

SIMÃO CANUTO DE OLIVEIRA FILHO

**SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES PESSOAS FÍSICAS NO
BANCO DO BRASIL – ANÁLISE DO PROGRAMA
IMPLEMENTADO E PROPOSTA PARA OS CLIENTES DO
AGRONEGÓCIOS NA AGÊNCIA CASTRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista do curso de especialização MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL do setor de Ciências Sociais Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Ms. Paulo Henrique Müller Prado

Curitiba

2004

Àquele que nos momentos difíceis, tomou-me em seus braços e me deu o sustento. A Jesus Cristo, Senhor e Salvador da minha vida, muito obrigado.

“Em tudo dai graças, porque esta é a vontade de Deus em Cristo Jesus para convosco”. (Ts, 1. 5-18)

Muito obrigado à minha esposa, ao amigo Edinei e colegas da Agência Castro – Pr.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vi
RESUMO	vii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA	1
1.2 JUSTIFICATIVA	3
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo Geral	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO DE PESQUISA	6
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	7
2 REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 HISTÓRICO	8
2.1.1 Instituições Financeiras	11
2.1.2 História Financeira no Brasil	12
2.2 MARKETING	13
2.2.1 O Histórico	14
2.2.2 Marketing Bancário	15
2.2.3 Marketing de Serviços	18
2.3 FIDELIDADE	20
2.3.1 Definição de Fidelização	20
2.3.2 Benefícios de Programas de Fidelização	21
2.3.3 Programa de Fidelização na Prática	21
2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	23
2.4.1 Fatores Culturais	25
2.4.2 Fatores Sociais	26
2.4.3 Fatores Pessoais	27
2.4.4 Fatores Psicológicos	28
2.5 SEGMENTAÇÃO	30
2.5.1 Segmentação em Bancos	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4 O BANCO DO BRASIL	35
4.1 O PRIMEIRO BANCO DO BRASIL	35
4.1.1 O Banco do Brasil Atual	37
4.1.2 O Plano Cruzado: Fim da Conta Movimento	38
4.1.3 A Década de 1990	40
4.2 CONGLOMERADO BANCO DO BRASIL	44
4.2.1 Estrutura Interna do Banco do Brasil	44
4.3 A AGÊNCIA CASTRO – PR	46
5 SEGMENTAÇÃO DE PESSOAS FÍSICAS NO BB	48
5.1 A HISTÓRIA	50
5.2 O PRIMEIRO MODELO DE RELACIONAMENTO	52
5.3 METODOLOGIA	53
5.4 O SEGUNDO MODELO DE RELACIONAMENTO	55
5.5 CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO NOS NÍVEIS DE RELACIONAMENTO	56

5.6	SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL	58
5.7	ORGANIZAÇÃO DO PROJETO	59
5.7.1	Escolha das Variáveis	59
5.7.2	Processo de Amostragem	60
5.7.3	Agências	60
5.7.4	Clientes	61
5.7.5	Metodologia de Análise	61
5.7.6	Análise de Correlação	61
5.7.7	Análise de Componentes Principais (ACP)	62
5.7.8	Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas (AFCM)	62
5.7.9	Resultados	63
5.7.10	Caracterização dos Segmentos	64
5.8	NÍVEIS DE RELACIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL	71
5.9	PERCEPCAO DO PROGRAMA DE SEGMENTACAO NO BB	71
5.9.1	Problemas da Segmentação	72
5.10	ANÁLISE	77
5.10.1	Mensuráveis	78
5.10.2	Substanciais	79
5.10.3	Acessíveis	80
5.10.4	Diferenciáveis	80
5.10.5	Acionáveis	81
5.11	CONCLUSÕES DA PESQUISA	82
5.12	RECOMENDAÇÕES À EMPRESA PESQUISADA	83
5.12.1	Atualização do Modelo Comportamental	84
5.12.2	Mapeamento da Mudança de Comportamento	84
5.12.3	Atualização da Classificação de NR	84
5.12.4	Análise de Marketing	85
5.12.5	Modelo de Avaliação	85
5.12.6	Nível da Informação	85
5.13	MODELO DE SEGMENTAÇÃO ATUALMENTE VIGENTE NO BB	86
5.14	O BB SINGULAR	95
6	PROPOSTA DE SEGMENTAÇÃO NO BANCO DO BRASIL – AG. CASTRO	101
7	CONCLUSÃO	105
	REFERENCIAS	108
	BIBLIOGRAFIAS	116

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 -	INFLUÊNCIAS NA TOMADA DE DECISÃO.....	10
FIGURA 2 -	O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: O QUE ELE INFLUENCIA E POR QUEM É INFLUENCIADO.....	24
FIGURA 3 -	FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO.....	25
FIGURA 4 -	A VISÃO TRADICIONAL DE TRÊS COMPONENTES DE ATITUDE.....	30
FIGURA 5 -	CONGLOMERADO BANCO DO BRASIL.....	43
FIGURA 6 -	ESTRUTURA INTERNA BANCO DO BRASIL.....	45
FIGURA 7 -	ORGANOGRAMA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL DE CASTRO.....	48
FIGURA 8 -	MODELOS DE SEGMENTAÇÃO NO BANCO DO BRASIL.....	49
FIGURA 9 -	SEGMENTAÇÃO POR NR - PRIMEIRA PROPOSTA.....	53
FIGURA 10 -	SEGMENTAÇÃO POR NR - SEGUNDA PROPOSTA.....	54
FIGURA 11 -	SEGMENTAÇÃO POR NR - MODELO FINAL.....	55

RESUMO

O enfoque dado neste trabalho é a segmentação como ferramenta de fidelização de clientes *Pessoas Físicas no Banco do Brasil* e também como ele ainda pode ser aperfeiçoado. Procura-se relatar e analisar as estratégias de segmentação, com suas características e aplicabilidade prática nos negócios e propor ações e medidas para potencializar iniciativas de fidelização de clientes.

Pesquisas documentais e dados de entrevistas semi-estruturadas disponibilizadas via INTRANET BB, foram aplicadas à metodologia utilizada, tendo-se como resultado uma análise qualitativa dos dados.

Compreende a implantação da segmentação comportamental (1999/2002), que objetiva *direcionar as ações de desenvolvimento/adequação de produtos e a segmentação por Níveis de Relacionamento*, que visa direcionar o atendimento nos canais de relacionamento, principalmente nas agências e a revisão da segmentação comportamental e a inclusão em caráter de programa-piloto, o chamado de BB Singular (2003/2004). Demonstrou-se ainda, a necessidade estudo mais apurado da segmentação para as Agências do BB com perfil rural, com uma proposta a partir da análise da Agência Castro/Pr.

A revisão da literatura traz alguns requisitos básicos para uma segmentação efetiva e há também *comparação do modelo teórico e o modelo implementado no Banco do Brasil*.

A segmentação trouxe ao Banco do Brasil, melhoria no índice de satisfação dos clientes, aumento de rentabilidade e maior compromisso dos funcionários no atendimento à clientela, embora as agências ainda não utilizem todo o ferramental disponibilizado.

Ficou evidenciado que para o Banco do Brasil a consolidação da segmentação por Níveis de Relacionamento, porém a Segmentação Comportamental já necessitou de ajustes, e comprovou-se ser necessária constante atualização para acompanhar o mercado.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Aumento da base de clientes – esta tem sido a grande preocupação das empresas bancárias nos últimos tempos. Com o escasso número de pessoas que ainda não pertencem a uma instituição bancária, para aumentar sua participação no mercado (Market-Share), faz-se necessário trabalhar para penetrar na base de clientes de outras empresas. Paralelamente, as empresas precisam ter meios para manter seus clientes, e fazer com que eles permaneçam fiéis aos seus produtos, ou seja, consumam cada vez mais, e inclusive recomendem seus serviços a outros clientes.

Na era do cliente e da informação, as empresas encontraram, como forma de manter seus clientes, ferramentas para promover o Marketing de Relacionamento e, com isso, implantar Programas de Fidelização.

Num mercado mundial tão competitivo como o atual, a segmentação demográfica não consegue atender os clientes cada vez mais exigentes. Hoje é necessário segmentar clientes em função do valor. As possibilidades são amplas.

