

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE CONSUMIDORES NAS
ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO E DE MARKETING DE RELACIONAMENTO:
uma análise de práticas adotadas por empresas brasileiras do setor financeiro.**

AUTORA: LÚCIA HELENA CHAVES HARACEMIV DOS REIS

**CURITIBA
2002**

LÚCIA HELENA CHAVES HARACEMIV DOS REIS

**UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE CONSUMIDORES NAS
ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO E DE MARKETING DE RELACIONAMENTO:
uma análise de práticas adotadas por empresas brasileiras do setor financeiro.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre, no Centro de Pesquisa
e Pós-Graduação em Administração, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas.

Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2002

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Paraná, que participou da minha formação, tanto na graduação como na pós-graduação, fornecendo um estudo de alto nível, o qual serviu de incentivo e me ajudou a desenvolver o gosto pela ciência.

Aos professores do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná, por compartilharem seu conhecimento e pelo seu empenho.

Ao coordenador do Mestrado, Professor Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, pelo elevado grau de conhecimento e entusiasmo que transmite em suas aulas, estimulando gosto e seriedade para com a pesquisa científica.

Ao meu orientador, Professor Dr. Pedro José Steiner Neto, pelo seu imensurável senso de dedicação, profissionalismo e coleguismo, por sua confiança e sua paciência.

Aos colegas do Mestrado, com os quais compartilhei momentos inesquecíveis de estudo e lazer. Um agradecimento especial a Sil pela luz até o fim.

A toda minha família e amigos pela contribuição que de alguma forma prestaram, para a realização desta pesquisa.

A minha querida mãe Sonia, pelo seu apoio em todos os momentos da minha vida, ao meu amado pai que mesmo estando ausente se faz presente em meu coração e a minha irmã Ana pela nossa maravilhosa e eterna amizade.

A Deus, por seu infinito amor que me ajuda a superar com alegria os obstáculos que surgem na caminhada.

E com especial afeto, para o meu amor, Marco e para os meus anjos, Juba e Bibi.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	6
1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	11
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	12
2.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MARKETING.....	12
2.1.1. Marketing Mix.....	16
2.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	18
2.2.1. Estratégia de Segmentação de Mercado.....	21
2.2.2. Estratégia de Posicionamento Mercadológico.....	26
2.2.3. Estratégia de Marketing de Relacionamento.....	30
2.3. INFORMAÇÃO SOBRE CONSUMIDORES.....	36
2.3.1. Conceito de Informação.....	36
2.3.2. Informação como Diferencial Mercadológico.....	37
2.3.3. Sistemas de Informação de Marketing.....	38
2.3.4. Marketing através do Uso Intensivo de Informações.....	41
2.3.5. Tecnologias usadas para Armazenamento e Análise dos Dados.....	44
2.4. MARKETING EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	46
2.4.1. O Marketing de Serviços frente ao Marketing de Produtos.....	46
2.4.2. Peculiaridades do Marketing Bancário frente ao Marketing de Serviços.....	48
2.4.3. Especificidades do Marketing Bancário Brasileiro.....	49
3. METODOLOGIA.....	51
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	51
3.1.1. Perguntas de Pesquisa.....	51
3.1.2. Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas.....	52
3.2. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	54
3.2.1. População e Amostra.....	54
3.2.2. Delineamento da Pesquisa.....	56
3.2.3. Coleta e Tratamento dos Dados.....	57

3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	59
3.4. DIFICULDADES NA OBTENÇÃO DE DADOS	60
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	60
4.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO NO BRASIL.....	60
4.1.1. Histórico.....	61
4.1.2. Estrutura.....	61
4.1.3. Mudanças Ocorridas.....	63
4.2. CASO 1: BANCO DO BRASIL.....	65
4.2.1. Apresentação do Banco do Brasil.....	65
4.2.2. Posicionamento Mercadológico.....	66
4.2.3. Características Marcantes.....	66
4.2.4. Definição de Segmentação.....	67
4.2.5. Importância da Estratégia de Segmentação.....	67
4.2.6. Histórico da Estratégia de Segmentação.....	67
4.2.7. Informações sobre Consumidores Utilizadas nas Estratégias de Segmentação.....	68
4.2.8. Caracterização dos Segmentos.....	69
4.2.9. Definição de Relacionamento com Clientes.....	71
4.2.10. Importância da Estratégia de Relacionamento com Clientes.....	71
4.2.11. Informações sobre Consumidores Utilizadas nas Estratégias de Relacionamento	72
4.2.12. Caracterização dos Níveis de Relacionamento.....	72
4.2.13. Utilização das Variáveis Geográficas.....	73
4.2.14. Utilização das Variáveis Demográficas.....	74
4.2.15. Utilização de Variáveis Comportamentais.....	74
4.2.16. Utilização de Variáveis Psicográficas.....	74
4.2.17. Técnicas e Tecnologias Utilizadas para Armazenar e Analisar Dados.....	75
4.3. CASO 2: UNIBANCO.....	75
4.3.1. Apresentação do Unibanco.....	75
4.3.2. Posicionamento Mercadológico.....	76
4.3.3. Características Marcantes.....	77
4.3.4. Definição de Segmentação.....	77
4.3.5. Informações sobre Consumidores Utilizadas nas Estratégias de Segmentação.....	77
4.3.6. Caracterização dos Segmentos.....	79
4.3.7. Definição de Relacionamento com Clientes.....	80
4.3.8. Importância da Estratégia de Relacionamento com Clientes.....	80
4.3.9. Informações sobre Consumidores Utilizadas nas Estratégias de Relacionamento.....	80
4.3.10. Caracterização dos Níveis de Relacionamento.....	81
4.3.11. Segmentação e Relacionamento na Estratégia de Vendas.....	81
4.3.12. Utilização das Variáveis Geográficas.....	83
4.3.13. Utilização das Variáveis Demográficas.....	84
4.3.14. Utilização de Variáveis Comportamentais.....	84

4.3.15. Utilização de Variáveis Psicográficas.....	85
4.3.16. Técnicas e Tecnologias Utilizadas para Armazenar e Analisar Dados.....	86
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS.....	89
5.1. EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	89
5.2. POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO.....	89
5.3. ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO.....	91
5.3.1. Conceitos e Definições.....	91
5.3.2. A Estratégia de Segmentação Principal e as Informações dos Consumidores Utilizadas.....	92
5.3.3. Segmentações Secundárias.....	95
5.4. ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	98
5.4.1. Conceitos e Definições.....	98
5.4.2. Importância da Estratégia de Relacionamento com Clientes.....	99
5.4.3. A Estratégia de Marketing de Relacionamento e as Informações dos Consumidores Utilizadas como Critério para Definir os Níveis de Relacionamento.....	101
5.5. DESENHO DAS ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO E RELACIONAMENTO.....	104
5.6. ANÁLISE DOS DADOS EM MARKETING.....	104
5.7. TÉCNICAS E TECNOLOGIAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DE DADOS EM MARKETING.....	106
5.8. MAPAS CONCEITUAIS DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE CONSUMIDORES.....	110
CONCLUSÕES.....	118
6.1. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	125
7. REFERÊNCIAS.....	127

RESUMO

A evolução da tecnologia da informação trouxe uma nova perspectiva para o Marketing, extraíndo informações valiosas dos consumidores a partir da exploração dos bancos de dados, as organizações têm a possibilidade de conhecer seus clientes e saber antecipadamente sobre suas necessidades e desejos, permitindo que o público-alvo seja atingido de maneira mais eficaz, por meio de estratégias mercadológicas precisamente elaboradas. A utilização das informações dos consumidores é o foco central deste estudo, que tem como objetivos principais identificar como as instituições financeiras que atuam no varejo estão utilizando as informações dos clientes em suas estratégias de segmentação de mercado e nas estratégias de relacionamento com clientes. O referencial teórico aborda primeiro o tema marketing destacando a importância das estratégias de segmentação de mercado e marketing de relacionamento, a seguir, a importância da informação como diferencial mercadológico, o marketing através do uso intensivo de informações e, por fim, o marketing nas instituições financeiras. Foram entrevistados neste estudo oito executivos do nível estratégico de marketing de dois dos maiores bancos brasileiros, o Banco do Brasil e do Unibanco. Os resultados da pesquisa, mostram que as organizações financeiras estudadas, estão utilizando intensivamente as informações dos consumidores e se beneficiando das vantagens que essas práticas lhes proporcionam. Quanto a utilização das informações na definição das estratégias, o que se infere ao analisar as estratégias de segmentação dos bancos é que, quanto mais exploradas as informações sobre os clientes, maior a necessidade de segmentá-los para determinadas ações. E ainda, isso ocorre com o objetivo de precisar melhor as ações. No que se refere a utilização de informações nas estratégias de marketing de relacionamento, observou-se que os bancos utilizam diferentes informações para definir essas estratégias e ainda, compreendem o conceito de marketing de relacionamento de formas distintas.

ABSTRACT

The evolution of the information technology has given rise to a new perspective to the marketing. By taking important information from consumers through data base use, the organizations have the possibility to know their clients and also to understand buyer's needs and wishes. It allows that the target public can be reached in an efficient way through well-planned marketing strategies. The consumer's information use is the main aim of this research report which the main objectives are the following: to identify how the financial institutions that act by retail trade are using the consumer's information in their market segmentation strategies and with their clients relationship. The theoretical reference explains, at the first place, the marketing issue underlining the importance of market segmentation strategies and "relationship" marketing. Afterwards it says about the importance of the information as a marketing difference, marketing through the intensive information's use and the marketing in the financial institutions. This report was done based on the interview of 8 strategic marketing level businessmen, two of them are from the largest Brazilian banks: Banco do Brasil and Unibanco. The research results show that the financial institutions analyzed are using intensively the consumer's information therefore they are taking benefits from the advantages that these kind of practices can propitiate. About the information's use for the strategic decision through the evaluation of bank's segmentation strategies, this report concludes that as more used the client's information as higher the need to divide them for some types of actions. Moreover, this occurs to better define the actions. Speaking about the information use by relationship marketing strategies was noticed that banks use different information to define such strategies and also they understand the relationship marketing concept in different ways.

1 - INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Com o acirramento da concorrência e a busca por uma rentabilidade crescente por parte das empresas, verifica-se uma tendência nas estratégias de mercado a darem uma ênfase maior ao comportamento do consumidor e sua dinâmica mercadológica. Observa-se que mais do que conquistar mercados consumidores é necessário aprender como mantê-los permanentemente. Neste sentido, o marketing vem consolidando sua importância como elemento fundamental na elaboração das estratégias das empresas. Segmentar adequadamente o mercado, conhecer o consumidor intimamente, compreender as suas relações com os produtos e serviços desenvolvidos, tem se tornado fator de sucesso nos negócios modernos.

Assim, é no âmbito das estratégias de marketing voltadas ao consumidor que este projeto está inserido, tendo como seu objeto as Instituições Financeiras. Neste ambiente interessa investigar como as Instituições Financeiras estão utilizando as informações sobre os consumidores já inseridas no seu banco de dados para formularem suas estratégias de segmentação de mercado e suas estratégias de marketing de relacionamento. Neste estudo não serão verificadas as formas com que estas organizações buscam essas informações, mas o enfoque dado será na utilização delas na formulação das estratégias de marketing de segmentação e relacionamento com clientes.

A sociedade moderna vive momentos de profundas transformações. Mudanças que decorrem de um contínuo processo de globalização, do desenvolvimento de tecnologia e informática e da expansão dos meios de comunicação, que afetam e modificam a forma de ser e pensar das pessoas, com reflexo imediato no comportamento dos consumidores. Os clientes de hoje sabem de sua importância para a organização aumentando assim suas exigências e poder nas negociações.

Um dos grandes desafios das instituições financeiras é atrair novos clientes, reter os que já estão em sua base e aumentar o relacionamento. Isso se torna uma tarefa complexa à medida que, o aumento da eficiência por meio da ampliação da escala e redução de custos configura-se como outro grande desafio.

A evolução das linhas de pensamento em marketing têm apresentado uma crescente importância para as pesquisas em comportamento do consumidor. Existe um reconhecimento de que satisfação e retenção do cliente são fatores importantes para o sucesso empresarial.

Muitos desafios gerenciais surgiram quando a economia mudou de impulsionada por produção (período pós-guerra, onde tudo que era produzido era vendido) para impulsionada pelo mercado (período em que a produção excede a demanda). Quando o mercado se tornou seletivo, as empresas perceberam a importância de conhecer as necessidades e desejos do cliente, o que implica ter informação prática e válida prontamente disponível sobre a motivação e o comportamento do consumidor (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Muito antes do início do marketing moderno, empresários empreendedores usavam várias maneiras para entender o que seus clientes queriam. A maioria dirigia pequenas empresas e conhecia tão bem os seus clientes que era capaz de projetar ou oferecer um produto personalizado. Para estas empresas de pequeno porte a motivação e comportamento dos clientes podiam ser entendidos com precisão suficiente para reduzir o risco de fracasso do marketing.

Com o crescimento do tamanho das empresas e conseqüentemente o aumento do número de clientes, este tipo de relação pessoal foi perdendo espaço, ao ponto que o século XX pôde ser caracterizado, predominantemente, pelo marketing de massa. Entretanto, no fim deste mesmo século ocorreram mudanças no mercado, tais como a queda do poder da propaganda, a erosão das preferências de marca e a resultante competição destrutiva de preço no varejo, motivos que levaram os administradores a buscarem novos caminhos para entender os mercados consumidores e não mais tratá-lo como um mercado único (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000).

Diante das mudanças ocorridas no mercado consumidor, o marketing de relacionamento surge como uma alternativa. Através do uso intensivo de

informações dos consumidores e tecnologias apropriadas, as organizações tornam viável o relacionamento pessoal com o cliente, o qual foi perdido no marketing de massa.

Neste contexto, as empresas dependem de informação para sobreviverem e tomarem decisões com maior probabilidade de sucesso. Prioritariamente numa economia onde a concorrência se intensifica a cada dia e ao mesmo tempo, satisfazer as necessidades do consumidor já não é mais uma vantagem competitiva, e sim um atributo básico para poder competir. Assim, as organizações necessitam de práticas mercadológicas, que devem superar continuamente às expectativas do consumidor de forma a surpreendê-lo. Para o sucesso desta ação é fundamental que a empresa conheça o seu cliente, saiba antecipadamente sobre suas necessidades e desejos, de forma a entregar o produto ou serviço desejado com valor superior ao de qualquer concorrente. Para ter esse conhecimento antecipado, as organizações precisam saber transformar dados sobre os consumidores em informações e, com a utilização eficaz destas informações, produzir conhecimento sobre os consumidores. Conhecimento este, que é utilizado na formulação das estratégias de segmentação e de marketing de relacionamento.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Marketing não diz respeito a produtos e serviços em si. O foco de sua atenção deve ser o consumidor e como suas necessidades podem ser satisfeitas no contexto do mercado como um todo, uma vez que o consumidor começa e termina o processo de marketing (BEAUMONT E CLARK, 1992).

LANNING E MICHAELS (1988), ao afirmarem que a tarefa de qualquer negócio é entregar valor ao mercado e obter algum lucro, propõem duas visões do processo de entrega de valor. A visão tradicional que a empresa fabrica algo para depois vender, o que pressupõe que a empresa sabe o que fabrica e o mercado comprará o suficiente para gerar lucro. Essa visão tem chances de ser bem sucedida em economias de escassez, porém, não funciona em economias competitivas, onde as pessoas possuem muita escolha. Sob a ótica da visão tradicional, o marketing só se faz necessário na etapa de vendas.

Já a visão do processo do negócio, a qual coloca o marketing no início do processo de planejamento, constitui-se em três fases: escolha do valor, fornecimento do valor e comunicação do valor. Esta abordagem desenvolve o valor para o mercado-alvo, antes mesmo da existência de qualquer produto ou serviço. As especificações do produto são desenvolvidas de acordo com informações sobre necessidades, desejos e preferências dos consumidores.

Com o propósito de aprofundar a relação entre o conhecimento do consumidor e as estratégias de marketing de segmentação e relacionamento, dentro da visão do processo de negócio, o problema de pesquisa a ser abordado neste estudo é:

COMO AS INFORMAÇÕES SOBRE CONSUMIDORES SÃO UTILIZADAS NAS ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM BANCOS BRASILEIROS ?

Os consumidores citados são os consumidores atuais da organização, não fazendo parte da pesquisa os clientes potenciais.

Ainda, faz-se necessário categorizar os clientes dos bancos como clientes pessoas físicas atendidos no varejo. Esse corte é justificado porque clientes pessoa jurídica (empresas) não seguem o mesmo processo decisório que o consumidor pessoa física, envolvendo assim, outras informações (variáveis que moldam a tomada de decisão) a serem estudadas, bem como, outras estratégias de segmentação e relacionamento.

No referido corte, excluem-se também, os clientes *private* (pessoa física que detêm investimentos acima de 1 milhão de reais), sendo estes considerados pelas organizações em estudo, como clientes de atacado, e as estratégias de marketing para este grupo são geridas pela diretoria de atacado, o que foge do escopo do presente trabalho que vai analisar o varejo.

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar como as informações sobre consumidores são utilizadas nas estratégias de segmentação e de marketing de relacionamento com clientes em bancos brasileiros.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Levantar as estratégias de segmentação adotadas pelas instituições financeiras em estudo.
- Levantar as estratégias de marketing de relacionamento adotadas pelas instituições financeiras em estudo.
- Identificar quais são as informações sobre consumidores que as instituições financeiras em estudo, utilizam na formulação de suas estratégias de segmentação.
- Identificar quais são as informações sobre consumidores que as instituições financeiras em estudo, utilizam na formulação da estratégia de marketing de relacionamento.
- Levantar as técnicas e tecnologias utilizadas para transformar os dados dos consumidores disponíveis em informações para o marketing.
- Elaborar os mapas conceituais de utilização das informações dos consumidores na formulação de estratégias de segmentação e de marketing de relacionamento.
- Comparar a utilização das informações sobre consumidores nas estratégias de segmentação e de marketing de relacionamento adotadas pelas instituições financeiras em estudo.

1.4. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A estabilidade da economia brasileira, instalada com o Plano Real em 1994, teve impacto na capacidade de geração de recursos pelas instituições financeiras que se beneficiavam da alta inflação. Desta maneira, fez-se necessário encontrar outras fontes para substituir as receitas anteriormente geradas pelo *floating*. Esta mudança ambiental gerou uma reestruturação das organizações financeiras, de forma que se possa afirmar que as organizações que compõem este setor tiveram que reinventar seus negócios. O lucro que outrora advinha quase que exclusivamente de estratégias financeiras, passa então a depender da eficácia das estratégias mercadológicas.

Concomitantemente à estabilização da economia, a abertura do país ao capital internacional, motivou o ingresso de grandes bancos estrangeiros, o que tem provocado o acirramento da concorrência no setor, fato este que acentua a necessidade de sintonia das instituições financeiras com o mercado.

Como um outro fator, pode-se citar o consumidor nos dias atuais, muito informado, exigente, conhecedor dos seus direitos, busca o produto e/ou serviço que lhe entregue o maior valor em meio a uma diversidade de opções. Estas características reforçam a necessidade das instituições financeiras formularem estratégias e programas de marketing proativos, ou seja, estratégias que reconheçam as necessidades e desejos dos consumidores antes que os próprios consumidores tenham consciência desta necessidade ou desejo.

A própria situação que deriva das constatações acima mencionadas já é, por si, um grande campo a explorar: um setor da economia reinventando seu negócio e o acirramento da concorrência advinda da entrada de grandes instituições internacionais, ambos os fatores pressionando as instituições financeiras à adoção de estratégias mercadológicas, com o objetivo de melhor entender o comportamento, as necessidades e desejos do consumidor e, com isso, melhorar seu desempenho no mercado.

Observando-se o direcionamento das ações gerenciais do setor, percebe-se que a segmentação do mercado, associada à prática do marketing de relacionamento torna-se possível e fundamental para enfrentar os novos desafios,

principalmente porque o serviço prestado por uma instituição financeira implica relacionamento prolongado que permite um alto grau de interação empresa-cliente – entretanto, geralmente, as organizações não estão estruturadas para acrescentar valor continuamente para seus clientes a partir destas interações (BRETZKE et al, 1998).

Assim, parece teoricamente relevante, entender como se dá a relação entre as práticas de utilização das informações sobre os consumidores e as estratégias de segmentação e marketing de relacionamento adotadas. As empresas do setor financeiro estão efetivamente transformando os dados em informações relevantes? Até que ponto as empresas que melhor “conhecem” os seus consumidores formulam estratégias de segmentação e relacionamento mais eficazes? Em que medida o volume e a diversidade de informações sobre consumidores está relacionada às ações que a empresa executa junto ao mercado?

O presente estudo não tem a pretensão de responder a estas perguntas de maneira definitiva, mais sim a intenção de contribuir de forma efetiva para a ampliação e aprofundamento da base de entendimento sobre o assunto.

Em termos práticos, o presente estudo tem o intuito de oferecer *insights* para que os executivos de marketing possam vislumbrar formas alternativas de formular as estratégias de segmentação e estratégias de marketing de relacionamento de maneira a otimizar a exploração das informações sobre consumidores. E de uma outra perspectiva, apoiar o setor na busca de alternativas produtivas de comercialização e de relacionamento com os clientes.

2 - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1.CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MARKETING

A palavra marketing possui diversos significados, entendidos de maneira diferente por pessoas diferentes (FLETCHER, 1990). Surgiram muitas definições para marketing ao longo do tempo. Entretanto, por mais que essas definições variem

de acordo com a perspectiva de cada um, todas elas acabam se enquadrando na definição clássica de KOTLER (1980), de que “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.”

RICHERS (1994) afirma que o marketing reúne atividades sistemáticas de uma organização, para facilitar a realização de trocas com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. Serve para detectar oportunidades de mercado e preenchê-las de forma eficaz.

GRÖNROOS (1990, p.129) tem concepções semelhantes aos demais autores: “marketing é uma filosofia, uma forma de pensar que orienta a forma de pensar na organização, tanto no processo de decisão, como na execução dos planos resultantes desse processo”. E ainda “é um conjunto de idéias que deve integrar a organização como um todo”.

TOLEDO (1978, p.16) faz uma observação pertinente, ao declarar que a diversidade de conceitos e definições para marketing,

“é um reflexo do fato que as fronteiras da maioria dos campos de estudo, especialmente daqueles estreitamente vinculados a aspectos do comportamento humano, estão sendo continuamente redefinidas, à medida que os fundamentos e bases materiais, tecnológicas e culturais da sociedade sofrem mudanças.”

Por essa razão alguns autores costumam associar o conceito e as atividades de marketing aos diferentes estágios de desenvolvimento econômico e social experimentados pela sociedade.

Concordando com a idéia acima citada, COBRA (1991) apresenta uma sinopse da evolução das definições de Marketing, como pode ser observado no quadro abaixo:

QUADRO 1 – SINOPSE DA EVOLUÇÃO DAS DEFINIÇÕES DE MARKETING

Autor	Definição de Marketing
American Marketing Association – 1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor “.
Ohio State University – 1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada

	ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção troca e distribuição física de bens e serviços”.
Kotler e Sidney Levy – 1969	“O conceito de marketing deveria abranger também organizações não lucrativas”.
William Lazer – 1969	“O marketing deveria reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações de mercado”.
David Luck – 1969	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado”.
Kotler e Gerald Zaltman – 1969	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”.
Roberto Haas – 1974	“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda”.
Roberto Haas – 1978	Marketing Industrial – “É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências e especificações do produto e serviço. E continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuar usando esses produtos e serviços”.

**QUADRO 01 – SINOPSE DA EVOLUÇÃO DAS DEFINIÇÕES DE MARKETING
(continuação)**

Philip Kotler – 1980	“É uma atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.
Keegan – 1984	“É um processo de direcionar os recursos e objetivos de uma organização em oportunidades e necessidades ambientais”.
Bowersox – 1986	“Filosofia orientada para o mercado, identificando as necessidades dos consumidores e utilizando recursos

	para preenchê-las”.
Grönroos – 1990	“Marketing é o elemento que envolve os relacionamentos da empresa com o consumidor, onde os objetivos de ambas as partes ocorrem através de vários tipos de troca. Relacionamentos com o consumidor é o conceito-chave para o marketing. As trocas ocorrem com a finalidade de estabelecer e manter esses relacionamentos, a longo prazo”.

Fonte: Adaptado de COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1991.p.30.

Com a evolução da tecnologia da informação FLETCHER (1990, p.27) sugere a seguinte definição:

“É qualquer coleção de atividades diretamente relacionadas à satisfação das necessidades dos consumidores. Enquanto aí, normalmente se incluem vendas, propaganda, promoções e pesquisa de mercado, também estarão inclusas as relações públicas, embalagem, desenvolvimento de novos produtos, formação de preços e distribuição. Isto não significa que o marketing dominará os departamentos de pesquisa e desenvolvimento, finanças e transportes, mas que deverá ter linhas de comunicação estreita com estas áreas.”

A definição de marketing do Instituto de Marketing do Reino Unido é citada por FLETCHER(1990, p.26), “marketing é o processo administrativo responsável pela identificação, antecipação e satisfação às necessidades do consumidor, de maneira lucrativa para a empresa”. E ainda justifica a opção por essa definição: “...é adequada às nossas necessidades à medida que enfatiza o elemento de pesquisa de identificação das necessidades, a orientação futura de antecipar mudanças, a importância de satisfazer os consumidores e a necessidade de fazer tudo isso de uma forma lucrativa”.

ROBIC (1998, p. 3) observa que a definição de marketing do Instituto de Marketing do Reino Unido está baseada na satisfação do consumidor através da abertura e manutenção de uma linha direta de comunicação entre ele e a empresa, com o objetivo de criar e manter um relacionamento. E complementa, “a ferramenta que possibilita este relacionamento na profundidade proposta é o database marketing”. Marketing concebido através da utilização intensiva de informações sobre consumidores. Portanto, esta definição se enquadra no escopo deste trabalho, razão pela qual foi adotada.

A adoção da definição de marketing do Instituto de Marketing do Reino Unido para esta pesquisa não questiona nenhuma das outras inúmeras definições de marketing, uma vez que elas se complementam, permitindo uma visão mais ampla de marketing e seu grau de importância na empresa. E como ressaltou ROBIC (1998, p. 5), a importância de se lembrar que tudo isso ocorre através de troca, não apenas de bens e produtos, mas também - e nos dias de hoje, cada vez mais - principalmente através da troca de informações.

2.1.1. Marketing Mix

Para formular a estratégia, a empresa precisa decidir como dividir o orçamento total de marketing entre os vários instrumentos do composto de marketing. O composto de marketing é definido por KOTLER (1997, p.97) como “conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. O que pode ser entendido como um grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para influenciar as respostas dos consumidores.

Existem dezenas de ferramentas no composto de marketing. MCCARTHY (1981) popularizou uma classificação destas ferramentas chamando de 4 P's: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Uma outra classificação é a de FREY (1971) que propôs que as quatro variáveis de decisão de marketing podem ser classificadas em dois fatores: a oferta (produto, embalagem, marca, preço e serviços) e os métodos e ferramentas (canais de distribuição venda pessoal, propaganda, promoção de vendas e publicidade). LAZER E KELLY (1962) propuseram uma classificação de três fatores: composto de bens e serviços, composto de distribuição e composto de comunicação.

A mais utilizada é a classificação dos 4 P's (MCCARTHY, 1981), que são assim entendidos:

- Produto: é a ferramenta mais básica do composto de marketing, pode ser entendido como um bem físico, um serviço ou mesmo uma idéia. Envolve as características, variedade, nome de marca, tamanho, embalagem e garantias.

- **Preço:** é a quantidade de dinheiro que o consumidor paga pelo serviço, envolve o nível de preço a ser adotado, descontos, condições de crédito e prazo para pagamento.
- **Praça ou canais de distribuição:** inclui as várias atividades que a empresa executa para tornar o produto disponível e acessível ao mercado-alvo. Esta ferramenta envolve decisões sobre canais, cobertura geográfica, localizações, transporte e estoques.
- **Promoção:** inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa com o intuito comunicar e promover seus produtos no mercado-alvo. Envolve a quantia a ser investida, a mídia a ser utilizada e abordagem de vendas.

Através da combinação dessas variáveis mercadológicas, obtém-se o melhor meio de atender ao segmento escolhido. KOTLER (1997) apresenta o modelo de McCarthy, englobando quatro grupos de variáveis a serem consideradas na elaboração da estratégia de marketing de uma empresa. PALMEIRA (1988) afirma que uma das principais finalidades do modelo é permitir um diagnóstico da situação existente num dado momento, como também, permitir correções sobre variáveis não adequadas ao objetivo mercadológico da organização. Visualiza-se esquematicamente, as principais variáveis no quadro a seguir:

QUADRO 2 – MARKETING MIX – MODELO DOS 4P'S DE MCARTHY

Produto	Ponto de venda	Promoção	Preço
Qualidade	Canais de Distribuição	Propaganda	Níveis de preços
Características	Cobertura da Distribuição	Venda Pessoal	Descontos
Estilo	Pontos de vendas	Promoção de vendas	Condições
Marca	Localizações	Publicidade	Formas de pagamento
Embalagem	Níveis e locais dos estoques	Marketing direto	
Linha de Produtos	Transporte		
Garantias			
Nível de Assistência Técnica			
Outros serviços			

Fonte: Adaptado de Kotler, Philip. Marketing. São Paulo, Atlas, 1998. P. 97.

2.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Para melhor interagir com o meio ambiente, a empresa deve tentar satisfazer seus públicos. Estes públicos, também denominados *stakeholders*, são representados pelos acionistas, consumidores, empregados, fornecedores, governo e sociedade. Para a formulação da estratégia, um público se destaca, embora os demais tenham o poder de influenciá-la, por meio de suas expectativas e pressões: os detentores do capital, que desejam um retorno sobre o investimento. Seguindo esse raciocínio, os objetivos primeiros de uma empresa, são de natureza econômica, visando rentabilidade e sobrevivência a longo prazo (ANSOFF, 1977).

