETING

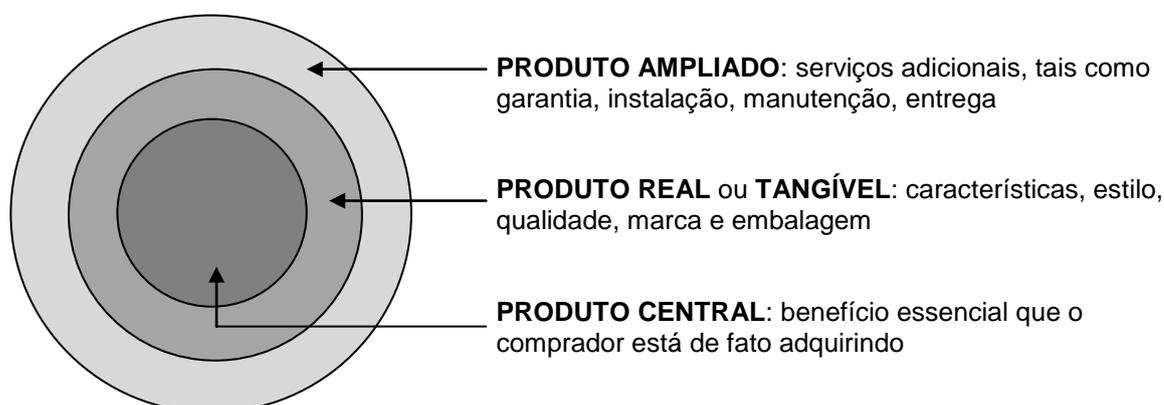
O Composto de Marketing ou *Marketing Mix*, representa as variáveis controláveis que a empresa reúne para, na maior extensão possível, satisfazer seus clientes. É através da combinação desses instrumentos que a organização pretende para alcançar seus objetivos de mercado num prazo definido. McCarthy (1997) construiu uma classificação para essas ferramentas conhecida como **4 Ps**: Produto, Preço, Praça e Promoção.

1.5.1 Produto

“Produto significa a oferta de uma empresa que satisfaz a uma necessidade” (McCARTHY, 1997, p. 148). O entendimento desse conceito é essencial para a correta tomada de decisão acerca do composto de marketing. Considera-se produto um bem físico, um serviço, ou uma mistura de ambos, desde que a ideia de satisfação dos consumidores permeie esse entendimento. Assim, o valor que um produto tem é a medida da sua capacidade de entregar benefícios aos compradores.

Consonantes com essa interpretação, Kotler e Armstrong (2007) apresentam três níveis básicos em que os produtos podem ser divididos, conforme figura 1.

Figura 2 – Níveis de produto



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007)

Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que os serviços possuem características únicas e intrínsecas que devem ser consideradas:

- a) **Intangibilidade:** os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de comprados;
- b) **Variabilidade:** a qualidade dos serviços depende de quem os proporciona e quando, onde e como são proporcionados
- c) **Inseparabilidade:** os serviços não podem ser separados de seus fornecedores; e
- d) **Perecibilidade:** os serviços não podem ser estocados para venda ou uso posterior.

As áreas de decisão do produto envolvem ainda a identificação de oportunidades de lançamento de produtos, serviços e marcas, a adequação destes à necessidade e desejo dos clientes, a formulação das estratégias de produto e linhas de produto, bem como gerenciamento do seu ciclo de vida.

1.5.2 Preço

É o único fator do composto de marketing que proporciona rentabilidade à organização. Os demais representam custos. Ao fixar um preço, deve-se considerar o tipo de concorrência no mercado-alvo e o custo total do composto de marketing. Ele deve ser definido para “atingir o equilíbrio correto entre as necessidades dos consumidores, as soluções alternativas e a necessidade de a empresa cobrir seus custos diretos e indiretos e também obter um lucro aceitável” (FERREL *et al*, 2000, p. 96).

Ferrel *et al* (2000), consideram o preço mais do que um problema financeiro ou econômico. Salientam que existem conotações sociais e psicológicas significativas, tonando-se necessário estimar a reação do consumidor a possíveis preços, visto que ele está estreitamente conectado às percepções do consumidor quanto à qualidade, prestígio e imagem do produto.

Também nesse sentido, Kotler (1998) apresenta um esquema que vincula a estratégia preço-qualidade do produto.

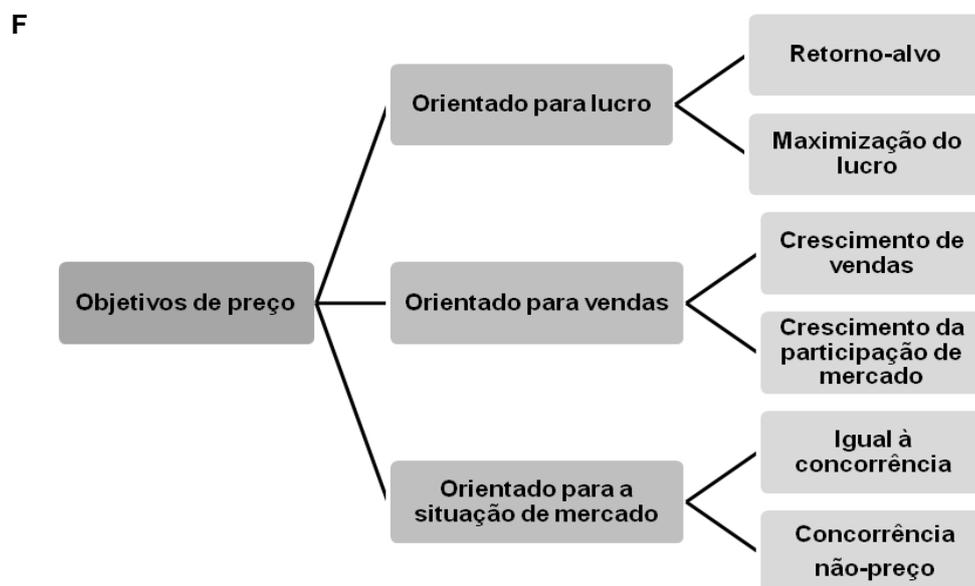
Quadro 3 – Estratégias de Preço x Qualidade

		PREÇO		
		Alto	Médio	Baixo
QUALIDADE DO PRODUTO	Alta	Estratégia de valor alto	Estratégia de alto valor	Estratégia de valor supremo
	Média	Estratégia de preço alto	Estratégia de preço médio	Estratégia de valor médio
	Baixa	Estratégia de desconto	Estratégia de falsa economia	Estratégia de economia

Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

McCarthy (1997) afirma que a determinação do preço deve estar alinhada aos objetivos de marketing e da empresa. Segue figura que ilustra os objetivos de preço que podem ser escolhidos conforme o autor.

Figura 3 – Objetivos de preço possíveis



Fonte: Adaptado de McCarthy (1997).

Preço é considerado o elemento mais flexível do composto de marketing, já que permite ajustes mais rápidos em função de ambientes e condições mutantes do mercado. Kotler (1998, p. 461) afirma que as organizações enfrentam situações que exigem a alteração dos preços:

“Uma redução de preços pode ocorrer quando há excesso de capacidade de produção, declínio da participação de mercado, desejo de dominar o mercado através de preços mais baixos ou em razão de recessão econômica. Um aumento de preços pode ocorrer quando por inflação de custo ou aquecimento da demanda”.

Qualquer alteração de preço pode provocar mudanças no comportamento dos consumidores, podendo ser interpretada de maneiras distintas, conforme o quadro abaixo.

Quadro 4 – Possíveis reações às variações de preços

REDUÇÃO DE PREÇO	AUMENTO DE PREÇO
<ul style="list-style-type: none"> - o item esta prestes a ser substituído por um novo modelo; - o item apresenta problemas e não está vendendo bem; - a empresa está passando por dificuldades financeiras; - o preço pode cair mais e compensa esperar; - a qualidade foi reduzida. 	<ul style="list-style-type: none"> - o item é “quente” e difícil de ser encontrado. Assim, precisa ser adquirido logo; - representa valor incomum.

Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

Baseado no quadro acima, percebe-se que um aumento de preços, que normalmente deteria as vendas, pode representar algo positivo para os consumidores. Assim, uma organização “pode cobrar mais que a concorrência e ainda assim vender mais se o consumidor estiver convencido de que os custos durante o ciclo de duração do produto são menores” (KOTLER, 1998, p. 457).

1.5.3 Praça

Também denominado de “ponto de venda” ou “distribuição”⁵, as atividades relacionadas ao ponto-de-venda visam assegurar que o produto em quantidade apropriada, no momento adequado e no local certo para que o consumidor possa adquiri-lo. As decisões envolvem a escolha de serviços de logística (os meios de transporte, do armazenamento, do estoque), bem como da utilização de atacadistas, distribuidores e varejistas.

Segundo Ferrel *et al* (2000), a distribuição compreende os seguintes aspectos:

- a) **Canais de distribuição:** qualquer série de empresas ou indivíduos que participam do fluxo de produtos do fabricante até o consumidor final, ou seja, o sistema pelo qual o produto flui de produtores a consumidores; e
- b) **Distribuição física:** as estratégias de logística que tratam de transporte, estocagem, movimentação de materiais e dos sistemas de equipamentos necessários à essa função.