Aquele cenário predominantemente industrial, com ênfase no aumento da produtividade, está sendo substituído por novos requisitos no panorama competitivo, onde a realidade da concorrência, maior conscientização e mecanismos eficazes de defesa dos consumidores ditam e disseminam a necessidade de re-orientação de crenças e estratégias.

Percebe-se a importância dos serviços como estratégia de concorrência na afirmativa de Carlzon (1990, p.18):

Cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de 'serviços'. Estamos numa encruzilhada histórica, em que a era da orientação para o consumidor chegou até mesmo para setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços.

A informação torna possível a avaliação da capacidade financeira, aprendizado e até mesmo a previsão do comportamento de consumo de seus clientes. A oferta de produtos, serviços, atendimento, comunicação e distribuição torna-se mais adequada e, principalmente, de forma cada vez mais personalizada.

Assim, o Marketing de massa está se tornando obsoleto, visto a facilidade que os clientes têm em acessar todas as informações dos serviços oferecidos pelo mercado.

A segmentação de mercado na medida em que reconhece as diferentes necessidades e exigências dos consumidores, é uma importante e eficiente estratégia de marketing para empresas de diversos tipos. O mercado é composto de um conjunto de indivíduos com características muito diversas e segmentá-lo significa, para uma empresa, oferecer produtos adequados para grupos específicos de consumidores. Satisfazer o mercado escolhido constitui a tarefa da estratégia de marketing da empresa.

McKenna (1999) afirma que “a escolha dá o poder ao cliente”, e para um cliente com poder se tornar um cliente leal é preciso oferecer produtos e serviços calibrados às suas necessidades.

A tendência de diminuição do número de instituições financeiras no Brasil é muito clara. Os pequenos bancos privados estão sendo vendidos ou se incorporando a outros, principalmente aos estrangeiros. Os bancos públicos estaduais estão sendo privatizados. Isso faz com que os bancos que não conseguirem, por questões financeiras ou até mesmo políticas, como é o caso do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, incorporar outras instituições, tenham que investir pesadamente no relacionamento com os clientes atuais.

O tema proposto para este trabalho é: “estratégia de segmentação - ferramenta para obter a lealdade de seus clientes”, por entender que o assunto é atual e existem poucos trabalhos publicados até o momento, além de ser um grande diferencial de mercado para as empresas na busca de manter seus clientes em longo prazo.

1.2 JUSTIFICATIVA

O interesse pelo tema selecionado para pesquisa surgiu através dos estudos em marketing de serviços e de relacionamento, através da pesquisa e leitura da produção técnico-científica de conceituados autores nacionais e estrangeiros. Consolidou-se enfim, com a realização de pesquisa bibliográfica, em que foram detectados a grande profusão de teoria e o inexpressivo elenco de cases nacionais em marketing de relacionamento, bem como o desejo de colaborar na ampliação do conhecimento nas áreas envolvidas.

A função produção na organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços. Qualquer organização possui uma função produção porque produz algum tipo de bem e/ou serviços (SLACK, 1997).

A Produção e o Marketing têm uma ligação muito forte (SLACK, 1997). Conforme citou Martins (1998), quando se estuda dentro da Engenharia da Produção, as operações, o produto e o mercado, está se falando da importância do consumidor e o desenvolvimento do produto que irá atendê-lo.

Segundo Slack (1997) a função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços, que são a razão de sua existência. Se a função produção for eficaz, ela proporcionará à organização os meios de sobrevivência em longo prazo, pois vai produzir bens e serviços de maneira que satisfaça seus consumidores e, com isso, fará com que se obtenha vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Kotler (1998) relata que para produzir bens e serviços, é necessário entender claramente as necessidades de pelos menos um grupamento de pessoas, e daí desenvolver com mais probabilidade de acerto na satisfação das necessidades de seus clientes. A procura da satisfação do consumidor tem levado as empresas a se atualizarem com novas técnicas de produção (MARTINS, 1998). Sendo assim, é razoável afirmar que as pesquisas de Marketing estão contribuindo fortemente com a área da produção, e isto faz com que estas áreas (Marketing e Produção) venham a se complementar na busca da satisfação do cliente. É importante para qualquer empresa saber qual estratégia melhor desenvolve um senso de lealdade em seus clientes. O comportamento de consumo varia muito de cliente para cliente.

Para Kotler (1999), muitas variáveis devem ser levadas em consideração para a consecução de estratégias empresariais, como: variáveis geográficas (diferenças continentais como é o caso do Brasil), variáveis culturais (miscigenação do povo brasileiro), variáveis financeiras (85% da riqueza do Brasil nas mãos de menos de 15% da população (IBGE, 2001), entre outras variáveis).

Os profissionais de Marketing estão convencidos da importância do conhecimento do cliente para sua fidelização, e estão utilizando as ferramentas de gerenciamento do cliente para estabelecer vínculos cada vez mais intensos. Principalmente porque as interações, empregado x cliente, estão ficando cada vez mais difíceis na medida que os contatos pessoais estão se tornando escassos.

Com a necessidade de cortar gastos para manter a competitividade, as empresas bancárias estão sendo obrigadas a desenvolver canais alternativos de relacionamento com seus clientes, e esses canais estão se tornando impessoais, como é o caso da Internet, terminais de auto-atendimento, centrais telefônicas, telefones celulares (WAP), etc. O grande desafio no momento para os profissionais de Marketing é deixar esses novos canais de relacionamento o menos impessoais possíveis.

Nas empresas bancárias, muitos modelos de programas de fidelização estão sendo criados, e percebe-se que alguns programas estão sendo desviados de sua função básica (lealdade a longo prazo), tornando-se apenas promoções passageiras.

As empresas bancárias se enquadram em empresas prestadoras de serviços (TOLEDO, 1987), em que sua função básica é a de intermediação financeira (captar e emprestar dinheiro). Mas atualmente, muitos outros serviços são oferecidos por estas instituições.

Percebe-se a importância dos serviços como estratégia de concorrência na afirmativa de Carlzon (1990, p.18):

Cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de 'serviços'. Estamos numa encruzilhada histórica, em que a era da orientação para o consumidor chegou até mesmo para setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços.

Agora, dentro dos paradigmas ditos por Kotler (1998), como está o comportamento do Banco do Brasil? Uma empresa que até 1986 tinha aporte de capital do Governo Federal para praticar suas estratégias e, de uma hora para outra, vê-se obrigada a competir com outros bancos em igualdade de condições e ainda ter que conviver com dualidade de obrigações: A de praticar as políticas governamentais, dando subsídios para algumas atividades produtivas e dar lucro para seus acionistas.

Percebe-se claramente, através das mudanças na estrutura organizacional, na comunicação com os clientes, no layout das agências e no posicionamento da empresa que o foco no cliente é a opção do BB para as próximas décadas, principalmente para pessoas físicas, cuja vocação está comprovada pela quantidade de clientes - mais de 19 milhões.

Atualmente a segmentação do atendimento aos clientes dos bancos brasileiros é considerada como a solução para que a empresa se mantenha no mercado. A qualidade no atendimento é a chave da fidelização do cliente. Para os bancos é mais conveniente conservar os seus clientes do que conquistar novos.

Seguindo este caminho, o Banco do Brasil tem definido como prioridade adotar uma estratégia focalizada, conhecer melhor as necessidades e o comportamento de seus clientes, conservar com eles o contato pessoal e melhorar a qualidade do serviço. A segmentação adotada pelo banco é baseada no perfil comportamental dos clientes, bem como na sua rentabilidade.

Os clientes classificados como exclusivos representam o segmento comportamental de maior potencial como consumidores dos produtos oferecidos pelo Banco do Brasil. Com a segmentação as agências puderam conhecer melhor estes clientes, aproximar-se deles e oferecê-los os produtos adequados ao seu comportamento de compra.

Os resultados positivos da segmentação podem ser comprovados verificando-se o aumento da rentabilidade das agências em função das vendas de produtos bancários, principalmente ao segmento de clientes exclusivos do banco.