O alcance desses objetivos, entretanto, pode ser visto como decorrente do posicionamento mercadológico global da empresa, pois subentende-se aí a existência de um mercado que, ao ser atendido em suas necessidades e desejos, representa a fonte primeira de atingimento de objetivos econômicos genéricos. Assim, o foco da estratégia empresarial, volta-se para o mercado consumidor.

Entretanto, na grande maioria dos casos, a empresa não está só frente ao seu mercado, havendo outras empresas competindo por ele, as quais, em geral, também, consideram o consumidor na formulação de suas estratégias. A diferenciação surge então, pelo modo como as empresas podem ser mais eficazes que suas concorrentes na luta por um mesmo mercado, sendo estabelecidas assim, estratégias competitivas, cujo objetivo é a obtenção de um diferencial junto ao mercado, ou seja, uma vantagem competitiva, que venha a gerar fortalecimento de sua posição mercadológica (PORTER, 1986).

Existem muitas maneiras da empresa buscar esse diferencial. A ênfase da presente pesquisa se dá na formulação das estratégias de marketing, que envolve encontrar mercados alvos atraentes e ajustar as oportunidades deste mercado aos recursos da empresa e seus objetivos (MCCARTHY E PERREAULT, 1994).

Existe uma falta de consenso na definição do conceito de estratégia de marketing na literatura. Estudos têm mostrado a falha de muitos autores em

explicitar a definição de estratégia de marketing (CHAFFE, 1985; AABY E MCGANN, 1989).

GREENLEY E AABY (1992) resumiram as principais abordagens utilizadas para conceituar estratégia de marketing, classificando-as em: escola do marketing mix, escola do marketing mix com segmentação, escola semântica, escola hierárquica e escola do gerenciamento estratégico. A seguir serão discutidas algumas características de cada uma das escolas e seus principais representantes.

A escola do marketing mix representa a forma tradicional de definir estratégia de marketing. Define a estratégia de marketing pela maneira como uma empresa organiza os elementos do marketing mix, ou seja, produto, preço, distribuição e promoção (BOYD E LARRECHE, 1978). Essa é a abordagem dos primeiros trabalhos de marketing (RODGER, 1965; KOTLER, 1965), sendo que alguns autores atuais fazem uso desta abordagem (COOK, 1983; SCHENDEL, 1985; KOTLER, 1997).

Uma abordagem mais elaborada é definir estratégia de marketing como uma escolha do mercado, mais a escolha da configuração do mix de marketing. Alguns autores (MCCARTHY, 1981; MCCARTHY; PERREAULT, 1994) utilizam o conceito de segmento de mercado como uma parte da estratégia sobre a qual a empresa estabelecerá sua participação de mercado em segmentos selecionados. Esta perspectiva corresponde à escola da segmentação com marketing mix.

Uma outra abordagem é o conceito de posicionamento como parte de uma estratégia de marketing, geralmente casada com a de segmentação. KOTLER (1976) faz uso deste conceito para explicar como uma empresa pode estabelecer a liderança dentro de um segmento particular. GREENLEY (1994), usa o conceito de posicionamento como parte da estratégia de marketing de duas diferentes formas. Primeiro, ele se refere ao posicionamento de mercado como a tomada de decisão sobre em qual segmento participar, baseado nas oportunidades identificadas em cada segmento. Segundo, ele se refere ao posicionamento do produto, ou seja, o número de produtos e os atributos a serem oferecidos a cada segmento. Dentro dessa escola DICKSON E GINTER (1987), observam “diferentes conclusões da empresa sobre número e propriedades do segmento de mercado irão variar com a abordagem conceitual e analítica para a identificação dos segmentos”, o que

significa que diferentes percepções das empresas implicam diferentes interpretações para um mesmo mercado e estratégias diferentes. Esta é denominada a escola do posicionamento.

Como uma complementação da escola anterior, a escola semântica vai além das características já citadas, sugerindo a existência dos objetivos como parte da estratégia de marketing, objetivo que é delineado pelo estabelecimento de segmentos de mercado e desenvolvimento de um mix para cada segmento. As abordagens anteriores separavam os meios dos fins, nessa abordagem, através dos meios são alcançados os resultados, que nada mais são do que a própria estratégia. Alguns autores podem ser citados como representantes desta escola CRAVENS (1992); CRAVES E WOODRUFF (1986); O'SHAUGHNESSY (1988).

A escola hierárquica baseia-se em marketing para diferentes níveis na organização. Dentro desta escola de pensamento do marketing os autores classificam a estratégia de marketing em vários níveis, tais como: estratégia de marketing corporativo, como a estratégia que definirá os elementos do mix que serão aplicados em toda a empresa; estratégia de marketing da unidade de negócio, preocupa-se de maneira geral com os canais de distribuição e a força de vendas; e a estratégia de marketing funcional a qual pode especificar os elementos do mix necessários para cada segmento ou mercado. Tem como representantes os teóricos JAIN (1985); JAIN E PUNJI (1987) e AABY E MCGANN (1989).

Por último, na classificação das abordagens utilizadas para conceituar estratégia de marketing, a escola do gerenciamento estratégico surge da falta de consenso gerada em torno da palavra estratégia, ora utilizada como processo ora como resultado de um processo. Dentro desta perspectiva WESLEY (1987) cita que a literatura de gerenciamento estratégico considera a estratégia de marketing como uma parte da estratégia corporativa, a qual se concentra na determinação de elementos diretamente relacionados ao resultado. Terminando, assim, a classificação das escolas que buscam definir a estratégia de marketing.

Para KOTLER (1998), estratégia de marketing define os princípios amplos pelos quais a organização espera realizar seus objetivos de marketing em um mercado-alvo. É constituída pela definição dos seguintes elementos: mercado-alvo a atingir, posicionamento que a empresa vai adotar, linha de produtos ou serviços que

a empresa oferecerá, a decisão de preço dos produtos e serviços, pontos de distribuição, características da força de vendas, propagandas a serem veiculadas, as estratégias de promoção de vendas, o processo de pesquisa e desenvolvimento dos produtos e serviços e por último, as pesquisas de marketing a serem empreendidas com o intuito de melhor conhecer o comportamento do consumidor (atual e potencial) e também para monitorar a movimentação dos concorrentes.

2.2.1. Estratégia de Segmentação de Mercado

Com o objetivo de entender o comportamento do consumidor de forma mais precisa e ao mesmo tempo a dificuldade de poder compreender o comportamento de cada indivíduo, muitas organizações baseiam suas estratégias no comportamento de muitos consumidores que se comportam de maneiras semelhantes. Essa estratégia é conhecida como segmentação. A estratégia de segmentação pode ocorrer em vários níveis: segmentos, nichos e indivíduos. O segmento é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado; nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um pequeno mercado e o último nível de segmentação é o segmento de um comprador.

Para ENGEL, BLACKWELL E MINIARD (2000), segmentação é o processo de se projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável do mercado total. O ideal seria que os produtos fossem feitos sob medida para cada consumidor de forma a proporcionar satisfação máxima. Porém, para algumas empresas, estes produtos seriam tão caros que não poderiam competir com produtos padronizados. Então o que estas organizações buscam, é uma abordagem intermediária entre segmentação extrema (produtos para cada indivíduo) e marketing de massa (produtos padronizados).

Para TABARES (1991), a segmentação consiste em dividir o mercado total em subconjuntos, chamados de segmentos, os quais devem ser homogêneos em relação as suas necessidades, motivações e preferências, e heterogêneos entre si para justificar tratamentos de comercialização distintos. A segmentação é um meio, cujo objetivo é auxiliar na escolha de uma estratégia de marketing eficaz.

WEINSTEIN (1995, p.18) define segmentação como “o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar”.

Em síntese, a organização passa a centrar seus esforços nos mercados em que ela pode atender melhor e obter resultados mais expressivos, de forma que os benefícios econômicos proporcionados aos consumidores ultrapassem os custos do processo de segmentação. A avaliação e a escolha de segmentos deve combinar as oportunidades de mercado com programas de marketing.

Muitas bases ou variáveis podem ser usadas para segmentar um mercado, KOTLER (1998) as divide em dois grandes grupos: o primeiro grupo é composto pelas variáveis que representam as **características do consumidor**, as quais comumente utilizam variáveis geográficas, demográficas e psicográficas (estilo de vida e personalidade); e o segundo grupo é representado pelas variáveis **de respostas do consumidor** diante do produto e/ou serviço, como: benefícios procurados, lealdade a marca e ocasiões de uso.

A composição das categorias pode ser melhor visualizada no QUADRO 3.

QUADRO 3 – CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

MODALIDADES	CRITÉRIOS
Geográfica	Extensão do mercado, potencial, concentração geográfica, transporte e acesso, clima, região.
Demográfica	Idade, sexo, domicílio, tamanho da família, ciclo de vida da família, religião, raça, geração.
Socioeconômica	Renda, ocupação, formação educacional, status, migração, mobilidade social.
Estilo de vida	Expectativa de vida, uso do tempo, interesses, uso do dinheiro, amizades e relações pessoais.
Personalidade	Bases culturais, atitudes e valores, liderança, agentes de mudança.
Comportamental	Ocasões de uso, benefícios procurados, status de usuário, status de lealdade, estágio de aptidão de compra e atitude em relação ao produto.

FONTE: Adaptado de LIMA, Cecília Pimenta; RICHERS, Raimar. Segmentação; opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.

É importante observar que em grande parte da literatura a categoria sócio-econômica é englobada pela categoria demográfica e as categorias estilo de vida e personalidade formam uma categoria única conhecida como psicográfica.

De acordo com o referencial teórico, (KOTLER, 1998; LIMA E RICHERS, 1991; MCCARTHY E PERREAULT, 1997; ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000) serão discutidas, brevemente, as principais variáveis de segmentação: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Segmentação geográfica : o mercado é dividido em grupos baseados em unidades geográficas diferentes, como: países, estados, regiões, municípios ou bairros. Podem ser considerados como critério de análise o tamanho do país, cidade ou bairro, a concentração populacional, o clima entre outros.

Segmentação demográfica : o mercado é dividido em grupos baseados nas variáveis demográficas como idade, sexo, ciclo de vida da família, renda, ocupação, classe social, educação, religião, raça e nacionalidade. Os fatores demográficos são os mais utilizados para segmentar os grupos de consumidores. Isso porque as necessidades e os desejos dos consumidores são muitas vezes associados às variáveis demográficas. Outro motivo é que as variáveis demográficas são mais fáceis de mensuradas / verificadas do que os outros tipos de variáveis. Os fatores demográficos utilizados na segmentação de mercado são:

- Idade - as necessidades e desejos dos consumidores mudam conforme a idade. Algumas empresas oferecem diferentes produtos ou estratégias de marketing com o intuito de alcançar vários segmentos de idade.
- Estágio do ciclo de vida - em cada uma das fases da vida - infância, adolescência, jovens solteiros, jovens casados, casados com filhos pequenos, casados com filhos jovens, idosos – os consumidores diferem em suas

necessidades e desejos, bem como no volume de recursos financeiros disponíveis, pois cada fase tem exigências distintas.

- **Sexo** - alguns setores segmentam utilizando-se da variável sexo especializando-se num mercado-alvo específico. Bons exemplos são as boutiques femininas, o mercado gay, etc.
- **Renda** - é muito utilizada pelos profissionais de marketing de produtos e serviços para estabelecer as estratégias de preços e concepção do produto ou serviço. É considerada como a variável, que tomada isoladamente, melhor explica o comportamento de compra dos indivíduos (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000).
- **Classe social** – tem forte influência sobre o comportamento dos consumidores. Muitas organizações desenvolvem produtos / serviços específicos para uma determinada classe social.

Segmentação psicográfica - os compradores são divididos em grupos diferentes baseados no estilo de vida e/ou personalidade. Simplificadamente pode ser entendida como a segmentação que considera as atividades, interesses e opiniões (AIO) dos indivíduos. Exemplos de categorias para segmentar com base em estilo de vida, podem ser visualizadas no QUADRO 4.

QUADRO 4 – CATEGORIAS PARA SEGMENTAR COM BASE EM ESTILO DE VIDA

<i>Atividades</i>	<i>Interesses</i>	<i>Opiniões</i>
Trabalho	Família	Eles próprios
Hobbies	Lar	Questões sociais
Eventos sociais	Emprego	Política
Férias	Comunidade	Negócios
Diversão	Moda	Economia
Afiliação a um clube	Alimentação	Educação
Comunidade	Mídia	Produtos
Fazer compra	Realizações	Futuro

Esporte	Recreação	Cultura
---------	-----------	---------

FONTE: PLUMMER, Joseph, "The concept and Application of Life Style Segmentation". Journal of Marketing v.38, janeiro 1974.

Segmentação comportamental - os compradores são divididos em grupos baseados em seu conhecimento, atitude, utilização, ou resposta aos produtos e/ou serviços. Muitos profissionais acreditam que as variáveis comportamentais são o melhor começo para construir os segmentos de mercado. São elas:

- Segmentação por ocasião - os compradores podem ser agrupados conforme as ocasiões em que sentem a necessidade, compram ou usam o produto.
- Segmentação por benefícios - os compradores podem ser agrupados de acordo com os benefícios que eles buscam nos produtos e/ou serviços. Pode-se citar como exemplo: prestígio social, qualidade/durabilidade, conveniência, segurança.
- Status dos usuários - muitos mercados podem ser segmentados em não-usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários pela primeira vez e usuários regulares do produto.
- Taxa de utilização - os mercados podem ser segmentados em pequeno, médio e grandes usuários. Em geral os grandes usuários representam pequena porcentagem do mercado total, entretanto, respondem por grande porcentagem do mercado total.
- Status de lealdade - o mercado pode ser segmentado baseando-se na lealdade dos consumidores. O marketing de relacionamento é uma estratégia de se conquistar a lealdade dos consumidores. Esta variável tem sido amplamente utilizada, desde que pesquisadores e gerentes perceberam que, em geral, é mais vantajoso manter um consumidor que conquistar um novo.
- Estágio de aptidão para compra - em um certo momento, os indivíduos encontram-se em diferentes estágios para adquirir um produto e/ou serviço. Alguns não percebem o produto, outros o percebem; alguns estão informados; outros desejam o produto e outros possuem a intenção de

comprá-lo. O número relativo de cada estágio faz a diferença no desenvolvimento de um programa de marketing.

KOTLER (1998), MCCARTHY E PEREAULT (1994), ENGEL, BLACKWELL E MINIARD (2000), definem como critérios para ajudar a realização do processo de segmentação: mensuração (possibilidade de mensurar o tamanho, natureza e o comportamento de um segmento de mercado), acessibilidade (o grau que os segmentos podem ser alcançados), substancialidade (tamanho do segmento) e congruência (grau de ajuste entre membros de um segmento).

PAYNE (1993), KOTLER (1997), MCCARTHY E PEREAULT (1994), ENGEL, BLACKWELL E MINIARD (2000), citam que uma empresa possui três alternativas para selecionar um mercado-alvo:

- A concentrada, em que a empresa foca seu composto mercadológico para um segmento de mercado específico
- A abordagem diferenciada, ou também denominado mutissegmentada, na qual a empresa identifica segmentos no mercado e desenvolve diferentes programas para cada segmento, ou seja, desenvolve um mix mercadológico para cada segmento.
- A indiferenciada, em que não há reconhecimento dos diferentes segmentos de mercado. Adota-se, nesse caso, o marketing de massa, visando o mercado como um todo.

Após definir o mercado que irá atuar a empresa deve se preocupar em como se posicionar frente a este mercado.

2.2.2. Estratégia de Posicionamento Mercadológico

Nos dias atuais, com o aumento da concorrência e os avanços em tecnologia, nenhuma diferença no produto e/o serviço permanece exclusiva a uma organização. A velocidade com que as empresas copiam produtos e/ou serviços inovadores da

concorrente é muito alta. Isto faz com que os produtos e/ou serviços se tornem, cada vez mais, uma *commodity*. Desta maneira, as empresas devem ser capazes de converter um produto indiferenciado em uma oferta diferenciada. Entretanto, nem todas as diferenças de marcas são significativas ou valem a pena, ou seja, nem todas as diferenças são realmente, diferenciadoras.

KOTLER (1998, p.265) define “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva, distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos. “

Para RIES E TROUT (1982), o posicionamento começa com um produto, um serviço, uma empresa e até mesmo uma pessoa. Entretanto, posicionamento não é o que se faz no produto e/ou serviço. Posicionamento é o que se faz na mente do consumidor.

Segundo KOTLER (1998) o posicionamento da empresa deve ser consolidado de forma compreensível, conforme o mercado alvo define valor e faz as suas escolhas, consistindo em três etapas: primeira, na qual a empresa deve identificar as possíveis diferenças nas quatro dimensões que podem ser estabelecido em relação a concorrência. (1) produtos, através da diferenciação dos seus atributos: características, desempenho, adequação, durabilidade, confiabilidade, estilo e *design*, (2) serviços através da diferenciação: da entrega ou prestação do serviço, da instalação, do treinamento do cliente, dos consertos e dos serviços diferenciados, (3) através da diferenciação dos funcionários por: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação e (4) imagem por diferenciação: do logotipo, mídias, ambiente físico da organização e eventos patrocinados; segunda, quando a empresa tem que adotar critérios para selecionar as diferenças mais importantes; e terceira, em que ela tem que comunicar efetivamente como se difere de seus concorrentes.

O mesmo autor complementa que uma diferenciação é viável à medida que satisfaz os seguintes critérios:

- Importância: a diferença oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores.
- Distintividade: quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes.

- Superioridade: a diferença é superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício.
- Comunicabilidade: a diferença é comunicável.
- Previsibilidade: a diferença não pode ser copiada tão facilmente pelos concorrentes.
- Disponibilidade para compra: o comprador dispõe de dinheiro para pagar a diferença.
- Rentabilidade: a introdução da diferença é rentável para a empresa.

MCKENNA (1993: 46) defensor da vertente do marketing de relacionamento, cita:

“No coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento. Porém o posicionamento não é o que se faz acerca do seu produto ou empresa aos clientes, mas o que você faz com seus clientes para definir sua posição no setor. Na era da informação não se pode mais fabricar uma imagem. A distância entre a percepção e a realidade está diminuindo.”

E complementa:

“...além disso em um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. O posicionamento tem que compreender mais que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas.”

O mesmo autor faz uma crítica ao posicionamento tradicional. Argumentando que no modelo tradicional, a empresa decide primeiro como deseja se posicionar, pode querer ser vista como a que tem o menor preço, ou como a que oferece a melhor qualidade. Em seguida, resume este posicionamento num *slogan*, comunicando este *slogan* até que seja amplamente reconhecido. “Este método baseia-se na manipulação da mente do consumidor. Esta teoria de posicionamento é centrada na empresa, não no consumidor. É estática” (McKenna, 1993, p. 47).

E sugere como uma alternativa, o posicionamento dinâmico, o qual diferencia-se do tradicional por ser um processo multidimensional representado por um ciclo,

onde as etapas interagem: (1) posicionamento do produto, (2) posicionamento do mercado e (3) posicionamento da empresa, com o consumidor no centro do ciclo fornecendo *feedback*, e assim, gerando mudanças no posicionamento a medida em que o ambiente se modifica. Clientes influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nas relações.

Existe uma diferença sutil entre as definições dos autores acima citados, porém de grande importância para a compreensão da evolução do conceito de posicionamento, à medida em que o próprio conceito de marketing evoluiu ao longo do tempo.

Na definição de KOTLER (1998), “posicionamento é ato de desenvolver a oferta e a imagem para que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores.”

Para RIES E TROUT (1982), “Posicionamento não é o que se faz no produto e/ou serviço. Posicionamento é o que se faz na mente do consumidor.”

MCKENNA (1993), por sua vez define: “Posicionamento não é o que se faz acerca do seu produto ou empresa aos clientes, mas o que você faz com seus clientes para definir sua posição.”

As definições de KOTLER (1998) e de RIES E TROUT (1982) retratam o que MCKENNA (1993) denomina posicionamento tradicional. Esta definição é útil quando marketing é visto como ferramenta de conhecimento da marca/produto e como meio de atração do cliente. A partir do momento que marketing passa a ser visto como um processo de construção de relacionamento, com ênfase na retenção do cliente, que foi o que ocorreu em muitas organizações na década de 90 (como visto no QUADRO 1 do presente trabalho), a definição de MCKENNA (1993) torna-se mais apropriada, pois baseia-se na interação empresa x cliente. A empresa não se posiciona na mente dos clientes, e sim constrói seu posicionamento através de um relacionamento com os clientes.

Ainda analisando o posicionamento da perspectiva de comunicação, pode-se observar que o posicionamento tradicional é uma comunicação de mão única, a empresa se posiciona e comunica o cliente. Já o posicionamento dinâmico, possibilita uma comunicação nos dois sentidos, no da empresa para o cliente e do

cliente para a empresa, então a empresa se posiciona, e com o *feedback* dos clientes redefine seu posicionamento.

2.2.3. Estratégia de Marketing de Relacionamento

A rotação de clientes, gera uma incerteza crescente quanto aos comportamentos esperados dos consumidores, o que é uma preocupação para os tomadores de decisão. Para tentar equilibrar este quadro, as estratégias organizacionais estão evoluindo em direção a uma preocupação mais focada no cliente.

A realidade das empresas, bem como diversos estudos acadêmicos, vêm mostrar as vantagens da fidelização de clientes, por contrapartida à rotação que se tem vindo a verificar (BUTTLE, 1998; CRAFT, 1999; COELHO E ALMEIDA, 1998). Manter um cliente é menos oneroso (e provavelmente mais fácil) que conquistar um novo ou recuperar um cliente perdido.

A estratégia de Marketing de Relacionamento consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado (BRETZKE et al, 1998). A terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com BERRY(1983), na literatura de marketing de serviços. O autor reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. E define Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e o realce (aumento) de relacionamentos com clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing (BERRY, 1995).

DAY (1994) conceitua estratégia de marketing de relacionamento como meio de buscar a fidelidade dos clientes, o que implica em algumas ações por parte da empresa, tais como: aprender de forma contínua sobre seus clientes e realçar o relacionamento com a oferta crescente de valor com base neste conhecimento.

O marketing de relacionamento é definido por KOTLER(1998, p.59) como “o desenvolvimento de relações satisfatórias a longo prazo entre as partes”.

Os ganhos advindos da retenção de clientes foram demonstrados por inúmeros autores, como KOTLER(1998), HUGHES(1998), MCKENNA(1993), PEPPERS E ROGGERS(1996), e VAVRA(1993), ao mesmo tempo em que se verificou que a lucratividade dos clientes antigos tende a superar amplamente a dos novos: o retorno da fidelidade é fundamentalmente de longo prazo e os seus efeitos são cumulativos (GRIFFIN, 1998).

GLAZER (1991) afirma que a lealdade dos clientes resultante de um relacionamento permite uma base maior de conhecimento do cliente. E, explorando-se esta base de conhecimento, é possível alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras, custos menores das transações e até mesmo da venda da informação.

Segundo o autor, as maiores receitas com transações futuras resultam de:

- Aumento do número de transações.
- Habilidade de vender unidades adicionais ou produtos complementares.
- Habilidade de praticar preços mais elevados.
- Habilidade de prover serviços customizados.

Os custos reduzidos de transações futuras, resultam de:

- Programas de comunicação mais eficientes.
- Distribuição mais eficiente: estoques, entregas etc.

Segundo RIBEIRO (1997), as ações táticas da prática do Marketing de Relacionamento sustentadas em bancos de dados, permitem:

- *Diálogo com o cliente* através dos meios que se utilizam para o *feedback*.
- *O aprofundamento na base de clientes*.
- Trabalhar nichos de mercado com eficiência e lucro. Através das informações dos consumidores contidas no banco de dados é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nestes nichos.
- Maior controle sobre o Canal de Distribuição. Oferecendo melhores informações sobre o público-alvo, permitindo melhorar a adequação da oferta.
- O marketing mais contabilizado. Trata-se da capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

BERRY(1995), BITNER (1995), sintetizaram os principais benefícios do Marketing de Relacionamento para o cliente: (1) obtenção contínua ou periódica de serviços e customizados às suas necessidades; (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; (3) obtenção de benefício social por receberem um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações que envolvam riscos tais como, compra de um produto complexo e riscos financeiros.

DUPONT (1998) reconhece que a possibilidade de reconhecimento das vantagens recíprocas com a manutenção de uma relação, representa o fator crítico na estratégia a ser adotada. Conforme observaram COELHO E ALMEIDA (1998), esta relação depende da capacidade de encontrar um conjunto de valores comuns, da possibilidade de despertar um clima de confiança e de se poderem gerar ganhos objetivos partilhados por ambas as partes.

O Marketing de Relacionamento, conforme sugerido por MCKENNA (1993), baseia-se na interatividade, na conectividade e na criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. A estratégia de Marketing de Relacionamento pressupõe ações de marketing comprometidas com o *feedback* de mercado. O *feedback* dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado.

O QUADRO 6 é um comparativo do marketing centrado na transação para o marketing centrado no relacionamento:

QUADRO 5 – COMPARATIVO DE MARKETING CENTRADO NA TRANSAÇÃO PARA MARKETING CENTRADO NA RELAÇÃO

Centrado na Transação	Centrado na Relação
------------------------------	----------------------------

Vantagem Negocial	Preço	Valor acrescentado
Horizonte Temporal	Curto Prazo	Longo Prazo
Objetivo	Atração de novos clientes	Retenção de clientes
Orientação	Qualidade técnica	Benefício ao consumidor
Competitividade	Dificuldades na diferenciação	A confiança e o compromisso
Focalização	Na venda	Nas emoções e na intimidade

Fonte: Adaptado de COELHO E ALMEIDA (1999) Rumo a um Marketing Contratual ? Anais do XXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

Para algumas empresas o marketing centrado na relação oferece benefícios superiores em relação outros setores do mercado. As empresas que se beneficiam desta estratégia, são aquelas que o cliente utiliza num processo contínuo, como por exemplo, serviços financeiro, serviços de telefonia móvel e fixa, entre outros.

JACKSON (1985) argumenta que marketing de relacionamento não é eficaz em todas as situações, mas é extremamente útil quando aplicado em situações adequadas. A mesma autora vê marketing de transação como mais apropriado para trabalhar com clientes de vida curta, bem como baixos custos de transação. Em contraste, os investimentos em marketing de relacionamento apresentam um retorno altamente compensador junto a clientes de vida longa, que envolvem altos custos de transação.

BRETZKE (1992) sintetiza, marketing de relacionamento se constitui na filosofia empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes e todos os agentes da infra-estrutura, como forma de

obter uma vantagem competitiva sustentável, quer seja por redução de custo ou diferenciação dos serviços.

Para sustentar a vantagem competitiva obtida com o marketing de relacionamento, faz-se necessário gerenciar o relacionamento com clientes. O gerenciamento de relações com clientes, popularizado na literatura como CRM (*Customer Relationship Management*), permite sustentar a vantagem competitiva: pelo profundo conhecimento dos clientes, pela sistematização de uma série de atividades de comunicação dirigida e integrada, com o uso do telemarketing, mala direta, e internet na consecução dos objetivos de marketing.

Especificamente essas tecnologias de CRM são projetadas para automatizar as funções de vendas e serviços, agregar informações de clientes nos *data warehouses* e *data marts* e gerenciar a colaboração com os clientes por meio de um número crescente de interações.

BRETZKE (2000), define CRM como:

“A gestão de CRM é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento com a tecnologia da informação, que provê os recursos de informática e telecomunicações, integrando os canais de relacionamento como o *call center*, a internet, a força de vendas, e toda a empresa, de uma forma singular que permite gerenciar o relacionamento com o cliente, agregando valor a cada relação.”

PEPPERS E ROGERS (2000) citam quatro etapas como estratégias para implementação de um programa de gerenciamento de relações com clientes -CRM - por meio do marketing 1 a 1, ou seja cliente a cliente. Entretanto mesmo para organizações que não fazem uso da estratégia de marketing 1 a 1, a sequência de utilização de informações é importante para manter um relacionamento com os consumidores. Segue uma breve discussão sobre cada etapa:

Identificar os clientes. Não é possível estabelecer uma relação com alguém que não se consegue identificar. Assim, é absolutamente crítico "conhecer" os clientes, quando possível individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e em todas as divisões.

Diferenciar os clientes. Os clientes podem ser diferenciados de várias maneiras, dentre elas: pelo nível de valor para empresa, alguns têm um valor muito alto, outros, nem tanto, e pelas necessidades que têm de produtos e serviços da empresa. Assim, uma vez sido identificado os clientes, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a (a) priorizar esforços e aproveitar o máximo possível os clientes de maior valor e (b) personalizar o comportamento da empresa, baseado nas necessidades individuais dos clientes. Isso implica em estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes. Mas também significa, que a empresa deve começar categorizando os clientes por suas diferentes necessidades, e preparar-se para tratar diferentes clientes de forma diferente.

Interagir com os clientes. Melhorar a eficiência e a eficácia das interações com os clientes, significa dizer que não somente deve-se buscar a forma mais barata e automatizada de interação, mas também a mais útil em termos de produção de informação que possa ajudar a fortalecer as relações com os clientes. A etapa de interação está intimamente ligada à de diferenciação e à de personalização. Além de saber como as necessidades dos clientes mudam, é necessário um processo de utilização dos *feedbacks* interativos de um cliente em particular para que seja possível deduzir quais são as necessidades específicas daquele cliente.

Personalizar alguns aspectos dos produtos e/ou serviços da organização para melhor atender os clientes. Isso pode significar a "personalização em massa". Esse tipo de personalização torna-se viável apenas através de uma metodologia de "personalização em massa" – que permite criar uma variedade de produtos altamente específicos a partir de componentes distintos.