Ainda conforme estes autores, “a distribuição tende a ser a atividade de marketing mais difícil de ser modificada” (FERREL *et al*, 2000, p.58).

1.5.4 Promoção

Este “P” trata de comunicar as características e os benefícios de um determinado produto ao mercado-alvo. McCarthy e Perreault (1997) especificam que a promoção pode ser efetuada por múltiplos métodos, cabendo aos gestores de marketing combiná-los de maneira a garantir o melhor resultado:

- a) A **venda pessoal** envolve a comunicação direta entre vendedores e consumidores potenciais;
- b) A **venda em massa** representa a comunicação com grande número de consumidores ao mesmo tempo. A principal forma de venda em massa é a

⁵ Enquanto McCarthy utiliza o termo “praça”, autores como Kotler e Ferrel preferem denominá-lo de “distribuição”.

propaganda - forma paga de apresentação de mensagens persuasivas por um patrocinador identificado. Outra é a **publicidade**, forma gratuita de apresentação de idéias; e

c) A **promoção de vendas** refere-se às atividades de incentivo, de curto prazo, que estimulam o interesse, a experimentação ou compra. Pode envolver cupons, amostras, brindes.

A ampla variedade de métodos promocionais tem um objetivo comum: **informar, persuadir e lembrar** os consumidores-alvo sobre a empresa e seu composto de marketing.

McCarthy e Perreault (1997, p. 262) tipificam propaganda em propaganda de produto e propaganda institucional. Essa última modalidade “focaliza a marca e o prestígio de uma organização ou setor industrial. Pode procurar informar, persuadir ou lembrar”.

Cabe ressaltar que nem todas as variáveis do composto de marketing podem ser ajustadas rapidamente. “Tipicamente a empresa pode mudar seu preço, tamanho da força de vendas e despesas de propaganda a [sic.] curto prazo” (KOTLER, 1998, p. 97). A criação de novos produtos e alterações significativas nos canais de distribuição são possíveis apenas no longo prazo.

Esses componentes são interdependentes e a sua composição deve ser coerente com as estratégias de diferenciação e de posicionamento escolhidas pela organização.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, apresentando as ferramentas utilizadas para a coleta e análise dos dados coletados, bem como as limitações do estudo.

2.1 MÉTODO DE PESQUISA

Uma vez que o objetivo deste estudo é compreender um fenômeno contemporâneo, limitado a uma organização, esclarecendo as decisões tomadas e quais os resultados por elas produzidos, o método escolhido é o estudo de caso. Yin (2001) considera esta estratégia a mais adequada quando estão sendo propostas questões “como” e “porquê”, as quais apresentam demandas explicativas e tratam de relações operacionais que ocorram ao longo do tempo. Esse método deve ser utilizado quando o investigador tem pouco controle sobre o evento e quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real.

O estudo de caso deve ser aplicado quando o fenômeno a ser estudado é complexo, ressaltando que há a preservação do ambiente em que ocorre, proporcionando uma visão sistêmica à análise. Ainda, permite “ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1987).

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Esta fase corresponde à realização de uma pesquisa de campo, cuja unidade de análise foi o Banco Beta S.A., através do exame e estudo de documentos e de entrevista semi-estruturadas, a saber:

2.2.1 Pesquisa documental

Segundo Godoy (1995), a análise documental é uma das fontes de maior confiabilidade, já que busca informações factuais em documentos a partir das questões consideradas de interesse. Constitui-se numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, complementando as informações obtidas por outras técnicas ou revelando aspectos novos de um tema ou problema. São, ainda, uma fonte rica e estável de dados.

Assim, visando coletar informações acerca do processo analisado, utilizados os documentos a seguir:

- a) relatórios de divulgação dos resultados do Banco Beta para o período analisado;
- b) informações de mercado obtidas em canais disponíveis ao público, bem como dados comparativos entre os Bancos divulgados pelo Banco Central do Brasil (BACEN);
- c) documentos referentes às estratégias de marketing adotadas pelo Banco Beta, bem como campanhas publicitárias e outras peças de merchandising utilizadas pela instituição; e
- d) informações gerenciais coletadas no Sistema do Banco Beta.

2.2.2 Entrevista semi-estruturada

Para a obtenção de dados não disponíveis ao público geral ou visando aprofundar informações obtidas através da análise de documentos, foi utilizado o recurso de aplicação de entrevistas com roteiro semi-estruturado. De acordo com Roesch (1999, p. 159), o roteiro semi-estruturado corresponde a uma seleção prévia de categorias de perguntas, nas quais “utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. Triviños (1987) sustenta que a entrevista semi-estruturada parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipótese relevantes para a pesquisa. Oferece amplo

campo de interrogativas, decorrentes de proposições que surgem a partir das respostas do informante.

Segundo Yin (2001), o informante-chave é fundamental para o sucesso de um estudo de caso. Além de fornecer ao pesquisador percepções e interpretações sob a temática observada, pode sugerir outras fontes que complementam as evidências para a conclusão da análise.

Para a utilização dessa técnica, foi entrevistado um gestor da Diretoria de Marketing do Banco. O meio utilizado para a aplicação da entrevista foi telefônica, em virtude da disponibilidade limitada de horário do entrevistado e da distância geográfica entre ele e o pesquisador.

2.3 ANÁLISE DOS DADOS

Uma vez que foram utilizadas múltiplas fontes de coleta de informações, os dados foram analisados sob o método da **triangulação** dos dados de origens diversas – entrevistas e documentos. Segundo Gomes (2005) a triangulação processa-se por diferentes técnicas, métodos ou fontes de pesquisa, compreendendo que o melhor método é o que melhor se adéqua na construção teórica da realidade, exigindo a clareza dos limites e das possibilidades de cada uma das fontes.

Por incluir múltiplos métodos de coleta de dados (entrevista semi-estruturada, documentos internos e externos), mesmo que todos de origem qualitativa, a aplicação da análise de dados através da metodologia de triangulação torna-se coerente, porque garantirá não só a complementaridade das informações como também permitirá a verificação de existência de convergência entre as fontes.

A síntese dos resultados obtidos e as recomendações práticas serão levadas ao conhecimento dos administradores do Banco, que receberão cópia desta monografia.

Quadro 5 – Síntese das fases da pesquisa

FASE 1 - SUSTENTAÇÃO TEÓRICA		
ETAPA	ATIVIDADE	RECURSOS
Conhecer ferramentas do composto de marketing, identificando as estratégias que podem ser adotadas pela organização para alcançar seus objetivos	Aprofundamento do referencial teórico	Principais autores: – Ferrel <i>et al</i> (2000) – Kotler (1998) – McCarthy e Perreault (1997) – Ries e Trout (2003)
FASE 2 – PESQUISA DE CAMPO		
OBJETIVO ESPECÍFICO	ATIVIDADE	RECURSOS
Descrever a crise bancária internacional ocorrida em 2008, bem como o desempenho do Banco Beta e dos seus principais concorrentes em captação de depósitos a prazo.	Análise documental	– Informações de mercado e análises econômicas; – Relatórios gerenciais da organização; – Apresentação de resultados da instituição; – Teleconferência realizada pela Vice-Presidência de Relação com Investidores da instituição. – Comparativos disponibilizados pelo Bacen.
Verificar quais os ajustes no composto de marketing que contribuíram para o resultado apresentado na captação de depósitos a prazo	Análise documental e entrevistas semi-estruturadas	– Entrevista semi-estruturada com administrador do Banco; – Relatórios gerenciais da organização; – Propagandas divulgadas pelo Banco; – Teleconferência realizada pela Vice-Presidência de Relação com Investidores.
Analisar a influência da estratégia de posicionamento adotada pelo Banco Beta no desempenho do produto analisado	Análise documental e entrevistas semi-estruturadas	– Entrevista semi-estruturada com administrador do Banco; – Relatórios gerenciais da organização; – Discurso organizacional da instituição.
Identificar variáveis não controláveis que tenham interferido no resultado.	Análise documental e entrevistas semi-estruturadas	– Informações de mercado e análises econômicas; – Entrevista semi-estruturada com administrador do Banco.
FASE 3 – RECOMENDAÇÕES		
OBJETIVO ESPECÍFICO	ATIVIDADE	RECURSOS
Elaborar sugestões e alternativas, a partir das conclusões da pesquisa, que contribuam para o desempenho da instituição frente a futuras crises que possam acontecer.	Síntese dos resultados obtidos	Resultado decorrente do cruzamento do referencial teórico com as análises dos dados da fase 2.

3 RESULTADOS

Este capítulo aborda os resultados da pesquisa, fazendo uma breve descrição do ambiente externo do período analisado, sobretudo sobre a crise financeira de 2008. Ainda, visa relatar a empresa analisada, apresentando dados quanto à seleção de mercado-alvo, estratégias de diversificação e posicionamento adotadas pela instituição, bem como relato das decisões tomadas acerca do composto de marketing. Apresenta, ainda, os resultados obtidos pela organização a partir das decisões de marketing tomadas.