A proposta deste trabalho é a de verificar se a segmentação está de fato colaborando para o sucesso das mudanças ocorridas no BB, porém, percebe-se que para as agências com vocação para o agronegócios, sofrem com o atual modelo em função do número de clientes hoje atendidos em cada carteira de exclusivos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral:

Avaliar as estratégias de segmentação com clientes pessoas físicas no Banco do Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a) identificar, na base conceitual, as estratégias orientadas para o desenvolvimento de programas de segmentação de clientes, visando a sua fidelização;
- b) descrever as estratégias utilizadas no programa de segmentação de clientes Pessoa Física do Banco do Brasil;
- c) analisar os resultados alcançados com estas estratégias;
- d) propor alternativa de encarteamento para os clientes do segmento de agronegócios, utilizando como piloto a Agência do BB em Castro, PR.

1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO DE PESQUISA

O Banco do Brasil, a partir de 1996, separou suas Unidades Estratégicas de Negócios em três mercados: Atacado, Varejo e Governo. Dentro de cada mercado existem clientes com estratégias de segmentação diferenciadas. No mercado de Varejo, estão segmentados em mercados de clientes Pessoas Físicas e Micro e Pequenas Empresas.

O presente trabalho está limitado ao estudo das estratégias de segmentação de pessoas físicas do Banco do Brasil, sendo analisados os aspectos das estratégias de comunicação, canais de relacionamento e desenvolvimento/aperfeiçoamento de produtos com os clientes. Não foram abordados as questões que envolvem a satisfação dos clientes, a comunicação

interna (endomarketing) e os resultados financeiros alcançados. O objetivo foi verificar se as estratégias propostas pela empresa estavam de acordo com as premissas descritas por Kotler (1998) e, na visão dos executivos, como se comportaram essas estratégias.

Os modelos de segmentação apresentados têm origens principalmente na literatura norte-americana, por ser uma estratégia madura nas empresas daquele país. Mas o entendimento é que os modelos apresentados são totalmente aplicáveis no mercado brasileiro (Santos, 1995).

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

De forma a proporcionar uma melhor compreensão, o trabalho está estruturado e dividido em 5 capítulos:

O Capítulo 1 apresenta a Introdução, que descreve o problema, as justificativas e os objetivos;

O Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura, onde são relatados os principais temas relacionados a fidelização de clientes em empresas bancárias como, a evolução histórica das instituições financeiras, os principais conceitos de Marketing, Marketing bancário e Marketing de Serviços, o comportamento do consumidor e o detalhamento sobre o tema principal do trabalho que é a segmentação, e seus requisitos básicos necessários para o sucesso dessa estratégia;

O Capítulo 3 descreve empresa Banco do Brasil;

No Capítulo 4 é apresentada a segmentação para o mercado de Pessoa Física no BB;

No Capítulo 5 são apresentadas as conclusões do trabalho, e as propostas de novos estudos.

Por fim, colocam-se as referências bibliográficas, a bibliografia complementar.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para compreender um pouco melhor a evolução da administração e da produção em busca de cada vez mais focar suas estratégias nos clientes, entendendo o porquê de as empresas buscarem a fidelidade, é necessário fazer uma análise nos fatos ocorridos desde a década de 40, e verificar o que mudou na relação empresa x cliente.

2.1 HISTÓRICO

Deming *apud* Walton (1986) relata que entre o fim da Segunda Guerra e o início da década de 70, a situação em que viviam as empresas era muito confortável, pois a demanda era muito maior que a oferta, e com isso as empresas não tinham a preocupação de satisfazer seus clientes, pois tudo que era fabricado era consumido.

A partir da década de 70, com a crise do petróleo, houve uma grande recessão mundial, e com isto, o processo se inverteu, pois as empresas continuavam fabricando em grandes quantidades, e o poder aquisitivo da população mundial diminuiu consideravelmente. Começou então, a procura de clientes por parte das empresas.

A globalização e a difusão das séries ISO ajudaram a mudar o comportamento dos consumidores, além dos fatores relacionados ao advento da telemática que tornaram um maior número de informações acessíveis em tempo real aos consumidores. Há também a entrada em cena do chamado consumidor-cidadão, consciente e exigente de seus direitos.

No Brasil, pode-se citar algumas iniciativas a partir do final da década de 80: o PBQP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade), o Código de Defesa do Consumidor, o Prêmio Nacional da Qualidade, a globalização e outras, que também fizeram com que as empresas se sentissem obrigadas a se voltarem para o cliente ao invés do foco no produto.

Martins (1998) diz que na estratégia de conquistar novos clientes, as empresas foram obrigadas a dar cada vez mais atenção à voz do mercado. A pergunta passa a ser agora: O que o mercado quer? Ele cita a expressão Market-in,

que quer dizer levar para dentro da empresa aquilo que o mercado quer. Pode-se observar claramente nos dias atuais, que o poder de barganha dos clientes aumentou em grandes escalas, principalmente pelos itens anteriormente apresentados. Dessa maneira, a falta de um foco claro nas demandas dos clientes, estes bastante assediados pela concorrência, poderá afetar a percepção de valor oferecido por determinadas organizações ao mercado. Em síntese, a mudança da cultura do levar vantagem em cima do cliente para uma cultura do real interesse pelo cliente, ou, simplesmente, amar o cliente é estratégia competitiva das mais poderosas.

Levitt (1995) definiu marketing de uma maneira muito simples: é conquistar e manter clientes. E é essa definição simples que traduz o objetivo de ouro do marketing: fidelizar clientes.

O marketing, na sua abordagem atual, procura identificar as necessidades, conveniências, desejos e expectativas dos mercados considerados alvos, no intuito de satisfazê-los de forma peculiar, criativa e superior à concorrência. A situação almejada é a seguinte: a oferta da empresa deve superar as expectativas do cliente, deixando-o maravilhado e, assim, o produto/serviço passa a ser desejado e o cliente opta por ele, mesmo que apareça outra alternativa. A isso se pode chamar de fidelização/lealdade. Atualmente os clientes são tão dispostos a se tornarem fiéis às empresas, pois com isto eles conseguem um atendimento mais personalizado, vantagens (desconto em tarifas e prêmios) e até mesmo crédito. O problema é que os serviços em geral, e principalmente os serviços bancários brasileiros, o cliente está muito insatisfeito, conforme indicam as pesquisas mais recentes. E o que é pior, os serviços estão virando commodities e com isto o custo de mudança para o cliente tem ficado cada vez menor. Mas o que fazer neste caso? Ao longo do tempo, os pesquisadores e especialistas produziram muitos estudos e teorias sobre o comportamento humano de escolha. De uma maneira geral, estes pesquisadores descobriram que os seres humanos são bastantes racionais e fazem uso sistemático da informação que está disponível para eles.

Num processo de compra, o consumidor passa por alguns estágios, de maneira bem ampla (ENGEL, 2000, p. 95):

1. Reconhecimento de necessidade
2. Busca de informação
3. Avaliação de alternativa pré-compra
4. Compra
5. Consumo
6. Avaliação de alternativa pós-compra
7. Despojamento

Agora, a tomada de decisão do consumidor é influenciada e moldada por diversos fatores. Engel (2000) classifica em três categorias essas variáveis, diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos.