Esta perspectiva do marketing é potencializada pelos desenvolvimentos verificados nas tecnologias de informação. A crescente popularidade que tem vindo a merecer o Database Marketing é um claro sintoma da necessidade do estreitamento das relações cliente/fornecedor, e naturalmente, da importância de que se tem revestido esta perspectiva. Importância tal, que é comprovada no artigo "Ações Empresariais e Prioridades de Pesquisa em Marketing: tendências no Brasil e no mundo segundo a percepção dos acadêmicos brasileiros", VIEIRA (1999), o qual assinalou, a partir da visão dos acadêmicos brasileiros de marketing, quais são

as tendências de ações empresariais e prioridades de pesquisa na área de marketing, tanto em nível de Brasil quanto mundial. No resultado da pesquisa o *Database Marketing* aparece entre as três prioridades de pesquisa e tendências de ações empresariais em termos de Brasil e de mundo.

O recurso progressivo ao marketing direto e o aprofundamento do *database Marketing* entre outros aspectos, são manifestações da consolidação das bases do marketing de relacionamento. Este se apresenta como uma resposta clara à necessidade de manter relações comerciais sólidas com clientes-chaves para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio. A informação é o insumo básico para que o marketing de relacionamento seja viabilizado. Para o escopo da presente pesquisa será focada a informação sobre consumidores.

2.3. INFORMAÇÕES SOBRE CONSUMIDORES

2.3.1. Conceito de Informação

Para conceituação inicial, informação é todo dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. O dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não tem um significado claro. Quando a informação é “trabalhada” por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento. O conceito de conhecimento complementa o de informação com valor relevante e de propósito definido (REZENDE E ABREU, 2000).

Para DAVENPORT E PRUSACK (1998), o conhecimento é uma informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto. Normalmente, e de difícil estruturação, trabalhosa captura em máquinas, frequentemente tácito ou subentendido, de difícil transferência e complexo de administrar.

Para LEVITT (1960), a diferença entre dados e informações é que, enquanto os dados são coletáveis de fatos brutos, informações representam a organização seletiva e a interpretação imaginativa desses fatos.

De maneira geral, as informações apresentam-se em grande volume atualmente, disponibilizadas nos mais diversos meios de comunicação, exigem das empresas a seleção e organização para sua efetiva utilização.

2.3.2. Informação como Diferencial Mercadológico

SINKULA (1994) afirma que o grau que uma organização utiliza informação de mercado está correlacionado positivamente com a aprendizagem da mesma em relação ao mercado, o que permite um ajuste contínuo de suas estratégias para um melhor desempenho.

CAMPOS FILHO (1994), classifica o crescente valor intrínseco da informação como uma tendência moderna dos negócios. Concordando com NAISBITT (1984), o qual cita nossa sociedade contemporânea, na realidade uma sociedade de caráter pós-industrial, como “economia da informação”, pois o que as pessoas produzem está mais ligado à informação do que aos bens físicos.

Para REZENDE E ABREU (2000), o mundo está na era da otimização da informação em que o conhecimento faz a diferença. Quando surgir a nova era do conhecimento, que tratará de manipulação, entendimento e valorização da informação, tanto a informação quanto o conhecimento serão os diferenciais das empresas que pretendem destacar-se no mercado e efetivar a perenidade, sobrevivência e a competitividade.

ROBIC (1998) cita que “é praticamente impossível uma empresa sobreviver no seu mercado sem que um conjunto mínimo de informações seja coletado, processado e analisado.” E continua o texto afirmando que, caso os objetivos da empresa transcendam a mera sobrevivência, envolvendo também crescimento e expansão no mercado, ela passa a ser altamente dependente da informação, para alcançar tais objetivos.

A informação deve ser considerada como diferencial nos negócios quando proporciona alternativas de lucratividade para a empresa, seja sedimentando atuações, implementando os atuais negócios, ou ainda, criando novas oportunidades de negócio. Como diferencial para as empresas, a informação do ambiente e principalmente dos clientes, devem ser personalizadas e diferenciadas para gerar as referidas alternativas de lucratividade. A utilização e a gestão da

informação em seus diversos níveis (estratégico, tático e operacional) favorece as decisões, as soluções e a satisfação dos clientes. O marketing é essencialmente baseado em informações.

2.3.3. Sistemas de Informações de Marketing

Dada a natureza da função de marketing, a disponibilidade e utilização da informação é um fator de tamanha importância que alguns teóricos sugerem que o processamento de informações (compreendendo a coleta, análise e apresentação dos dados) é o 5º P do composto de marketing (PIERCY, 1990).

A informação de qualidade é um facilitador do sucesso de marketing, principalmente porque o gerenciamento de marketing está, cada vez mais, se transformando numa atividade de processamento de informações (CHRISTOPHER; MCDONALD; WILLIS, 1980).

Para FLETCHER(1990), marketing e informação estão interligados de uma forma tão profunda que, sem a informação fica impossível praticar o marketing. E a informação vem sendo cada vez mais encarada como um recurso da empresa, que deve ser gerido da mesma forma que os demais recursos, se quiser ser utilizado em toda a sua extensão.

Para que os administradores das organizações possam conhecer as mudanças nos desejos dos consumidores, dos canais de distribuição, as novas iniciativas dos concorrentes, entre outros fatores relevantes para a formulação da estratégia de marketing, é necessário desenvolver e administrar informações.

Segundo KOTLER (1998), três desenvolvimentos tornaram as informações de marketing mais necessárias do que em qualquer época do passado: o marketing global como evolução do nacional e local, exigindo informações bem mais rápidas; enfoque nos desejos em substituição ao enfoque nas necessidades, o que faz com que as empresas realizem frequentemente pesquisas de marketing, com o intuito de prever as respostas dos compradores a diferentes características, estilos e outros atributos do produto ou serviço; e por último, a concorrência não baseada em preço em substituição a concorrência baseada em preço, neste novo tipo de concorrência o valor oferecido ao cliente é um atributo de relevância maior que o preço em si, o que faz com que as empresas utilizem ferramentas de marketing para agregar valor

ao produto ou serviço, que por sua vez causa uma necessidade de informações sobre a eficácia dessas ferramentas de marketing.

Uma das formas da empresa fazer um amplo uso da informação em seu mercado é estruturando um sistema de informações de marketing. Para KOTLER E ARMSTRONG (1998, p. 73), um sistema de informação em marketing “consiste em pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisão em marketing”.

A função do sistema de informação de marketing é avaliar as necessidades de informações do administrador, desenvolvê-las e distribuí-las no momento preciso, de forma a criar um fluxo de informações capaz de prover as bases para a tomada de decisão em marketing.

Os mesmos autores classificam o sistema de informação de marketing em quatro componentes: sistema de registros internos, sistema de inteligência de marketing, sistema de pesquisa de marketing e os sistemas de apoio à decisão de marketing.

- O sistema de registros internos fornece dados de resultado. Mostrando informações contidas nos relatórios internos da empresa, tais como: relatório de vendas, níveis de estoque, contas a pagar, contas a receber entre outros inúmeros relatórios passíveis de análise.
- O sistema de inteligência de marketing é um conjunto de ações realizadas para obter informações do ambiente de marketing. Estas ações envolvem desde a leitura de livros, jornais e revistas até conversas com consumidores, vendedores e fornecedores. Através deste sistema a empresa pode monitorar de maneira precisa e rápida alterações no ambiente de marketing, como por exemplo: ações dos concorrentes e mudanças de hábito dos consumidores.
- O sistema de pesquisa de marketing permite o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação dos resultados para uma situação específica de marketing. A empresa pode realizar suas pesquisas ou contratar serviços de uma empresa especializada.

- O sistema de apoio à decisão de marketing pode ser entendido como um conjunto de ferramentas e técnicas com software e hardware de apoio as quais ajudam os administradores a reunir e interpretar dados e a transformá-los em uma base para ação em marketing.

WIERENGA E BRUGGEN (1997) utilizam a terminologia “Sistema de Suporte ao Gerenciamento de Marketing”, para definir o conjunto: sistema de informação de marketing, sistema de suporte a decisão em marketing, sistemas baseados em conhecimento de marketing e marketing *expert systems*. Eles consideram que o sistema de suporte ao gerenciamento de marketing consiste da combinação de quatro componentes:

- Componentes de tecnologia da informação: *hardware* (ex: computadores, scanners óticos, sistemas de telecomunicação) e *software* (ex: programas de gerenciamento de banco de dados, programas de desenvolvimento gráfico)
- Capacidade analítica: pacotes estatísticos para analisar dados de marketing, procedimentos para estimação de parâmetros, modelos e procedimentos de simulação e otimização, por exemplo.
- Dados de marketing: informações quantitativas sobre variáveis tais como vendas, participação no mercado, distribuição geográfica dos consumidores, etc.
- Conhecimento de marketing: conhecimento qualitativo sobre alguns aspectos como estrutura dos mercados (segmentos), a assertividade de uma campanha de promoção e vendas, reações do consumidor em relação a uma propaganda específica, entre outros exemplos.

ROBIC (1998) procura mostrar a extensão e a abrangência do Sistema de Informação de Marketing dentro de uma empresa, e uma profunda ligação deste com o *database marketing*.

A diferença entre o sistema de informação de marketing e o *database marketing* é descrita por SHAW E STONE (1993, p. 114):

“marketing com banco de dados forma uma reserva de informações sobre clientes individuais, com o objetivo de: (1) providenciar grandes volumes de dados sobre compradores e clientes

potenciais por segmento, para ajudar a gerar fluxos de receita lucrativos através de um diálogo com o público-alvo orientado pelos dados e (2) capacitar o gerente de marketing a analisar e segmentar o público-alvo a fim de determinar a estratégia.”

“o sistema de informações de marketing tem os objetivos: (1) providenciar informações para capacitar a gerência de marketing a monitorar e prever o desempenho dos elementos do composto de marketing em diferentes mercados, (2) fornecer informação para auxiliar a classificar por ordem de prioridade os mercados para determinados produtos e (3) auxiliar o planejamento da alocação dos recursos de marketing.”

A compreensão da pesquisadora sobre a diferença entre sistemas de informação de marketing e *database marketing*, assemelha-se com a de ROBIC (1998), de que no primeiro, as informações estão agregadas, e através dele será possível formular ações e estratégias para a empresa. O database, por sua vez, será utilizado para o relacionamento com o consumidor e para geração dos dados que, acumulados, fornecerão as informações necessárias para o sistema de informações de marketing.

2.3.4. Marketing através do Uso Intensivo de Informações

Iniciou-se a revisão da literatura com o tema Marketing, passando-se a discutir estratégia de marketing, em seguida foram focadas as estratégias de segmentação e de marketing de relacionamento, entrando no tema informações, discutiu-se a importância e a sistematização da mesma. Agora será analisado o marketing através do uso intensivo da informação. A ferramenta que possibilita o uso intensivo de informações em marketing é o database marketing (DBM), por meio de softwares e técnicas estatísticas de análise.

Para uma melhor conceitualização do tema, seguem algumas definições de DBM encontradas na literatura:

“Database Marketing não é realmente nada mais do que usar informações sobre os compradores e clientes potenciais para interagir com eles”. (CROSS, 1991, p.24)

“Qualquer processo de marketing através do qual as informações sobre os hábitos de uso, comportamento, dados psicográficos ou demográficos sobre os clientes ou clientes potenciais é guardado na base de dados da empresa, e usado para desenvolver ou prolongar o relacionamento e para estimular vendas”. (CROSS E SMITH, 1994, p.20)

“Ele aparece com nomes diferentes – database marketing, marketing de relacionamento, marketing “um a um”. Mas todas elas revertem à mesma coisa: as companhias estão coletando montanhas de informações sobre você, e as trabalhando para predizer quais as possibilidades de você comprar um produto, e usando este conhecimento para produzir uma

mensagem precisamente calibrada para lhe fazer comprar este produto”. (Business Week, 5/9/94, p.48)

“A aplicação do database marketing usa os dados computadorizados dos consumidores para suportar um diálogo entre o consumidor e a empresa, tanto para o benefício do consumidor como para a lucratividade da empresa”.(FLETCHER et al, 1992, p.18)

“A tecnologia e o marketing não apenas se fundiram, mas iniciaram um processo de retroalimentação. A tecnologia permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa. Cria um ciclo de *feedback* que integra o cliente à empresa, permite que a empresa detenha um mercado, estabelece um diálogo e permite a customização”. (MCKENNA, 1993, p. 18)

VAVRA (1993, p. 75) cita outras denominações utilizadas na literatura para marketing de banco de dados, “database marketing intitulado também de marketing de relacionamento, marketing de fonte única, marketing integrado, sistemas de informações de marketing, marketing um a um, micromarketing, ou novo marketing direto”.

COOKE (1993, p.7) define DBM agregando suas funções e utilizações, “a partir da perspectiva dos administradores de marketing, database usa as informações sobre os consumidores com a finalidade de aumentar a eficiência da segmentação, customização e criação de laços com o cliente”.¹

A definição de COOKE parece sintetizar as demais definições, ao mesmo tempo que engloba os principais conceitos estudados na presente pesquisa, ou seja, utilização das informações sobre consumidores, segmentação e relacionamento com clientes, motivo pelo qual foi adotada para esquema conceitual, porém com um complemento que não existia na definição original, mas de grande importância para a compreensão do conceito. Segue abaixo a definição proposta:

Database marketing é um processo de marketing que usa intensivamente as informações sobre os consumidores com a finalidade de aumentar a eficiência da segmentação, customização e criação de laços com o cliente e melhorar a performance da administração de marketing da empresa.

Este processo de marketing envolve a coleta, o armazenamento, o processamento e a utilização das informações sobre os consumidores. A utilização

¹ COOKE denomina estes três fatores como os “Três T’s: targeting, tailoring and tying”, traduzidos para o portu-

das informações foi destacada dentre as outras etapas do processo na definição adotada, por uma questão de adequação ao tema da pesquisa, a qual só foca a “utilização” da informação.

ROBIC (1998, p.28-29) resume uma extensa lista de ações derivadas dos pontos citados na definição de COOKE (1993), relacionados à finalidade do uso de informações sobre consumidores, os quais são de grande importância para a compreensão e a sistematização do conceito de utilização de informações sobre consumidores na parte empírica da presente pesquisa.

Aumentar a eficiência da segmentação

- Isolar grupos de consumidores
- Analisar o perfil dos consumidores
- Identificar e entender os clientes como indivíduos e/ou grupos
- Analisar compradores não responsivos ou compradores que consumiram apenas uma vez os seus produtos
- Entender os melhores consumidores
- Predizer as possibilidades de o consumidor comprar determinado produto
- Analisar atividades de compras dos clientes
- Identificar nichos de mercado
- Auxiliar na definição de mercados
- Prever e prevenir ao abandono por parte dos consumidores

Aumentar a eficiência da customização

- Produzir mensagens precisamente calibradas
- Promover malas-diretas aos consumidores
- Beneficiar o cliente e aumentar a lucratividade da empresa
- Customizar ofertas a segmentos de clientes

Criar e desenvolver relacionamento com o consumidor

- Voltar ao relacionamento pessoal com o cliente
- Criar laços com o cliente
- Estreitar o relacionamento força de vendas/consumidor

- Desenvolver e/ou prolongar o relacionamento para estimular vendas
- Compreender os consumidores

Melhorar a performance da administração de marketing da empresa

- Avaliar as respostas a promoção e propaganda
- Melhorar o serviço de atendimento ao consumidor
- Identificar segmentos com performance abaixo da média
- Identificar pontos de venda com performance abaixo da média
- Auxiliar na venda cruzada
- Fornecer suporte à administração de vendas
- Auxiliar na determinação de metas para a força de vendas

2.3.5. Tecnologias usadas para armazenamento e análise de dados

O foco da pesquisa proposta não é em Sistemas de Informação e sim em Marketing. Entretanto, faz-se necessário uma breve explanação sobre alguns componentes tecnológicos utilizados no armazenamento, análise e transformação dos dados.

As organizações estão enfrentando enormes pressões para prover informações de melhor qualidade para tomadas de decisões, em formato de fácil acesso e manipulação. Em outras palavras, as empresas estão se tornando mais ágeis em sua capacidade de utilizar as enormes quantidades de dados no esforço de proporcionar melhor suporte ao cliente. Muitos desses dados ficam retidos em banco de dados que são incapazes de proporcionar à empresa uma visão consolidada de quem é o cliente e quais são seus possíveis interesses e necessidades (BERSON, SMITH E THEARLING, 1999).

O *data warehouse* é uma mistura de tecnologias que funcionam juntas para dar aos usuários finais, acesso sem paralelo a informações através da empresa, combinadas com ferramentas que visualizam e analisam os dados. Em outros termos, “é o processo pelo qual dados relacionados de vários sistemas operacionais são fundidos para proporcionar uma única e integrada visão de informação de negócios que abrange todas as divisões da organização” (WANG, 1988).

A definição de BERSON, SMITH E THEARLING (1999) é semelhante a de WANG (1988), para eles *data warehouse* é uma mistura de tecnologias que visa uma efetiva integração do banco de dados operacional para dentro de um ambiente que fornece o uso estratégico dos dados. E complementam que estas tecnologias incluem sistemas relacionais e multidimensionais de gerenciamento da base de dados.

Embora uma empresa de varejo tenha acesso a descrição de itens comprados e a frequência que o cliente comprou em um determinado período, ainda assim pode ter dificuldades para localizar com precisão os padrões de compra deste cliente.

Um *data warehouse* reconhece o valor estratégico de gerenciamento do banco de dados, considerando-o como um bem corporativo. A ênfase nos *data warehouse* reflete o reconhecimento de que a exploração de dados é um caminho para vantagem competitiva, novas oportunidades de negócios, e melhorias no serviço ao cliente.

Para WANG (1998), o *data warehouse* é o epicentro da infra-estrutura estratégica da tecnologia da informação, pois é responsável pelo processamento de informações provendo uma sólida plataforma de dados históricos integrados para ser analisada. O *data warehouse* é sempre um armazenamento de dados fisicamente separados, transformados a partir dos dados que se encontram no ambiente operacional.

O *data warehouse* não é um produto pronto para usar. Para cada empresa deve ser adaptado usando diversos componentes, sistemas de análise relacionais e multidimensionais, ferramentas cliente/ servidor, ferramentas de modelagem de dados, sistemas de consulta e análise entre outros. O *data warehouse* é uma função de apoio para suporte à decisão.

Além do *data warehouse*, duas outras tecnologias são relevantes para as empresas, portanto, merecem menção. A *data mining* ajuda os profissionais a extrair de grandes bancos de dados informações preditivas ocultas. E o processamento analítico on-line (OLAP), o qual apresenta ao usuário visões multidimensionais de dados agregados a fim de prover acesso rápido a informações estratégicas para análise adicional.

Para BERSON, SMITH E THEARLING (1999) o objetivo da *data mining* é criar modelos para a tomada de decisão que possam prever o comportamento futuro baseando-se em análises de atividades passadas. Pode-se dizer ainda, que através desta ferramenta, os dados são garimpados na busca de um sentido latente na base de dados, o qual não poderia ser visualizado sem a utilização da mesma.

2.4. MARKETING EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A base teórica de marketing utilizada até aqui, referiu-se às empresas de maneira genérica, não especificamente instituições financeiras que é o foco da pesquisa. Esta decisão decorreu da constatação de que ainda não existe literatura específica de marketing em instituições financeiras, que aborde os temas aqui propostos com a profundidade necessária para um trabalho desta natureza. Portanto, cabe agora uma apreciação mais específica sobre alguns aspectos do marketing em instituições financeiras.

Então, neste tópico será explorado o tema marketing em instituições financeiras como um campo especial de marketing, em seguida serão confrontadas as semelhanças e diferenças existentes entre o marketing de produtos físicos e o marketing de serviços e, por último, entre este e o marketing bancário.

2.4.1. O Marketing de Serviços frente ao Marketing de Produtos Físicos

TOLEDO (1978) detectou uma tendência da literatura de tratar o Marketing de Serviços como “um apêndice” do Marketing de bens físicos, quando na realidade, existem vários elementos diferenciadores entre eles, os quais justificariam uma abordagem em separado.

KOTLER (1998), expressa a necessidade de não se limitar o conceito de produto (no marketing-mix) a objetos físicos, quando afirma que “qualquer coisa capaz de prestar um serviço, isto é, de satisfazer a uma necessidade, pode ser chamada de produto” e que “o ponto mais importante de um produto é o serviço que ele presta” (conceito ampliado de produto).

Com posicionamentos semelhantes ao de TOLEDO (1978), outros autores apontam a existência nos serviços de alguns aspectos que lhes são intrínsecos e que forçam uma adaptação dos instrumentos originalmente desenvolvidos para a

administração de marketing de bens físicos, quanto ao uso, ou pelo menos, quanto à sua intensidade.

Os aspectos destacados muitas vezes se repetem ou se desdobram, conforme a ênfase de cada autor, mas podem ser resumidos em três variáveis básicas: alto grau de intangibilidade, produção e consumo simultâneos e grande heterogeneidade.

O primeiro aspecto - a intangibilidade - é geralmente o mais destacado e foi por muitos considerada como a maior característica dos serviços. RATHMELL (1966), entretanto, logo alertou que essa não é uma característica exclusiva, pois que a maioria dos bens tem natureza mista, com o que, posteriormente, outros autores concordaram. JOHNSON (1986), por exemplo, fixa o percentual de 50% da natureza do valor total como limite para a classificação de um produto como tangível ou intangível.

FEITOSA (1994) afirma que o elevado grau de intangibilidade tem repercussões negativas consideráveis sob a ótica mercadológica: dificuldade de descrição precisa, impossibilidade de apelos promocionais dirigidos aos sentidos (demonstrações, amostras), dificuldade de formação de imagem e de avaliação; contudo, essa característica permite maior uso de criatividade e o registro indelével das emoções/sensações proporcionadas pelo serviço, quando intensas.

A simultaneidade entre produção e consumo acarreta a impossibilidade de estocagem, a perecibilidade, a perda de oportunidades de negócios e a flutuação na demanda (com épocas de picos e outras de pouca demanda), o que vem a exigir maior capacidade de previsão e planejamento por parte das empresas ou profissionais de serviços.

O terceiro aspecto a ser considerado, o alto grau de heterogeneidade, decorre da necessidade de disseminação do processo de prestação de serviços, no lugar da distribuição do produto físico. Isto significa uma relação íntima entre o “fabricante/vendedor” e a qualidade do serviço prestado.

Em função destes aspectos, KOTLER (1998) cita alguns desafios à criatividade que surgem para o profissional de Marketing ligado à área de serviços:

Tangibilizar - o profissional de marketing que lida com serviços deve trabalhar no sentido de tangibilizar ao máximo o serviço que está sendo vendido. Isto é tentado através da associação de elementos tangíveis ao serviço a ser prestado: um

logotipo para a empresa prestadora do serviço, um cartão que identifique um serviço (Banco 24 horas, por exemplo) ou mesmo a ambientação do local da prestação do serviço (agências bancárias).

Diferenciar - a tentativa aqui é de desenvolver uma oferta e uma imagem diferenciadas. A adição de características secundárias ao serviço primário, como forma de ganhar vantagens ainda que temporárias sobre a concorrência, até que as inovações sejam copiadas.

Ter qualidade crescente - tentar mostrar ao cliente que o serviço tem um padrão de qualidade que pode ser mantido e sempre melhorado; que as pessoas envolvidas são especialmente treinadas e se possuem poderes para alterar o fluxo de prestação do serviço, usarão disto para beneficiar o cliente, através da flexibilização e toque pessoal, o que acarretará, sempre, um serviço de boa qualidade.

Cumprir a promessa - garantir o atendimento das necessidades e a satisfação do consumidor, e com isto obter sua fidelidade e consolidar a imagem e reputação da empresa no mercado. Na tentativa de mostrar a satisfação da promessa que está sendo oferecida, muitas propagandas e prospectos de firmas de prestação de serviços trazem uma lista de clientes para os quais a empresa já executou um determinado serviço, muitas vezes com depoimentos pessoais.

Assim, a principal tarefa do profissional de Marketing de Serviços é o gerenciamento de expectativas, pois precisa: 1) identificar o que o cliente deseja em termos de qualidade e atributos adicionais; 2) assegurar-se da maior homogeneidade e qualidade possíveis do serviço a ser prestado; 3) gerar expectativas adequadas à real configuração do serviço; 4) prover as condições mais adequadas de uso do serviço em relação à expectativa criada; e, 5) monitorar a satisfação do cliente por meio de um sistema de queixas e sugestões, de levantamento de clientes e de compras comparativas, de modo que o mau serviço possa ser detectado e corrigido.

2.4.2. Peculiaridades do Marketing Bancário Frente ao Marketing de Serviços

A função de Marketing, enquanto facilitadora de trocas, é indiscutivelmente, única, independentemente de setor econômico ou tipo de empresa. Apesar disto,

MEIDAN (1984) afirma que a natureza dos bancos não pode ser tratada da mesma maneira que uma indústria. Destacam-se, então, alguns aspectos que são peculiares ao setor Financeiro/Bancário e que o diferenciam dentro da própria área de serviços.

“Um deles é não possuir a totalidade, nem poder criar seu principal produto, que é também a sua matéria-prima básica: o dinheiro; um banco age apenas como agente catalisador da conversão das poupanças em investimentos, em termos macroeconômicos” (FEITOSA, 1994, p.34).

O papel de intermediário financeiro resulta numa dupla orientação para o mercado, decorrente de lidar com dois públicos, em princípio distintos, o de captação e o de crédito, mas que são, na verdade, interdependentes, ou conforme esclarecido por CARVALHO (1987), constituídos dos mesmos clientes, em diferentes momentos de sua existência.

MCIVER E NAYLOR (1986) colocam outros diferenciais entre os serviços financeiros em geral e outros tipos de indústrias e ao fazerem a análise do aspecto acima, ressaltam que a indústria bancária é obrigada a “persuadir uma grande proporção de seus fornecedores”, convencendo-os a deixarem seus recursos em suas mãos, e que uma das principais formas de atrair depósitos é prestar serviços complementares ou acessórios. Outro elemento de diferenciação destacado por esses autores é a responsabilidade fiduciária do Sistema Bancário, ou seja, o impacto das ações dos bancos no futuro de seus clientes, ao se responsabilizarem pela salvaguarda de seus recursos e ao os aconselharem em assuntos financeiros.

Um terceiro e último aspecto a merecer destaque para a caracterização da atividade bancária como diferente dos demais serviços: sua integração e envolvimento com a política econômica e monetária da nação em que atuam, o que impõe severas restrições ao exercício da tomada de decisões e capacidade de planejamento e formulação de estratégias por parte das empresas do Sistema Financeiro, embora sem tirar-lhes o risco financeiro a que estão submetidas.

2.4.3. Especificidades do Marketing Bancário Brasileiro

A forte regulamentação e padronização da atividade bancária, o risco a ela inerente, a orientação dos profissionais para aspectos técnicos, o desconhecimento das reais atividades e potencialidades do marketing na área financeira, a tradicional

ênfase no desenvolvimento de teorias de marketing para o setor industrial, aliada à pouca literatura específica sobre Marketing Financeiro ou Bancário são frequentemente apontadas como razões para o retardamento da formalização das atividades de marketing no setor bancário (TOLEDO, 1978).

Assim, a “descoberta” do marketing pelo setor financeiro veio a reboque das grandes transformações desta segunda metade de século. MEIDAN (1984) cita quatro fatores de crescimento da importância de Marketing no setor bancário:

- crescente competição por clientes;
- crescente sofisticação destes;
- desenvolvimento tecnológico;
- crescentes custos de atender, às necessidades dos clientes.

A estabilização da moeda advinda com o plano Real e a abertura da economia ao capital internacional, foram fatores que propiciaram a vinda de grandes bancos estrangeiros para o Brasil. Em razão da forte concorrência, principalmente por bancos estrangeiros (que entraram no país comprando redes bancárias), os bancos brasileiros começaram a examinar mais cuidadosamente as estratégias de marketing, inicialmente usadas como uma estratégia única para os clientes. Logo perceberam a necessidade de segmentar o mercado e ao mesmo tempo, implementar ações que permitissem maior proximidade com o cliente, flexibilizando o mix de marketing de maneira a agregar valor aos produtos e serviços ofertados.

Quanto à formulação de estratégias de marketing para o setor bancário, a primeira coisa a ser lembrada é que em muitas ocasiões e não só no Brasil, o governo regulamenta a oferta máxima de crédito, através do depósito compulsório (quantidade ofertada do produto), fixa a taxa de juros e demais tarifas (preços), define a quantidade de agências bancárias por localidade (número de lojas ou canais de distribuição), fixa prazos para atividades interbancárias (serviço de compensação, por exemplo), restringindo a liberdade de iniciativa e de decisão dos Bancos (FEITOSA, 1994).

A segunda diz respeito à superação dos desafios, já citados, característicos dos serviços em geral. O conjunto de modos de superação destes desafios é essencial à formação da imagem do Banco junto aos seus públicos, conceito útil à segmentação do mercado financeiro, para o desenvolvimento de estratégias cada vez mais eficazes.

3 - METODOLOGIA

Apresentado o problema de pesquisa proposto e a base de conhecimentos teóricos e empíricos que fundamentam o trabalho, passa-se para a esquematização de como se empreendeu a pesquisa.

Para isto detalha-se a metodologia aplicada, especificando a problemática de pesquisa, definindo os principais termos a serem utilizados, a delimitação e o *design*, ou seja, o método utilizado e o tratamento dos dados, direcionando os critérios de análise.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1. Perguntas de pesquisa

De acordo com as considerações feitas no capítulo anterior e visando analisar o uso das informações sobre consumidores nas estratégias de segmentação e de marketing de relacionamento em bancos brasileiros, o trabalho buscou verificar as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais são as estratégias de segmentação adotadas pelas instituições financeiras em estudo?
- Quais são as estratégias de marketing de relacionamento adotadas pelas instituições financeiras em estudo?
- Quais são as informações sobre consumidores que as empresas em estudo, utilizam na formulação de suas estratégias de segmentação?
- Quais são as informações utilizadas, pelas empresas em estudo, na formulação da estratégia de marketing de relacionamento?
- Quais são as técnicas e tecnologias utilizadas para transformar e analisar os dados dos consumidores disponíveis nos bancos de dados?