3.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: CRISE FINANCEIRA DE 2008

O ano de 2008 foi marcado por um momento de turbulência econômica, e assuntos como liquidez e qualidade da carteira de crédito permearam intensamente o dia a dia das instituições financeiras. O início da crise deu-se nos mercado imobiliário dos Estados Unidos, iniciado em 2007 (NAIME, 2007). A desvalorização dos imóveis anteriormente superavaliados, a elevação do endividamento das famílias americanas que haviam hipotecado esses imóveis principalmente em operações pós-fixadas, o desaquecimento da economia nacional, que provocava também a elevação do desemprego formavam a conjuntura que deu início ao que foi considerada por Meirelles (2011), presidente do Bacen na época, a mais grave crise internacional desde a década de 30.

Ainda, e tornando o cenário mais conturbado, os bancos americanos havia aumentando consideravelmente seu grau de alavancagem através de operações chamadas *subprime*, que, como estratégia de securitização/derivativos, consistiam na conversão de empréstimos hipotecários de alto risco em títulos negociáveis no mercado, majoritariamente nos mercados europeu e asiático (NAIME, 2007).

A inadimplência dessas hipotecas, cujos imóveis dados em contrapartida aos empréstimos perderam valor. Consequência: as operações inadimplentes entraram como perda para as instituições financeiras mesmo com a retomada destas

garantias. Esses eventos provocaram perdas sem precedentes nas demonstrações contábeis de grande parte dos principais bancos americanos, ocasionando também consequências para as bolsas nos Estados Unidos e ao redor do mundo, onde quer que ações destas empresas fossem negociadas (O ECONOMISTA, 2011).

Precipitando a crise, a falência do banco de investimentos americano Lehman Brothers desencadeou crise sistêmica no sistema financeiro americano e mundial. A extensão da crise foi percebida pelas grandes corporações, outrora reputadas com elevados graus das agências de classificação de risco, que estavam colapsando. Dentre elas, empresas de porte do mercado hipotecário americano, Fannie Mae e Freddie Mac, a corretora Meryll Lynch, a seguradora AIG. Diante desse cenário, governos de diversos países viram-se obrigados a lançar pacotes econômicos de modo a sustentar suas economias (O ECONOMISTA, 2011).

No Brasil, mesmo sem qualquer exposição a ativos relacionados ao *subprime*, os bancos brasileiros perderam valor no mercado, refletindo a **crise de confiança** que se abateu nos mercados financeiros mundiais. Apesar de não existir indícios de que a crise que abateu o mercado financeiro internacional tenha provocado a deterioração na qualidade do crédito no Brasil, o agravamento da crise externa restringiu o acesso dos bancos e das empresas brasileiras às linhas de crédito externo e abalou o mercado de capitais e de câmbio brasileiros. Em meio à crise de confiança geral no sistema financeiro, e algumas instituições financeiras passaram a ter problemas para a obtenção de *funding*, acarretando problemas de liquidez (BANCO BETA, 2008).

No intuito de prover liquidez no sistema financeiro nacional e buscando alternativas para o financiamento ao comércio exterior, o Governo Federal e o Banco Central tomaram várias medidas, descritas no quadro a seguir.

Quadro 6 – Medidas tomadas pelo Banco Central do Brasil

MEDIDA	DECISÃO
Circular 3.405	Redução do compulsório e da exigibilidade sobre depósitos interfinanceiros de sociedades de arrendamento mercantil.
Circular 3.407	Aquisição interbancária de carteiras de crédito com dedução no compulsório de depósitos a prazo em até 40%
Circular 3.408	Reduz o compulsório sobre depósitos a prazo e a exigibilidade adicional sobre depósitos a vista em 3%.
Resolução 3.622	Estabelece critérios e condições para operações de redesconto e de empréstimo de que trata a MP 442.
Circulares de 13/10	Libera o compulsório e a exigibilidade sobre depósitos a prazo, a vista e interfinanceiros

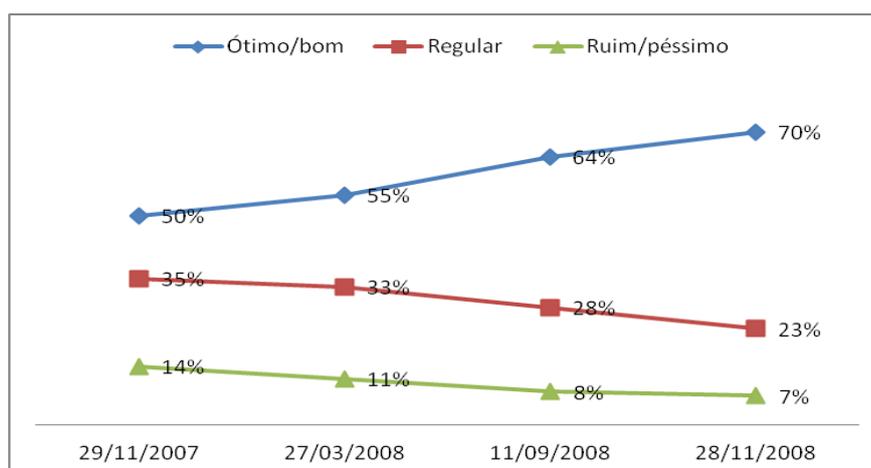
Fonte: Banco Central do Brasil (2011)

Demonstrando não estar indiferente tampouco inerte em relação à crise financeira internacional, o Governo Federal apresentou índices positivos nas pesquisas de avaliação divulgadas por institutos conhecidos.

Segundo o Ibope (2008), em pesquisa realizada em 15 de dezembro, os resultados apontaram que a crise era considerada grave ou muito grave para 84% dos entrevistados. Todavia, 56% acreditavam que o país seria pouco ou nada prejudicado por ela. Em relação à avaliação do governo Lula 73% o classificaram como ótimo ou bom, índice recorde desde a redemocratização e 84% aprovam a forma do presidente administrar.

Esses números forma coerentes com os divulgados pelo Datafolha (2008), que pode ser comprovado através do gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Avaliação do governo de Luís Inácio da Silva durante 2008



Fonte: Datafolha (2008).

Apesar da maior liquidez proporcionada pelas novas regras do Banco Central, que favoreceram a aquisição de carteiras de crédito e ainda grandes bancos buscando instituições de menor porte que agreguem valor às suas operações, a capacidade de obtenção de *funding* permanece sendo questão central para as instituições financeiras.

3.1.1 CDB: bom para o cliente, ótimo para o banco

O CDB - **Certificado de Depósito Bancário** é instrumento de captação de recursos a prazo pelos bancos, sendo, na visão cliente, um produto de investimento/aplicação. Trata-se de um

título de renda fixa emitido por bancos comerciais e de investimento que rende juro, que representa promessa de pagamento nominativa endossável à ordem, de importância depositada em banco, acrescida do valor da remuneração ou lucratividade convencionada até o vencimento (BMFBOVESPA, 2011).

As turbulências no cenário econômico tornaram o CDB particularmente atrativo durante a crise, pelas próprias características do produto, citadas por Macedo (2008):

- a) têm remuneração pré ou pós-fixada, e neste caso a mais negociada é como proporção dos CDI (Cédula de Depósito Interbancário) em função do volume aplicado ou prazo de permanência;
- b) em alguns bancos podem ser movimentados tanto nas agências como nos terminais de auto-atendimento, na Internet e centrais de atendimento;
- c) o IR é cobrado apenas no resgate, com o que os CDBs não sofrem o come-quotas em maio e novembro e, com isso, o dinheiro que seria então recolhido continua a render para o aplicador;
- d) não há taxa de administração;
- e) é possível negociar a troca de indexadores da aplicação através de operação de *Swap*; e
- f) a aplicação é protegida pelo Fundo Garantidor de Crédito (FGC) até o limite de R\$60.000, por CPF do investidor, o que se aplica ao total das aplicações realizadas na instituição onde houver problemas.⁶

⁶ FGC é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que administra mecanismo de proteção a correntistas, poupadores e investidores em caso de intervenção, falência ou liquidação de instituição financeira depositária. Atualmente, o limite de cobertura do FGC é de R\$ 70.000,00 para cada pessoa, por instituição. Financeira (FUNDO, 2011).

Uma matéria divulgada durante a crise registrava que

graças ao aumento da aversão a risco e também da evolução das taxas de juros desde o ano passado, as operações de captação de recursos via Certificados de Depósito Bancário (CDB), pelas instituições financeiras, tiveram um salto de 83,45%, de janeiro até o dia 8 de dezembro deste ano, em comparação com o mesmo período do ano passado (DCI, 2008).

O incremento nesse tipo de investimento é justificado pelas incertezas causadas pela crise, levando os investidores a procurar mais segurança. Segundo o professor de Finanças da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi), Assaf (*apud* GUERRA, 2008), "os recursos das operações de maior risco, como a bolsa de valores, estão sendo canalizados para títulos do governo ou ativos de bancos de primeira linha". Conforme reportagem veiculada pelo VALOR (2008), "outro motivo de destaque é o ciclo de alta da taxa básica de juros iniciado em abril deste ano, que deixa a aplicação mais atraente, já que grande maioria tem sua remuneração atrelada ao CDI." Em outubro de 2008, a Selic era de 13,75%a.a..