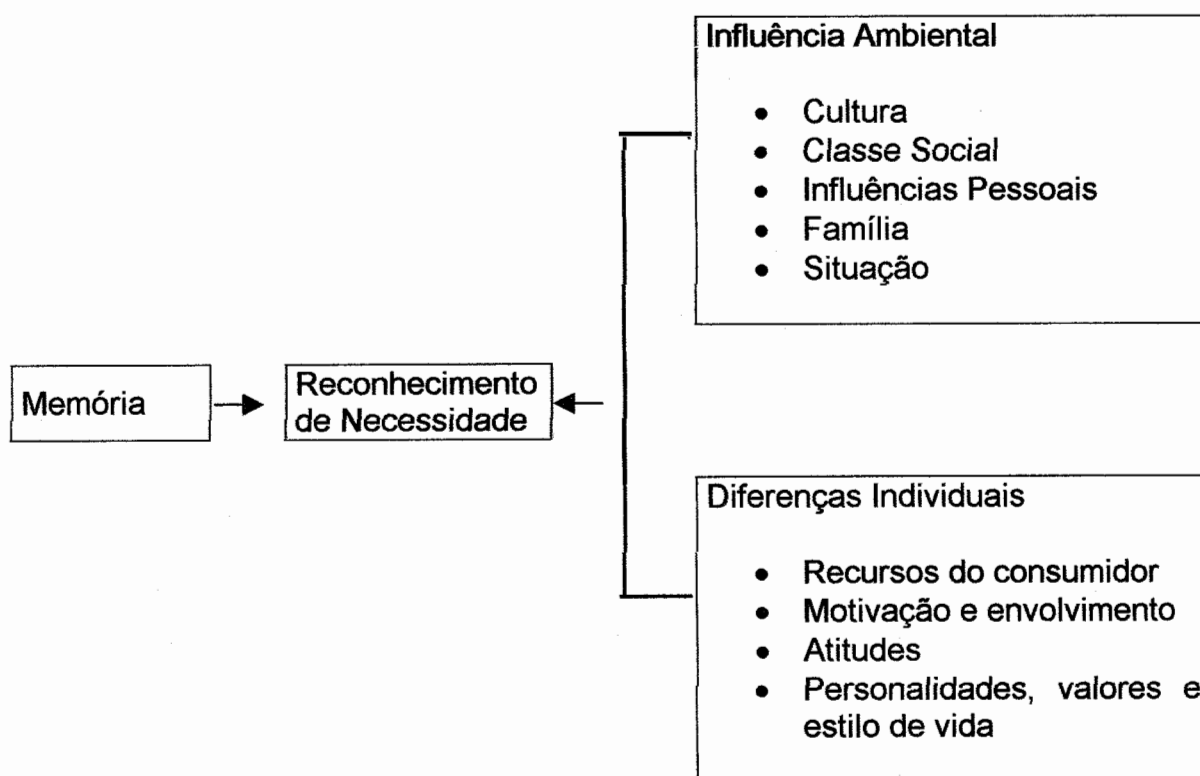


Figura 1: Influências na tomada de decisão
Fonte: Engel (2000, p. 97).

É importante observar que quando se está num processo de escolha de um produto ou serviço, o cliente desenvolve um raciocínio de avaliação. E isto são as dimensões ou atributos particulares que são usados no julgamento das alternativas de escolha.

Isto quer dizer que durante a tomada de decisão, muitos critérios são observados pelos consumidores, e com isto a necessidade de se conhecer esses fatores são primordiais para o desenvolvimento de estratégias empresarias.

Neste caso, percebe-se a importância da segmentação de clientes nas empresas, onde elas conhecerão suas características e necessidades, e com isto poderão produzir e oferecer os produtos e serviços mais adequados ao perfil de cada consumidor.

Kotler (1996) fala que as empresas não estão apenas procurando melhorar suas relações com seus parceiros na rede de suprimentos, elas estão pretendendo desenvolver confiança e lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais.

2.1.1 Instituições Financeiras

A atividade bancária tem por natureza a função de intermediação financeira (GALVÊS,1985). Durante muito tempo foi a única atividade desenvolvida pelos bancos. Numa época mais recente, outras atividades começaram a fazer parte do portfólio de produtos e serviços oferecidos pelas instituições financeiras. Para melhor compreender as atividades bancárias, é importante conhecer um pouco da história dos bancos no mundo, de como foram criados, e como aconteceu a introdução dos bancos no Brasil.

Pela falta de algum produto, o homem foi obrigado a propor a troca ao seu semelhante. A necessidade de trocar produtos fez com que os povos fossem obrigados a colaborarem mutuamente. Mas este sistema de troca direta foi mostrando muitas dificuldades. A comunicação, os embaraços da avaliação, a perda de tempo de trabalho e outros transtornos fizeram com que o homem procurasse um meio mais eficiente e mais prático para esse comércio rudimentar. Começaram a aparecer então determinados espaços para que as pessoas pudessem expor seus produtos. É o que os economistas denominam atualmente de "troca de mercado".

2.1.2 História Financeira no Brasil

Fugindo à invasão de Portugal por tropas francesas, o príncipe Regente D.João VI chegou ao Brasil, instalando-se no Rio de Janeiro. Com o objetivo de guardar as riquezas da Coroa e canalizar para os seus cofres o ouro existente em mãos particulares, ele montou um “banco de troco”. O primeiro banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808, como banco de depósitos, descontos e emissão, gozando também do privilégio da venda dos produtos monopolizados pela coroa: pau-brasil, diamantes e urzela. De acordo com as políticas do novo Império, o banco foi liquidado em 1829.

Em 1833 foi criado o Banco do Brasil, mas como não começou a funcionar até 1851, não foi considerado como sendo um banco (GALVÊAS, 1985). Em 1851, através de algumas pessoas influentes no governo da época, entre eles o Visconde de Mauá, criou-se o segundo Banco do Brasil. O Banco ainda passou a se denominar Banco da República do Brasil durante um período, mas em 1905 foi definitivamente denominado como sendo Banco do Brasil, nome que se dá até hoje.

O Banco do Brasil passou a ter a função de um banco de cunho oficial, onde ele cumpria as funções de agente financeiro do Governo, e executor da política de câmbio e comércio exterior. Tinha também a finalidade de ser o “emprestador de última instância dos bancos comerciais”, onde funcionou desta maneira até a criação do Banco Central em 1964 (GALVÊAS, 1985). Durante o período de pós-guerra, o sistema financeiro do País era predominado por bancos comerciais e apresentava baixo grau de complexidade, funcionando com passivos compostos de obrigações à vista e concedendo empréstimos a curto prazo.

No período de 1955/60, surgiram diversas empresas industriais que intensificaram a substituição de importações de bens de consumo duráveis. Com estas empresas veio a necessidade de recursos de capital de giro, e o crédito se tornou imprescindível.

Entre 1964/66 importantes transformações ocorreram no sistema financeiro (GALVÊAS, 1985):

- Instituição da correção monetária;

- Criação do Sistema Financeiro da Habitação e instituição do Banco Nacional da Habitação (BNH);
- Criação do Conselho Monetário Nacional;
- Criação do Banco Central;
- Criação do Sistema Nacional de Crédito Rural;
- Reforma do mercado de capitais.

Para Galvêas (1995) estas mudanças se deram pela necessidade de ajustamento das instituições financeiras às novas necessidades e características a economia nacional e principalmente pela preocupação do governo com o controle geral dessas instituições financeiras.

As instituições bancárias brasileiras tiveram um grande crescimento durante as décadas de 70 e 80, mas no início dos anos 90, com a entrada de diversos bancos estrangeiros, alguns bancos se viram obrigados a se fundirem ou venderem suas ações para outras empresas, principalmente pela estabilização da moeda brasileira e a queda da inflação, onde os bancos passaram a perder receitas com a intermediação financeira (SILVA NETO, 1997).

2.2 MARKETING

“Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços – é uma constante busca para a melhoria da qualidade de vida das pessoas” (COBRA, 1990, pg 29).

Segundo Stanton (1980, p.4) a American Marketing Association tem adotado como oficial a seguinte definição de Marketing: “Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os”.

Objetivos individuais e “organizacionais”. Com esta definição, Stanton (1980, p.5) descreve Marketing como sendo “um sistema de atividades comerciais, que destina a planejar, dar o preço, promover e distribuir mercadorias e serviços que atendam às necessidades do público, consumidores atuais e futuros ou usuários industriais”.

Já para Kotler (1998) Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Existe uma vasta e prolífera literatura voltada para o marketing, de onde se encontrou um incontável número de definições de marketing.

Richers (2000, p.4-5) revela a falta de consenso reinante na maioria do público, ao tentar interpretar o que entende por marketing. Na realidade, todas essas considerações são um reflexo do fato de que as fronteiras da maioria dos campos de estudo, principalmente dos que estão vinculados a aspectos do comportamento humano, estão permanentemente sendo redefinidos.