- Quais são as semelhanças e diferenças nas práticas de uso das informações sobre consumidores, nas estratégias de segmentação e de marketing de relacionamento adotadas pelas organizações em estudo?

3.1.2. Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas

Neste tópico serão apresentadas as definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias analíticas, isto é, suas definições teóricas e a forma como elas foram abordadas e operacionalizadas no decorrer da pesquisa.

INFORMAÇÃO SOBRE CONSUMIDORES

DC: conjunto organizado de informações demográficas, psicográficas, atitudes e comportamentos do cliente, as quais servem como base na venda de um produto ou serviço, ou ainda na manutenção de relacionamentos com o cliente (KOTLER, 1998).

DO: foi verificada por meio da análise documental e da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com executivos de marketing do nível estratégico das organizações em estudo, onde foram avaliadas a presença e/ou ausência das seguintes informações dos consumidores: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

Informações geográficas

DO: foram verificadas pela presença e/ou ausência das seguintes informações: localização de residência, estudo ou trabalho do consumidor: estado, região, município e bairro.

Informações demográficas

DO: foram verificadas pela presença e/ou ausência das seguintes características dos consumidores: idade, estado civil, número de filhos, sexo, renda, ocupação, formação educacional e patrimônio.

Informações psicográficas

DO: foram verificadas pela presença e/ou ausência de informações sistematizadas que revelem o estilo de vida e personalidade dos consumidores. Tais como atividades, interesses e opiniões dos consumidores.

Informações comportamentais

DO: foram verificadas pela presença e/ou ausência das seguintes informações: os benefícios que o consumidor valoriza, o status de usuário, status de lealdade, hábitos de mídia e informações sobre os canais utilizados pelo consumidor para acessar os produtos e/ou serviços.

ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO

DC: a segmentação consiste em dividir o mercado total em subconjuntos, chamados de segmentos, os quais devem ser homogêneos em relação às suas necessidades, motivações e preferências, e heterogêneos entre si para justificar tratamentos de comercialização distintos. A segmentação é um meio, cujo objetivo é auxiliar na escolha de uma estratégia de marketing eficaz (TABARES, 1991).

DO: foi investigada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico de marketing, bem como através de documentos e relatórios da empresa, observando o desenho da estratégia de segmentação, bem como, os critérios utilizados para definir os segmentos.

ESTRATÉGIA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

DC: meio de buscar a fidelidade dos clientes, o que implica em algumas ações por parte da empresa, tais como: aprender de forma contínua sobre seus clientes e realçar o relacionamento com a oferta crescente de valor com base neste conhecimento, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços em um processo dinâmico e contínuo (DAY, 1994; MCKENNA, 1993).

DO: foi investigada nas organizações em estudo, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico de marketing, bem como através de documentos e relatórios da empresa, observando o desenho da estratégia de relacionamento, bem como os critérios utilizados para definir os níveis de relacionamento com os clientes.

UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE CONSUMIDORES

DC: processo de utilização das informações sobre os consumidores com a finalidade de aumentar a eficiência da segmentação, customização e criação de laços com o cliente e melhorar o desempenho da administração de marketing (COOKE, 1993).

DO: foi verificada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico de marketing, bem como através de documentos e relatórios da empresa, em que foram avaliadas a presença e/ou ausência de práticas de utilização das seguintes informações sobre consumidores: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais; nas estratégias de segmentação e nas estratégias de relacionamento com os clientes.

3.2. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1. População e Amostra

A população é um agregado de todos os casos que se adequam a algum conjunto de especificações pré-definidas e também o universo sobre o qual os pesquisadores desejam generalizar os resultados encontrados na pesquisa (SELLTIZ, WRIGHTSMAN E COOK, 1987). KERLINGER (1980) a vê como um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração.

Com isto, as organizações analisadas foram escolhidas intencionalmente. A escolha por pesquisar instituições financeiras decorreu do fato que a quantidade de informações de clientes disponíveis nestas instituições é razoavelmente grande, devido às peculiaridades do setor, o qual demanda informações dos clientes para realizar as operações de crédito. Um outro aspecto levado em conta na decisão é

que “o setor financeiro é considerado um setor onde estratégias de gerenciamento de relações com clientes têm impactos expressivos na performance da organização” (BERSON; SMITH; THEARLING, 1999, p. 21). Tal característica deriva principalmente do fato de o serviço prestado por uma instituição financeira implicar um relacionamento prolongado, que permite alto grau de interação empresa-cliente (BRETZKE, RIBEIRO E DOURADO, 1998).

A população do presente estudo é composta por empresas do setor financeiro, mais especificamente do segmento bancário de grande porte, conforme a classificação utilizada pelo Banco Central (BACEN) no Relatório Anual de Dezembro de 2000 - Evolução do Sistema Financeiro Nacional, totalizando 21 instituições.

A técnica de amostragem intencional foi utilizada na seleção de duas organizações bancárias. Observou-se como critérios de escolha: 1) atuação no varejo bancário, pois o foco da pesquisa é no varejo; 2) tamanho: buscou-se pesquisar as maiores instituições dentre as de grande porte, visto que as organizações teriam que ser igualmente representativas e com agências distribuídas por todo território nacional; 3) representatividade: a importância dessas organizações dentro do setor escolhido e na economia do país, uma vez que torna relevante estudos que as envolvam; e 4) disponibilidade: outro critério que definiu a amostra foi a disponibilidade e o interesse em participar da pesquisa. Neste sentido as organizações que compõem este estudo são: Banco do Brasil e Unibanco S. A.

Visto que o problema de pesquisa era analisar como as informações sobre os consumidores são utilizadas nas estratégias de segmentação e na estratégia de relacionamento com clientes, optou-se por trabalhar com o nível estratégico de marketing das organizações, pois somente este nível organizacional estaria apto a responder com precisão às questões demandadas pela pesquisa. Portanto, foram entrevistados dirigentes do nível estratégico de marketing das empresas.

Essa amostra também foi intencional e composta por quatro dirigentes do nível estratégico de marketing de cada uma das empresas, totalizando 8 entrevistas. Para amenizar as dificuldades que se encontram em relação à definição dos informantes adequados, foram observados alguns requisitos mínimos sugeridos por TRIVIÑOS (1987): a antiguidade na organização e envolvimento no fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de

pesquisa; disponibilidade adequada de tempo; e capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

Para complementar as entrevistas dos executivos, e poder ter uma visão da operacionalização das estratégias estudadas, decidiu-se entrevistar três gerentes em agências distintas, de cada um dos bancos, totalizando 6 entrevistas com gerentes no nível tático, ou seja, gerentes de agência. O roteiro de entrevistas utilizado com os gerentes de agência, foi diferente do roteiro utilizado com os executivos de marketing. Os gerentes selecionados para compor esta amostra foram indicados pelos contatos da própria empresa.

3.2.2. Delineamento da Pesquisa

Para a análise da utilização das informações sobre os consumidores na segmentação e na estratégia de marketing de relacionamento foi utilizado o estudo comparativo de casos, envolvendo as duas instituições. Esse método de estudo objetiva realizar comparações e ainda, conforme GODOY (1995), tem-se tornado a estratégia preferida para responder como e por que certos fenômenos ocorrem. Também é útil quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto real. YIN (1984), diz que o estudo de caso é uma forma de realizar análise empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, recorrendo-se à utilização de múltiplas fontes de evidência.

A utilização do estudo comparativo de casos não possibilita a generalização das conclusões obtidas na pesquisa. Por outro lado garante-se a transferibilidade do estudo, ou seja, sua validade externa. Para SELTZ, WRIGHTSMAN E COOK (1987), validade externa é semelhante à fidedignidade. Para esses autores, uma pesquisa que possa ser replicável, ou seja, que possa repetir suas idéias e conceitos em outras amostras, tem validade externa e é fidedigna.

Deste modo, foi realizado um estudo de caráter descritivo-qualitativo e de perspectiva transversal, uma vez que a análise ocorreu em determinado momento do tempo, ou seja, o ano de 2001. Optou-se pela pesquisa qualitativa pelas

seguintes características: o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave; é descritiva posto que o processo é tão importante quanto os resultados e o produto; os dados tendem a ser analisados indutivamente; e o significado é a preocupação essencial desta abordagem (TRIVIÑOS, 1987).

Finalmente, a pesquisa teve como nível de análise o organizacional, e a unidade de análise o grupo de dirigentes do nível estratégico de marketing das organizações em estudo. A escolha da unidade a ser investigada é feita tendo em vista o problema de pesquisa (GODOY, 1995).

3.2.3. Coleta e Tratamento de Dados

3.2.3.1. Coleta dos dados

Para a realização da pesquisa foram coletados dados primários e secundários, o que possibilitou o uso da técnica de triangulação, isto é, o confronto das informações, possível pela utilização de mais de uma fonte de coleta (CRESWELL, 1994). Assim, a coleta de dados se deu por meio de fontes secundárias e primárias, explicitadas em seguida.

FONTES SECUNDÁRIAS

Alguns dados foram obtidos por meio de análise de registros, relatórios, site e documentos administrativos das organizações pesquisadas.

FONTES PRIMÁRIAS

O estudo de caso tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista (GODOY, 1995). Para fins deste trabalho, a coleta dos dados foi realizada através da técnica de entrevista. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com os indivíduos que compõem a unidade de pesquisa, quais sejam: dirigentes do nível estratégico de marketing e complementadas pela coleta de depoimentos de dirigentes do nível tático, conforme explicado anteriormente. Dois dirigentes do nível estratégico de marketing do Banco do Brasil foram entrevistados, na sede do banco, em Brasília, e os outros dois na Superintendência Estadual em

Curitiba. Dentre os entrevistados um é gerente regional de marketing, dois gerentes de áreas específicas e um diretor. As entrevistas com os quatro executivos de marketing do Unibanco foram realizadas em São Paulo, na sede do banco. Essas entrevistas aconteceram no período de outubro e novembro de 2001 e tiveram duração média de 55 minutos cada. Dentre os entrevistados, um é diretor e três são superintendentes. As entrevistas com os seis gerentes de agência, três de cada instituição, foram realizadas na cidade de Curitiba durante o mês de novembro e início de dezembro de 2001 e tiveram duração média de 30 minutos cada. Todas as 14 entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas para a análise.

A entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos. Tais questionamentos são apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Assim, essa modalidade de entrevista constituiu instrumento adequado para este estudo, uma vez que permitiu realizar um levantamento mais amplo, dada sua flexibilidade adaptativa às circunstâncias que surgiram.

3.2.3.2. Tratamentos dos dados

O tratamento dos dados primários e secundários foi realizado por meio de procedimentos qualitativos. Segundo RICHARDSON et al (1989, p. 39), os procedimentos qualitativos visam “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Os dados secundários foram analisados por meio da análise documental e de conteúdo. De acordo com BARDIN (1979), a análise documental refere-se a uma operação ou um conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referenciação.

Os dados primários foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Conforme BARDIN (1979, p. 42) a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e

objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. A análise de conteúdo, portanto, foi desenvolvida por meio da técnica de categorização e mais especificamente da análise temática. Segundo BARDIN (1979), esta consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objeto analítico escolhido. Possibilitando assim, o uso da técnica de triangulação, ou seja, o confronto das informações obtidas nas entrevistas com as informações encontradas na análise documental.

3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar de tratar-se de uma pesquisa com metodologia científica, e dos cuidados que a circunscrevem para maior certificação de rigor, algumas limitações se fazem presentes, decorrentes tanto do método de pesquisa utilizado, bem como dos instrumentos de coleta e análise dos dados.

O primeiro aspecto a ser destacado refere-se ao método utilizado, uma vez que o estudo comparativo de casos não permite a generalização dos resultados para além do universo de estudo. Optou-se por utilizar este método por julgá-lo mais adequado a proposta desta pesquisa e por não ser possível realizar um estudo tipo levantamento para o tema proposto, uma vez que as organizações não revelariam informações estratégicas via questionário. Em contrapartida, a transferibilidade e a validade interna são pontos fortes da pesquisa. Finalmente, segundo BARDIN (1979), a pesquisa qualitativa está sujeita à interpretação do pesquisador. Neste caso, a sua subjetividade poderia contaminar os resultados da pesquisa, fato esse que é minimizado pelo rigor dos métodos e procedimentos científicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

3.4. DIFICULDADES NA OBTENÇÃO DE DADOS

O setor financeiro é tradicionalmente conhecido por não revelar muitas informações a pesquisas acadêmicas. Esta característica fica mais acentuada na medida em que se eleva o nível hierárquico pesquisado. Apesar dessa dificuldade, a importância desse setor na economia não permite que ele seja relegado.

Nessa pesquisa foram encontradas algumas dificuldades na obtenção dos dados primários nas entrevistas. Os entrevistados responderam superficialmente algumas questões, por considerarem que se tratavam de informações confidenciais. Eles não sabiam até que ponto seria seguro fornecer as informações solicitadas, uma vez que o tema do trabalho refere-se a um assunto de cunho estratégico. Mas, no decorrer das entrevistas, após discorrer sobre tópicos periféricos, o tema acabava fluindo, fornecendo assim, o conteúdo necessário para a pesquisa. No Unibanco não foi observada esta postura de forma tão acentuada, fato que contribuiu para consecução de entrevistas em maior profundidade, que conseqüentemente geraram maiores subsídios à análise.

4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta uma breve caracterização do Setor Financeiro no Brasil, seguida pela apresentação dos resultados. Essa apresentação contempla tão somente os dados coletados em cada uma das empresas, expressos aqui de forma minuciosa, sem remetê-los à análise, a qual será realizada no próximo capítulo.

Quando o discurso do entrevistado reflete de forma precisa o tópico em questão, é feita a transcrição literal do discurso, entre aspas em itálico.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR FINANCEIRO NO BRASIL

Este item tem como objetivo apresentar uma breve caracterização do sistema financeiro nacional, especialmente das instituições financeiras objetos de estudo desta pesquisa.

4.1.1. Histórico

O Sistema Financeiro Nacional teve origem em 1808, com a criação do Banco do Brasil, por alvará de D. João VI. A partir de 1809, incorporou funções de banco de depósitos, descontos e emissão. A decisão de criar o Banco Central, por parte do presidente Epitácio Pessoa, foi tomada em 1920, por ocasião da convenção de Bruxelas. Em 1932 foi criada a Caixa de Mobilização Bancária (CAMOB) e realizado o primeiro projeto de reforma bancária. Buscava-se a eficiência do sistema por meio da segmentação por atividades (GRANEIRO E MOURA, 1992).

A partir de então foram apresentados vários projetos, além de substitutivos de projetos e constituição de comissões, até que a Lei 4595, de 31 de dezembro de 1964 deu ao sistema financeiro ordenamento administrativo, econômico e jurídico. A estrutura do sistema de intermediação financeira no Brasil resultou em reformas inspiradas no modelo norte-americano, ou seja, baseado em instituições especializadas (PUGA, 1999). Entre as principais mudanças, pode-se destacar a criação do Conselho Monetário Nacional, do Banco Central do Brasil, do Sistema de Poupança, do Sistema Financeiro de Habitação e da Comissão de Valores Mobiliários. A partir daí, o Sistema Financeiro Brasileiro passou a se compor pelas Autoridades Monetárias, pelo Sistema Monetário e pelo Sistema Não-monetário.

4.1.2. Estrutura

As Autoridades Monetárias constituem a parte normativa do sistema financeiro brasileiro sendo composto: pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), responsável por fixar as diretrizes para o sistema e formular as diversas políticas entre as suas atribuições legais; pelo Banco Central do Brasil (BACEN), desempenhando funções normativas e baixando disposições regulamentares; e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a qual se responsabiliza pela aplicação das diretrizes, normas e disposições regulamentares, relativas aos registros, autorizações e fiscalização do mercado de valores mobiliários, ou seja, ações e títulos negociados no mercado (SANT'ANA, 1997)

O Sistema Monetário tem a capacidade de emitir moeda, enquanto o Sistema Não-monetário é composto por instituições financeiras que não emitem moeda, como as sociedades de crédito, as de financiamento e investimento. De acordo com

MARUCCI (2000), o Sistema Monetário é composto por intermediários financeiros que emitem moeda escritural, ou seja, depósitos à vista os quais possuem liquidez equivalente à moeda legal, sendo considerado um dos componentes dos meios de pagamento da economia. Dessa forma, a moeda escritural permite às instituições componentes desse sistema emitir moeda, mediante o processo multiplicador do sistema bancário. Já as instituições que compõem o Sistema Não-Monetário não são autorizadas a receber depósitos à vista e trabalham basicamente com ativos não monetários, tais como: ações, letras de câmbio, debêntures, etc. O Sistema Não-Monetário é constituído por praticamente todas as instituições financeiras, com exceção dos bancos comerciais e múltiplos.

O Sistema Monetário é constituído por bancos comerciais, tanto públicos como privados e as caixas econômicas federal e estadual. Os bancos comerciais são instituições financeiras privadas ou públicas constituídas sob a forma de sociedades anônimas, especializadas basicamente em operações de curto e médio prazos. Essas operações consistem na captação de recursos do público mediante depósito à vista e a prazo fixo para financiamento a curto e médio prazos à indústria, ao mercado e ao público em geral. Além disso, os bancos comerciais prestam serviços como a execução de ordem de pagamento, a cobrança de títulos, a arrecadação de impostos e taxas, guarda de valores, etc. As caixas econômicas, por sua vez, criadas em 1860, com o objetivo de captar depósitos de baixos valores e emprestá-los para o setor habitacional, foram dinamizadas em 1964 com a criação da correção monetária e do sistema financeiro de habitação (AZEVEDO, 1995).

Em junho de 1988, o Banco Central apresentou o Plano Contábil das instituições do Sistema Financeiro, que tornou possível a unificação das instituições financeiras em um mesmo plano contábil. Neste mesmo ano, uma resolução da Comissão de Valores Mobiliários criou os chamados bancos múltiplos que passariam a operar no mínimo em duas e no máximo em quatro das funções das antigas instituições financeiras: bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, financeiras e instituições de poupança e empréstimo (PUGA, 1999). A figura a seguir apresenta a atual estrutura do Sistema Financeiro Nacional de acordo com SANT'ANA (1997). Embora a literatura disponível apresente outras estruturas, esta é a adotada pela maioria dos autores consultados.

4.1.3. Mudanças ocorridas no Setor Financeiro

Dentre as muitas fases que as instituições financeiras atravessaram no decorrer da história, neste tópico uma será destacada pela sua importância e relação com o tema da pesquisa proposta. Serão feitas algumas considerações para o período antes e após o plano Real. Desnecessário frisar aqui a importância do Plano Real para a economia brasileira, uma vez que constitui-se um reconhecido divisor de águas para as relações econômico-financeiras no país, impactando diretamente nas operações e no lucro das instituições financeiras.

O período que precede o plano Real pode ser caracterizado como um período marcado por alta inflação, o que gerava uma alta lucratividade para os bancos brasileiros, por meio do giro inflacionário do dinheiro. As estratégias dos bancos concentravam-se em sofisticar suas estruturas e investir maciçamente em informática com os objetivos de garantir a rapidez nas transações bancárias; montar um sistema de cobrança dos mais diversos tipos de documentos; maximizar a geração do *float* dos recursos arrecadados; criar produtos com crescente grau de liquidez e de proteção contra a inflação. Em termos físicos, as agências eram amplas, para possibilitar a recepção do público, composto, em grande parte, por não-clientes. Houve a perda de significativa parcela da tradição de crédito ao setor produtivo, já que a principal atividade do sistema financeiro, principalmente o privado, passou a ser o carregamento cada vez maior de papéis públicos. A dispensa de tarifas pela prestação de serviços, em virtude do *float* gerado era prática generalizada. O sistema se hipertrofiou, compensado por uma fantástica lucratividade, originária da circulação de uma massa de recursos (BARROS, 1991). Os investimentos maciços em tecnologia posicionaram o setor bancário brasileiro, como um dos mais avançados do mundo.

Com a estabilização da economia, decorrente do plano Real, os lucros advindos quase que exclusivamente de estratégias financeiras, têm uma queda acentuada. Como é possível observar pela participação do setor no PIB. Conforme RAFFAINI (1998), a participação média das instituições financeiras no PIB brasileiro, no período 1990/94 foi de 12,7%. Em 1991, verificou-se a menor participação do período (10,5%) e a maior (15,6%) em 1993. Em 1995, após a drástica redução da

inflação, obtida pelo plano Real, esta participação sofreu intensa redução, caindo para 6,9%. No ano 2000 a participação foi de aproximadamente 4%. Estes acontecimentos ocorreram em um ambiente de instabilidade marcado pelo desaparecimento de grandes bancos privados, intervenção em grandes bancos estaduais, extinção de um número relativamente elevado de pequenos bancos privados, e muitas operações de fusões e aquisições de empresas do setor. Período que coincidiu com a abertura da economia ao capital internacional, motivando o ingresso de grandes bancos estrangeiros, o que provocou o acirramento da concorrência no setor, que até então era privativo das organizações brasileiras.

Em síntese, a estabilização da moeda criou condições para o surgimento de um processo de desintermediação financeira, responsável pela queda na participação do SFN no PIB. Esta queda está totalmente associada à eliminação das receitas inflacionárias decorrentes da estabilização monetária.

Neste novo cenário, os bancos retomaram a sua função de intermediador financeiro, com a diferença que os lucros, agora decorrem, principalmente da própria intermediação financeira (diferença entre a taxa de juro de empréstimo e captação, bem como das aplicações realizadas com estes recursos, como operações com títulos e valores mobiliários, arrendamento mercantil e operações de câmbio); de serviços prestados (por meio de tarifas) e da venda de produtos financeiros (capitalização, seguros, previdência). O destaque aqui é a cobrança de tarifas, que outrora isentava os clientes e agora é responsável por uma parcela significativa do lucro dos bancos.

Assim, as estratégias que eram, antes da estabilização, voltadas para o giro inflacionário do capital, passam agora a depender, em grande escala, da eficácia das estratégias mercadológicas. Isto porque, as operações que geram lucratividade, como a intermediação, a cobrança de tarifas, bem como a venda de produtos, depende, antes de mais nada, como em qualquer outro negócio, do mercado consumidor, mais especificamente dos clientes, os quais, com a vinda de grandes bancos estrangeiros, tornaram-se ainda mais disputados.

4.2. CASO 1: BANCO DO BRASIL

4.2.1. Apresentação do Banco do Brasil³

A história do Banco do Brasil se confunde com a história do Brasil. Fundado em 1808 pelo então Príncipe D. João (depois D. João VI, rei de Portugal), sempre esteve alinhado aos princípios norteadores que definem as grandes questões do país, atuando como principal agente do desenvolvimento econômico e social.

O Banco do Brasil é a maior instituição financeira da América Latina. Atualmente o Banco do Brasil possui 7.600 pontos de atendimento, sendo 3.024 agências em todo o Brasil, 33 dependências no exterior e parcerias internacionais. Emprega cerca de 70 mil funcionários. Possui uma carteira de 12,9 milhões de clientes (entre pessoas físicas e jurídicas), oferecendo serviços bancários a seus clientes, desde operações de engenharia financeira, atendimento a pessoas jurídicas até crédito pessoal.

Por ser uma empresa de economia mista, opera como agente financeiro do Governo Federal, que detém seu controle acionário. Assim, é um órgão de fomento do Estado, desenvolvendo diversas operações neste segmento. Até 1986 reteve uma função típica de autoridade monetária, responsável pela emissão de moeda, quando foi autorizado a funcionar como banco comercial e a atuar em todos os segmentos do mercado, incluindo poupança, seguros, leasing, cartões de crédito, títulos e valores mobiliários, crédito direto ao consumidor, banco de investimento, capitalização e administração de fundos. Esta medida trouxe vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária.

Em agosto de 2001, dando continuidade ao processo de modernização, o banco aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de

³ Quando não apresentar citação, o conteúdo foi extraído a partir de informações disponíveis no site do Banco do Brasil (www.bancodobrasil.gov.br).

responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Nos últimos anos o banco vem sofrendo algumas mudanças em resposta ao desafio da competição por meio de investimentos em tecnologia e na qualificação dos recursos humanos. A reformulação de toda sua estrutura interna também foi desenvolvida buscando mais agilidade e foco no cliente.

A sede do Banco do Brasil está em Brasília, onde se localizam suas diretorias e áreas especializadas. Nos estados existem as Superintendências Estaduais e vinculadas a elas, as Superintendências Regionais, as quais controlam as redes de agências.

4.2.2. Posicionamento Mercadológico

O Banco do Brasil tem uma dualidade histórica, uma vez que 51% de suas ações pertencem ao governo. Há pouco mais de uma década, o banco se via como um banco social, que tinha por função básica promover o desenvolvimento do país. Atualmente o banco usa o termo “auxiliar” o desenvolvimento do país ao invés de promover.

Todavia, não há como desvincular o lado social que o banco presta. O Banco do Brasil opera com linhas de crédito que os bancos privados não possuem, como a agricultura por exemplo, um segmento que não tem fácil rentabilidade e oferece riscos. Ao mesmo tempo, precisa sobreviver como qualquer outro banco comercial, que disputa mercado com a concorrência em busca de resultados.

O Banco do Brasil posiciona-se no mercado como o maior banco de varejo do país.

4.2.3. Características Marcantes

As principais características do Banco do Brasil são relacionadas ao seu porte. Tecnologia, embora não tenha esta imagem no mercado ele é um dos bancos brasileiros mais automatizados. Uma outra característica é a capilaridade de rede muito grande aliada a boa capacidade de lidar com grandes massas.

4.2.4. Definição de Segmentação

É um processo de análise de mercado, divisão deste mercado segundo um ou alguns fatores considerados relevantes e o agrupamento dos clientes de acordo com esses fatores. Com o objetivo de identificar e conhecer melhor os diversos tipos de clientes, isto é, conhecer suas necessidades, comportamentos, hábitos e os ambientes que freqüentam. E assim formular estratégias específicas de atuação em cada segmento.

4.2.5. Importância da Estratégia de Segmentação

O Banco do Brasil destaca a importância da segmentação sob três aspectos principais, uma vez que todos os clientes não são iguais em termos de identidade, comportamentos e necessidades. O primeiro aspecto, a segmentação tem importância à medida que permite a identificação de grupos homogêneos de clientes e a adaptação das ofertas do banco às suas necessidades: produtos, serviços, atendimento e comunicação. O segundo aspecto, é que a segmentação é a base para o acompanhamento da relação cliente no tempo e da medição do impacto das políticas comerciais. O terceiro e último aspecto foca a segmentação como um instrumento auxiliar na fidelização de clientes atuais e na captação de novos clientes.

“A estratégia de segmentação é importante na medida em que prioriza clientes para serem tratados de formas diferentes. Foca a ação das várias unidades e do próprio banco dentro de cada segmento.”

4.2.6. Histórico da Estratégia de Segmentação no Banco do Brasil

O programa de segmentação do mercado de varejo de pessoas físicas do Banco do Brasil teve início no ano de 1997. Tratou-se de um estudo conjunto das seguintes áreas do Banco: Unidades de Varejo e Serviços, Estratégia, Marketing e Comunicação, Tecnologia e Distribuição, com suporte teórico-metodológico de uma empresa de consultoria francesa, a EuroGroup Consultores.

“eu participei da origem desse projeto, nós tínhamos a consultoria francesa Eurogroup, então eles tinham experiência em bancos na Europa, que realmente deu certo, foi um referencial para nós. O banco queria aproveitar essa imensa base para segmentar os clientes. Então era preciso um software que conseguisse trabalhar estatisticamente toda essa base, aí eles entraram com o software, um dos sócios da consultoria era dono de um processo estatístico, e tão ele só podia usar aquele software através da Eurogroup.”

Da base total de clientes foi selecionada uma amostra representativa de 92000 clientes com contas ativas em 450 agências. Durante o período de um ano foi feito o acompanhamento do comportamento dessa amostra, observando-se 122 variáveis, subdivididas em cadastrais (incluindo variáveis demográficas e comportamentais), de consumo de produtos (comportamentais), transacionais (utilização de canais, como terminais de auto-atendimento, internet, guinchê de caixa) e rentabilidade.

Como fruto deste estudo resultaram os *segmentos comportamentais, uma abordagem de propensão de consumo e a previsão de comportamento de novos clientes*. Foram identificados sete segmentos, cujo comportamento de consumo abrange as principais variáveis eleitas como critério do estudo. Essa metodologia tem importância fundamental para a conquista definitiva dos novos clientes, pois permite o uso de uma estratégia adequada.

4.2.7. Informações sobre Consumidores Utilizadas nas Estratégias de Segmentação

A empresa adota três critérios básicos para a segmentação do mercado de pessoas físicas:

1. composto pelo conjunto das variáveis **demográficas** (idade, estado civil, renda do cliente, ocupação, escolaridade), **comportamentais** (produtos e serviços utilizados, benefícios que o consumidor valoriza e canais utilizados) e **rentabilidade para o banco**, que definem os segmentos do banco propriamente ditos;
2. considera apenas a variável **renda**, a qual o banco utiliza para comparar-se com os seus concorrentes;

3. composto por um conjunto de variáveis que vai definir o nível de relacionamento do cliente com o banco que será discutido no item “critério para definir relacionamento”.

4.2.8. Caracterização dos Segmentos

O mercado de pessoas físicas no Banco do Brasil é dividido em sete segmentos. Esses segmentos resultantes dos estudos acima citados, caracterizam-se por formarem grupos homogêneos. Essa estratégia é de uso interno do Banco do Brasil, uma vez que os clientes não devem saber a que segmento pertencem.