Na visão banco, a captação através de CDB é importantíssima porque os recursos são utilizados para a realização de empréstimos e financiamentos para público, para aplicações interfinanceiras e para aplicações em títulos públicos. Segundo Macedo (2008), os recursos de fundos financeiros e cadernetas de poupança ficam em parte vinculados a determinadas destinações, como títulos da dívida pública no primeiro e financiamento imobiliário ou agrícola no segundo. Em se tratando de CDB, "ela é voltada particularmente para o crédito às pessoas físicas e jurídicas, para os mais diversos tipos e finalidades (pessoal, consignado, capital de giro, bens duráveis e outros)". Isso torna esse instrumento financeiro essencial para a liquidez da economia.

Todavia, a necessidade de captação de depósitos a prazo por instituições de todo o sistema financeiro foi responsável por um aumento no custo de captação desses bancos, que passavam a pagar maior remuneração aos investidores na tentativa de atrair mais clientes. Ora, as leis de mercado inferem que os preços ou

taxas tornam-se maiores para atrair os investidores proporcionalmente ao aumento da oferta.

A analista de bancos do Banif, Graça (*apud* MACEDO, 2008), afirmou que a falta de liquidez dos mercados nacional e internacional fez com que o custo da captação das instituições financeiras saltasse de 108% para 130% do CDI. O movimento foi observado principalmente em bancos de médio porte. Todavia, informava que Bradesco, Unibanco e Itaú haviam interrompido a liberação de crédito pessoal por conta da escassez de captação.

Confirmando esse aumento significativo no custo das captações, o analista do Modal Asset Management, Senper (*apud* GAZETA, 2008) afirmou que havia rumores que nas mesas de operações um banco médio captou recursos em depósito a prazo a um custo de 150% do CDI. "Com esse custo, as operações ficam quase inviáveis", disse o analista.

Macedo (2008) faz um alerta aos investidores:

fundamental também é lembrar que a remuneração oferecida guarda proporção com o risco que os bancos oferecem como tomadores, o qual usualmente é maior nas instituições de pequeno porte. E, entre estas, particularmente nas que oferecem remuneração bem acima das usuais do mercado, o que pode ser um indício de sua vulnerabilidade, seja ela já presente ou que venha surgir do maior risco com que se expõem nas suas novas operações de crédito.

Feitas as considerações acerca do ambiente externo, são apresentados as informações acerca da instituição analisada.

3.2 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

Toda a atuação da empresa junto ao mercado, sua maneira de fazer negócios, sedimentam uma posição, uma imagem junto aos públicos que com ela mantêm contato, inclusive junto aos clientes. Segundo McKenna (1992), o posicionamento resulta de interações dinâmicas que a empresa mantém com o mercado. Ele é razoavelmente controlável, desde que a organização reconheça os

elementos que constituem a sua imagem junto ao público. Assim, a seguir, serão apresentados os principais atributos que compõem o posicionamento adotado pelo Banco Beta. Qualitativos centrais para a imagem da empresa.

3.2.1 Brasilidade

A matriz da identidade do Banco é a brasilidade evocada pela própria instituição, que carrega um conteúdo simbólico que pode ser relacionado a expressões como “o banco do meu país”, “o banco dos brasileiros”, “o banco que representa o Brasil no exterior”. Essas elocuições demonstram relação de **familiaridade, proximidade, intimidade, confiança**, permanência da Empresa com seus clientes.

Esse atributo é fortemente evocado quando a instituição é comparada a bancos como HSBC, Santander, pela comparação entre “nacional” e “estrangeiro”.

Trata-se de diferencial mercadológico que só a marca Banco Beta possui. A sua história permeia a história do país, desde a sua fundação no século 19, fortalecendo, assim, vínculos culturais, afetivos e emocionais com seus públicos e ressaltando o compartilhamento de valores e projetos comuns.

Segundo o entrevistado, podem ser associados ao termo brasilidade: criatividade, modernidade, qualidade, alegria e cordialidade.

3.2.2 Sustentabilidade dos negócios

Sustentabilidade é um termo que surgiu no discurso ambientalista, todavia, quando o termo migrou para o mundo empresarial adquiriu um novo sentido. Sustentabilidade passou a referir-se à solidez e perenidade da empresa que atua de maneira ética e responsável e não contraditória com lucratividade. Enquanto atributo do posicionamento, remete à maneira particular de fazer negócios.

Tendo comemorado um aniversário especial no ano de 2008, fato relevante entre as instituições financeiras nacionais,

O Banco Beta tem a particularidade de se mostrar presente a cada vez que o país enfrenta [...] momentos cruciais. Foi assim quando o príncipe regente Dom João (depois João VI) assinou o alvará que o fundou. [...] Hoje, vivemos etapa semelhante. Quer do ponto de vista econômico, quer no que toca à política e às transformações que os operam no tecido social (DIRETORIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BANCO BETA, 2010, p. 11).

Essa particularidade agrega valor à organização, ao estabelecer ideia de **solidez, segurança, confiança e tradição**, essenciais no relacionamento banco-cliente, que é uma relação fiduciária. Os atributos da atuação empresarial são considerados valores que propiciam a instauração e a manutenção de relacionamentos duradouros

Assim, a instituição resguarda dos ataques dos concorrentes um sentido semântico historicamente vinculado ao Banco Beta, uma empresa que sempre esteve a serviço das comunidades em que atua e dos projetos de desenvolvimento socioeconômico do País.

Na perspectiva do Banco, informação essa registrada em documentos internos, “sustentabilidade associa-se ao conceito de identidade do posicionamento de marca – identidade não apenas com as vontades e desejos individuais, mas, sobretudo com os vínculos entre os diferentes projetos individuais, suas influências mútuas, seus impactos no ambiente e seu compromisso com o futuro”.

O discurso socialmente responsável da instituição é coerente com sua história: tem se posicionado como parceiro do desenvolvimento econômico e social do País, financiando o agronegócio, o comércio exterior, as micro e pequenas empresas, enxergando os vínculos existentes entre a Empresa e seus públicos, priorizando vínculos de longo prazo.

3.2.3 Perfil público versus perfil comercial

O Banco Beta é uma empresa de economia mista, na qual o acionista majoritário é o Governo Federal, com ações negociadas na Bolsa de Valores e, portanto, regida pela lei das sociedades anônimas.

Aparentemente antagônicos, na verdade, a instituição considerada os perfis público e comercial complementares e igualmente importantes na construção da sua identidade:

- a) a atuação “comercial” como condição para garantir o investimento em projetos de interesse econômico e social; e
- b) a confiança da sociedade na empresa que historicamente foi parceira do desenvolvimento do País como facilitador na conquista de clientes e fortalecimento da “comercial”.

Apesar de perfil de empresa pública poder vincular a organização a traços negativos como lento, rígido, político e burocrático, os contra-atributos da visão comercial como ágil, flexível, transparente e moderno atenuam esses pontos.

Pesquisas demonstram que a face pública do Banco congrega atributos como **solidez, tradição, confiança, segurança e preocupação social**, enquanto a face comercial leva a associações **com agilidade, rentabilidade e eficiência**.

Em se tratando de **confiança**, novamente, pode-se observar a complementaridade dos perfis, já que de o Banco Beta possuir ações negociadas em Bolsa, e fazer parte do Novo Mercado, o índice mais alto de Governança Corporativa, a transparência exigida para a gestão fortalece o atributo em questão.

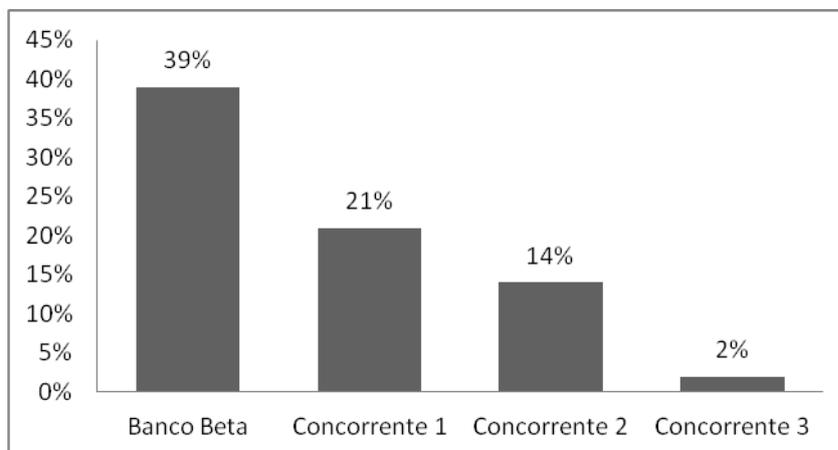
3.2.4 Liderança

Em conformidade com a ideia de Ries e Trout (2003) quanto à importância da manutenção da posição de liderança, o Banco Beta mantém-se líder na administração de recursos de terceiros, ativos totais, agronegócio, comércio exterior, crédito consignado, depósitos totais, rede própria de atendimento entre outras. Manter esse posicionamento em diversos setores do Sistema Financeiro Nacional agrega à imagem proposições como solidez e confiança, importantes referenciais para a relação fiduciária entre banco-cliente.