2.1.2 Histórico

Numa rápida recapitulação, percebe-se que o Marketing surgiu e desenvolveu-se na medida em que a sociedade se transformou de uma economia artesanal auto-suficiente para um sistema sócio-econômico que compreende a divisão do trabalho, a industrialização e urbanização da população (STANTON,1980).

Numa economia agrária ou rural, o povo é, em sua maioria, auto-suficiente, e não precisa de comércio. A medida em que o tempo passa, o conceito de divisão de trabalho começa a evoluir e os artesãos concentram-se na produção daquilo em que cada um se sobressai. Isso resulta em que cada pessoa produz mais do que precisa de alguns artigos e menos do que necessita de outros. Sempre que se produz mais do que se precisa, ou se precisa mais do que se produz, inicia-se o comércio, e o comércio é a base do Marketing (STANTON,1980). Quando pequenos produtores começam a fabricar seus produtos em quantidades maiores, antevendo pedidos futuros, ocorre, então, uma nova divisão do trabalho, e surge um novo tipo de homem de negócios, que é o vendedor. Este homem age como um intermediário entre os produtores e consumidores. Isso é o que Stanton (1980) chama de evolução histórica de Marketing, em que o autor conclui que os avanços e refinamentos no Marketing, de um modo geral, andam de mãos dadas com o progresso da civilização.

O Marketing surgiu nos Estados Unidos com a Revolução Industrial. Do artesanato caseiro para as fábricas, viu-se o crescimento dos centros urbanos e um declínio da população rural. O mundo moderno ainda vive sob o impacto da segunda onda, descrita por Tofler *apud* Cobra (1990) como sendo a onda industrial, que veio em substituição à primeira onda, da agricultura. Depois de estar orientada para o campo e para a produção de insumos agrícolas, a sociedade passou a dirigir seus esforços para a produção industrial. Para o autor, foi a preocupação com a colocação dos excedentes de produção decorrentes da Revolução Industrial que acelerou a busca da adoção dos conceitos de Marketing para identificar mercados e a forma de atingi-los. Cobra (1990), depois dessa constatação, chega a conclusão que a administração esteve orientada por três princípios: pela produção, pela venda e pelas necessidades de consumo. A administração orientada para a produção foi filha da revolução industrial. Essa orientação enfatiza a manufatura industrial e a distribuição de produtos e serviços.

É a ênfase da soberania do produto, perspectiva na qual este é mais importante que o mercado.

Na orientação para o produto, a preocupação básica passa a ser o produto e não mais a produção. Isso leva as organizações a buscarem oferecer produtos de melhor qualidade, melhor desempenho e concepção. Nesta fase, Kotler (1998), lembra que as empresas orientadas para o produto concentram-se apenas nos produtos, esquecendo-se de olhar para o mercado.

Muitas organizações são orientadas por vendas, isto é caracterizado, segundo Cobra (1990, p. 31) como a Era do "é preciso vender qualquer coisa", sem levar em conta ainda as necessidades de compradores e consumidores. Quando o mercado deixa de absorver quantidades adicionais de produtos gerados pela economia de escala de produção e quando o esforço de vendas por si só não é capaz de colocar esses produtos no mercado, surge a preocupação com o consumidor. Nesse momento é preciso descobrir o que o consumidor quer ou necessita e, a partir daí, orientar uma produção mais racionalizada (COBRA, 1990).

2.2.2 Marketing Bancário

As instituições financeiras, privadas e governamentais, vêm, durante os últimos anos, experimentando enormes modificações em suas estruturas e nos seus modelos de processos operacionais (TOLEDO, 1987).

O ambiente altamente competitivo vivido atualmente pelas empresas participantes do mercado financeiro e a grande oferta de produtos e serviços fazem com que se aumentem os desafios de Marketing (TOLEDO, 1993).

Xavier (1990, p. 7) confirma que a competitividade do mercado financeiro aumenta os desafios de marketing para os bancos, principalmente porque exige que se tomem ações gerenciais voltadas para a ética, para o cliente e para o posicionamento, que são fatores fundamentais para a prática do marketing bancário. As funções tradicionais de um banco são as de captar dinheiro, de emprestá-lo e a de fornecer um portfólio de produtos e serviços ligados a intermediação financeira. Segundo Belmiro, (2002, p. 30) "a prática do marketing bancário terá a missão de harmonizar as implicações práticas do conceito de marketing de serviço dessas funções dos bancos".

O marketing bancário é um marketing especializado, não só por se referir ao setor de serviços como também por apresentar características peculiares não encontradas em outras categorias de serviços. Suas regulamentações e restrições impostas pelo Governo são condições ambientais que interferem no seu funcionamento. Existem também restrições de natureza conjuntural, que são relacionadas à política creditícia em vigor, que alteram as necessidades políticas ou econômicas de curto prazo (TOLEDO, 1987). Outra característica que o diferencia dos demais é a matéria-prima (dinheiro), que normalmente está disponível em condições limitadas e variáveis.

Uma instituição financeira desempenha várias atividades de marketing, quando pesquisa o perfil de seus clientes, quando realça as características diferenciadoras de seus serviços pela propaganda entre outras (TOLEDO, 1987).

Sendo assim, faz parte do marketing realçar não só as funções básicas de um produto ou serviço. É preciso entender o valor agregado do produto que o cliente percebe. Um simples cartão de crédito pode agregar diversos serviços importantes às suas funções de "efetuar compras", como segurança, comodidade, e, em alguns casos, proporcionar status aos seus portadores.

Belmiro (2002, p. 31) ressalta que é necessário reconhecer a importância de se compreender as expectativas do cliente para delinear o posicionamento de marketing, que vai consolidar a imagem do banco como um resultado dessa percepção, integrando pesquisa com os clientes, segmentação e especial atenção ao posicionamento (criação e entrega de valor).

A orientação para o mercado deve ser interpretada como uma preocupação constante da instituição em conhecer as características qualitativas e quantitativas dos consumidores, bem como as da concorrência. Para Toledo (1987) um arquivo atualizado, centralizando as principais informações de mercado e conjunturais deve ser o primeiro passo para a concepção, apresentação e proposição de serviços bancários.

Numa visão estratégica para se entregar valor ao cliente, Kotler (1998) propõe aos profissionais de marketing primeiramente segmentar, selecionar o mercado-alvo e desenvolver um posicionamento de valor da oferta (Marketing SAP), que ele considera a essência do marketing estratégico.

Para Kotler, (1998) e Weinstein (1995) a segmentação de mercado leva a qualidade dos serviços e a fidelização dos clientes para o ponto mais alto da estratégia competitiva, pois deixa de lado a distinção de produtos e passa para a distinção das expectativas dos segmentos de clientes. O conhecimento das necessidades do mercado e quais as vantagens almejadas pelos consumidores com um determinado produto são a essência do processo de segmentação de mercado. E a segmentação de mercado é uma consequência natural da adoção do novo conceito de marketing em bancos (TOLEDO, 1987).

Qualquer definição de marketing bancário, que esteja dentro da filosofia de marketing deve incluir a idéia de segmentação de mercado, uma vez que as atividades de marketing se desenvolverão visando satisfazer às necessidades de grupos escolhidos de consumidores e com geração de lucro. (TOLEDO, 1987). É claro que conseguir todas as informações ao mesmo tempo é uma tarefa dispendiosa e quase impossível, principalmente por ser considerada quase um ativo da organização. Segundo Xavier (1990, p 17) "a informação determina a realidade competitiva dos bancos, pois viabiliza a aproximação com o cliente, o serviço competitivo e a construção da fidelidade".

Quando se considera que, para manter clientes fiéis, os bancos precisam obter excelência na qualidade do serviço prestado, e criar sempre valor superior ao da concorrência, fica explícita a importância do marketing para essas organizações e a segmentação se torna condição básica para qualquer organização desenvolver a fidelidade do cliente.