Uma breve descrição dos segmentos será apresentada. A ordem em que aparecem deriva da margem de contribuição proporcionada por cada segmento. O segmento 1 é o de maior rentabilidade para o banco e assim sucessivamente até o segmento 7 que é o de menor rentabilidade.

Segmento 1

Clientes com renda média de 10 salários mínimos. Integram este segmento profissionais liberais, profissionais da área médica, grandes agricultores, funcionários públicos, aposentados e bancários de melhor renda. Predominam clientes com nível superior. Dentre os principais produtos e serviços consumidos por clientes deste segmento tem-se produtos associados a *status*, facilidade e comodidade como o Banco pela internet, cartões de crédito, seguros, previdência privada e débito programado. Os benefícios buscados por estes clientes são: status, proteção patrimonial e rentabilidade.

Este é o segmento mais rentável para o banco e que apresenta o maior consumo de produtos e serviços. De maneira geral são clientes exigentes, bem informados e críticos. Em sua grande maioria são multibancarizados.

Segmento 2

Os clientes possuem renda média de 5,5 salários mínimos. Integram este segmento comerciantes, servidores públicos e bancários. Predominam clientes com nível superior e segundo grau. Dentre os principais produtos e serviços consumidos por clientes deste segmento tem-se financiamentos, produtos de capitalização,

débito programado seguros e cartão de crédito. Os principais benefícios buscados por estes clientes são: manutenção e elevação de status.

Este segmento é representado por clientes casados e estabilizados financeiramente. São os maiores consumidores de produtos de capitalização do banco. Apresentam grande potencial para consumo de crédito e investimentos.

Segmento 3

Composto por clientes com renda média de 3 salários mínimos. Integram este segmento comerciantes, servidores públicos professores de 1º grau. Predominam clientes com segundo grau. Dentre os principais produtos e serviços consumidos por clientes deste segmento tem-se o uso do auto-atendimento, produtos de financiamento tipo CDC (crédito direto consumidor) e seguros baratos. São clientes sensíveis a questões nacionais e que valorizam o fato de serem clientes do Banco do Brasil.

Segmento 4

Representado por clientes que possuem renda média de 2,5 salários mínimos. Integram este segmento pessoas simples e humildes como: comerciários, operários e funcionários públicos. Dentre os principais produtos e serviços consumidos por clientes deste segmento tem-se produtos populares como a conta corrente só com cartão e a poupança. Os clientes deste segmento valorizam no banco a simplicidade das operações e o apoio financeiro básico.

Segmento 5

Composto por clientes que possuem renda média de 1 salário mínimo. Integram este segmento jovens de todos os tipos, filhos de clientes, universitários e militares. Dentre os principais produtos e serviços consumidos por clientes deste segmento tem-se o cartão de crédito e financiamentos com parceria para a carreira. Os clientes deste segmento valorizam o apoio no início da vida profissional. São adeptos do auto-atendimento e internet. São clientes independentes e autônomos, tendem a ser infiéis aos bancos.

Segmento 6

Os clientes desse segmento possuem renda média de 3 salários mínimos. Integram este segmento os clientes mais antigos do Banco do Brasil, pessoas

idosas, maioria de mulheres, viúvas, aposentadas e pensionistas. Dentre os principais produtos e serviços consumidos por clientes deste segmento tem-se a poupança, seguro saúde e produtos de capitalização como presente para filhos e netos. Os clientes deste segmento valorizam a tranquilidade, a confiança e a transparência.

Segmento 7

Composto por clientes cujos dados cadastrais são geralmente incompletos e possuem baixa movimentação bancária. É o segmento de menor índice de produtos consumidos e o grupo menos rentável para o banco.

“Para cada segmento tem-se uma diretriz a ser seguida para alcançar os objetivos estratégicos do banco. Portanto, as pessoas que tem contato com os clientes, recebem orientação de como devem abordar cada cliente de acordo com o seu segmento. Esta ação envolve orientação quanto aos produtos e serviços que devem ser oferecidos para cada segmento, o estilo de comunicação que deve ser usado com os diversos segmentos e os argumentos que devem ser usados com maior eficácia no ato da venda dos produtos e serviços”.

4.2.9. Definição de Relacionamento com Clientes

Para o Banco do Brasil o relacionamento com o cliente é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em benefícios tanto para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) quanto para a empresa (lucros, imagem), culminando em uma parceria de longa duração.

“... as pessoas envolvidas no atendimento direto ao cliente são peças fundamentais para o sucesso da estratégia de relacionamento, entretanto, o relacionamento com cliente não se resume ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa... é toda uma estratégia montada pela empresa para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro.”

4.2.10. Importância da Estratégia de Relacionamento com Clientes

Para a organização em estudo, a implementação do modelo de relacionamento tem como objetivo a fidelização dos clientes, a partir de um atendimento diferenciado, e o incremento de receitas e negócios. Tal modelo possibilita a redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento, de acordo com os níveis priorizados, auxiliando na organização da força de venda para o mercado de pessoas físicas.

“A importância da estratégia de relacionamento é que ela mostra a cara do banco aos clientes, com os segmentos nós priorizamos os clientes, agora com a estratégia de marketing de relacionamento o banco se mostra. Nós não temos uma estratégia muito aprofundada, uma coisa de última linha, mas temos bem definido que tipo de relacionamento que o banco quer ter com cada tipo de cliente.”

4.2.11. Informações sobre Consumidores Utilizadas como Critério para Definir os Níveis de Relacionamento

O Banco do Brasil estabelece como critérios para definir níveis de relacionamento as seguintes informações: a **renda mensal** do cliente e o **volume de investimentos** que o cliente detém.

“Para definir nível de relacionamento o banco considera o potencial do cliente, que é representado pela renda dele e o relacionamento que ele já tem no banco que são os investimentos que ele tem no banco.”

4.2.12. Caracterização dos Níveis de Relacionamento

O Modelo de relacionamento com clientes do Banco do Brasil é composto por três níveis, e define a maneira como cada nível será atendido. O referido modelo é perceptível para o cliente, ao contrário do que ocorre na segmentação, que é uma classificação para orientação interna do banco e não deve ser do conhecimento do mesmo.

Uma breve descrição dos níveis de relacionamento será apresentada a seguir:

Exclusivo

É o nível de relacionamento mais intenso que o banco disponibiliza aos seus clientes. Destina-se a clientes com investimentos entre R\$ 50.000,00 e R\$ 500.000,00 ou renda mensal superior a R\$ 4.000,00, acionistas com mais de 8,5 milhões de ações e pessoas de interesse do banco.

O gerenciamento dos clientes é feito de forma encarteirada, com atendimento personalizado e proativo, focado no aumento do consumo e na intensificação do relacionamento.

Preferencial

É um relacionamento administrado. Destina-se a pessoas com investimentos entre R\$ 5.000,00 e R\$ 50.000,00 ou renda mensal entre R\$1.000,00 e R\$4.000,00, bem como acionistas com volume de ações entre 1 e 8,5 milhões.

O gerenciamento desse grupos de clientes é realizado por meio de atendimento diferenciado, proativo, focado no consumo de novos produtos e fidelização.

“...nesse tipo de relacionamento, os contatos pessoais são reservados para situações específicas, na maior parte das operações com o banco o cliente utilizará o auto-serviço ou o atendimento telefônico.”

NR3

É o tipo de relacionamento que se estabelece com a maior parte dos clientes da empresa. Destina-se aos clientes cujas características, grau de exigência de produtos e potencialidade o identificam com perfil para receber um atendimento massificado. Este grupo não tem um gerente de contas. Pode ser definido como um relacionamento orientador/ direcionador.

4.2.13. Utilização de Variáveis Geográficas

Não são utilizadas para segmentação, na medida em que o banco acredita ter ferramentas mais poderosas para discriminar o comportamento do que as variáveis geográficas.

Após a realização de alguns estudos o banco concluiu que existem basicamente três tipos de cidades: capital (ou grandes cidades), cidade média e pequenas cidades, sendo que os comportamentos se repetem nestas três faixas. O

banco utiliza esta classificação de cidades para análise do mercado e algumas ações específicas não discriminadas nas entrevistas.

“... então não há necessidade de nós tratarmos o sul de uma forma diferenciada do nordeste mais sim é preciso tratar Brasília diferente de Ivaí (PR).”

4.2.14. Utilização de Variáveis Demográficas

São utilizadas as variáveis demográficas: idade, estado civil (ciclo de vida familiar), número de filhos (tamanho da família), sexo, renda, ocupação, formação educacional e patrimônio. As variáveis afetas à religião, raça e nacionalidade não são utilizadas por motivos éticos e também porque o código de defesa do consumidor proíbe este tipo de ação.

Esse grupo de variáveis é utilizado para a concepção de novos produtos, comunicação com os clientes, oferta de produtos, fixação de preços e para estabelecer o tratamento com os clientes na agência.

4.2.15. Utilização de Variáveis Comportamentais

Dentre as variáveis comportamentais o banco utiliza o status de usuário, ou seja, o cliente possui, não possui, já possuiu determinado produto; a variável status de lealdade; os benefícios que o consumidor valoriza (status, proteção patrimonial, conveniência) e informações sobre os canais utilizados pelo consumidor para usar os produtos e/ou serviços. Essas informações são utilizadas na segmentação comportamental do Banco do Brasil.

4.2.16. Utilização de Variáveis Psicográficas

O Banco do Brasil não utiliza segmentação psicográfica, porém faz uso de variáveis psicográficas para tentar caracterizar melhor os segmentos definidos pelo perfil do consumo bancário e comportamental.

“Eu não vou perguntar para o cliente algumas coisas que seriam importantes para fazer uma segmentação psicográfica, a quantidade de clientes que a gente tem inviabiliza este tipo de ação. Nós usamos algumas informações como hobby para tentar caracterizar melhor os segmentos, mas não é uma ação determinante.”

4.2.17. Técnicas e Tecnologias Utilizadas para Armazenar e Analisar Dados

Os entrevistados do Banco do Brasil não relataram estas informações. A pesquisadora percebeu três fatores principais para este comportamento dos entrevistados. O primeiro é que dois dos executivos entrevistados, responsáveis pela elaboração das estratégias de marketing não tinham domínio destas técnicas e tecnologias. O segundo é que os executivos que conheciam as técnicas e trabalhavam junto com o pessoal de modelagem estatística, consideram estas informações sigilosas. E o terceiro fator, é que a análise de informações dos clientes PF (pessoa física) no varejo não é centralizada em um setor específico, ou seja, dentro da área de varejo têm um grupo de pessoas que analisa dados para marketing, dentro da área de relacionamento com clientes, tem um outro grupo que analisa dados, dentro da área produtos também tem um grupo de pessoas que analisa dados.

O que foi possível descobrir é que o software utilizado é o SAS e que não existe uma bases de dados integrada para marketing. As pessoas que trabalham com informações buscam dados em bases distintas para execução das análises.

4.3. CASO 2: UNIBANCO

4.3.1. Apresentação do Unibanco S.A²

A União de Bancos Brasileiros iniciou suas atividades na década de 20, na cidade de Poços de Caldas, com a denominação de Seção Bancária da Moreira Salles e Cia. Hoje, denominado Unibanco, é um dos maiores bancos privados da América Latina, o quarto maior banco privado do Brasil (conforme a FEBRABAN). O grupo vem buscando ampliar sua atuação no mercado e diversificar suas atividades através de empresas subsidiárias e associadas.

Em 1995, o Unibanco comprou o banco Nacional, única operação no sistema financeiro brasileiro entre companhias praticamente do mesmo porte. Foi o início para uma etapa de consolidação. Na última década, entre as grandes instituições nacionais, nenhuma outra cresceu tanto em um prazo tão curto e em tantos

² Elaborado a partir de informações disponíveis no site do Unibanco (www.unibanco.com.br).

segmentos, do varejo ao atacado, de seguros a administração de recursos, de previdência a cartões de crédito. Nestes últimos dez anos, o banco triplicou a rede de distribuição, multiplicou por cinco a base de clientes e aumentou em oito vezes seus ativos.

Desde 1997, Pedro Moreira Salles ocupa a presidência do Conselho de Administração do grupo. Depois de consolidar importantes aquisições, a exemplo do Banco Nacional, SAU, Credibanco, Bandeirantes e Fininvest; a instituição vem atuando no sentido de conquistar maiores fatias de mercado por meio do crescimento orgânico, como por exemplo o programa ContAtiva (cuja meta é crescer 45% da base de clientes do banco em três anos). Este crescimento representa ganhos de escala nas operações, o que corresponde a menores custos unitários e maior capacidade de competição.

O Unibanco é formado por diversas empresas controladas ou coligadas à Unibanco Holdings. A diversidade de atuação e o profissionalismo dessas empresas é que faz do Unibanco uma das maiores instituições financeiras da América Latina. Configurando-se em uma das organizações financeiras que mais se expandiu na última década.

As principais empresas subsidiárias do Unibanco são: a Unibanco Seguros, a Unibanco Asset Management, o Cartão Unibanco, a Unibanco Capitalização, a Unibanco AIG Previdência e a Unibanco Leasing. Dentre as suas associadas, pode-se citar a AIG (a maior seguradora do mundo), a Credicard, o Banco Dibens, a Blockbuster do Brasil, entre outras.

A sede do Unibanco situa-se em São Paulo, onde se localizam suas diretorias e áreas especializadas. Além da sede, o banco dispõe de Diretorias Regionais responsáveis pelas agências bancárias.

4.3.2. Posicionamento Mercadológico

O Unibanco se posiciona como um banco de varejo voltado para clientes com nível de renda diferenciado, com uma abordagem segmentada. Buscando oferecer uma proposta de valor maior que a da concorrência para cada nicho que atua.

“... então a gente tá falando de um banco praticamente universal, mas com uma abordagem segmentada. Dentro de cada segmento disponibiliza processos, marcas, nível de qualidade e nível de serviços diferenciados.”

4.3.3. Características Marcantes

As características do Unibanco são relacionadas a atendimento e tecnologia.

“tecnologia avançada e atendimento diferenciado são nossos pontos fortes, exploramos isso como pode ser observado na mídia.”

4.3.4. Definição de Segmentação

O Unibanco define segmentação como uma estratégia de marketing utilizada para melhor caracterizar grupos de clientes. Com objetivo de formular estratégias específicas de atuação em cada segmento. Para algumas ações, como no score de propensão de consumo de produtos, o Unibanco segmenta seus clientes um a um.

4.3.5. Informações sobre Consumidores Utilizadas nas Estratégias de Segmentação

O Unibanco segmenta seus clientes com base em vários critérios distintos, os quais possuem objetivos específicos. A seguir serão discutidas as principais estratégias de segmentação utilizadas e seus respectivos objetivos.

A empresa adota como critérios para a segmentação do mercado varejo de pessoas físicas a variável renda do cliente, a qual vai definir a forma de atendimento do cliente na agência.

No intuito de melhor entender quem são seus clientes, em que fase da vida estão, o Unibanco tem uma segmentação, de uso interno, denominada *cluster* demográfico/ transacional, que utiliza as informações demográficas e comportamentais (transacionais) que o banco dispõe no *database*. Atualmente utilizam esta segmentação nos modelos de propensão de compra dos produtos e para posicionar o banco na penetração de mercado (“onde estamos melhor posicionados?”). Nas ações de marketing esses *clusters* estão sendo utilizados marginalmente, uma vez que a organização está passando por uma fase de revisão

destes conceitos e acredita que estes *clusters* estão sem aplicação na linha de frente.

“ eu diria que a gente tá numa fase de revisão dessas coisas todas, porque o perfil das pessoas nesses últimos tempos mudou muito, esses meios remotos tudo mais, já são muito mais aceitos e não são uma coisa de elite, então tá um perfil muito diferenciado hoje, a gente precisa atualizar, então ele tá sem uma aplicação na linha de frente e o gerente na agência não conhece esses clusters.”

A empresa está desenvolvendo um projeto de segmentação interna (*clusterização*) da base de clientes pessoa física, adotando como critério três eixos de análise, o primeiro que é a utilização de canais (quais canais o cliente utiliza), o segundo representado pelo perfil sócio-demográfico do cliente e o terceiro expressa o perfil do cliente em relação ao banco, ou seja, se é tomador ou investidor. Essas dimensões foram definidas pela experiência dos profissionais de marketing do banco e sensibilidade ao analisarem estudos preliminares que indicaram diferenças de comportamento nesses eixos.

“... estamos iniciando um projeto de cluster, a gente quer compor três eixos diferentes, a utilização de canais para saber se é um cliente remoto ou não, que canais que ele prefere utilizar, o perfil demográfico e por último é o perfil com do cliente com o banco, enquanto tomador/investidor, coisas desse tipo, então a idéia que a gente compõe são esses três para determinar o tipo de ação específicas para cada grupo e começar a testar mesmo, as combinações dessas coisas nas ações na linha de frente ou em qualquer outro canal.”

“No fundo isso surgiu como necessidade de evolução das coisas que a gente estava num nível de refinamento que precisava entrar em algum tipo de detalhe para aprender se aquilo faz diferença ou não, e já de cara, tomador e investidor. A gente já fez alguns estudos que realmente me mostram padrões totalmente diferentes de utilização de banco, de rentabilidade, enfim de relacionamento mesmo, então eles tem que ser tratados de forma diferente, isso foi uma necessidade. “

“O uso de canal surgiu um pouco em função de um outro estudo que a gente estava fazendo com uma outra consultoria aqui olhando internet, aí a gente descobriu que tem clientes que são 70% de suas movimentações remotas, ou 70% ele vai na rede de agências, então são tratamentos diferentes também que eu tenho que dar, até de um

ponto de vista de custo. Ao invés de eu mandar uma mala direta para esse cara que não vai abrir, eu mando e-mail que tem um custo totalmente diferenciado e ele vai receber isso muito bem. Enquanto que o outro cara que é totalmente off line, nunca vai querer receber aquilo apesar de ter um e-mail por que o e-mail dele é para coisas específicas, então acabou sendo muito mais estudos preliminares que determinaram alguns padrões, algumas características e aí a gente sentiu que precisa ter no mínimo esses três grandes eixos para serem combinados. “

4.3.6. Caracterização dos Segmentos

O mercado varejo pessoa física no Unibanco é dividido em três segmentos. Essa estratégia de segmentação é explícita, ou seja, o cliente sabe a qual segmento pertence. Uma breve descrição dos segmentos será apresentada:

Uniclass

Segmento formado por clientes que possuem renda mensal igual ou superior a R\$ 4.000,00. Este é o segmento mais rentável para o banco e que apresenta o maior consumo de produtos e serviços, em média 6 produtos por cliente. Os clientes deste segmento têm um tratamento diferenciado, são atendidos em um ambiente reservado dentro da agência e têm um gerente específico para tratar seus interesses junto ao banco. No segmento Uniclass a carteira do gerente é de 450 clientes, em média.

Exclusivo

Segmento formado por clientes que possuem renda mensal entre R\$ 1.000,00 e R\$ 4.000,00. A média de produtos por cliente neste segmento é de 5,2. Os gerentes do segmento exclusivo têm em média uma carteira de 900 clientes.

Especial

Segmento formado por clientes com renda mensal inferior a R\$ 1000,00. Não é o foco de atuação do Unibanco. O banco trabalha estes clientes prioritariamente em PAB's (posto de atendimento bancário, localizados em empresas que tem a folha de pagamento pelo Unibanco). Os clientes deste segmento não têm a figura do

gerente de contas. O consumo médio deste segmento é de 3,9 produtos por clientes.

4.3.7. Definição de Relacionamento com Clientes

O Unibanco define relacionamento com cliente como um processo contínuo que busca identificar, atrair e reter clientes, priorizando esforços e personalizando o mix de marketing do banco, para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, tornando-os leais. O reflexo desta ação para o banco é o aumento da lucratividade.

Esta estratégia de relacionamento um a um tornou-se viável à medida que a empresa implementou sua estratégia de CRM (*Customer Relationship Management* - gerenciamento do relacionamento com os clientes).

“... nosso gerenciamento de relações com o cliente busca a identificação, a atração e a retenção dos clientes mais valiosos para gerar lucro. Então é importante acompanhar cliente a cliente, saber quanto ele rende para o banco para saber quem são e como devemos tratá-lo. É o cliente no centro da organização.”

4.3.8. Importância da Estratégia de Relacionamento com Clientes

Para o Unibanco, a implementação de estratégias de relacionamento tem como objetivo principal a fidelização dos clientes. É importante porque provê a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender seus clientes, agregando valor a cada relação.

“ ... no Unibanco nós classificamos e monitoramos diariamente as contas correntes, porque isso, porque quando ele tem um alto relacionamento ele gera uma rentabilidade totalmente diferente do que quando ele usa o banco marginalmente, um cliente pessoa física no Unibanco gera uma rentabilidade média de R\$ 51,00/ mês e quando não está utilizando o banco gera só custos...”

4.3.9. Informações sobre Consumidores Utilizadas como Critério para Definir os Níveis de Relacionamento

O Unibanco estabelece como critérios para definir *score* de relacionamento as seguintes informações dos clientes: o índice de penetração de produtos (IPP) que é o número de produtos e vínculos que o cliente têm no banco, a receita que o cliente gera e o tempo de conta.

4.3.10. Caracterização dos Níveis de Relacionamento

Dentro de cada segmento (Uniclass, Exclusivo e Especial) o Unibanco estabelece cinco níveis de relacionamento (*behavior* de relacionamento), identificados por A, B, C, D e E.

- O nível A é representado por clientes que têm um alto relacionamento com o banco. Pelo seu comportamento já definiram os produtos e serviços que gostam de utilizar no banco. Diante disso, o banco os trata dentro de uma célula especial, denominada célula de retenção, ou seja, a estratégia do banco para estes clientes é mantê-los satisfeitos com o banco.
- Os níveis B e C são clientes que têm potencial de estreitar o relacionamento com o banco. Esses clientes são tratados dentro da célula de rentabilização, ou ainda, a estratégia para estes clientes é aumentar o número de produtos ou serviços com o banco. O nível B difere do C pelo tempo de conta do cliente.
- Os níveis D e E, por sua vez, representam clientes que estão dando um sinal que vão sair do banco. Então, a estratégia para estes clientes é a ativação dos serviços do banco.

4.3.11. Segmentação e Relacionamento na Estratégia de Vendas

Além da segmentação dos clientes por renda, que é utilizada para definir o atendimento na agência; da segmentação interna representada pelos clusters demográficos, as quais auxiliam determinação de perfis sócio-demográficos; dos níveis de relacionamento, que determinam ações para cada estágio de relacionamento cliente/banco; dos *scores* de propensão, que fornecem a probabilidade de cada cliente de comprar cada tipo de produto, o Unibanco constatou a necessidade de uma segmentação específica para as estratégias de

vendas. Esta necessidade decorreu de três fatores principais: 1-conflito receita curto prazo / longo prazo, 2-importância de explorar o relacionamento com clientes que não tinham o Unibanco como primeiro banco e 3- perda de clientes antigos de alto relacionamento.

Na definição das estratégias de venda existia um conflito entre os gestores de produto, os quais priorizavam resultados no curto prazo e volume de vendas; e os gestores de relacionamento, que tinham como foco o relacionamento com o cliente e a receita a longo prazo. No momento de delinear a estratégia de vendas estas questões entravam em choque e o desafio do banco era criar um programa de vendas que atendesse a todas as necessidades. Foi então que criou-se a linha da visão do resultado. A estratégia que o banco utilizou foi a combinação dos interesses do curto prazo do produto, a visão de relacionamento do cliente a longo prazo, ambos associados à visão do resultado da organização.

A segmentação utilizada para as ações de venda consistia basicamente em dividir os clientes nas quatro categorias a seguir: tomadores (emprestam dinheiro do banco), investidores, um mix tomadores/ investidores e um grupo indefinido. Em números, a base estava subdividida: 44% da base Unibanco tomador, 18% investidor, 7% um mix tomador/investidor e 31% não tinha um perfil definido. Entretanto, após alguns estudos e análises realizadas pelos profissionais da área de CRM vendas (Gerenciamento de relações com os clientes da área de vendas), chegou-se à conclusão que *“aquele grupo que não tinha um perfil definido, era o grupo que não estava sendo trabalhado na estratégia de vendas”*, porque o relacionamento era muito baixo para definir efetivamente o perfil, então acabavam não entrando nas campanhas. Observaram também que os que não tinham um perfil definido eram os que apresentavam menor índice de penetração de produto e que não estavam gerando resultado para o banco, apesar de apresentarem o segundo maior saldo médio credor. Logo, constataram que, para estes clientes, o Unibanco não era o banco principal, pois tinham potencial mas não trabalhavam com o banco e por isso não era possível ler o perfil comportamental deles. Então os profissionais de marketing concluíram que essa turma de indefinidos apresentava muito potencial e oportunidade de negócio e o banco não estava conseguindo explorar.

O terceiro fator é explicado por uma perda de clientes antigos com alto relacionamento. Na antiga estratégia de vendas não existia uma ação específica para estes clientes de alto valor para a empresa.

Diante do conflito produto x relacionamento, da carência de uma ação que melhor explorasse o potencial dos clientes indefinidos e da perda acentuada de clientes de alto valor, o banco decidiu implementar um novo modelo para a estratégia de vendas, o qual deveria contemplar as oportunidades de negócio que, até então, estavam sendo perdidas.

O novo modelo segmenta os clientes em três grupos: preparação, penetração e proteção.

A **preparação** representa a turma de indefinidos no antigo modelo, mais os clientes novos (com pouco tempo de conta). A estratégia para este grupo é tentar definir o perfil de compra, ou seja, descobrir se é um cliente tomador, investidor ou um mix tomador/investidor. E a ação do banco para esses clientes é enviar: três ofertas: uma de vendas (de ativo, de passivo e uma terceira de um outro produto), uma de comunicação e uma de manutenção.

O grupo de **penetração**, representado pelos clientes que têm potencial, porém ainda não têm um número de produtos que o banco considera razoável por cliente. A estratégia para estes clientes é tentar oferecer o Unibanco como o banco principal, ou ainda, aumentar o número de produtos por cliente. A ação para estes clientes é uma oferta de venda, uma de comunicação e uma de manutenção.

A categoria de **proteção** é representada pelos clientes VIPs, ou seja, eles já têm seis ou sete produtos com o banco. A estratégia, nesse caso, é manter este cliente. Portanto, o foco é relacionamento, com promoções e vantagens de desconto, reforço dos produtos já adquiridos com alavancagem de receita e oferta de novos produtos na condição de benefícios para o cliente com propensão.

4.2.12. Utilização de Variáveis Geográficas

Não é utilizado para as ações mercadológicas nenhum tipo de segmentação tomando por base as variáveis geográficas. O uso dessas é verificado apenas nas políticas de concessão de crédito, o que foge do escopo da pesquisa.

4.3.13. Utilização de Variáveis Demográficas

O Unibanco utiliza todas as variáveis demográficas disponíveis no *database*. Assim, são utilizadas as variáveis: idade, estado civil, número de dependentes, ciclo de vida familiar, sexo, renda, ocupação, formação educacional e patrimônio.

Religião, raça e nacionalidade são variáveis demográficas não utilizadas. Os motivos baseiam-se em códigos éticos no código de defesa do consumidor, que proíbe este tipo de ação.

Este grupo de variáveis é utilizado para a concepção de novos produtos, para comunicação com os clientes, para oferta de produtos, para fixação de preços, nos modelos de propensão e na definição dos *scores* de relacionamento.

“Nos modelos de propensão, a princípio a gente joga um monte de informação e à medida que a gente vai desenvolvendo o modelo, olhando a cesta, vai ter variáveis que não explicam nada, variáveis que se interagem e tem uma explicação melhor e tem essas mesmas variáveis que interagem quando separadas elas não dão aquela explicação. Então, no fundo, é todo esse tratamento que a gente vai dando no modelo para encontrar o melhor possível, então a gente coloca tudo, mas o que sobra são doze, quinze variáveis, então inclui toda parte de cadastro de clientes, desde: estado civil, idade, renda, quantos filhos tem, automóvel que tem, se tem casa própria ou alugada, entre outras que dão base para toda essa parte e mais uma parte que é comportamento do cliente/ com os produtos do banco...”

4.3.14. Utilização de Variáveis Comportamentais

Dentre as variáveis comportamentais o banco utiliza, o status de usuário, ou seja, o cliente possui, não possui, já possuiu determinado produto; a variável status de lealdade; as atitudes em relação a produtos e/ou serviços e informações sobre os canais utilizados pelo consumidor para acessar os produtos e/ou serviços.

O status de usuário é uma variável utilizada nos modelos de propensão; a variável status de lealdade é utilizada para determinar o nível de relacionamento, que varia de A a E; as atitudes em relação a produtos e/ou serviços, são utilizadas na concepção de produtos, ou mesmo modificação em algumas características; e informações sobre os canais utilizados pelo consumidor para acessar os produtos e/ou serviços.

“... é uma parte mesmo de utilização cliente / banco com os produtos que tem, nível de utilização dentro dos produtos, utilização de canais, então a gente consegue juntar tudo isso, nessa visão chapeuzinho cliente e gerar uma formulinha mágica que ajuda a priorizar as ações das pessoas que a gente entende que são mais adequadas.”

” Então o que a gente faz é desenvolver um modelo estatístico, que basicamente faz o quê?, Pega clientes que têm um determinado produto, por exemplo, seguro de vida e verifica quais são as características dos clientes que tem este produto, por exemplo casado com filhos, renda acima de 3 mil reais e blablablá... que então gera um modelo que nada mais é que uma grande equação que gera um score para cada um dos clientes. Então toda base de cliente é escorada com uma notinha de 0 a 100. Então para um seguro vida um cliente pode ter nota 30 outro 40 e outro 90, então na hora de fazer a minha ação de marketing, entendendo que 50 significa uma probabilidade de 50 %, a cada dois que eu oferecer um em tese vai converter, então dependendo da agressividade da campanha, da margem do produto faz um corte na probabilidade acima da qual eu vou querer oferecer o produto, isso é feito produto a produto, cliente a cliente, mês a mês, 1 milhão e duzentas mil ofertas num sistema que disponibiliza, não só para o gerente de contas mas nos canais que o cliente atua.”