Cabe também ressaltar que desde que as pesquisas começaram a ser realizadas, o Banco Beta é *Top of Mind*⁷, como a marca mais lembrada pela população brasileira entre as instituições financeiras.

⁷ Top of Mind 2010, realizado pelo Datafolha Instituto de Pesquisa.

Gráfico 2 – Resultado do Top of Mind 2010



Fonte: Datafolha (2010).

Dada a importância da posição de liderança no mercado, o relatório Discurso Institucional Banco Beta, a indica que no “lançamento de produtos e serviços ou na divulgação de suas atividades ou resultados, é pertinente que os porta-vozes do Banco Beta destaquem essa condição de líder financeiro”. Ainda, a intenção da instituição de manter a liderança foi relatada pelo entrevistado, evidenciando que a estratégia do Banco Beta é crescer acima do mercado, sempre num patamar maior.

Quadro 7 – Resumo dos atributos de posicionamento do Banco Beta

ATRIBUTO	PROPOSIÇÃO DE VALOR
Brasilidade	A marca demonstra familiaridade, proximidade, intimidade com o Brasil e com o povo brasileiro. Essas características despertam confiança . Pode ainda ser associada à criatividade, modernidade, qualidade, alegria e cordialidade.
Sustentabilidade dos negócios	Estabelece a ideia de solidez, segurança, confiança e tradição, reforçada pela de história do Banco e pelo fato de ser uma das empresas mais antigas do país.
Perfil público versus perfil comercial	Enquanto o perfil público remete à solidez, tradição, confiança, segurança e preocupação social, o comercial apresenta características como ágil, flexível, transparente e moderno
Liderança	Garante ao Banco ser o “número um” na lembrança do consumidor, a mais lembrada. Também vincula-se à solidez, à segurança .

Analisando as proposições de valor refletidas por cada atributo, percebe-se a convergência para a ideia de confiança, segurança e solidez. Essa unicidade permite resumir o posicionamento do Banco Beta como o que oferece **maior segurança**. Assim, está amparada na teoria de Reeves (apud KOTLER, 1998) de única proposição de venda, e de Ries e Trout (2003) de eu é necessário “afiar” a mensagem. Todavia, Kotler (1998) não invalida a ideia de benefício duplo, triplo, desde que a mensagem seja compatível, o que ocorre com os atributos oferecidos pelo Banco.

Segue, agora, a análise do composto de marketing.

3.3 COMPOSTO DE MARKETING

Através do arranjo referente ao composto de marketing a empresa busca comunicar ao público-alvo o posicionamento e diferenciação adotados, atendendo na maior extensão possível as necessidades do cliente, no intuito atingir os objetivos organizacionais. Em virtude da extensão e complexidade do portfólio do Banco, somente serão tratadas as variáveis relacionadas ao depósito a prazo.

3.3.1 Produto

CDB – Cédula de Depósito Bancário é uma modalidade de depósito a prazo, caracterizada por títulos nominativos de renda fixa, cujo rendimento pode ser prefixado ou pós-fixado. Por se tratar de um investimento de renda fixa, remuneração e prazo são negociados no momento da aplicação. Funciona como depósito que permite receber o valor aplicado mais o juro ao final do prazo determinado.

É indicado para investidores que procuram aplicação segura e de baixo risco. O Banco Beta possui cinco modalidades do produto, conforme quadro a seguir.

Quadro 8 – Modalidades de CDB oferecidas pelo Banco Beta

	Característica	Prazo	Investimento Mínimo
CDB DI	Proporciona rendimento em percentual do DI, conforme valor investido. Possui rentabilidade e liquidez diária.	Até 1800 dias	R\$ 500,00
CDB Pré	A remuneração é fixada no momento da aplicação. É indicado para quem deseja manter o valor investido até o vencimento.	De 30 a 360 dias	R\$ 500,00
Extrapoupe⁸	Rendimento líquido igual ao da poupança. Possui carência de 30 dias. A partir de então, oferece rentabilidade e liquidez diária.	Até 730 dias	R\$ 200,00
CDB DI Swap	Proporciona rendimento em percentual do DI, conforme valor investido. Possui rentabilidade e liquidez diária. Para valores superiores a R\$ 100 mil, permite a troca da taxa prefixada pelo dólar	Até 1800 dias	R\$ 1000,00
CDB Pré com Swap	Investimento indexado em CDI, Taxa Referencial (TR) ou dólar, que tem como base um CDB prefixado. A taxa e o indexador escolhido para o Swap é negociado no ato da contratação	De 1 a 360 dias	R\$ 500.000,00

Fonte: Banco Beta (2011).

Serviços financeiros são, por natureza, intangíveis. Além disso, no sistema financeiro, os produtos podem ser considerados *commodities*. Para o produto CDB não é diferente. Assim, no intuito de diferenciar seu produto, o Beta agrega serviços e facilidades para atrair investidores. Entre os argumentos utilizados, estão:

- a) A confiabilidade da marca Banco Beta;
- b) Oferece pontuação no Programa de Fidelidade em função do volume de recurso investido;
- c) Permite movimentação nas agências, terminais de auto-atendimento, Internet e Central de Atendimento;
- d) Profissionais especializados e assessoria certificada pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA).⁹

⁸ Produto não disponível para novas aplicações desde julho de 2009.

⁹ A ANBIMA é a representante das instituições que atuam nos mercados financeiro e de capitais, atuando como agente regulador privado.

Cabe ressaltar que são elementos descritos por Kotler (1998) como ferramentas para diferenciar a oferta da dos seus concorrentes no intuito de obter vantagem competitiva. Mas um ponto que chama atenção é o fato de explorar a credibilidade da marca Banco Beta, em consonância com a proposição de Ferrel *et al* (2000) que o elemento mais importante que apresenta as diferenças entre produtos é a **marca**.

Durante o ano de 2008, não foi efetuado nenhum ajuste no portfólio de produtos relacionados a depósito a prazo, tampouco lançamento de novo produto.

3.3.2 Preço

Kotler (1998) afirma que preço é o elemento mais flexível do composto de marketing, pois permite ajustes rápidos decorrentes de mudanças no ambiente ou nas condições de mercado. Em consonância com esse argumento, o Banco promoveu ajustes no percentual do DI pago aos seus clientes, em outubro de 2008, conforme quadros abaixo.

Tabela 1 – Percentual máximo do DI pago para as operações de CDB em função do valor de investimento inicial

Percentual máximo do DI a ser contratado com o cliente												
Valor do investimento (R\$)	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
de 500,00 a 9.999,99	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0
de 10.000,00 a 19.999,99	93,0	93,0	93,0	93,0	93,0	93,0	93,0	93,0	93,0	92,0	92,0	92,0
de 20.000,00 a 49.999,99	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0	95,0	94,0	94,0	94,0
de 50.000,00 a 299.999,99	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5	97,5	96,5	96,5	96,5
a partir de 300.000,00	98,0	98,0	98,0	98,0	98,0	98,0	98,0	98,0	98,0	97,0	97,0	97,0

Fonte: Banco Beta (2011).

Assim, em outubro de 2008 o Banco reduziu a remuneração dos depósitos a prazo para os clientes do varejo. Concomitantemente, e visando proteger a sua base

de clientes “Alta Renda”, passou a remunerá-los com percentuais maiores, o que até então, não acontecia. Segundo o entrevistado, a alteração teve “o objetivo de melhorar o relacionamento com o cliente e manter o Banco Beta como o melhor Banco para investir”.

Tabela 2 – Percentual máximo do DI pago para as operações de CDB em função do valor de investimento inicial de clientes “Alta Renda” e Private

Percentual máximo do DI a ser contratado com o cliente						
Valor do investimento (R\$)	Outubro		Novembro		Dezembro	
Segmento Pessoa Física	Alta Renda ¹⁰	Private	Alta Renda	Private	Alta Renda	Private
de 500,00 a 49.999,99	97,0	97,5	97,0	97,5	97,0	97,5
de 50.000,00 a 299.999,99	97,5	98,0	97,5	98,0	97,5	98,0
a partir de 300.000,00	98,0	99,0	98,0	99,0	98,0	99,0

Fonte: Banco Beta (2011).

Assim, o Banco Beta passou a aplicar estratégia de preços diferente para cada segmento, em conformidade com a abordagem de **mercado-alvo múltiplo**, proposta por McCarthy e Perreault (1997), na qual se dá a escolha de dois ou mais segmentos que são tratados separadamente, já que necessitam de um composto de marketing diferente.

Kotler (1998) informa que uma redução nos preços por indicar que a empresa está passando por dificuldades financeiras. Essa análise pode ser aplicada preocupação de clientes ao investir em bancos que aumentaram o percentual do DI praticado nas operações de depósito a prazo. “Isso ocorre porque o risco do CDB está atrelado à saúde financeira do banco. Grosso modo, bancos de maior risco tendem a pagar taxas melhores no CDB” (SCRIVANO, 2011).