2.2.3 Marketing de Serviços

As instituições financeiras estão enquadradas como empresas prestadoras de serviços (TOLEDO, 1987) e, nas empresas de serviços, algumas particularidades devem ser evidenciadas. Segundo Kotler, (1998 p. 412) os serviços podem ser “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Para Cobra, (1990) há quatro características básicas do serviço:

- Intangibilidade: os serviços são intangíveis. Eles não podem ser provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- Inseparabilidade: os serviços são feitos e consumidos ao mesmo tempo, não podendo ser estocados para venda ou consumidos depois;
- Variabilidade: os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os realize e quando e onde são realizados;
- Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados. Eles dependem da demanda do cliente para ser produzidos.

Já para Grönroos (1995, p. 36) serviços podem ser definidos de uma maneira mais ampla. Ele afirma que: “O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados do serviço e/ou recursos físicos ou bens/ e ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problemas(s) do(s) cliente(s).”

Quando se afirma que os serviços são de "natureza mais ou menos intangível" mostra-se que algumas coisas em serviços podem ser tangibilizadas, como o ambiente, sistemas, equipamentos e a aparência física do pessoal.

Segundo Cardoso (1995) a definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de diferencial competitivo das empresas.

Hardin *apud* Toledo (1987) destaca que o Marketing de serviços no que se refere ao comportamento humano permite delinear algumas características mais ou menos comuns a muitos consumidores de serviços.

- Os consumidores de serviços tendem a uma lealdade maior do que os de produtos;
- Cada novo consumidor de serviço representa um significativo potencial de receita e lucro;
- Os consumidores atuais podem proporcionar a oportunidade de obtenção de um lucro adicional, uma vez que podem utilizar-se de outros serviços oferecidos pela mesma empresa;
- Os consumidores de serviços desejam mais do que um único serviço. Eles estão interessados em receber uma atenção extra, em parte pela incerteza sobre o objeto de compra, e em parte por conveniência e comodidade.

Com esses pontos de vista, pode-se então mudar a antiga concepção de que o problema da qualidade do serviço está ligado diretamente ao pessoal do atendimento, ou seja, à linha de frente. Se a percepção dos serviços por parte do cliente pode ser afetada pelos sistemas, pelo ambiente, pelos equipamentos etc, isso demonstra que a falta de comprometimento com a qualidade em qualquer dos níveis hierárquicos da empresa pode afetar a percepção do cliente em relação ao serviço prestado.

2.3 FIDELIDADE

O mercado de hoje é muito agressivo e composto por muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalentes (VAVRA, 1992). O que é mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. (DEMO, 1999).

Para Levitt (1995), fazer com que os clientes realizem mais negócios com a empresa, e não com os concorrentes, é fruto de uma estratégia de marketing cujo objetivo é manter clientes e torná-los leais. E a necessidade dessa estratégia acontece normalmente à medida que a empresa aumenta seu foco no cliente. A necessidade de manter o cliente leal fez com que as empresas tratassem o tema fidelidade como uma estratégia e não como uma tática (REICHHELD, 2000).

2.3.1 Definição de Fidelização

Existem na literatura diversas definições para o termo fidelização de clientes. Para Demo (1999), a fidelização acontece quando a oferta da empresa supera as expectativas do cliente, deixando-o maravilhado e, assim, o produto/serviço passa a ser desejado e o cliente fica com o produto mesmo que apareça outra opção. Reichheld (2000) diz que fidelização é quando a empresa cria valor para os clientes, e não quando oferece apenas vantagens imediatas.

Segundo Oliver (1999, p. 34) fidelidade é definida como sendo um intenso compromisso de recompra, ou de preferência de recompra de produtos/serviços de forma consistente no futuro, ambos causados pela repetição da compra da mesma marca, a despeito de influências situacionais ou de esforços de marketing potencialmente causadores de comportamento de troca. Ou seja, é permanecer na mesma empresa “contra todas as vantagens e todos os custos”.

Para Belmiro (2002) genericamente a fidelidade tem sido definida como a frequência da repetição de compras. É importante, entretanto, ressaltar que observar a fidelidade apenas sob esse ângulo, segundo Belmiro, pode ser perigoso, uma vez que a compra consistente pode ser uma causalidade ou uma conveniência.

Oliver (1999, p. 35) relata que a fidelidade emerge de uma combinação da percepção de superioridade do serviço, das atitudes do pessoal e das ligações

sociais e seus efeitos sinérgicos. Ou seja, fidelizar significa gerenciar os relacionamentos de maneira a afetar a percepção e as atitudes dos clientes, de forma que estes façam mais negócios com a empresa durante muito tempo (STONE e WOODCOCK, 1998).

Dessa maneira, pode-se afirmar que as compras repetidas, baseadas em desconto e oferta, não representam o conceito de fidelização, e a empresa que estimula a repetição da compra por meio de um círculo vicioso de desconto e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades deles.

2.3.2 Benefícios de Programas de Fidelização

O que custa mais caro: conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual? A busca de clientes pode ser atraente e motivadora para a força de venda, mas é cerca de seis vezes mais cara do que a retenção de um cliente atual (BRETZKE, 2000).

Além do fator custo, que é importante para a empresa, atender às necessidades dos atuais clientes é mais fácil, porque se sabe quem são, onde estão e quais as suas necessidades (REICHHELD, 2000). Conforme Dowling (1997), os benefícios advindos dos programas de lealdade para as empresas que de fato implantam sistemas de manutenção de clientes são:

- Os custos de servir os clientes leais são menores;
- Clientes leais são menos sensíveis a preço;
- Clientes leais gastam mais com a empresa;
- Clientes leais passam recomendações positivas sobre as sua marcas favoritas.

2.3.3 Programa de Fidelização na Prática

Reichheld (2000) descreve que as empresas baseadas na fidelidade devem lembrar-se de três regras básicas: alguns clientes são intrinsecamente previsíveis e

fiéis; alguns são mais rentáveis que os outros; e alguns acharão que os produtos e serviços da empresa são mais valiosos que os de seus concorrentes. Nenhuma empresa pode satisfazer todas as necessidades de todos os consumidores. Para Kotler (1998) existem duas maneiras de aumentar a taxa de retenção de consumidores: erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedores, principalmente quando isso envolve altos custos de capital; entregar alta satisfação aos consumidores, pois isso torna difícil para um concorrente conquistar o cliente apenas praticando preços menores ou mudando as técnicas de persuasão. Stan Rapp *apud* Bretzke (2000) cita algumas regras básicas que uma empresa deve seguir para a fidelização de seus clientes:

- Desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente;
- Desenvolver atividades concomitantes sempre que possível;
- Ouvir o cliente cuidadosamente;
- Pesquisar o cliente respeitosamente;
- Descobrir a força da propaganda de resposta direta;
- Transformar compradores em adeptos.

Para manter altos níveis de fidelização de clientes, Jones (2000), coloca algumas lições importantes que as empresas deveriam seguir na formulação de suas estratégias:

- Um bom produto ou serviço será sempre a base para o desenvolvimento da fidelidade do cliente. Sem ele, nenhum programa para fortalecer o relacionamento de uma empresa com seus clientes será bem-sucedido;
- As empresas devem desenvolver produtos e serviços personalizados de acordo com o que os clientes individuais querem;
- O desenvolvimento da fidelidade do cliente deve ser um compromisso de toda a empresa. Todas as atividades da organização devem servir ao objetivo de criar valor para o cliente;
- Reunir informações sobre os clientes não é tudo. Por mais sofisticada que seja, a tecnologia da informação é simplesmente um instrumento para

melhorar a qualidade do produto e do serviço e, com isto, atender às necessidades individuais dos clientes;

- O impacto econômico do foco de uma empresa na fidelidade do cliente torna-se evidente apenas após um longo período de tempo. Portanto, a avaliação a longo prazo do comportamento do cliente é essencial para se compreender o retorno sobre o investimento em iniciativas de fidelização. Sem avaliação, uma empresa pode perder prematuramente o seu foco na fidelidade do cliente;
- Nunca perder de vista as atividades dos concorrentes.

Sendo assim, fica clara a necessidade da empresa concentrar-se em determinados clientes e fazer todo o possível para conservá-los, elaborando políticas de preços, linhas de produtos e níveis de serviços voltados para o crescimento de sua fidelidade.