4.3.15. Utilização de Variáveis Psicográficas

O Unibanco não utiliza segmentação psicográfica. Não faz uso delas nem mesmo nos modelos de propensão. Chegou a coletar dados psicográficos de um grupo específico de clientes, entretanto, não estão sendo utilizados no momento.

“Nós não estamos utilizando nem nos modelos. A gente tem uma base de dados de um grupo específico de clientes, que a gente tem informações psicográficas, mas para ser sincera eu não sei como está a qualidade disso hoje, ela vai caducando, a informação caduca muito rápido, ainda mais psicográficas, porque amanhã eu acordo com outro humor e já não gosto mais disso ou daquilo, ou estou numa fase diferente que eu não gosto mais de ir ao clube eu gosto de ir ao parque e brincar com meu filho que já é outro esquema. Então hoje não é muito usado, psicográfica não é muito usado.”

4.3.16. Técnicas e Tecnologias Utilizadas para Armazenar e Analisar Dados

Para o Unibanco o uso da tecnologia para analisar e transformar dados, especificamente em marketing, tem importância fundamental, como pode ser expresso nos discursos:

“Tecnologia é fundamental para um banco de varejo trabalhar de forma inteligente os dados dos clientes, porque imaginar que você vai manualmente conseguir ter esses controles e utilizar essa massa de dados dos clientes é impossível, então tem que ter muita tecnologia e por isso a gente desenvolveu bastante essa questão.”

“...mas não adianta só acumular dados sem usar, é um investimento muito alto os espaços crescem exponencialmente em disco, armazenagem e se você não estiver utilizando de forma inteligente você só está gastando dinheiro, então o segredo de um projeto de DBM, CRM, data warehouse, é realmente transformar os dados em informação e essa informação em ação, só dado em informação já ajuda que você pode fazer algumas análises, mas informação e análise sem ação também não gera resultado.”

Histórico

O ano de 1995, quando o Unibanco comprou o banco Nacional, foi um divisor de águas no que diz respeito a análise e transformação de dados para o Unibanco, a união dos dois bancos de dados e a padronização de utilização dos mesmos foi um desafio, que serviu de aprendizado para as pessoas que trabalham nesta área. As quais consideram este fato como responsável pela vanguarda do Unibanco em termos de utilização de tecnologias para análise de dados do banco. Os entrevistados apontam esta vanguarda, citando as práticas de utilização, comparando-se com concorrentes e citando o prêmio recebido pela consultoria Peppers and Roggers.

“o Unibanco e o Nacional quando eles se fundiram, em 95 esse dois já tinham uma cultura de utilização intensiva de informações para o marketing, então a gente acabou sendo pioneiro nesse sentido, eu cheguei aqui em 96 e consegui ver esse movimento até de juntar os dois DBM's era um desafio tremendo, eram dois bancos de dados totalmente diferentes, fazia tudo

separado, depois para juntar e interpretar e você botar a mão no dado enfim dá uma sensibilidade muito grande do que faz sentido e do que não faz.”

“... para falar dos outros bancos, esse nosso mercado é muito ativo, as pessoas se movimentam demais, então muitos desses lugares, bancos, telefônicas essas “teles” todas acabam absorvendo profissionais das outras empresas que já conhecem um pouco, e a sensação de uns dois três anos atrás, é que eles estavam praticamente chegando perto da gente, que eles levavam os profissionais que estavam com a gente para desenvolver lá e criar lá, mas hoje realmente a gente vê que essa corrida não chegou lá, porque nós fomos nos aprimorando, melhorando umas coisas o que acabou dando um pouquinho o diferencial. No fundo a gente nunca acaba sempre tem uma coisa nova para conhecer, para testar.”

E importante salientar que dentro do departamento de marketing do Unibanco existe uma área específica de modelos e informações, a qual é responsável por fornecer: (1) informações gerenciais, o que inclui alguns acompanhamentos estratégicos da evolução da base, evolução das taxas, acompanhamento de movimentação dos clientes para detectar novas oportunidades de negócio; e (2) modelagem estatística, que envolve estudos estatísticos, desenvolvimento de modelos.

Esta área distribui as informações adequadas e necessárias a todas as outras áreas do banco.

Tecnologias usadas no armazenamento dos dados

“Nós criamos desde 1995 um data warehouse que acumula todas as transações, relacionamento, todos os produtos todo histórico dos nossos clientes, inclusive nós temos diversos behaviors que medem o comportamento do cliente. Tudo isso gravado no data warehouse.”

“A gente tem um data warehouse que tem informações históricas de uns cinco anos, para cada um de nossos clientes, informação produto, informação cadastro e todas elas e é nesse banco de dados grande, que reside toda informação que o banco precisa. O data warehouse tem uma visão institucional. Mas institucional é uma coisa única e aí cada área do banco tem um interesse, nem todas as áreas querem ver as mesmas coisas aqui dentro, então a gente filtra para trabalhar só com que interessa na visão marketing”.

Tecnologias usadas na análise e transformação dos dados

“... então o que a gente construiu ao longo destes 5 últimos anos foi um processo que pega o dado bruto no data warehouse joga para uma prateleira de dados sumarizados que a gente vai usar para as ações no nosso data mart, e nos desenvolvemos modelos onde procuramos identificar quais são os produtos principais de cada cliente do banco... nós trabalhamos com SAS enterprise miner, que então gera um modelo, que nada mais é que uma grande equação que gera um score para cada um dos clientes.”

“Nem todos os processos de análise são automáticos, isso tudo é inteligência, pessoas que estão lá, estatísticos que estão lá fazendo isso, então o nosso DBM é um data mart hoje que na verdade são vários, posso dizer que são três data marts hoje, um que gera campanha, um que gera informação comercial e um outro que eu crio na minha equipe, que é um para modelagem e estudos, então eu faço, eu crio um grande arquivo com o 99% de informações que em geral eu preciso em um mês para trabalhar e em cima dessa base aqui é que a gente faz toda a parte de modelagem, estatística, estudos, tabelas cruzadas, enfim toda essa parte, e isso aqui eu uso uma ferramenta que é o SAS, que é um software estatístico, mas que é também muito bom em manipular dados, fazer SQL, novas extrações, eventualmente eu preciso de coisas novas, eu vou buscar direto da data warehouse e agrego aqui nessa base.”

“...existe um pedacinho que é automático, que tem uma parte de informações gerenciais que representam aproximadamente 90 % das informações que os executivos do banco precisam saber, acompanhar mês a mês que sai daqui deste data mart automaticamente, é automaticamente entre aspas, o programa está pronto, a telinha está toda bonitinha só para sair o número, mas tem uma pessoa que cuida da qualidade que bate o martelo para distribuir para as pessoas que precisam da informação, antes que ela saia.”

“...nem tudo aqui que já existe preestabelecido atende as necessidades que a gente tem, porque isso aqui é uma visão muito macro, então chega uma hora que você está vendo uma coisa, aí você pergunta mais e aquilo ali? Já não tem aqui, então você vai via SAS e manipula e gera os dados, cria uma tabela ou qualquer estudo que a gente precisa aprofundar mais, então isso está mais aqui em cima. Aqui ele é automático enquanto existe um programa no meio do caminho que eu consiga gerar essa base de trabalho aqui em baixo, mas tudo que é feito via SAS, é programação, são procedimentos que já existem dentro da ferramenta e coisas desse tipo.”

“Os programas nós criamos. No fundo a gente estava numa fase de olhar realmente o que agente precisava para ter nessa base, então a gente engordou demais, e percebeu que não precisava de tudo aquilo. No último ano a gente não usou tudo aquilo, então a gente está numa fase de revisão e de reconceituar as coisas todas que estão aqui dentro para enxugar e transformar essas coisas num processo automático, que a informática disponibiliza para gente um banco de dados que seja para trabalhar mesmo, um banco de trabalho que hoje

eles chamam de exploration my house, coisas desse tipo. E aqui os scores são agregados, porque a gente tem uma visão, e a base para geração das ações tem que ter a visão do todo, a visão dos cadastros dos clientes, das transações que ele faz, o momento de vida que ele está, as propensões que ele tem e aí a gente junta isso tudo.”

5 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

A análise comparativa foi realizada levando em conta as respostas dos dirigentes do nível estratégico de marketing dos bancos a cada um dos itens estudados, e do cruzamento entre as respostas dos bancos com suas próprias respostas, com as respostas do outro banco entrevistado e com a bibliografia estudada.

5.1. EMPRESAS ENTREVISTADAS

As empresas entrevistadas se mostraram análogas, pelo fato de pertencerem a um mesmo setor, atuarem em um mesmo mercado (varejo de pessoas físicas), ambas de grande porte (o Banco do Brasil o maior banco da América Latina e o Unibanco, o quarto maior banco privado brasileiro), com estratégias de marketing de segmentação e relacionamento definidas, o que permitiu a elaboração de ilações e comparações interessantes, eliminando hipóteses rivais decorrentes de diferenças no setor ou porte das organizações.

5.2. POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO

O Banco do Brasil é um banco que tem 51% de suas ações sob custódia do governo federal, implicando um compromisso social com o país mais intenso que qualquer outra organização financeira. Como exemplo observa-se que o banco atua em segmentos não rentáveis, mas que são importantes para o desenvolvimento do país, ao mesmo tempo em que disputa outros mercados com a concorrência em busca de resultados financeiros. Posiciona-se no mercado como o **maior banco do Brasil** com a maior rede de agências entre os bancos instalados no país.

O Unibanco por sua vez, posiciona-se como um banco de varejo voltado para clientes com nível de renda diferenciado com uma abordagem segmentada, buscando oferecer uma proposta de valor maior que a da concorrência para cada nicho em que atua.

Pela definição de posicionamento mercadológico de cada uma das instituições é possível perceber que enquanto o Banco do Brasil preocupa-se em mostrar seu tamanho e a capilaridade da sua rede de agências, o Unibanco demonstra preocupações acerca do seu mercado de atuação “clientes com nível de renda diferenciado”, e a forma de atuação neste mercado “com uma abordagem segmentada, buscando oferecer uma proposta de valor maior que a da concorrência”.

Como analisado na revisão bibliográfica, os conceitos de posicionamento tradicional e o posicionamento dinâmico definidos por MCKENNA (1993, p. 47):

“No modelo tradicional, a empresa decide primeiro como deseja se posicionar. Pode querer ser vista como a que tem o menor preço, ou como a que oferece a melhor qualidade. Em seguida, resume este posicionamento num slogan, comunicando este slogan até que seja amplamente reconhecido. “Este método baseia-se na manipulação da mente do consumidor. Esta teoria de posicionamento é centrada na empresa, não no consumidor. É estática”

O posicionamento dinâmico diferencia-se do tradicional por ser um processo multidimensional. Representado por um ciclo, onde as etapas se interagem: (1)posicionamento do produto, (2)posicionamento do mercado e (3)posicionamento da empresa, com o consumidor no centro do ciclo fornecendo feedback, e assim, gerando mudanças no posicionamento a medida que o ambiente se modifica. (MCKENNA,1993).

Pode-se observar que o posicionamento adotado pelo Banco do Brasil “O maior Banco do Brasil” está alinhado com o conceito de posicionamento no modelo tradicional.

O posicionamento adotado pelo Unibanco “Banco de varejo voltado para clientes com nível de renda diferenciado, com uma abordagem segmentada, buscando oferecer uma proposta de valor maior que a da concorrência”, remete à idéia de selecionar o mercado, focando o cliente, definindo a forma de atuação neste mercado e uma proposta de entrega de valor em permanente construção, “*buscando*

oferecer uma proposta...”, o que assemelha-se à definição de MCKENNA(1993) de posicionamento dinâmico.

5.3. ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO

5.3.1. Conceitos e Definições

Os conceitos de segmentação das organizações estudadas estão coerentes com as definições de segmentação encontradas na literatura. Como é possível observar:

Para TABARES (1991) a segmentação consiste em dividir o mercado total em subconjuntos, chamados de segmentos, os quais devem ser homogêneos em relação as suas necessidades, motivações e preferências, e heterogêneos entre si para justificar tratamentos de comercialização distintos. A segmentação é um meio, cujo objetivo é auxiliar na escolha de uma estratégia de marketing eficaz.

Banco do Brasil: “É um processo de análise de mercado, divisão deste mercado segundo um ou alguns fatores considerados relevantes e o agrupamento dos clientes de acordo com esses fatores. Com o objetivo de identificar e conhecer melhor os diversos tipos de clientes, isto é, conhecer suas necessidades, comportamentos, hábitos e os ambientes que frequentam. E assim formular estratégias específicas de atuação em cada segmento.”

Unibanco: “Define segmentação como uma estratégia de marketing utilizada para melhor caracterizar grupos de clientes, com o objetivo de formular estratégias específicas de atuação em cada segmento. Para algumas ações, como no score de propensão de consumo de produtos, o Unibanco segmenta seus clientes um a um.”

De acordo com a literatura, (PAYNE, 1993; KOTLER, 1997; MCCARTHY E PEREAULT, 1994; ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000) uma empresa possui três alternativas para selecionar um mercado-alvo: uma abordagem de marketing concentrado, focando um segmento; uma de marketing diferenciado ou multissegmentado, identificando segmentos e desenvolvendo um mix mercadológico diferente para cada um deles; e uma abordagem de marketing indiferenciado ou, como é conhecido popularmente, marketing de massa.

Na pesquisa verificou-se que os dois bancos adotam uma abordagem de marketing diferenciado, ou seja, identificam segmentos no mercado e desenvolvem um mix mercadológico para cada segmento. Notou-se ainda, que além da abordagem de marketing diferenciado, fazem uso de critérios múltiplos para segmentar seus clientes pessoa física, cada critério possuindo objetivos específicos.

Primeiramente, far-se-á uma discussão sobre a segmentação propriamente dita, ou seja, a estratégia principal de segmentação definida pela organização para subdividir seus clientes e os objetivos principais desta segmentação. A seguir, os demais critérios serão analisados.

5.3.2. A Estratégia de Segmentação principal dos Bancos e as Informações dos Consumidores Utilizadas como Critério para Definir os Segmentos

Conforme visto na literatura muitas bases ou variáveis podem ser usadas para segmentar um mercado, KOTLER (1998) as divide em dois grandes grupos: o primeiro grupo é composto pelas variáveis que representam as características do consumidor, as quais comumente utilizam variáveis geográficas, demográficas e psicográficas, e o segundo grupo representado pelas variáveis comportamentais ou de respostas do consumidor diante do produto e/ou serviço, como: benefícios procurados, lealdade a marca e ocasiões de uso.

Partindo aos resultados, o critério adotado para definir a estratégia de segmentação do Banco do Brasil, é composto por um conjunto de variáveis demográficas, comportamentais e de consumo. Mais especificamente as seguintes informações do cliente: idade, estado civil, renda do cliente, ocupação, escolaridade, produtos e serviços utilizados, canais utilizados, benefícios que o cliente busca e rentabilidade que proporciona ao banco. Desta forma o banco definiu sete segmentos. Com os objetivos expressos no discurso abaixo:

“Para cada segmento tem-se uma diretriz a ser seguida para alcançar os objetivos estratégicos do banco. Portanto, as pessoas que tem contato com os clientes recebem orientação de como devem abordar cada cliente de acordo com o seu segmento. Esta ação envolve orientação quanto aos produtos e serviços que

devem ser oferecidos para cada segmento, o estilo de comunicação que deve ser usado com os diversos segmentos e os argumentos que devem ser usados com maior eficácia no ato da venda dos produtos e serviços.”

O Unibanco, por sua vez, adota como critério para segmentação do mercado varejo pessoa física, uma única informação do cliente, que é a sua renda, pois a organização acredita que renda é a variável que tem o maior poder de explicação, considerando ainda, que existe uma alta correlação da renda com outras variáveis importantes para definir os segmentos. A segmentação define a forma de atendimento do cliente na agência. Essa estratégia inclui, de acordo com o segmento, processos, marcas, nível de qualidade e nível de serviços diferenciados. Dessa forma o Unibanco definiu três segmentos.

É interessante observar que a estratégia de segmentação adotada pelo Banco do Brasil é de uso interno, o cliente não deve saber a que segmento pertence, nem mesmo que existem segmentos diferenciados. Entretanto, as pessoas que têm contato com os clientes (atendentes e gerentes) recebem orientação para abordar cada cliente de acordo com o seu segmento, com um estilo de comunicação diferenciado, oferecendo produtos e serviços também diferenciados. Esta segmentação não define um padrão de atendimento, ou seja, dentro da carteira de um gerente comercial existem clientes de todos os segmentos, e para cada cliente ele terá que usar uma abordagem e um estilo de comunicação diferente.

Já a estratégia de segmentação do Unibanco é explícita, isto é, o cliente sabe a que segmento pertence. O Unibanco divulga na mídia propagandas específicas para determinado segmento. Nas agências os segmentos são atendidos em espaços físicos separados e existem placas sinalizadoras para indicar onde é o atendimento para cada segmento. O cartão do banco e o talão de cheques são diferenciados para cada segmento. O gerente do segmento exclusivo, só atende clientes exclusivos, o gerente do uniclass só atende clientes que pertencem ao segmento uniclass, ou seja, o gerente de um determinado segmento tem um padrão de atendimento para aquele segmento.

Dentre as vantagens da segmentação do Banco do Brasil pode-se citar: utiliza mais informações do cliente para estabelecer os segmentos (o que pode caracterizar melhor os segmentos) e ainda, que ela não é uma segmentação discriminante.

Muitas vezes os clientes podem se sentir discriminados por pertencerem a um determinado segmento e não a outro. E ainda, como no caso do Unibanco que segmenta por renda, pelo cartão ou talão de cheques que o indivíduo usa, tem-se parâmetros para estimar a sua renda. E renda sempre foi uma informação que as pessoas preferem manter sigilo.

Por outro lado, a estratégia de segmentação do Unibanco é mais clara. As pessoas que trabalham na organização, do topo da pirâmide até a base, representada pelo pessoal da agência, conhecem a segmentação. E os funcionários da força de vendas, compreendendo melhor a estratégia de segmentação, desempenham de maneira mais precisa suas atividades. No Banco do Brasil, executivos de marketing, não têm claramente definidos os segmentos do banco. Quanto aos gerentes de contas nas agências do Banco do Brasil, eles não compreendem a segmentação e declaram achar confuso dar um tratamento diferente para cada cliente que atendem.

“é um pouco confuso dar sete tipos de atendimentos, principalmente porque aqui o ritmo é acelerado, atendo um cliente e já tem dois esperando para serem atendidos, o que eu faço e ver a conta do cliente, os produtos que ele têm e baseado nisso eu faço ofertas”.

“às vezes você percebe o segmento olhando para o cliente, como é o caso dos beneficiários do INSS ou clientes que pertencem a uma classe social elevada, aí eu sei como devo me comunicar e os produtos que devo oferecer, quando não consigo definir, abro o cadastro dele no sistema e vejo.”

Talvez pela segmentação do Banco do Brasil ter sido realizada por consultores externos sem uma participação ativa dos funcionários, os funcionários não se sentem envolvidos na estratégia. Ou ainda, a preocupação dos consultores, ao que parece por análise e julgamento da pesquisadora, foi em dar definições precisas (muito próximas das encontradas na literatura de marketing) e desenhá-las de forma a impressionar a alta gerência e diretores, pois é um projeto de segmentação que analisa muitas informações dos clientes e determina sete segmentos, um número relativamente elevado. Entretanto, não parece ter havido uma preocupação na operacionalização desta estratégia. Isto é constatado quando se observa a utilização desta segmentação nas agências, é usada marginalmente, e ainda, quando algumas pessoas da área estratégica de marketing do banco não têm

conhecimento dos segmentos do banco e chegam a confundir a estratégia de segmentação com a de relacionamento com clientes.

Uma outra hipótese que pode ser levantada, é que como a segmentação do Banco do Brasil usa muitas variáveis para melhor caracterizar os segmentos, e um número razoável de segmentos (7) não é fácil, principalmente para as pessoas de agência, os quais operacionalizam a estratégia, visualizar a que segmento pertence um cliente, pois o modelo de segmentação analisa o consumidor sob muitas dimensões (características).

5.3.3. Segmentações Secundárias

Além da segmentação acima descrita, o Banco do Brasil utiliza uma segmentação só por renda para se comparar aos concorrentes. E ainda um conjunto de variáveis que vai definir o nível de relacionamento do cliente com o banco que será analisado no item “critério para definir relacionamento com o banco”.

O Unibanco, além da segmentação por renda, utiliza uma segmentação interna, denominada *cluster* demográfico/transacional, que se assemelha à segmentação adotada pelo Banco do Brasil. Esta segmentação tem por objetivo, melhor entender quem são seus clientes e em que fase da vida estão. Atualmente utilizam esta segmentação nos modelos de propensão de compra dos produtos e para posicionar o banco enquanto penetração de mercado (“onde estamos melhor posicionados?”). Nas ações de marketing esses *clusters* estão sendo utilizados marginalmente, uma vez que a organização está passando por uma fase de revisão destes conceitos e acredita que estes *clusters* estão sem uma aplicação na linha de frente.

Neste ponto é importante destacar que a segmentação principal adotada pelo Banco do Brasil, é similar à adotada pelo Unibanco, porém com objetivos distintos. Também é útil perceber que o Unibanco já vê limitações para esta segmentação e está desenvolvendo um novo projeto de para definição destes segmentos para uso interno. Esta nova estratégia de segmentação interna, pretende ter maior poder de explicação, uma vez que vai analisar o cliente sob três dimensões. A primeira que é a utilização de canais, a segunda representada pelo perfil sócio-demográfico e a

terceira que expressa o perfil do cliente em relação ao banco. E, ao contrário do que aconteceu no Banco do Brasil, essas dimensões foram definidas pela experiência e sensibilidade dos profissionais de marketing do próprio banco ao analisarem estudos preliminares que indicaram diferenças de comportamento nesses eixos. Destes estudos surgiu a necessidade de aprimorar o conhecimento que o banco tem dos clientes, como pode ser observado no discurso abaixo:

“No fundo isso surgiu como necessidade de evolução das coisas que a gente estava num nível de refinamento que precisava entrar em algum tipo de detalhe para aprender se aquilo faz diferença ou não”.

Além da segmentação dos clientes por renda, utilizada para definir o atendimento na agência; e da segmentação interna representada pelos *clusters* demográficos/transacionais; o Unibanco segmenta com base num *score* estatístico de propensão, o qual reflete a probabilidade de cada cliente comprar cada um dos tipos de produto. Esta segmentação é definida em cada campanha específica do banco. Dependendo da agressividade da campanha é feito um corte. Por exemplo: o banco define aumentar o número de clientes com um determinado produto; assim, estabelece um corte de 60% e todos os clientes que têm probabilidade maior que 60% de comprar o determinado produto receberão uma oferta específica.

Para a definição destes *scores* o banco utiliza uma série de informações dos consumidores,

“... são doze, quinze variáveis, e elas podem ser, quando você entra no banco, você preenche uma ficha cadastral, então inclui toda parte de cadastro de clientes, desde: estado civil, idade, renda, rua onde mora, quantos filhos tem, automóvel que tem, se tem casa própria ou alugada, entre outras que dão base para toda essa parte e mais uma parte que é comportamento do cliente”.

E ainda, por último mas não menos importante, o Unibanco constatou a necessidade de uma segmentação específica para a estratégia de vendas. Esta necessidade decorreu de três fatores principais: conflito receita curto prazo / longo prazo, importância de explorar o relacionamento com clientes que não tinham o Unibanco como primeiro banco e perda de clientes antigos de alto relacionamento.

Na antiga estratégia de vendas o banco segmentava a base de clientes do seguinte modo: 44% da base tomador, 18% investidor, 7% um mix tomador/investidor e 31% não tinha um perfil definido.

... após alguns estudos, chegaram à conclusão que aquele grupo que não tinha um perfil definido (31% da base), era o grupo que não estava sendo trabalhado na estratégia de vendas, porque o relacionamento era muito baixo para definir efetivamente o perfil, então acabavam não entrando nas campanhas.

Analisando esta constatação do Unibanco, percebe-se que o grupo de clientes que o banco não dispunha de informações suficientes para estabelecer um perfil de comportamento e, conseqüentemente, não os trabalhava nas campanhas (ofertas de produtos e serviços específicos) era o grupo que tinha o menor índice de penetração de produtos e não estavam gerando resultado para o banco, mesmo apresentando o segundo maior saldo credor. Esse cenário levou os profissionais a concluir que, para estes clientes, o Unibanco não era o banco principal, pois apesarem de terem potencial, não trabalhavam com o banco, dificultando a leitura do seu perfil comportamental. Deduziram, pois, que esse segmento, do qual não tinham informações suficientes, apresentava um grande potencial e oferecia boas oportunidades de negócio, sem que a instituição financeira conseguisse explorá-lo.

Assim, o Unibanco implementou um novo modelo para a estratégia de vendas, o qual deveria contemplar as oportunidades de negócio que, até então, estavam sendo perdidas. Nessa nova estratégia o banco definiu três segmentos com objetivos específicos:

- (1) **preparação** - objetivo: definir o perfil de compra, pois o banco não consegue ler o perfil deste cliente, por falta de informações de uso de produtos e/ou serviços e canais;
- (2) **penetração** - objetivo: oferecer o Unibanco como o banco principal, ou ainda, aumentar o número de produtos por cliente;
- (3) **proteção** - objetivo: manter este cliente. O foco aqui é relacionamento, pois, sem uma ação específica para este público, fatalmente haveria uma perda dessa valiosa parcela para a concorrência.

A falta de informação do cliente e, como consequência o baixo consumo de produtos e/ou serviços e a baixa rentabilidade para o banco, foi constatada também, na segmentação do Banco do Brasil. O segmento 7, o qual representa 9,3% da base do banco, são clientes com dados cadastrais incompletos e que têm pouca movimentação bancária. É o segmento de menor índice de produtos consumidos e o grupo menos rentável para o banco. Essa “coincidência” retrata que ambos os bancos estudados têm uma preocupação com este segmento, pela baixa lucratividade apresentada. Situação similar apresentou-se na segmentação do Banco do Brasil, isto é, a falta de informação do cliente e, conseqüentemente, o baixo consumo de produtos e serviços, resultava na baixa rentabilidade para a organização.

O que se infere ao analisar as estratégias de segmentação dos bancos é que, quanto mais exploradas as informações sobre os clientes, maior a necessidade de segmentá-los para determinadas ações. E ainda, isso ocorre com o objetivo de precisar melhor as ações.

5.4. ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

5.4.1. Conceitos e Definições

Os conceitos teóricos de marketing de relacionamento das organizações estudadas estão coerentes com as definições de marketing de relacionamento encontradas na literatura. Conforme observado na pesquisa.

Estratégia de Marketing de Relacionamento pode ser definida como um meio de buscar a fidelidade dos clientes, o que implica algumas ações por parte da empresa, tais como: aprender de forma contínua sobre seus clientes e realçar o relacionamento com a oferta crescente de valor com base neste conhecimento, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços em um processo dinâmico e contínuo (DAY, 1994; MCKENNA, 1993).

Para o Banco do Brasil o relacionamento com o cliente é um processo contínuo, em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos e cria produtos e serviços

orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem) durante uma vida toda de parceria.

O Unibanco define relacionamento com cliente como um processo contínuo que busca identificar, atrair e reter clientes, priorizando esforços e personalizando o mix de marketing do banco, para satisfazer as necessidades e desejos dos mesmos, tornando-os leais. O reflexo desta ação para o banco é o aumento da rentabilidade.

5.4.2. Importância da Estratégia de Relacionamento com Clientes

Diversos estudos acadêmicos vêm mostrar as vantagens da fidelização de clientes por contrapartida à rotação que se tem vindo a verificar (BUTTLE, 1998; CRAFT, 1999; COELHO E ALMEIDA, 1998; BRETZKE, 1998). Manter um cliente é menos oneroso (e provavelmente mais fácil) que conquistar um novo ou recuperar um cliente perdido. Neste contexto a estratégia de marketing de relacionamento tem como propósito estabelecer diretrizes para a construção de um relacionamento a longo prazo entre a empresa e os seus clientes.

No resultado da pesquisa percebeu-se que os bancos estudados utilizam definições semelhantes para marketing de relacionamento e ressaltam como objetivo principal a fidelização dos clientes. Entretanto, as estratégias de marketing de relacionamento com clientes são completamente diferentes em termos de conteúdo estratégico e do estágio evolutivo em que se encontram.

Para o Banco do Brasil a estratégia de relacionamento tem como objetivo a fidelização dos clientes a partir de um atendimento diferenciado e o incremento de receitas e negócios, possibilitando a redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento, de acordo com os níveis priorizados. Auxiliando na organização da força de venda para o mercado de pessoas físicas.

“... as pessoas envolvidas no atendimento direto ao cliente são peças fundamentais para o sucesso da estratégia de relacionamento, entretanto, o relacionamento com cliente não se resume ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa... é toda uma estratégia montada pela empresa para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro.”

“A importância da estratégia de relacionamento é que ela mostra a cara do banco aos clientes, com os segmentos nós priorizamos os clientes, agora com a

estratégia de marketing de relacionamento o banco se mostra. Nós não temos uma estratégia muito aprofundada, uma coisa de última linha, mas temos bem definido que tipo de relacionamento que o banco quer ter com cada tipo de cliente.”

No Banco do Brasil a estratégia de relacionamento tem por objetivo mostrar a cara do banco para os clientes, definindo assim, a forma de atendimento que ele terá na agência. Como o próprio entrevistado coloca: “...*não é uma estratégia muito aprofundada, uma coisa de última linha...*” .

O discurso abaixo corrobora a análise acima de que a estratégia de relacionamento do Banco do Brasil, na prática, define o atendimento que o cliente terá na agência.