A redução da remuneração oferecida pelo Banco Beta (que pode ser comparada a um aumento de preços), que normalmente afetaria negativamente o volume de captação, pode representar algo positivo para os investidores. Assim,

¹⁰ Nome fictício do segmento, a fim de preservar a identidade da instituição

essa mudança na política de preços foi interpretada pelo mercado como indicativo da solidez e confiabilidade da instituição.

Além disso, um executivo do Banco informou que nos últimos meses de 2008, a redução do percentual de remuneração dos CDB pagos aos clientes garantiu “a manutenção do baixo custo de captação e a estabilidade proporcionada por uma grande base de depositantes. Essa característica pulverizada na captação traz conforto adicional à liquidez do Banco Beta em momentos de crise”.

3.3.3 Praça

No final de 2008, a rede própria do Banco Beta era composta de mais de quinze mil pontos de acesso, distribuídos entre os diversos municípios, cobrindo todo o país. O número de agências¹¹ alcançou 4,3 mil no período de 2008 e quase quarenta mil terminais de auto-atendimento (TAA), a maior rede de serviços entre os bancos brasileiros.

Além de toda a rede de agências, o produto pode ser adquirido através de canais alternativos, como TAA, Internet, telefone (unidade audível de resposta - URA) e aplicativo para *smart-phones*.

Apesar da aquisição de bancos regionais que se tornaram um canal de distribuição do produto, não houve mudança significativa na estratégia do Banco referente à praça. Segundo Ferrel *et al* (2000, p. 98), a distribuição é a atividade de marketing mais difícil de ser modificada: “os canais de distribuição [...] não podem ser substancialmente alterados durante anos”.

¹¹ Distribuídas entre os segmentos Varejo, Atacado, Governo e Alta Renda. O dado inclui agências de bancos adquiridos pelo Banco Beta em 2008.

3.3.4 Promoção

No aspecto da promoção, a principal ferramenta utilizada pelo Banco Beta foi a propaganda institucional, que segundo McCarthy e Perreault (1997, p. 262) “focaliza a marca e o prestígio de uma organização”. O mote da campanha foi o aniversário especial do Banco Beta no ano de 2008. Foram utilizadas múltiplas mídias, como revistas e jornais. Estes últimos, entre eles a Folha de São Paulo, O Globo e O Estado de São Paulo, publicaram capa falsa com notícias editadas pelo Banco, compondo um caderno de quatro páginas sobre o aniversário da instituição. A mídia televisiva foi amplamente utilizada para reforçar o posicionamento da marca, sendo a propaganda institucional veiculada em horário considerado nobre

Analisando o comercial, cuja transcrição não foi incluída visando preservar a identidade da organização, é perceptível a intenção de reforçar o posicionamento do Banco Beta. A repetição do aniversário da instituição remete à solidez, à segurança e à tradição da instituição. O termo “**futuro**” é recorrentemente citado, mostrando o comprometimento com a sustentabilidade dos negócios. Além disso, o filme busca evocar o vínculo de familiaridade, de intimidade e confiança ao afirmar que a instituição valoriza “**os brasileiros e cada pedacinho de Brasil**”, e ao expressar que deseja que “todo mundo cresça junto”. Ainda, a brasilidade é reforçada em diversas imagens final do comercial. O perfil público é reforçado na apresentação da logomarca do Governo Federal.

Figura 4 – Logomarca do Governo Federal exibida ao final do comercial do Banco Beta



Fonte: Banco Beta (2008).

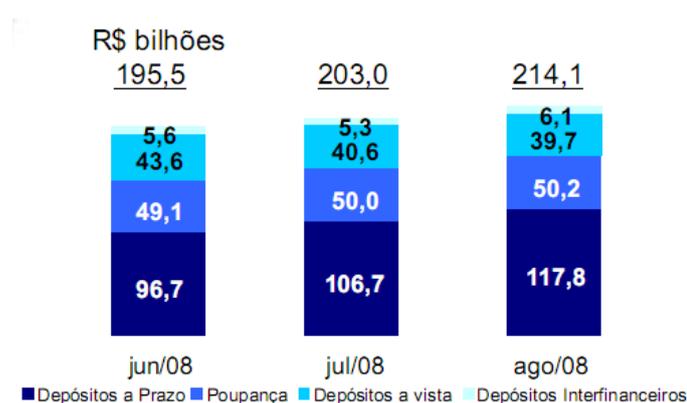
A propaganda de produto resumiu-se à confecção de fôlderes, cartazes e cartazetes distribuídos e divulgados no ambiente das agências do Banco. O mote da campanha era “No Banco Beta, cada aplicação em CDB rende mais tranquilidade para você”. A mensagem é de que o valor do produto está na segurança oferecida e não no preço praticado.

3.4 RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING ADOTADAS

No ano de 2008, o volume de captações do Banco Beta cresceu consideravelmente. Com crescimento de 39,1% em relação ao ano anterior, as captações do Banco alcançaram R\$ 362,6 bilhões. Destaque para as captações em CDB que atingiram R\$ 73,7 bilhões a um custo médio de 97,5% do CDI.

A estratégia de expansão das captações em depósitos a prazo deu-se a partir do segundo semestre, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 3 – Expansão da captação no Banco Beta



Fonte: Banco Beta (2008).

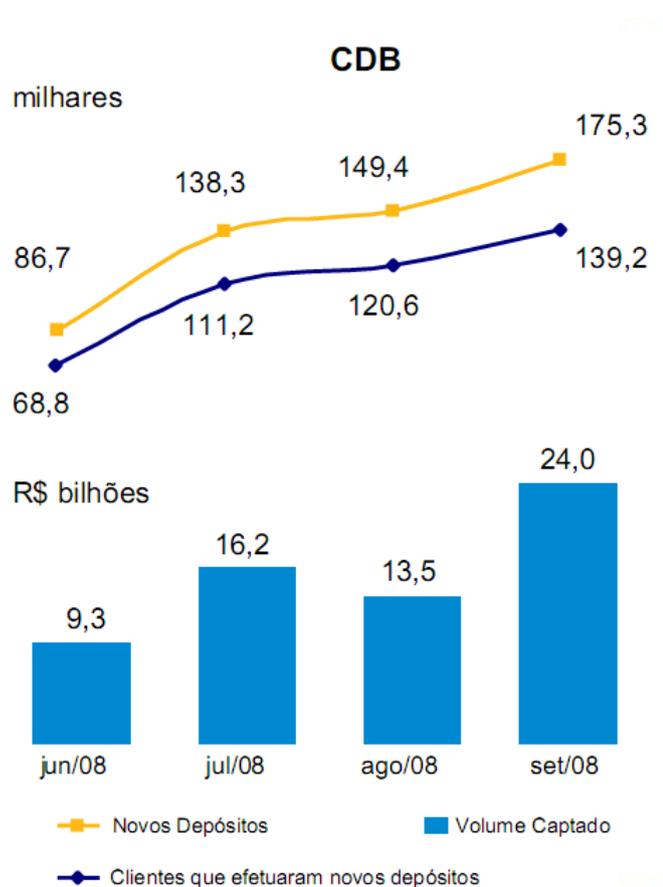
Cabe lembrar que um dos motivos que levou o Banco Beta a focar na expansão de sua captação a partir de julho de 2008 foi à alta relação crédito/depósitos, que chegou a atingir 97,2% em junho, fruto da forte expansão observada na carteira de crédito no ano. Já em agosto de 2008, o crescimento dos

depósitos permitiu a melhoria do indicador crédito/depósitos, que atingiu 90,3% nesse mês.

O volume captado, atrelado à redução de remuneração oferecida nas operações de CDB, permitiu manter relativo controle do custo de captação, diferentemente do observado em outras instituições financeiras.

Além disso, a estratégia de captação por meio de CDB deu-se de forma pulverizada, proporcionada por uma grande base de depositantes. Além disso, a figura abaixo demonstra que houve incremento significativo de novos depósitos e não somente de clientes que já possuíam o produto.

Gráfico 4 – Volume captado em CDB: novos depósitos x clientes que efetuaram novos depósitos



Fonte: Banco Beta (2008).

O crescimento dos depósitos a prazo permitiu o financiamento da expansão do crédito no Banco Beta e a característica pulverizada na captação trouxe conforto

adicional à liquidez da instituição, que se manteve consideravelmente acima do nível mínimo estipulado por nosso Comitê de Risco Global. Isso significa que as captações foram suficientes para financiar a expansão da carteira de crédito, seja de forma orgânica ou por aquisição de carteiras.

A carteira de crédito do Banco cresceu 39,9% no ano, alcançando R\$ 224,8 bilhões, 17,1% de participação de mercado. Os destaques foram a expansão de 52,5% no crédito para pessoa física e de 48,4% para pessoa jurídica.

Assim, o *spread*¹² da intermediação financeira¹³, que segundo Fortuna (1999) é a atividade principal de uma instituição financeira, contribuiu positivamente para o lucro apresentado pelo Banco Beta em 2008.