2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Toda concepção de estratégias de marketing deve partir de estudos dos mercados para onde as ações se destinam (MEYLL, 2002). É razoável imaginar que se precisa conhecer profundamente esses mercados para que as estratégias tenham o sucesso desejado. E com isso, torna-se necessário entender os fatores que influenciam os consumidores antes, durante e depois do consumo dos produtos ou serviço. Sendo assim, o estudo do comportamento do consumidor deve ter três elementos: o próprio consumidor, o produto/serviço e a situação em que se dá a compra ou o consumo:

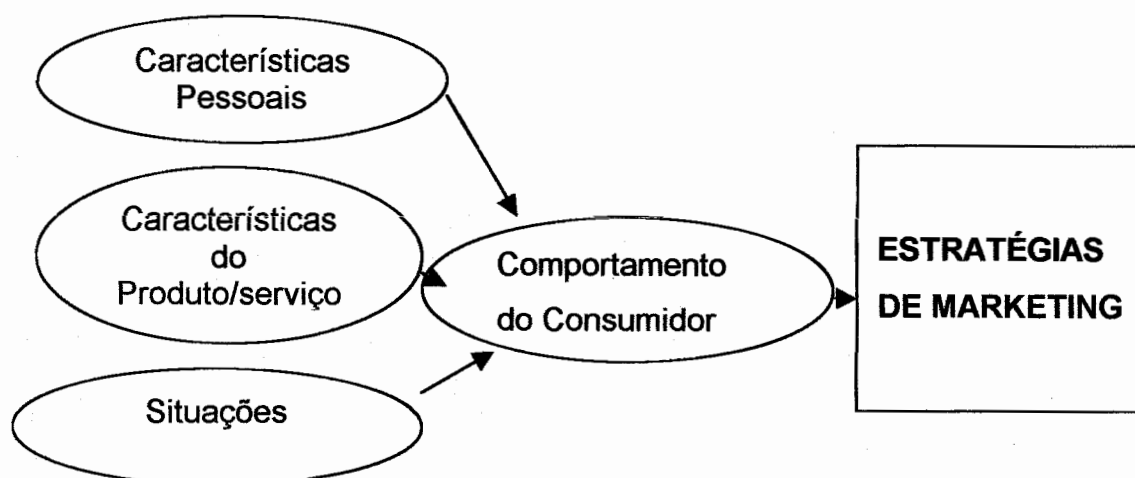


Figura 2: O comportamento do consumidor: O que ele influencia e por quem é influenciado.

Fonte: MEYLL (2002, p. 7)

Quando se olha a fig. 2, percebe-se a importância do estudo do comportamento do consumidor para qualquer estratégia de marketing. Vários clientes podem apresentar comportamentos diferentes em relação a um mesmo produto numa mesma situação, ou um cliente pode apresentar comportamento diferente com relação a um mesmo produto em situações diferentes.

As pressões do mundo capitalista voltado para o consumo como vivemos atualmente e o aumento de exigência dos níveis de qualidade, fez com que o comportamento do consumidor e sua satisfação fossem muito pesquisados na última década.

Diversos são os fatores influenciadores do comportamento dos consumidores. Meyll (2002, p. 9) classifica os fatores que influenciam o comportamento em dois: fatores externos e fatores internos.

Kotler, 1998 define alguns fatores que influenciam o comportamento de compra dos clientes.

Fatores Culturais	Fatores Sociais	Fatores Pessoais	Fatores Psicológicos	Comprador
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Subcultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de referência • Família 	<ul style="list-style-type: none"> • Idade e estágio de ciclo de vida • Ocupação 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação • Percepção • Aprendizagem 	
<ul style="list-style-type: none"> • Classe Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis e posições sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Condições econômicas • Estilo de vida • Personalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Crenças e atitudes 	

Figura 3: Fatores que influenciam o comportamento

Fonte: Kotler, (1995 p. 163)

Observa-se que tanto Kotler, (1998), como Hawkins, (1998), descrevem praticamente os mesmos fatores influenciadores do comportamento de consumo. Percebem-se apenas formas diferentes de classificação.

2.4.1 Fatores Culturais

Engel (2000, p. 394) descreve cultura como sendo “um conjunto de valores, idéias, artefatos e outros símbolos significativos que ajudam os indivíduos a se comunicar, a interpretar e a avaliar como membros da sociedade”.

Para Stanton (1980, p. 146) cultura pode ser definida como sendo “um complexo de símbolos e dispositivos criados pelo homem e transferidos de geração em geração como fatores determinantes e reguladores do comportamento humano numa determinada sociedade”. Já Giansesi (1994), refere-se à cultura como sendo os valores as quais uma pessoa está exposta desde a infância, e que vão sendo incorporados.

Sendo assim, percebe-se que a cultura exerce uma ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor. Para Kotler (1998) a cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa.

Pode-se dizer então, que a cultura, em conjunto com outros elementos do ambiente, afeta todos os estágios da tomada de decisão do consumidor.

2.4.2 Fatores Sociais

O comportamento do consumidor é também influenciado por fatores sociais. Kotler (1998) os define como grupos de referência, famílias, papéis e posições sociais.

Chama-se grupo de referência todos os grupos de pessoas que de uma maneira ou de outra interferem no comportamento de um indivíduo. Meyll (2002, p. 51) define grupos de referência como sendo "um grupo cujas perspectivas e valores presumidos são utilizados por um indivíduo como uma base para seu comportamento corrente". Isto quer dizer que se uma pessoa está envolvida em um grupo, é provável que esse grupo funcione como um espelho para esse indivíduo ou até mesmo como uma fonte de informação a ser considerada.

Segundo Engel (2000, p. 460) esta influência pode vir por meio de comunicação boca a boca, que é tida para o indivíduo como altamente confiável, ou pode ser por uma identificação com pessoas admiradas e respeitadas. O impacto dessas influências depende exatamente do grau de envolvimento das pessoas com o grupo. Quando se fala de grau de envolvimento, deve-se lembrar da família, que exerce neste aspecto uma influência de modo único. Para Meyll (2002, p. 62) a família tem influência não só no aspecto normativo como também sobre a personalidade, atitudes e motivações dos indivíduos. É ela que socializa, filtra e interpreta as normas dos sistemas sociais. Podemos dizer então que a família é o mecanismo básico pelo qual são transmitidos valores culturais e sociais, bem como padrões de consumo.

Gianesi (1994) aponta alguns estudos em que os consumidores procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais, quando avaliam serviços ou produtos antes da compra. Sendo assim, a influência de outras pessoas tende a representar um papel muito importante da tomada de decisão do consumidor, principalmente se estiver algum risco envolvido, tanto no produto quanto no serviço.

2.4.3 Fatores Pessoais

Quando Kotler (1998, p. 168) define os fatores pessoais como sendo influenciadores, quer-se dizer que são particularidades como idade, estágio de ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima que o próprio consumidor possui e que podem estar modificando suas necessidades ou até mesmo as percepções de um produto ou de um serviço.

Didaticamente, os fatores pessoais normalmente são divididos em dois tipos, e cada um com graus de importâncias diferenciadas: Giansesi (1994) separa os fatores pessoais em *fatores demográficos e fatores psicográficos*.

Os fatores demográficos ocupam um importante papel no comportamento do indivíduo. A idade de uma pessoa tem relação com os seus interesses, gostos, habilidade como comprador, preferências políticas e comportamento como investidor (MEYLL, 2002, p. 33). É comum fazer correlações entre o consumo de certos produtos e a faixa etária do consumidor. Percebe-se, por exemplo, que as empresas brasileiras estão se preocupando em desenvolver produtos e serviços para a terceira idade porque a população em geral está envelhecendo. Então a idade é um importante fator determinante do comportamento do consumidor.

Outro fator que exerce um importante papel da demanda por bens e serviços é a renda, pois a escolha de produtos é bastante afetada pelas condições econômicas de uma pessoa (KOTLER, 1998, p. 172). Nos serviços bancários, percebe-se claramente a importância desse fator, em que a maioria dos produtos é produzida e ofertada de acordo com a poder econômico do indivíduo.