“... quer dizer aquele gerente é responsável na plenitude, ele é o relacionamento é a referencia do cliente, o relacionamento com o banco para aquela pessoa está estabelecido”.

Pode-se contrastar este último discurso com o primeiro deste item, em que o entrevistado afirma que, apesar do atendimento ser fundamental, a estratégia de relacionamento não se resumia a este contato. Percebe-se que os discursos são contraditórios. Ambos os discursos são de executivos da área de marketing do banco.

Agora analisando a importância da estratégia de relacionamento no Unibanco:

“Para o Unibanco, a implementação de estratégias de relacionamento tem como objetivo principal a fidelização dos clientes e o aumento da lucratividade. É importante ainda, porque prove a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender seus clientes, agregando valor a cada relação.”

“ ... no Unibanco nós classificamos e monitoramos diariamente as contas correntes. Por que isso? Porque quando ele tem um alto relacionamento ele gera uma rentabilidade totalmente diferente do que quando ele usa o banco marginalmente...”

No Unibanco a estratégia de relacionamento é viabilizada à medida que a empresa implementou sua estratégia de CRM (*Customer Relationship Management* - Gerenciamento do relacionamento com os clientes). Esta estratégia tem por objetivo prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender seus

clientes, reconhecendo-os em todos os canais de contato e agregando valor a cada relação.

É uma estratégia bastante inovadora e como prova disso, pode-se citar o prêmio “**One to One 2001**” que o Unibanco ganhou da consultoria PEPPERS AND ROGERS, autores consagrados da teoria de marketing “*um a um*”, pela utilização das informações dos clientes nos bancos de dados e ações de marketing personalizadas. Foi a única empresa brasileira a ganhar o prêmio.

5.4.3. A Estratégia de Relacionamento e as Informações dos Consumidores Utilizadas como Critério para Definir os Níveis de Relacionamento

De acordo com a literatura (PEPPERS E ROGERS, 2000; RAPP E COLLINS, 1996) os clientes podem ser diferenciados de várias maneiras, dentre elas: pelo nível de valor para empresa, pelo grau de lealdade com empresa e pelas necessidades que têm de produtos e serviços da empresa. Assim a empresa pode categorizar os clientes por suas diferentes necessidades e tratar diferentes clientes de forma diferente.

Observando os resultados da pesquisa, o modelo de relacionamento com clientes do mercado de varejo pessoa física do Banco do Brasil é composto por três níveis, o qual define a forma de atendimento para cada nível. Para definir o nível de relacionamento, o banco utiliza as seguintes informações dos consumidores: renda, investimentos que o cliente detém e ainda, o volume de ações do Banco do Brasil que o cliente possui. O relacionamento é perceptível para o cliente, ao contrário do que ocorre na segmentação, que é uma classificação para orientação interna do banco e não deve ser do conhecimento do cliente. Os níveis de relacionamento do Banco do Brasil são: Exclusivo, Preferencial e NR3.

No Unibanco a estratégia de relacionamento com clientes é estabelecida com base no *behavior* de relacionamento de cada cliente, que é representado por um *score* definido pelas seguintes informações do cliente: o índice de penetração de produtos (IPP) que é o número de produtos e vínculos que o cliente tem no banco, a receita que o cliente gera e o tempo de conta. O qual é sistematizado em cinco níveis para priorizar ações de relacionamento. Dentro de cada segmento (Uniclass,

Exclusivo e Especial) são estabelecidos os seguintes níveis de relacionamento: A, B, C, D e E.

- nível A - clientes que têm um alto relacionamento com o banco, são gerenciados pela célula de retenção.
- níveis B e C - são clientes que têm potencial de estreitar o relacionamento com o banco, estes clientes são tratados dentro da célula de rentabilização.
- níveis D e E - clientes que estão dando um sinal que vão sair do banco, a ação prioritizada é a ativação dos serviços do banco.

É uma classificação para orientação interna do Unibanco, ou melhor, orientação estratégica, pois só o pessoal da área estratégica de marketing tem esse conhecimento. Nem mesmo os gerentes de agência tem conhecimento destes níveis de relacionamento.

Aqui percebe-se que, o que o Banco do Brasil entende por modelo de relacionamento é o que o Unibanco entende por segmentação, o que não significa que um dos dois bancos esteja errado em suas definições. Analisando os casos à luz da teoria de marketing o que se pode visualizar é que o conceito de relacionamento com clientes adotado pelo Banco do Brasil, na prática, é somente uma segmentação usada para definir como será o atendimento para cada nível, remetendo à idéia de que o Banco do Brasil entende como relacionamento o atendimento que dá ao cliente.

Já a estratégia de relacionamento do Unibanco, contempla outras dimensões, ou seja, o banco busca compreender a intensidade de relacionamento que o cliente tem com o banco, buscando através de ações específicas para cada um dos níveis estreitar a relação. É uma estratégia alinhada com os conceitos de marketing de relacionamento encontrados na teoria, uma vez que, o banco acompanha o relacionamento cliente/ banco, procurando intensificá-lo. Ainda: é através desta estratégia que o banco se antecipa à perda de um cliente, antes que o mesmo efetive o fim do relacionamento.

Um outro aspecto a ser analisado na estratégia de relacionamento do Unibanco é o fato de a mesma considerar o relacionamento independentemente da renda, ou seja, um cliente que pertence ao segmento de menor renda do banco

pode ser um cliente de alto relacionamento. E ainda mais, desta forma o banco consegue acompanhar o relacionamento com indicadores mais precisos para o objetivo desejado: a fidelização.

A estratégia do Banco do Brasil não atenta para este fato, pois estabelece o relacionamento de acordo com a renda. Assim, não há indicadores de fidelização coerentes. Pois para cada faixa de renda o comportamento de compra, ou melhor, a capacidade de compra, representada pela utilização de produtos e serviços do banco varia. E dessa forma, por mais que um cliente de baixa renda concentre todas as suas operações financeiras em uma conta do Banco do Brasil, ele vai ser para o banco um cliente de baixo relacionamento. Contrariando o conceito de marketing de relacionamento encontrado na teoria, em que *“a estratégia de Marketing de Relacionamento pode ser definida como um meio de buscar a fidelidade dos clientes”* (MCKENNA, 1993).

Os bancos estudados adotam critérios completamente diferentes para estabelecer relacionamento, o que não causa espanto, uma vez que as estratégias de marketing de relacionamento são completamente diferentes e encontram-se em estágios de evolução distintos (adotando como referencial de análise a teoria de evolução do marketing encontrada na base teórica do presente trabalho). Enquanto o Banco do Brasil considera a estratégia de relacionamento o atendimento que dá ao cliente, o Unibanco implementa estratégias que buscam fidelizar os clientes, considerando cada relacionamento cliente / banco (por meio do *behavior* de relacionamento) e implementando ações que intensifiquem o relacionamento dos clientes com o banco – atendimento é um dos componentes de uma estratégia de relacionamento, entretanto, não pode ser considerada a estratégia.

5.5. Desenho das Estratégias de Segmentação e Marketing de Relacionamento

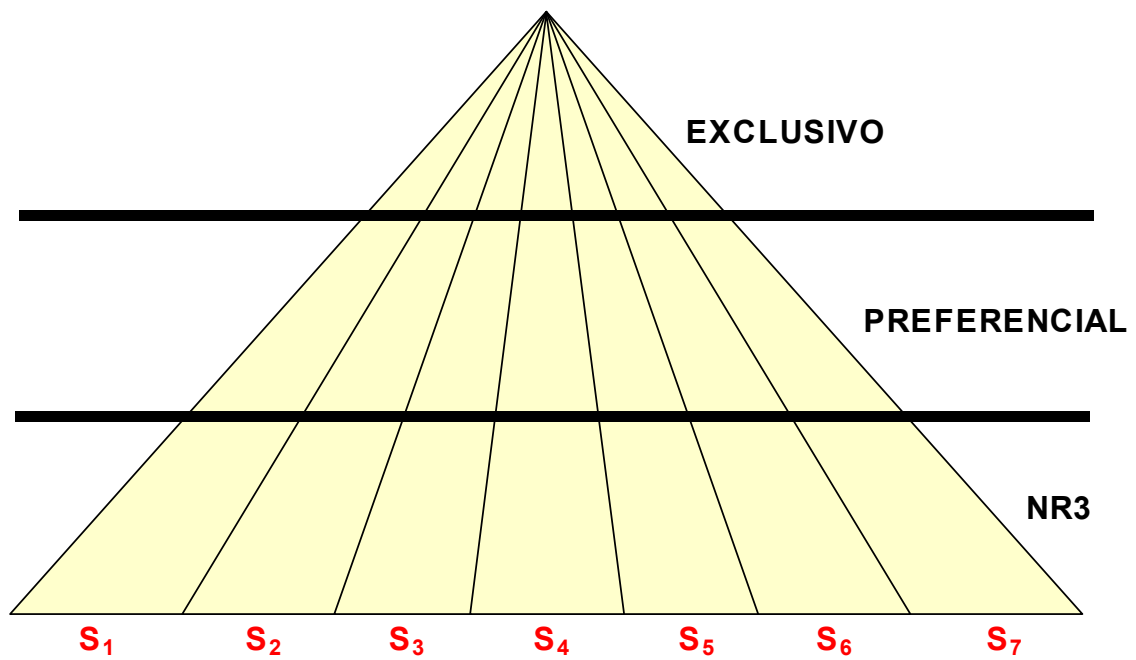


FIGURA II – Segmentos e Níveis de Relacionamento no Banco do Brasil

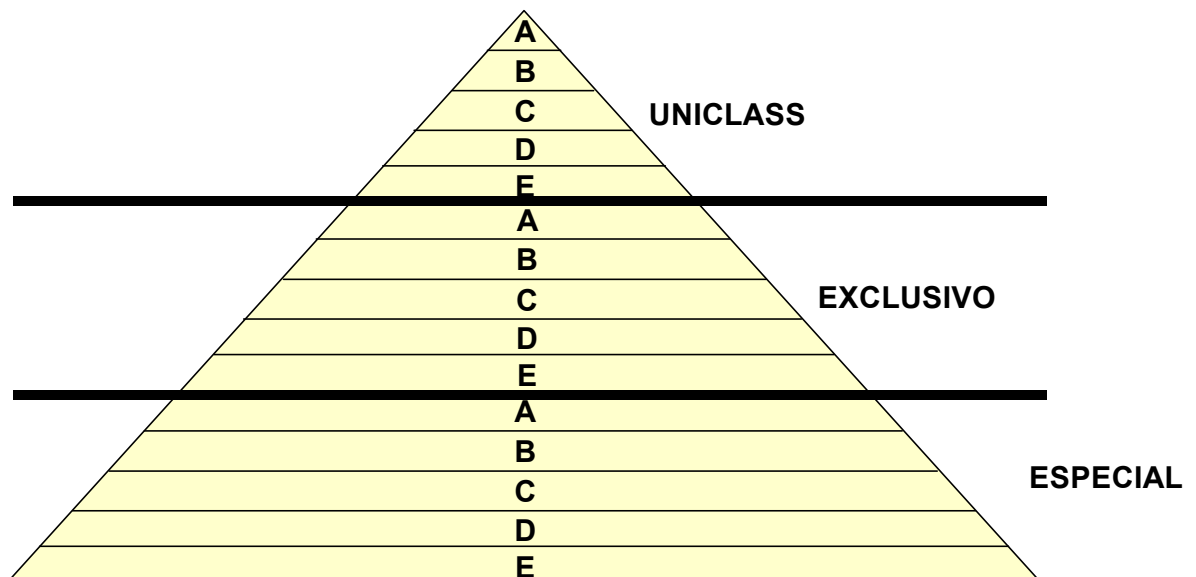


FIGURA III – Segmentos e Níveis de Relacionamento no Unibanco

5.6. ANÁLISE DE DADOS EM MARKETING

Antes de iniciar uma discussão das técnicas e tecnologias, faz-se necessário entender, em cada uma das organizações, qual é a área responsável pela transformação e análise dos dados dos consumidores.

WANG (1988) destaca a importância de proporcionar uma única e integrada visão de informação de negócios que abrange todas as divisões da organização. A evolução tecnológica está convergindo para a integração.

No Banco do Brasil a análise de dados dos clientes PF (pessoa física) no varejo não é centralizada em um setor específico, ou seja, dentro da área de varejo têm um grupo de pessoas que analisa dados para o marketing; a área de relacionamento com clientes, por sua vez, tem um outro grupo de pessoas que modela e analisa dados de marketing específico para relacionamento; na área produtos também tem um grupo de pessoas que modela e analisa dados de marketing relativos aos produtos.

No Unibanco a modelagem e análise de dados dos consumidores, no que diz respeito a marketing é centralizada em uma área específica. Esta área denominada “Modelos e Informações” é responsável por fornecer: (1) informações gerenciais, o que inclui alguns acompanhamentos estratégicos da evolução da base, evolução das taxas, acompanhamento de movimentação dos clientes para detectar novas oportunidades de negócio; e (2) modelagem estatística, que envolve estudos estatísticos, desenvolvimento de modelos. E ainda, distribui as informações adequadas e necessárias a todas as outras áreas do banco.

A centralização da análise de dados, parece mais adequada a administração de marketing de uma empresa, uma vez que o resultado de um estudo pode apontar outros estudos e pesquisas importantes, e se os dados forem analisados em várias partes da estrutura organizacional, perde-se essa sinergia no processo de construção de conhecimento dos clientes a partir dos dados disponíveis. Um outro aspecto a ser considerado, é que a análise de dados centralizada gera uma base única facilitando a integração das estratégias e ações de marketing. O discurso de um executivo do Unibanco ilustra esta análise:

“E no fundo essa área, acaba sendo, como você já tem uma noção da estrutura, é como se fosse um chassi, alguma coisa que desse base para os gestores das fases de relacionamento

com cliente, dos produtos, poderem fazer seu negócio melhor, a gente tem o privilégio de ter informação na mão e mais que a informação em si, a gente tem uma visão cliente da informação, então eu sei todo nível de informação de canais, todo perfil demográfico dele, transacional, todo o produto que ele tem, que ele gosta, que ele já teve, então a gente tem uma base histórica interessante que nos permite fazer cruzamentos, ter idéias, as vezes eu estou mexendo com um estudo específico e eu consigo descobrir alguma coisa que não tinha nada haver com aquilo, mas que me ajuda com gestor de retenção a fazer alguma coisa por retenção, então tem muito isso, da gente descobrindo coisas no meio do caminho.”

5.7. TÉCNICAS E TECNOLOGIAS UTILIZADAS PARA ANÁLISE DE DADOS EM MARKETING

Os bancos necessitam de informações de qualidade para tomadas de decisões, em formato de fácil acesso e manipulação. Segundo BERSON, SMITH E THEARLING (1999) as organizações estão se tornando mais ágeis em sua capacidade de utilizar as enormes quantidades de dados no esforço de proporcionar melhor suporte ao cliente. Acrescentam ainda, muitos desses dados ficam retidos nos bancos de dados que são incapazes de proporcionar à empresa uma visão consolidada de quem é o cliente e quais são seus possíveis interesses e necessidades.

As principais tecnologias, utilizadas para análise de dados em marketing, encontradas na literatura foram data warehouse, data mining e processamento analítico on line (OLAP).

Na literatura específica de marketing estas tecnologias não aparecem com as suas denominações. E sim como “marketing realizado através de um banco de dados”, ou ainda como é encontrado na maior parte das obras, database marketing.

Conforme a revisão teórica, o database marketing é uma fusão da tecnologia e do marketing para sustentar um diálogo entre o consumidor e a empresa, permitindo que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa tanto para o benefício do consumidor como para a lucratividade da empresa. (MCKENNA, 1993; FLETCHER et al, 1992)

Partindo aos resultados, o Banco do Brasil não abriu muitas informações relacionadas as técnicas e tecnologias utilizadas. A pesquisadora percebeu três

fatores principais para este comportamento dos entrevistados, que neste momento serão analisados.

O primeiro é que dois dos executivos entrevistados, responsáveis pela elaboração das estratégias de marketing não tinham domínio destas técnicas e tecnologias, o que remete a idéia de que nem todos os executivos de marketing do Banco do Brasil tem conhecimento das tecnologias utilizadas para análise dos dados em marketing. É importante observar que na entrevista não foram realizadas questões a respeito da operacionalização dessas tecnologias, as questões contemplavam em um primeiro momento, tão somente as técnicas e tecnologias de maneira geral.

O segundo é que os executivos que conheciam as técnicas consideram estas informações sigilosas. Um deles respondeu a questão relativa a este assunto, por insistência da pesquisadora, com a frase abaixo seguida por um silêncio:

“Usamos o SAS mas podemos usar outros softwares também.”

E o terceiro fator, é que a análise de informações dos clientes não é centralizada em um setor específico. Como cada área trabalha com um pedaço do todo, as pessoas podem não ter se sentindo seguras para falar das técnicas e tecnologias de uma maneira geral.

O que foi possível descobrir é que o software utilizado é o SAS e que não existe uma bases de dados integrada para marketing. As pessoas que trabalham com informações, buscam dados em bases distintas para execução das análises.

Para o Unibanco o uso da tecnologia para analisar e transformar dados, especificamente em marketing, tem importância fundamental, como pode ser expresso no discurso:

“Tecnologia é fundamental para um banco de varejo trabalhar de forma inteligente os dados dos clientes, porque imaginar que você vai manualmente conseguir ter esses controles e utilizar essa massa de dados dos clientes é impossível, então tem que ter muita tecnologia e por isso a gente desenvolveu bastante essa questão.”

A compra do banco Nacional pelo Unibanco em 1995, fez necessária a união das duas bases de dados e a padronização de utilização dos mesmos. Os executivos consideram este fato como responsável pela vanguarda do Unibanco em termos de utilização de tecnologias para análise de dados do banco.

“...consegui ver esse movimento até de juntar os dois DBM's que era um desafio tremendo, eram dois bancos de dados totalmente diferentes, fazia tudo separado, depois para juntar e interpretar e você botar a mão no dado enfim dá uma sensibilidade muito grande do que faz sentido e do que não faz.”

Analisando o caso Unibanco percebe-se que os executivos entrevistados (diretores e superintendentes) tem conhecimento das técnicas e tecnologias usadas na análise de dados, alguns conhecem operacionalmente as tecnologias e as ferramentas estatísticas utilizadas para análise e transformação dos dados.

O Unibanco possui um data warehouse com informações históricas de aproximadamente cinco anos. Todas as informações dos clientes necessárias para o departamento de marketing do banco são integradas nesse grande banco de dados. O Unibanco implementou tecnologias de CRM, automatizando muitas funções de análise de dados importantes para gerar as informações de marketing necessárias para a tomada de decisão. O software estatístico utilizado é o SAS *enterprise miner*.

O DBM do Unibanco é constituído de três data marts, um que gera campanhas, um que gera informação comercial e um que é criado pelo grupo de modelagem e estudos. O banco não comprou um pacote fechado de tecnologias para implementação do CRM, os próprios funcionários desenvolveram.

“... posso dizer que são três datamarts hoje, um que gera campanha, um que gera informação comercial e um outro que eu crio na minha equipe, que é um para modelagem e estudos, então eu faço, eu crio um grande arquivo com o 99% de informações que em geral eu preciso em um mês para trabalhar e em cima dessa base aqui é que a gente faz toda a parte de modelagem, estatística, estudos, tabelas cruzadas, enfim toda essa parte.”

“Os programas nós criamos.”

CRM é definido na base teórica como: “O CRM é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento com a tecnologia da informação, que provê os recursos

de informática e telecomunicações, integrando os canais de relacionamento como o call center, a internet, a força de vendas, e toda a empresa, de uma forma singular que permite gerenciar o relacionamento com o cliente, agregando valor a cada relação” (BRETZKE, 1998).

O resultado da pesquisa expresso pelo discurso abaixo expressa de forma clara o CRM do Unibanco:

“a gente tá falando de um conglomerado com diversas empresas, e se o indivíduo tem um cartão do Unibanco, ele é cliente do Unibanco então o desafio é tentar tratar o cliente como um cliente único do conglomerado e tentar passar esta informação para as pontas de venda, bem como para todos os canais de contato do cliente com o banco, porque não dá para jogar tudo no colo do gerente o segredo é aproveitar de forma inteligente as 7 milhões de ligações que nós temos por telefone, 24 milhões de acessos via internet e por aí vai. Então esse é o tamanho da brincadeira e do desafio.”

Comparando as técnicas e tecnologias adotadas pelos bancos estudados constata-se que o Unibanco encontra-se em um estágio mais avançado de exploração e análise de dados, comparando-o ao Banco do Brasil. A começar pela centralização da análise de dados em um setor específico, o que proporciona uma visão consolidada do cliente. Um outro aspecto que denota a superioridade do Unibanco com relação as tecnologias de exploração e análise de dados na visão marketing é que a base de dados é integrada, ao contrário do Banco do Brasil que ainda não tem integração entre as bases de dados. Pode-se citar ainda como fatores que contribuem para o atual estágio evolutivo do Unibanco (em termos de tecnologia para análise de dados em Marketing) em relação ao Banco do Brasil a implementação de tecnologias de CRM automatizando muitas funções de análise de dados importantes para gerar as informações de marketing necessárias para a tomada de decisão e o conhecimento compartilhado pelos executivos de marketing das técnicas e tecnologias disponíveis para análise dos dados dos consumidores.

5.8. MAPAS CONCEITUAIS DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE CONSUMIDORES

A partir da bibliografia consultada, o marketing realizado através do uso de informações dos consumidores sistematizadas, também denominado database marketing, é definido por COOKE (1993) como é um processo de marketing que usa intensivamente as informações sobre os consumidores com a finalidade de aumentar a eficiência da segmentação, customização e criação de laços com o cliente e melhorar a performance da administração da empresa.

ROBIC (1998) resume uma extensa lista de ações derivadas dos pontos citados na definição de COOKE (1993).

Aumentar a eficiência da segmentação

- Isolar grupos de consumidores
- Analisar o perfil dos consumidores
- Identificar e entender os clientes como indivíduos e/ou grupos
- Analisar compradores não responsivos ou compradores que consumiram apenas uma vez os seus produtos
- Entender os melhores consumidores
- Predizer as possibilidades de o consumidor comprar determinado produto
- Analisar atividades de compras dos clientes
- Identificar nichos de mercado
- Auxiliar na definição de mercados
- Prever e prevenir ao abandono por parte dos consumidores

Aumentar a eficiência da customização

- Produzir mensagens precisamente calibradas
- Promover malas-diretas aos consumidores
- Beneficiar o cliente e aumentar a lucratividade da empresa
- Customizar ofertas a segmentos de clientes

Criar e desenvolver relacionamento com o consumidor

- Voltar ao relacionamento pessoal com o cliente

- Criar laços com o cliente
- Estreitar o relacionamento força de vendas/consumidor
- Desenvolver e/ou prolongar o relacionamento para estimular vendas
- Compreender os consumidores

Melhorar a performance da administração de marketing da empresa

- Avaliar as respostas a promoção e propaganda
- Melhorar o serviço de atendimento ao consumidor
- Identificar segmentos com performance abaixo da média
- Identificar pontos de venda com performance abaixo da média
- Auxiliar na venda cruzada
- Fornecer suporte à administração de vendas
- Auxiliar na determinação de metas para a força de vendas

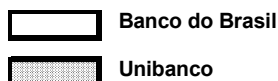
A efetivação destas ações por parte dos bancos entrevistados, bem como as informações dos consumidores utilizadas em cada uma dessas ações, foram avaliadas pela pesquisadora, a partir de observações no local de entrevista e de perguntas dirigidas aos entrevistados. Entretanto, as questões acima envolvem também uma certa dose de julgamento da pesquisadora. A utilização pode ocorrer em diversos graus o que torna estas variáveis difíceis de mensurar. Para permitir a adequação das informações a apenas duas possibilidades (sim e não), tomou-se como parâmetro a utilização das informações dos consumidores para realização ou não de cada uma das ações, independentemente do seu grau de utilização.

Aumentar a eficiência da segmentação

QUADRO 6: USO DAS INFORMAÇÕES DOS CONSUMIDORES: AUMENTAR A EFICIÊNCIA DA SEGMENTAÇÃO

Aumentar a eficiência da segmentação	geográficas	geográficas	demográficas	demográficas	comportamentais	comportamentais	psicográficas	psicográficas
Isolar grupos de consumidores	N	N	S	S	S	S	N	N
Analisar o perfil dos consumidores	S	S	S	S	S	S	N	N
Identificar e entender os clientes como grupos	N	N	S	S	S	S	N	N
Identificar e entender os clientes como indivíduos	N	N	N	S	N	S	N	N
Analisar compradores não responsivos ou compradores que consumiram apenas uma vez	N	N	N	S	N	S	N	N
Entender os melhores consumidores	N	N	S	S	S	S	N	N
Predizer as possibilidades de o consumidor comprar determinado produto	N	N	S	S	S	S	N	N
Analisar atividades de compras dos clientes	S	N	S	S	S	S	N	N
Identificar nichos de mercado	N	N	S	S	S	S	N	N
Auxiliar na definição de mercados	S	S	S	S	S	S	N	N
Prever e prevenir ao abandono por parte dos consumidores	N	N	N	S	N	S	N	N

S= o banco usa a informação para a ação; N= o banco não usa a informação para a ação.



No que diz respeito à eficiência da segmentação, observa-se que as variáveis geográficas são utilizadas timidamente pelo Banco do Brasil em algumas análises mercadológicas, e praticamente não são utilizadas pelo Unibanco, isto porque as empresas acreditam que existem variáveis que explicam melhor o comportamento do cliente do que as geográficas. As variáveis psicográficas não são utilizadas para tal propósito. E as variáveis demográficas e comportamentais são amplamente exploradas. Sendo que o Unibanco as utiliza de forma plena.

Todas as ações contempladas pela teoria para aumentar a eficiência da segmentação são realizadas pelo Unibanco. O Banco do Brasil, por sua vez, não realiza as seguintes ações: identificar e entender os clientes como indivíduos, pois as análises do banco são baseadas em grupos; análise de compradores não responsivos ou que compraram apenas uma vez, pode ser que esta ação seja realizada por alguma das áreas do banco de forma isolada, entretanto, ela não foi citada como parte da estratégia; e prever e prevenir o abandono de clientes, no período de realização das entrevistas, o grupo de análise de dados do varejo estava desenvolvendo um modelo de análise dos produtos fidelizadores e os relacionando ao comportamento dos clientes que deixaram o banco, para tentar prever e prevenir este fato.

Aumentar a eficiência da customização

QUADRO 7: USO DAS INFORMAÇÕES DOS CONSUMIDORES: AUMENTAR A EFICIÊNCIA DA CUSTOMIZAÇÃO

Aumentar a eficiência da customização	geográficas	geográficas	demográficas	demográficas	comportamentais	comportamentais	psicográficas	psicográficas
Produzir mensagens precisamente calibradas	N	N	S	S	S	S	N	N
Promover malas-diretas aos consumidores	N	N	S	S	S	S	N	N
Beneficiar o cliente e aumentar a lucratividade da empresa	N	N	S	S	S	S	N	N
Customizar ofertas a segmentos de clientes	N	N	S	S	S	S	N	N

S= o banco usa a informação para a ação; N= o banco não usa a informação para a ação.

 Banco do Brasil

 Unibanco

Os dois bancos realizam as ações relacionadas a eficiência da customização, explorando as informações demográficas e comportamentais e não usando as informações geográficas e psicográficas. Porém, o quadro acima não contempla as diferenças nas ações empreendidas pelos bancos, as quais foram observadas nas estratégias dos bancos. O Banco do Brasil customiza tomando como base os segmentos e os níveis de relacionamento. Para o Unibanco a base de customização é o cliente.

Criar e desenvolver relacionamento com o consumidor

QUADRO 8: USO DAS INFORMAÇÕES DOS CONSUMIDORES: CRIAR E DESENVOLVER RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR

Criar e desenvolver relacionamento com o consumidor	geográficas	geográficas	demográficas	demográficas	comportamentais	comportamentais	psicográficas	psicográficas
Voltar ao relacionamento pessoal com o cliente	N	N	N	N	N	N	N	N
Criar laços com o cliente	N	N	S	S	S	S	N	N
Estreitar o relacionamento força de vendas/consumidor	N	N	S	S	S	S	S	N
Desenvolver e/ou prolongar o relacionamento para estimular vendas	N	N	S	S	S	S	S	N
Compreender os consumidores	N	N	S	S	S	S	N	N

S= o banco usa a informação para a ação; N= o banco não usa a informação para a ação.

 Banco do Brasil

 Unibanco

No que diz respeito as ações de criar e desenvolver relacionamento com o consumidor por meio da utilização de informações dos clientes, o comportamento dos bancos é semelhante. Ambos utilizam informações demográficas e comportamentais, e não utilizam as geográficas e as psicográficas. Aqui cabe uma análise mais apurada, quando se afirma que as informações psicográficas não são utilizadas nas ações de relacionamento, estão sendo consideradas as informações sistematizadas usadas em ações estratégicas de relacionamento com clientes. Entretanto, tem-se ciência de que de forma indireta estas informações são usadas no relacionamento pessoal cliente gerente.

Melhorar a performance da administração de marketing da empresa

QUADRO 9: USO DAS INFORMAÇÕES DOS CONSUMIDORES: MELHORAR A PERFORMANCE DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING DA EMPRESA.

Melhorar a performance da administração de marketing da empresa	geográficas	geográficas	demográficas	demográficas	comportamentais	comportamentais	psicográficas	psicográficas
Avaliar as respostas a promoção e propaganda	N	N	S	S	S	S	N	N
Melhorar o serviço de atendimento ao consumidor	N	N	S	S	S	S	N	N
Identificar segmentos com performance abaixo da média	N	N	S	S	S	S	N	N
Auxiliar na venda cruzada	S	N	S	S	S	S	N	N
Fornecer suporte à administração de vendas	N	N	S	S	S	S	N	N
Auxiliar na determinação de metas para a força de vendas	N	N	S	S	S	S	N	N

S= o banco usa a informação para a ação; N= o banco não usa a informação para a ação.