O Banco Beta reforça seu posicionamento como um dos principais bancos da América Latina. Com foco na sustentabilidade dos negócios, o Banco registrou lucro líquido de R\$ 8,8 bilhões no ano, com retorno anualizado sobre o patrimônio líquido de 32,5%, mantendo a trajetória de lucratividade observada nos últimos anos. (BANCO BETA, 2008).

3.5 DISCUSSÃO

A obtenção de vantagem competitiva passa pela combinação das oportunidades do ambiente externo e das forças da organização. A intenção dessa seção é promover a síntese das análises e o cruzamento das informações obtidas, resumindo os motivos pelos quais o Banco obteve considerável incremento na captação de depósitos a prazo, revelando variáveis não controláveis, ou seja, fatores alheios à interferência da organização, que afetaram o resultado.

Pode-se observar que o ambiente externo produziu um cenário contributivo para o resultado positivo atingido na captação de depósitos a prazo. Um cenário de crise, adverso para outras organizações, mostrou-se extremamente favorável para o

¹² Spread é a diferença entre a taxa média de juros que os bancos pagam ao captar recursos e aquela que recebem ao emprestá-los (FORTUNA, 1999).

¹³ Intermediação Financeira é a atividade essencial dos bancos, permitindo o fluxo de recursos entre agentes econômicos superavitários - ofertadores de recursos, e deficitários - tomadores de recursos (FORTUNA, 1999).

Banco. Todavia, apenas tornaram-se oportunidade para a instituição por conta da definição de posicionamento adotado. O bom manejo do composto de marketing reforçou os atributos do posicionamento, gerando vantagem competitiva. Os quadros a seguir, resumem o cruzamento do ambiente externo de negócios (oportunidades de mercado) e das forças da organização (posicionamento), bem como dos ajustes e características do composto de marketing que acarretaram no resultado obtido pelo Banco Beta. Cabe ressaltar que para cada oportunidade foram relacionados somente os principais atributos do posicionamento que permitiram o aproveitamento dessa vantagem, não excluindo que outros valores possam ter contribuído para o resultado.

Quadro 9 – Oportunidade: crise de confiança em relação a bancos de pequeno e médio porte

OPORTUNIDADES / VARIÁVEIS NÃO CONTROLÁVEIS	
Crise de confiança, principalmente em relação a bancos menores e a sua capacidade de financiamento	
PRINCIPAIS ATRIBUTOS DO POSICIONAMENTO DO BANCO BETA	ADEQUAÇÕES NO COMPOSTO DE MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> – Sustentabilidade dos negócios – Perfil público – Liderança <p>A segurança evocada por esses atributos garante vantagem competitiva em relação a bancos de menor porte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estratégia de promoção: propaganda valorizando o aniversário e a história da instituição, o fato de ser uma empresa brasileira e comprometida com o futuro; – Estratégia de preço: a redução da remuneração oferecida ao cliente como expressão de segurança e solidez.

Quadro 10 – Oportunidade: crise com maior repercussão no exterior

OPORTUNIDADES / VARIÁVEIS NÃO CONTROLÁVEIS	
Crise apresentando maior gravidade no exterior, causando desconfiança em relação à saúde financeira de bancos estrangeiros.	
PRINCIPAIS ATRIBUTOS DO POSICIONAMENTO DO BANCO BETA	ADEQUAÇÕES NO COMPOSTO DE MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> – Brasilidade – Perfil público <p>A característica de Banco nacional, gerido pelo governo federal reforçou a ideia de segurança e solidez quando comparado com bancos estrangeiros, mais afetados pela crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estratégia de promoção: propaganda valorizando a história da instituição e o fato de ser uma empresa brasileira; apresentação da logomarca do Governo Federal.

Quadro 11 – Oportunidade: Índice recorde de aprovação do Governo Federal

OPORTUNIDADES / VARIÁVEIS NÃO CONTROLÁVEIS	
Índice recorde de aprovação do Governo Federal.	
PRINCIPAIS ATRIBUTOS DO POSICIONAMENTO DO BANCO BETA	ADEQUAÇÕES DO COMPOSTO DE MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> – Brasilidade – Perfil público <p>Visto que o controlador do Banco é o Governo Federal, a aprovação pública das medidas e decisões tomadas pelo presidente e pelo Bacen favoreceu a imagem da instituição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estratégia de promoção: apresentação da logomarca do Governo Federal e expressões que remetem à valorização de todos os brasileiros e o desejo de que “todos cresçam junto”.

Quadro 12 – Oportunidade: Movimento *fly-to-quality*¹⁴

OPORTUNIDADES / VARIÁVEIS NÃO CONTROLÁVEIS	
Migração de recursos de investimentos com maior risco para aplicações mais seguras como o CDB – movimento <i>fly-to-quality</i> .	
PRINCIPAIS ATRIBUTOS DO POSICIONAMENTO DO BANCO BETA	ADEQUAÇÕES OU CARACTERÍSTICAS DO COMPOSTO DE MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> – Sustentabilidade dos negócios – Perfil público – Liderança <p>A aversão ao risco por parte dos investidores favorece instituições com reconhecida segurança e solidez, valores esses evocados pelos atributos apresentados pelo Banco Beta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Estratégia de promoção: fôlderes, cartazes e cartazetes valorizando a segurança do produto; – Produto: o aumento do volume captado em depósito a prazo está associado diretamente à segurança inerente ao produto, idêntica para todos os bancos. Todavia, o posicionamento do Banco reforça essa característica.

O capítulo que segue, sintetiza os resultados da pesquisa, apresentando reflexões acerca da aplicação das ferramentas de Marketing.

¹⁴ *Fly-to-quality* refere-se à tendência de investidores em migrar seus recursos de investimentos mais arriscados para mais seguros. Este movimento é geralmente causado por incertezas nos mercados financeiros ou internacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado financeiro passou por um momento de grande turbulência no ano de 2008. Temas como liquidez, qualidade da carteira de crédito, custos de captação tornaram-se assuntos recorrentes no sistema bancário. Embora um ambiente instável exija um controle mais atento na gestão dos negócios, apresenta também oportunidades que podem configurar vantagem competitiva, desde que reconhecidas e combinadas às forças da organização.

A crise de confiança, que de maneira geral configura entrave aos negócios do sistema bancário, combinada à necessidade de *funding* das instituições levou à elevação dos percentuais do DI pago aos investidores, elevando substancialmente os custos de captação. Em oposição a esse movimento, o Banco Beta, foco deste estudo, reduziu a remuneração oferecida e, mesmo assim, obteve recorde de depósito a prazo no período.

Assim, o objetivo deste estudo foi identificar os motivos pelos quais o Banco Beta captou esse volume extraordinário de recursos em depósito a prazo durante a crise de 2008, apesar da redução dos percentuais do DI pago aos investidores. Para tanto, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, no qual os dados foram coletados através de pesquisa documental e da aplicação de entrevista semi-estruturada e analisados sob o método da triangulação dos dados de origens diversas.

Normalmente, crises financeiras são ameaças à continuidade dos negócios bancários. Apesar da adversidade do momento, o cenário de 2008 acabou consolidando-se como oportunidade de crescimento para o Banco Beta, corretamente aproveitada pela instituição pela combinação às forças organizacionais, no que tange ao posicionamento adotado e à adequação do composto de marketing.

Uma das variáveis não-controláveis que beneficiou o Banco foi a situação em que se encontrava a concorrência. A turbulência econômica afetou principalmente a imagem de bancos de pequeno e médio porte e a sua capacidade de financiamento. Além disso, a crise teve efeitos mais severos no exterior, impactando negativamente

a imagem de bancos estrangeiros, cujo mercado passou a encarar com desconfiança.

Outra variável externa que contribuiu para o recorde da captação foi consolidada pela aprovação que o Governo Federal obteve em relação às decisões tomadas para controlar os efeitos potencialmente devastadores da crise. O governo Lula apresentou níveis recordes de aprovação. De acordo com pesquisa realizada pelo Ibope, 84% aprovou da população a administração, demonstrando a confiança nas decisões do também controlador do Banco.

Além disso, a característica intrínseca dos depósitos a prazo privilegiou esse tipo de investimento. A turbulência econômica levou os clientes a procurar alternativas mais seguras, dando preferência a investimentos em título públicos ou CDB em detrimento de operações de maior risco, como a bolsa de valores. Outro fator que favoreceu a captação em depósitos a prazo foi o ciclo de alta da Selic, que encerrou 2008 em 13,75% a.a., tornado a rentabilidade de operações atreladas ao DI mais interessantes.

No entanto, os resultados dessa pesquisa demonstraram que o correto aproveitamento dessas oportunidades deu-se em virtude do posicionamento da instituição analisada e do arranjo do composto de marketing. Em tempos de crise, o movimento *flight to quality* favorece instituições de reconhecida solidez econômico-financeira. E o posicionamento do Banco Beta coloca-o entre as instituições consideradas porto-seguro. As proposições de valor evocadas por cada um dos atributos do posicionamento do Banco Beta (brasilidade, sustentabilidade dos negócios, perfil público e liderança) convergem para a ideia de confiança, segurança e solidez. Uma vez que se pode resumir o posicionamento da organização como aquela que oferece maior segurança, identifica-se o motivo de sucesso das estratégias de marketing adotadas: trata-se de um dos atributos de maior relevância e mais desejado na perspectiva do investidor (cliente) em momentos de turbulência.

O correto arranjo do composto de marketing contribuiu positivamente para o resultado obtido. Não houve mudanças no produto, tampouco na distribuição. Todavia, os ajustes promovidos no preço e na promoção foram fundamentais para o sucesso da estratégia de marketing da organização, tendo em vista a coesão com o posicionamento da instituição.

Quanto maior a taxa oferecida nos depósitos a prazo, maior a vulnerabilidade percebida pelo mercado. Assim, ao reduzir a remuneração paga nas operações de

CDB, a mensagem expressada era de solidez, isso porque o risco do CDB está intrinsecamente vinculado à saúde financeira do banco e, portanto, alinhada à ideia de segurança. Além disso, em outubro do ano de 2008, o Banco promoveu adequação dos seus preços conforme a segmentação de seus clientes, diferenciando sua oferta para clientes Alta Renda e Private. Apesar de acertada, pontua-se, no entanto, que tal decisão poderia ter sido tomada com maior antecedência, tendo em vista que na organização, os segmentos foram criados já no ano de 2003.

As estratégias de promoção também foram adequadas: utilizando o mote do aniversário da instituição, toda a mensagem criada pelo Banco comunicava a segurança, a solidez da instituição, comprometida com a perenidade dos seus negócios. Ainda, as propagandas institucionais valorizavam o vínculo público ao apresentar o logotipo do Governo Federal. As peças impressas, como fôlderes e cartazes em referência ao produto, comunicavam que valor do CDB fundamenta-se na segurança oferecida e não no preço praticado. Apesar do conteúdo apropriado, a propaganda de produto resumiu-se a material distribuído nas agências e, portanto, atingindo somente clientes do banco. Sugere-se, assim, para novas situações, que a promoção tenha maior abrangência, a fim de que não-clientes também sejam alvo dessa comunicação. Essa decisão implicaria na possibilidade de captação de volumes ainda mais significativos, pois oportunizaria que um maior número de investidores não correntistas evocassem o produto do Banco Beta quando da decisão de instituição para aplicar seus recursos, considerando não só a segurança da marca, mas também do produto.

Assim, sob a ótica das estratégias de marketing, as iniciativas e decisões do Banco foram pontuais e convergiam todas para a criação de uma atmosfera de confiança acerca da instituição. Decisões quanto ao posicionamento e *mix* de marketing proporcionaram uma situação de diferenciação em relação à concorrência, indispensável numa era de *commodities* de produtos e serviços e, principalmente, num cenário de instabilidade, na qual os clientes urgiam por segurança.

A instituição também poderia ter efetuado ajuste simples no produto, como aumento da carência para resgate ou oferta de percentuais maiores do DI conforme o prazo de permanência dos recursos investidos, no intuito de garantir a retenção dos valores no banco, mesmo depois de passado o período de maior turbulência no

mercado. Além disso, não verificou-se a adoção de quaisquer ação pontual no sentido de fidelizar os novos clientes, que migraram seus recursos de outras instituições.

Apesar de ajustes pontuais que poderiam ter sido efetuados, o Banco Beta reforçou a estratégia de *funding* através de depósitos a prazo, o que permitiu manter o baixo custo de captação, o conforto quanto à liquidez, melhorando, inclusive o indicador captação/depósitos. Propiciou, ainda, o financiamento da expansão do crédito seja de forma orgânica ou por aquisição de carteiras.

Fica evidente que crise internacional apresentou ameaças ao setor financeiro brasileiro, como escassez de recursos, menor liquidez no sistema, menor disposição ao risco. Entretanto, para o Banco Beta, esse cenário consolidou-se em oportunidades, seja testando a eficiência dos controles financeiros, seja aumentando a participação do Banco no mercado de captação e no mercado de crédito.

Apesar da identificação dos motivos que levaram o Banco a captar um volume expressivo em depósitos a prazo e dos resultados desta pesquisa ratificar a importância da implementação de estratégias de marketing para as organizações, e a possibilidade de obter vantagem competitiva em meio à adversidade, tem-se que este estudo não finaliza aqui. Uma vez que o posicionamento adotado foi essencial para o saldo positivo e ele é único e diz respeito exclusivamente a esta instituição, as conclusões aqui obtidas não podem ser replicadas diretamente para outras organizações. Assim, em virtude da complexidade do tema sugere-se a aplicação de novos estudos em outras instituições financeiras concorrentes, avaliando suas estratégias e resultados, a fim de compará-los às evidências do presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO BETA. **A Crise Financeira Internacional**. Disponível em: <<http://www.bancobeta.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

BANCO BETA. **Análise do Desempenho 4T08**. Disponível em: <<http://www.bancobeta.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

BANCO BETA. **Relatório da Administração 2008**. Disponível em: <<http://www.bancobeta.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2011.

BANCO BETA. **The Company**. Disponível em: <<http://www.bancobeta.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bacen.com.br>>. Acesso em 25 fev. 2011.

BMFBOVESPA. **Dicionário de Finanças**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em: 07 fev. 2011.

DATAFOLHA INSTITUTO DE PESQUISA. **Folha Top of Mind 2010**. Out. 2010. Disponível em: <<http://www.datafolha.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2011.

DATAFOLHA INSTITUTO DE PESQUISA. **Governo Lula bate novo recorde e é aprovado por 70% dos brasileiros**. 5 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.datafolha.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 28 ago. 2011.

DCI - COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS. **Bancos voltam-se à captação mais barata**. 20 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.dci.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

DCI - COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS. **Barreiras para captação ainda são desafio para os bancos**. 03 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.dci.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

DCI - COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS. **Captação de recursos vai definir futuro de bancos**. 05 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.dci.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

DCI - COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS. **Custo de captação de bancos salta 20 pontos percentuais**. 08 out. 2008. Disponível em: <<http://www.dci.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

DIRETORIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BANCO BETA. **Banco Beta 200 anos – 1962 - 2008**. Livro 2. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010.

DIRETORIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BANCO BETA. **História do Banco Beta**. 2. ed. rev. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010.

ESTADÃO. **O plano de resgate econômico**. 29 set 2008. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 07 set. 2011.

FERREL, O. C. *et al.* **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FUNDO GARANTIDOR DE CRÉDITOS. **Garantia**. Disponível em: <<http://www.fgc.org.br>>. Acesso em 20 set. 2011.

GAZETA MERCANTIL. **Compra de carteira salva captação de banco médio**. 29 out. 2008. Disponível em <<http://www.gazetamercantil.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, Romeu et al. Organização, processamento análise e interpretação de dados: o desafio da triangulação. In: MINAYO, Maria Cecília de S.; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, Ednilsa Ramos de (org.). **Avaliação por triangulação de métodos**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005. p. 185-221.

GUERRA, José. **Captação via CDB cresce 83%**. DCI - Comércio, Indústria e Serviços. 09 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.dci.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2011.

IBOPE. **CNI/IBOPE avalia opinião da população sobre impactos da crise financeira no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em 28 ago.2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2007. 624 p.

LEITE, Julia Ramos M. **Fed anuncia pacote de US\$ 600 bilhões para compra de títulos, dando início ao QE2**. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br>>. Acesso em 18 fev. 2011.
MACEDO, Roberto. **CDB mantém-se como a estrela no cenário das aplicações**. Disponível em: <<http://www.bancobeta.com.br>>. Acesso em 18 fev. 2011.

McCARTHY, E. JEROME e PERREAULT JR., WILLIAM D. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Philip. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEIRELLES, Henrique. **Pronunciamento de transmissão de cargo**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 25 jul.2011.

NAIME, Laura. **Entenda a bolha imobiliária dos EUA**. 14 mar. 2007. Disponível em:< <http://g1.globo.com/noticias>>. Acesso em: 07 set. 2011

O ECONOMISTA. Disponível em: <http://www.oeconomista.com.br>. Acesso em 07 fev. 2011.

RIES, Al e TROUT, Jack. **Posicionamento – A batalha pela sua mente**. 8. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

SCRIVANO, Roberta. **Investidor deve "brigar" com banco na renovação de CDB feito em 2008**. O Estado de S. Paulo. 13 set. 2010. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica>>. Acesso em 07 fev. 2011.

SELECTA AUDITORES. Disponível em: <<http://www.selectaaudidores.com.br>>. Acesso em 07 fev. 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALOR ECONÔMICO. **Segurança do CDB atrai investidores**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em 07 fev. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADA A ADMINISTRADOR DO BANCO BETA

Quais os impactos da crise financeira de 2008 sobre as atividades e/ou resultado do Banco Beta?

Em relação à captação de depósitos a prazo, quais eram os objetivos definidos pelo Banco Beta para o ano de 2008, durante a crise?

O posicionamento do Banco teve alguma influência sobre o resultado?

Em relação ao marketing mix, para que o Banco atingisse as metas propostas, quais as estratégias que orientaram os negócios da organização?

Quais foram os resultados? Os números foram satisfatórios?

Como você avalia a importância do resultado obtido?