 Banco do Brasil

 Unibanco

A utilização de informações sobre os consumidores é encarada como uma forma de obter e ampliar a vantagem competitiva pelos dois bancos estudados. As ações descritas na literatura para melhorar a administração de marketing da empresa são realizadas plenamente pelos bancos. Sejam elas: avaliar as respostas a promoção e propaganda, melhorar o serviço de atendimento ao consumidor, identificar segmentos com performance abaixo da média, identificar pontos de venda com performance abaixo da média, auxiliar na venda cruzada e fornecer suporte à administração de vendas e auxiliar na determinação de metas para a força de vendas. Mais uma vez as informações mais exploradas são as demográficas e as comportamentais, com uma utilização insipiente de informações geográficas pelo Banco do Brasil. E as variáveis psicográficas não são utilizadas.

Cabe aqui uma análise particular da ação “auxiliar na determinação de metas para a força de vendas”. O Banco do Brasil considera que clientes que não tenham restrições de crédito e não possuem determinado produto são clientes potenciais para adquiri-lo. O Unibanco por sua vez, baseia-se nos scores de probabilidade de cada produto por cliente para estipular as metas para a força de vendas. O que é

uma ação mais precisa, pois não considera tão somente a habilidade de comprar o produto, mas também a probabilidade.

6 - CONCLUSÕES

Os resultados alcançados com esta pesquisa, atendem os objetivos propostos, analisando a utilização das informações sobre os consumidores nas estratégias de marketing de segmentação e relacionamento com clientes em dois grandes bancos brasileiros de varejo. Esta análise foi baseada na identificação e comparação das práticas adotadas pelo Banco do Brasil e Unibanco.

A grande maioria dos casos abordados na literatura de marketing indicam que as organizações, de maneira genérica, não exploram todo o potencial que as informações dos clientes contidas nos seus bancos de dados possibilitam (BRETZKE, 1992; ROBIC, 1998 e HUGHES, 1998). Estas pesquisas, enfatizam que há uma distância grande entre a exploração das vantagens apresentadas na bibliografia e a prática real das empresas.

Os resultados da pesquisa aqui relatada, mostram que as organizações financeiras estudadas, estão utilizando intensivamente as informações dos consumidores e se beneficiando das vantagens que essas práticas lhes proporcionam, contrariando as pesquisas acima citadas.

O Unibanco aplica conceitos, definições, técnicas e tecnologias inovadoras na análise de dados dos consumidores. Assim como, formula estratégias e executa ações mercadológicas muito próximas às sugeridas pela literatura contemporânea de marketing. O Banco do Brasil, por sua vez, encontra-se em um estágio anterior em relação à outra organização estudada, no que diz respeito às técnicas e tecnologias para exploração de dados e conseqüentemente quanto a utilização de informações dos consumidores na definição das estratégias de segmentação e relacionamento com clientes.

Quanto a utilização das informações na definição das estratégias, o que se infere ao analisar as estratégias de segmentação dos bancos é que, quanto mais exploradas as informações sobre os clientes, maior a necessidade de segmentá-los para determinadas ações. E ainda, isso ocorre com o objetivo de precisar melhor as ações. O Unibanco possui uma estratégia de segmentação principal e mais três estratégias específicas de segmentação, chegando em algumas ações ao segmento

um (cliente). Já o Banco do Brasil possui uma estratégia principal e outra que define o nível de relacionamento.

A falta de informação do cliente e, como consequência o baixo consumo de produtos e/ou serviços e a baixa lucratividade para o banco, foi constatada em ambas as instituições estudadas. O Banco do Brasil tem um segmento, o qual representa 9,3% da base do banco, composto por clientes com dados cadastrais incompletos e que têm pouca movimentação bancária. Este segmento possui o menor índice de produtos consumidos e também é o grupo menos rentável para o banco. No Unibanco, a estratégia de segmentação para vendas apontou que o grupo de clientes, o qual representava 31% da base, que o banco não dispunha de informações suficientes para estabelecer um perfil de comportamento e, conseqüentemente, não os trabalhava nas campanhas (ofertas de produtos e serviços específicos) era o grupo que tinha o menor índice de penetração de produtos e não estava gerando resultado para o banco.

Em seqüência, apresentam-se as conclusões do trabalho em detalhes, obedecendo às diversas partes estudadas na revisão da literatura e que estruturaram a coleta, análise e conclusões da pesquisa:

✓ ***As Estratégias de segmentação adotadas pelas instituições financeiras em estudo.***

Os bancos estudados reconhecem a importância da estratégia de segmentação, tem conceitos semelhantes e adotam uma abordagem de marketing diferenciado, ou seja, identificam segmentos no mercado e desenvolvem um mix mercadológico para cada segmento. Notou-se ainda que as instituições estudadas fazem uso de critérios múltiplos para segmentar seus clientes pessoa física, cada critério possuindo objetivos específicos.

O Banco do Brasil divide sua base de clientes em sete segmentos, com o objetivo de identificar e conhecer melhor os diversos tipos de clientes. E assim, formular estratégias específicas de atuação em cada segmento. Além desta estratégia que é a principal, utiliza-se de outras segmentações: uma para comparar-se a concorrência e outra para definir nível de relacionamento com o banco.

O Unibanco por sua vez, segmenta a base de clientes em três níveis. Essa estratégia inclui, de acordo com o segmento, processos, marcas, nível de qualidade e nível de serviços diferenciados. Define também, a forma de atendimento do cliente na agência. Além desta estratégia que é a principal, desenvolve estratégias de segmentação específicas: uma para melhor entender quem são seus clientes e que fase da vida estão denominada *clusters* demográfico/transacional, a qual é utilizada somente no nível estratégico de marketing; outra para as estratégias de vendas; e ainda segmenta com base num *score* estatístico de propensão, o qual reflete a probabilidade de cada cliente comprar cada um dos tipos de produto. Está segmentação é definida para cada campanha específica do banco.

✓ **As estratégias de marketing de relacionamento adotadas pelas instituições financeiras em estudo**

Os conceitos teóricos de marketing de relacionamento das organizações estudadas estão coerentes com as definições encontradas na literatura. Porém constatou-se que apesar de utilizarem definições semelhantes e ressaltarem como objetivo principal a fidelização dos clientes, as estratégias de marketing de relacionamento com clientes dos bancos são completamente diferentes em termos de conteúdo estratégico e do estágio evolutivo que se encontram.

O Banco do Brasil entende por modelo de relacionamento, o que o Unibanco entende por segmentação. O que não significa que um dos dois bancos esteja errado em suas definições. Analisando os casos à luz da teoria de marketing o que se pode visualizar é que o conceito de relacionamento com clientes adotado pelo Banco do Brasil, na prática, é somente uma segmentação usada para definir como será o atendimento para cada nível.

Enquanto o Banco do Brasil considera a estratégia de relacionamento o atendimento que dá ao cliente. A estratégia de relacionamento do Unibanco, contempla outras dimensões, ou seja, o banco busca compreender a intensidade de relacionamento que o cliente tem com o banco, por meio de ações específicas para cada um dos níveis procura estreitar a relação. É uma estratégia alinhada com os conceitos de marketing de relacionamento encontrados na teoria, uma vez que, o banco acompanha o relacionamento cliente/ banco, procurando intensificá-lo. Ainda:

é através desta estratégia que o banco se antecipa à perda de um cliente, antes que o mesmo efetive o fim do relacionamento.

Dessa forma, os conceitos de marketing assumidos por uma organização parecem estar relacionados à intensidade e diversidade do uso que estas fazem das informações sobre consumidores. Quanto mais intenso e diversificado o uso da informação sobre os consumidores, mais inovadores são os conceitos de marketing, ou ainda, os conceitos são mais sintonizados com o mercado.

✓ **As informações sobre consumidores que as instituições financeiras em estudo utilizam em suas estratégias de segmentação**

As informações utilizadas para definir a estratégia principal de segmentação do Banco do Brasil, são: as variáveis demográficas, idade, estado civil, renda do cliente, ocupação e escolaridade; as comportamentais, produtos e serviços utilizados, benefícios que o cliente busca e canais utilizados; e rentabilidade que o cliente proporciona ao banco.

O Unibanco adota como critério para a estratégia de segmentação principal, uma única informação do cliente, que é a sua renda. Para a análise interna dos *clusters* o banco utiliza todas as informações demográficas e comportamentais contidas no banco de dados. E para a segmentação com base no score, observa a probabilidade do cliente comprar um determinado produto, estabelece um ponto de corte, e dependendo do produto oferecido os segmentos são definidos.

O estudo indica que a segmentação principal de um banco de varejo, a que é utilizada pela força de vendas, não deve usar muitas dimensões (características dos consumidores), bem como, não deve contemplar muitos segmentos. Uma, duas ou até três dimensões são passíveis de compreensão pelas pessoas, tanto as que definem como as que seguem as estratégias mercadológicas. Acima disso o risco de uma ação inadequada, provocada pelo uso incorreto de informação, aumenta potencialmente. Quanto ao número de segmentos o mesmo se pode afirmar, principalmente quando na empresa, não existe diferenciação de atendimento por segmento, ou seja, não existe um atendimento específico para cada segmento. O ponto básico de uma boa estratégia mercadológica é que a segmentação principal deve ser entendida por todos, do topo à base da pirâmide.

✓ **As informações sobre consumidores que as instituições financeiras em estudo utilizam em suas estratégia de marketing de relacionamento**

Para definir o nível de relacionamento, o Banco do Brasil utiliza as seguintes informações dos consumidores: renda, investimentos que o cliente detém e ainda, o volume de ações do Banco do Brasil que o cliente possui. No Unibanco a estratégia de relacionamento com clientes é estabelecida com base no *behavior* de relacionamento de cada cliente, que é representado por um *score* definido pelas seguintes informações do cliente: o número de produtos e vínculos que o cliente tem no banco, a receita que o cliente gera e o tempo de conta.

A renda isoladamente não parece ser um critério adequado para definir a estratégia de relacionamento. Isso não significa que os bancos não devam dar tratamentos diferenciados de acordo com a renda dos clientes, ao contrário, devem fazê-lo. Entretanto, não é na estratégia de relacionamento, cujo o objetivo central é a fidelização, que a estratificação por renda deva ser adotada, pois para cada faixa de renda o comportamento de compra, ou melhor, a capacidade de compra, representada pela utilização de produtos e serviços do banco varia e assim, não podem ser comparadas para estabelecer a intensidade de relacionamento.

✓ **As técnicas e tecnologias utilizadas para transformar os dados dos consumidores disponíveis em informações.**

Ambas as organizações utilizam o software SAS para análise de dados. Alguns fatores encontrados no Unibanco e não encontrados no Banco do Brasil, no que diz respeito a técnicas e tecnologias, parecem explicar a diferença no estágio de evolução das práticas de exploração de dados entre as duas organizações bancárias, são eles: a centralização da análise de dados em um setor específico, o que proporciona uma visão consolidada do cliente; a integração da base de dados, facilitando a operacionalização dos dados; a implementação de tecnologias de CRM, automatizando muitas funções de análise de dados importantes para gerar as informações de marketing necessárias para a tomada de decisão; e o conhecimento compartilhado pelos executivos de marketing das técnicas e tecnologias disponíveis para análise dos dados dos consumidores.

✓ **A utilização das informações dos consumidores nas ações para aumentar a eficiência da segmentação**

Nas ações para aumentar a eficiência da segmentação, observa-se que as variáveis geográficas são utilizadas timidamente pelo Banco do Brasil, e praticamente não são utilizadas pelo Unibanco. As variáveis psicográficas não são utilizadas. E as variáveis demográficas e comportamentais são amplamente exploradas.

Todas as ações contempladas pela teoria para aumentar a eficiência da segmentação são realizadas pelo Unibanco, sejam elas: isolar grupos de consumidores, analisar o perfil dos consumidores, identificar e entender os clientes como indivíduos e/ou grupos, analisar compradores não responsivos ou compradores que consumiram apenas uma vez os seus produtos, entender os melhores consumidores, prever as possibilidades de o consumidor comprar determinado produto, analisar atividades de compras dos clientes, identificar nichos de mercado, auxiliar na definição de mercados e prever e prevenir o abandono por parte dos consumidores. O Banco do Brasil, por sua vez, não realiza as seguintes ações: identificar e entender os clientes como indivíduos, pois as análises do banco são baseadas em grupos; análise de compradores não responsivos ou que compraram apenas uma vez; e prever e prevenir o abandono de clientes.

✓ **A utilização das informações dos consumidores nas ações para aumentar a eficiência da customização**

Os dois bancos realizam as ações relacionadas a eficiência da customização, sejam elas: produzir mensagens precisamente calibradas, promover malas-diretas aos consumidores, beneficiar o cliente e aumentar a lucratividade da empresa e customizar ofertas a segmentos de clientes; explorando as informações demográficas e comportamentais e não usando as informações geográficas e psicográficas.

✓ **A utilização das informações dos consumidores nas ações para criar e desenvolver relacionamento com o consumidor**

No que diz respeito as ações para criar e desenvolver relacionamento, tais quais: voltar ao relacionamento pessoal com o cliente, criar laços com o cliente, estreitar o relacionamento força de vendas / consumidor, desenvolver e/ou prolongar o relacionamento para estimular vendas e compreender os consumidores. O comportamento dos bancos é semelhante. Ambos utilizam informações demográficas e comportamentais, e não utilizam as geográficas e as psicográficas.

✓ **A utilização das informações dos consumidores nas ações para melhorar a performance da administração da empresa**

A utilização de informações sobre os consumidores foi considerada como uma forma de obter e ampliar a vantagem competitiva pelos dois bancos estudados. As ações descritas na literatura para melhorar a administração da empresa são realizadas plenamente pelos bancos. Sejam elas: avaliar as respostas a promoção e propaganda, melhorar o serviço de atendimento ao consumidor, identificar segmentos com performance abaixo da média, identificar pontos de venda com performance abaixo da média, auxiliar na venda cruzada e fornecer suporte à administração de vendas e auxiliar na determinação de metas para a força de vendas. Mais uma vez as informações exploradas são as demográficas e as comportamentais, com uma utilização insipiente de informações geográficas pelo Banco do Brasil.

6.1. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este tema é ainda emergente e oferece uma amplitude imensa de possibilidades de estudo. Existem poucos estudos no Brasil que retratem a utilização de informações sobre consumidores nas estratégias de segmentação e marketing de relacionamento.

Desta pesquisa em particular, suscitam diversas questões a serem aprofundadas e verificadas.

A primeira sugestão envolve o estudo da utilização das informações sobre consumidores nas estratégias de segmentação e marketing de relacionamento em outros setores, como as empresas de telefonia e as grandes lojas de varejo (em que o consumidor realiza suas compras frequentemente), pois os serviços prestados por essas empresas implicam em relacionamento prolongado, o que permite um alto grau de interação empresa-cliente.

A segunda sugestão envolve um estudo com o objetivo de definir quais informações ou categorias devem ser utilizadas como critério para definir relacionamento com clientes no setor financeiro. Poderiam ser contrastadas a opinião das organizações com a dos clientes.

A terceira sugestão refere-se a elaboração de uma pesquisa que buscasse levantar quais fatores organizacionais contribuem para diferentes comportamentos de uso de informações dos consumidores nas estratégias mercadológicas.

Ainda como uma sugestão, um tópico que não foi explorado na presente pesquisa, e que poderia ser interessante, investigar quais são as práticas de busca de informações sobre consumidores.

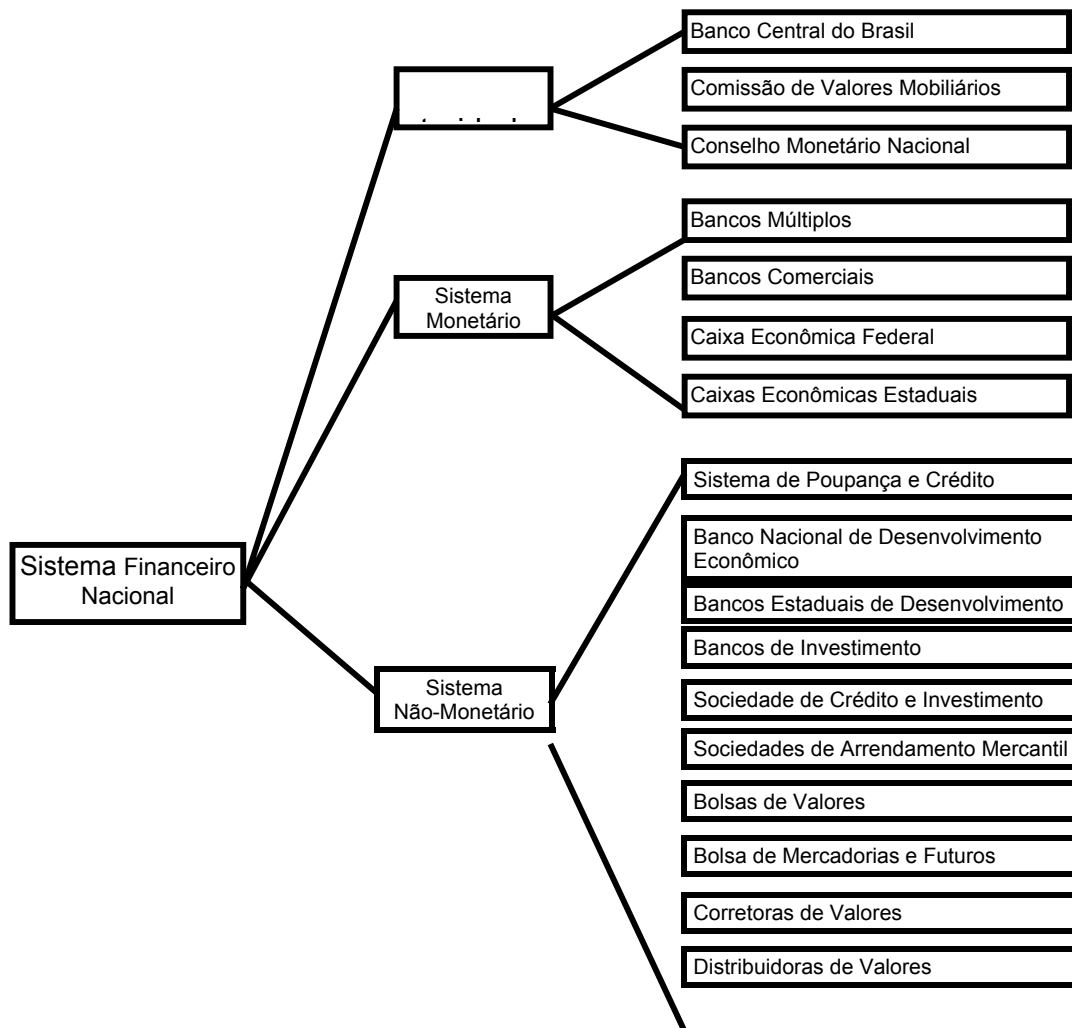


FIGURA I - Estrutura do Sistema Financeiro Brasileiro

Fonte: SANT'ANA (1997).

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AABY, N.E.; MCGANN, A. F. Corporate strategy and the role of navigational marketing. **European Journal of Marketing**, v.23, n.10, 1989. p.18-31.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. In: KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**; tradução Ailton bonfim Brandão – 5ª Ed. São Paulo, Atlas, 1998. p. 85
- AZEVEDO, D.P. **Sistema financeiro nacional**. São Paulo: CETEC, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BEAUMONT, J. R.; CLARK, M.; Strategic information management in practice. **Perspective on Marketing Management**, Ed. M. J. Baker, v. 2., 1992. p. 71–95.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, nº4, pp. 236-245, 1995.
- BERSON, A.; SMITH, S.; THEARLING, K. **Building Data Mining Applications for CRM**. McGraw-Hill, 1999.
- BITNER, M.J. Building services relationships: It's all about promises. **Journal of Academy of Marketing Science**, Fall, v. 23, n.4, 1995. p.245-251
- BOYD, H. W.; LARRECHE, J. The foundations of marketing strategy. In: GREENLEY, G. E.; AABY, N.E. Strategy concepts and marketing: a syntesis. **Perspective on Marketing Management**, Ed. M. J. Baker, v. 2, 1992, p. 3–24.
- Business Week. Database – a potent new tool for selling, 05/09/1994.
- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM** (Customer Relationship Management). 1ª. ed, São Paulo, Atlas, 2000.

- BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento, integração entre marketing e informática na busca da vantagem competitiva**. Dissertação de mestrado. São Paulo: EAESP/ FGV, 1992.
- BREZKE, M.; RIBEIRO, A. H.; DOURADO, Y. Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro. In: **Anais**, Balas Conference The University of Texas, 1998.
- BUTTLE, F. **The S.C.O.P.E. of Relationship Marketing**. Manchester Business School, 1998.
- CAMPOS FILHO, M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.34, n.6, p. 33-45 nov/dez. 1994
- CARVALHO, H. J. B. **O marketing dos bancos mistos: um estudo sobre as atividades e decisões voltadas para a captação de recursos no mercado**. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1987.
- CHAFFEE, E. E. Three modes of strategy. **Academy of Management Review**, v.10, n.1, p. 89-95, 1985.
- CHRISTOFER, M.; McDONALD, M. D; WILLS, G. **Introducing marketing**. Pan, London, 1980.
- COBRA, M. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1991. P. 25-30.
- COBRA, M. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- COELHO, A. F. M. e ALMEIDA, F. J. R. Rumo a um Marketing Contratual ? In: Encontro anual da ANPAD (XXIII: 1999: Rio de Janeiro). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- COOK, V. J. Marketing strategy and differential advantage. **Journal of Marketing**. V. 47, july 1983. p. 68-75.
- COOKE, S. Database marketing: strategy or tactical tool? **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 6, 1994.

- CRAFT, S.H. Marketers gain by measuring true loyalty. **Marketing News**, v. 3, 1999. p.18.
- CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing**. Illinois, Homewood, 1992.
- CRAVENS, D.W.; WOODRUFF, R. B. **Marketing Strategy and Concepts**. Illinois, Homewood, 1986.
- CRESWELL, John W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- CROSS, R. ; SMITH, J. Retailers Move Toward New Customer Relationships. **Direct Marketing**, vol. 57, n.8, dez. 1994.
- DAVENPORT, T. ; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAY, G. S. Continuous learning about markets. **California Management Review**, p. 9-31, Summer 1994.
- DICKSON, P. R.; GINTER, J. L. Market segmentation, product differentiation and marketing strategy. **Journal of Marketing**. V.51, january 1987, p. 1-10.
- DUPONT, R. Relationship Marketing: a strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry. **Management Quarterly**, vol. 38, 1998. p. 11-16.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. ; MINIARD, P. W., **Comportamento do consumidor**. tradução Christina Á. de Menezes, 8ª Ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.
- FEITOSA, E. S. **O marketing estratégico em bancos brasileiros**: uma investigação sobre o processo de formulação de estratégias mercadológicas praticadas por bancos comerciais brasileiros, entre 1981 e 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – São Paulo: EAESP/ FGV, 1994.
- FLETCHER, K. **Marketing Management and Information Technology**. Cambridge: University Press, 1990.

- FLETCHER, K.; WHEELER, C.; WRIGHT, J. **Sucess in Database Marketing – some crucial factors**. Marketing Intelligence & Planning, vol. 10, n.6, 1992.
- FREY, A. W. **Advertising**. 3^a ed. In: KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**; tradução Ailton Bonfim Brandão – 5^a Ed. São Paulo, Atlas, 1998.
- GLAZER, Rashi. Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. **Journal of Marketing**, v.55, pp.1-19, oct.1991.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-junho 1995.
- GRANEIRO, W. J. B.; MOURA, J. T. C. **Em busca da nova ordem financeira**. Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1992.
- GREENLEY, G. E. An understanding of marketing strategy. **European Journal of Marketing**. v.18, n.6, 1984. p.90-103.
- GREENLEY, G.E.; AABY, N.E. Strategy concepts and marketing: a syntesis. **Perspective on Marketing Management**, Ed. M. J. Baker, v. 2, p. 3–24, 1992.
- GRIFFIN, J. Customer loyalty: earning it and keeping it. **Discount Merchandiser**, vol. 38, 1999. p.98.
- GRONROOS, Cristian. **Marketing, gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HUGHES, A. M. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- JAIN, S. C. The evolution of strategic marketing. In: GREENLEY, G. E.; AABY, N.E. Strategy concepts and marketing: a syntesis. **Perspective on Marketing Management**, Ed. M. J. Baker, v. 2, p. 3–24, 1992.
- JAIN, S.C.; PUNJI, G. Developing marketing strategy: a framework. In: KELINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**, Edusp, São Paulo, 1980.
- JOHNSON, E. M. **Profitable Service Marketing**. Homewood, Illinois, Dow Jones – Irwin, 1986.

KELINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**; tradução Ailton Bonfim Brandão – 5ª Ed. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, P. Competitive strategies for new product marketing over the life cycle. **Management Science**. v.12, n.4, 1975. p. 104-119.

KOTLER, P. **Marketing – edição compacta**. São Paulo, Atlas, 1980.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**., São Paulo, Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª Ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1998.

LANNING, M; MICHAELS, E. A business is a value delivery system. In: KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**; tradução Ailton Bonfim Brandão – 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAZER, W.; KELLY, E. Managerial marketing: perspectives and viewpoints. In: (1962) KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**; tradução Ailton Bonfim Brandão – 5ª Ed. São Paulo, Atlas, 1998.

LIMA, C. P.; RICHERS, R. **Segmentação; opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

MATTAR, F. N., **Pesquisa de Marketing**, Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

MARUCCI, J. C. **O plano real e o posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial**. Dissertação. (Mestrado em Administração). Curitiba: UFPR, 2000.

MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing**. 7th ed. Illinois, Homewood, 1981.

MCCARTHY, E. J. **Essentials of Marketing**. Illinois, Homewood, 1982.

- MCCARTHY, E. J. ; PERREAULT, W. D. **Basic marketing**. 8th Illinois, Homewood, 1994.
- MCIVER, C.; NAYLOR, G. **Marketing financial services**. Londres the institute of bankers, 2^a ed., 1986.
- MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Tradução: Outras Palavras Consultoria Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MEIDAN, A. **Bank marketing management**. London: MacMillan, 1984.
- O'SHAUGHNESSY, J. **Competitive Marketing: a strategic approach**. Unwin Hyman, Boston, 1988.
- PAYNE, A. **The essence of Services Marketing**. Prentice Hall Europe, 1993.
- PEPPER, D.; ROGERS, M. **Marketing Um a Um**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PEPPER, D.; ROGERS, M. **CRM SERIES: marketing 1 to 1**. Disponível em: www.1to1.com.br Acesso em 20 de março de 2000.
- PIERCY, N., Developing Marketing Information Systems. In: BAKER, N.J. **The Marketing Book**. Butterworth- Heinemann, Oxford, 1990.
- PLUMMER, J. The concept and Application of Life Style Segmentation. **Journal of Marketing**. V. 38, janeiro 1974.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PUGA, F. P. Sistema financeiro brasileiro: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial. **Textos para discussão** nº 68. Rio de Janeiro, março/1999.
- RAPP, S.; COLLINS, T. L., **Maxi-Marketing**, tradução Adalberto da Silva Brito – São Paulo: Makron books, 1996.

- RATHMELL, J. M. What is meant by services? In: Feitosa, E. S. **O marketing estratégico em bancos brasileiros**: uma investigação sobre o processo de formulação de estratégias mercadológicas praticadas por bancos comerciais brasileiros, entre 1981 e 1990. São Paulo, 1994. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2000.
- RICHARDSON, R. J., **Pesquisa social: métodos e técnicas**, São Paulo: Atlas, 1989.
- RICHERS, R. **O que é marketing** . São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.
- RIES, A.; TROUT, J. **Positioning: the battle for your mind**. New York: Warner Books, 1982.
- ROBIC, A. R. **Condições de utilização do database marketing em empresas brasileiras – um estudo exploratório** - Dissertação. (Mestrado em Administração). São Paulo: FEA/ USP, 1998.
- RODGER, L.W. Marketing in a competitive economy. In: 1965; GREENLEY, G. E.; AABY, N.E. Strategy concepts and marketing: a syntesis. **Perspective on Marketing Management**, Ed. M. J. Baker, v. 2, 1992, p. 3–24.
- SANT'ANA, J. A. **Economia monetária**: a moeda em uma economia globalizada. Brasília: UNB, 1997.
- SCHENDEL, D. E. Strategic management and strategic marketing: What's strategic about either? In: THOMAS, H; GARDNER, D. **Strategic Marketing and Management**. John Wiley, New York, 1985.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. brasileira. São Paulo: EPU, 1987.
- SHAW, R. ; STONE, M. **Marketing com banco de dados** – Database Marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

- STANTON, W. J. Fundamentals of marketing. In: GREENLEY, G. E.; AABY, N.E. Strategy concepts and marketing: a syntesis. **Perspective on Marketing Management**, Ed. M. J. Baker, v. 2, p. 3–24, 1992.
- THOMAS, H; GARDNER, D. **Strategic Marketing and Management**. John Wiley, New York, 1985.
- TOLEDO, G. L. **Marketing bancário: análise, planejamento e processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1978.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.
- VIEIRA, F. G. D. Ações Empresariais e Prioridades de Pesquisa em Marketing: tendências no Brasil e no mundo segundo a percepção dos acadêmicos brasileiros. In: Encontro anual da ANPAD (XXIII: 1999: Rio de Janeiro). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- WANG, C. B. **Techno Vision II**. São Paulo: Makron Books, 1988.
- WEINSTEIN, A. **Segmentação de Mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WIERENGA, B.; BRUGGEN, G. H. The integration of marketing problem-solving modes and marketing management support systems. **Journal of Marketing** . V.61, july 1997. p. 21-37.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. USA: Sage Publications, Inc., v. 5, 1984.