Apesar dos fatores demográficos serem considerados importantíssimos, alguns autores como Giansesi (1994) e Kotler (1998) consideram os fatores psicográficos (estilo de vida, personalidade e autoconceito) os mais relevantes para a definição do comportamento de um indivíduo, pois descrevem como as pessoas pensam e as ações que são geradas por sua forma de pensar.

Em serviços bancários fica muito clara a importância desse fator. Alguns clientes preferem ser atendidos em máquinas de auto-atendimento, em casa pela internet, ou receber os produtos pelo correio. São os clientes que valorizam a rapidez ou são atraídos pela tecnologia. Outros preferem ir ao banco e não abrem

mão do atendimento pessoal. São os clientes mais conservadores, pois temem as inovações.

Para Meyll (2002, p. 111) estilo de vida vem de características individuais que foram sendo moldadas por meio de interação social, demografia, classe social, grupos, motivos, personalidades, etc. Pode-se dizer também que é uma expressão da situação no momento, experiências de vida, valores, padrões de consumo, atitudes e expectativas, podendo ser considerado, por isso, um motivador básico que influencia muitas das necessidades e atitudes dos consumidores. Dessa maneira pode-se afirmar que estilo de vida é a combinação das influências de personalidade com os valores sociais que foram internalizados pelo indivíduo.

2.4.4 Fatores Psicológicos

Os fatores psicológicos influenciadores do comportamento do consumidor segundo Kotler (1998), Giansi (1995), Cobra (1990) e Stanton (1980) são:

- **Motivação** – É aquilo que leva um consumidor a realizar uma compra procurando satisfazer a determinadas necessidades. Segundo Meyll (2002, p. 72) “motivação é a explicação para um comportamento humano”. Existem diversas teorias sobre motivação, mas a mais utilizada entre os profissionais de marketing é a teoria da hierarquização das necessidades de Malow.

Esta teoria baseia-se em quatro premissas: a) todas as pessoas adquirem um conjunto de motivos por meio de herança genética e interação social; b) uns motivos são mais básicos e críticos do que outros; c) os motivos básicos devem ser satisfeitos pelo menos até um nível mínimo antes que outros motivos sejam mobilizados; d) tão logo os motivos básicos são satisfeitos, entram em cena motivos mais avançados (MEYLL, 2002, p. 72-73).

Maslow *apud* Kotler (1998, p. 173) classifica as motivações humanas em cinco níveis: 1) fisiológico, que compreende as exigências que nossos corpos impõem sobre nós visando a saúde ou a sobrevivência; 2) segurança, que são consideradas as necessidades de segurança física (habitação e proteção) e

psicológica (estabilidade, familiaridade, etc); 3) social, que são as necessidades de amor, amizade e afiliação; 4) estima, que são as necessidades de se sentirem competentes ou reconhecidos (status, superioridade, respeito, admiração e prestígio); 5) auto-realização, que são valores como verdade, beleza, bondade, justiça etc.

Segundo Kotler (1998, p. 173) a teoria de Maslow ajuda o profissional de marketing a interpretar como vários produtos se ajustam aos planos, metas e nos estágios diferentes da vida dos consumidores.

Percepção – é quando uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo (KOTLER, 1998, p. 174). A pessoa para tomar uma decisão leva em conta não só os estímulos físicos, mas também o meio ambiente e as condições interiores.

Para Giansesi (1994, p. 69) a percepção é fundamental no processo que um indivíduo passa para avaliar um serviço. Pelo motivo da intangibilidade existente nas empresas de serviços, conforme visto anteriormente, a forma pela qual o consumidor do serviço o percebe é bem menos objetiva do que o seria com um produto.

Kotler (1998, p. 175) mostra que as pessoas percebem a mesma situação de formas diferentes. Isto acontece em função de três processos: a) atenção seletiva, que é a grande quantidade de estímulos diários que uma pessoa está exposta, e quais desses estímulos serão percebidos por essas pessoas; b) distorção seletiva, que é a tendência das pessoas interpretarem as informações conforme suas intenções pessoais; c) retenção seletiva, que é a tendência das pessoas reterem poucas coisas, mas retêm apenas as informações que confirmem suas atitudes e crenças.

Aprendizagem – refere-se à influência da experiência anterior do consumidor, reforçando ou não suas decisões futuras (GIANESI, 1994, p. 69). O conhecimento prévio do produto ou serviço conseguido através de experiências anteriores, reforça a atitude que um consumidor terá na decisão de uma compra.

Para Kotler (1994, p. 175) “a maior parte do comportamento humano é aprendida”.

Convicções e atitudes – representam certas noções pré-concebidas que os consumidores têm sobre certas coisas. Engel (2000, p. 240) descreve os componentes da atitude como sendo três: 1) componente cognitivo, que é o

conhecimento e as crenças de uma pessoa sobre algum produto ou serviço; 2) componente afetivo, que representa os sentimentos de uma pessoa em relação ao objeto da atitude; 3) componente conativo, que se refere às tendências de ação ou comportamentais da pessoa em relação ao objeto da atitude.

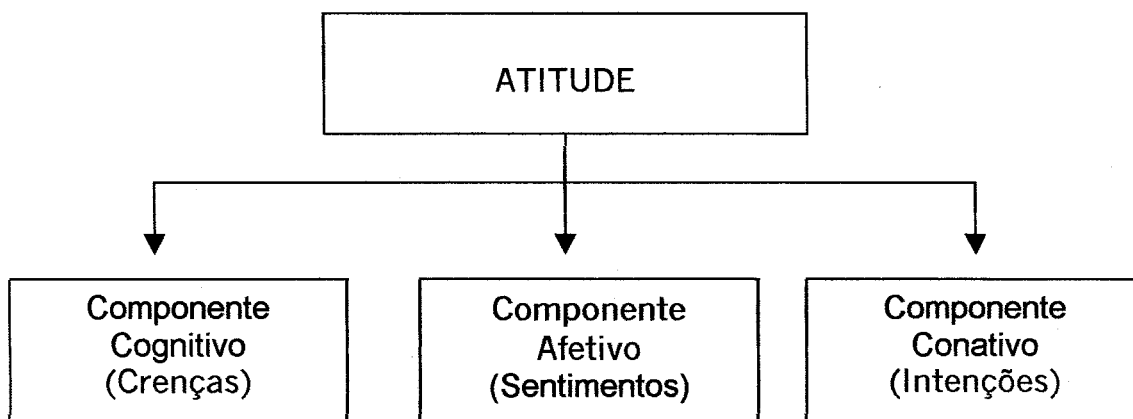


Figura 4: A visão tradicional de três componentes de Atitude
Fonte: Engel (1994, p. 240)

Segundo Cobra (1990) a compreensão das forças que influem no comportamento do consumidor é peça fundamental para adoção de estratégias de marketing. Um dos desafios para desenvolver estratégias poderosas é descobrir como os grupos consumidores (segmentação) diferem do todo e como atender às suas necessidades singulares com produtos e serviços projetados para eles. Engel (2002, p. 4) define muito bem o comportamento do consumidor. Para ele "são todas as atividades envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações".

2.5 SEGMENTAÇÃO

Antes da Revolução Industrial, os artesãos desenvolviam seus produtos de acordo com as necessidades individuais de seus clientes. A Revolução Industrial fez com que as empresas adquirissem uma capacidade muito grande de produzir,

distribuir e divulgar seus produtos de forma massificada. Com isso, as empresas perderam o contato com seus clientes. Algumas empresas ainda conseguem atuar de forma massificada como a Coca-Cola, a Nike, etc, mas isto ainda acontece de forma intensa nos mercados onde os consumidores foram privados de mercadorias de qualidade como na ex-União Soviética (KOTLER, 1998).

Atualmente, alguns críticos dizem que o Marketing de massa tende à extinção. Ele tende a se dissolver em segmentos pequenos, cada um com suas necessidade e preferências específicas. Mas o que é segmentação?

Conceitualmente, segmentar é separar em grupos homogêneos, pessoas com perfis muito parecidos, para que a oferta de produtos, a comunicação e a forma de atendimento seja adequada aos clientes com necessidades semelhantes (KOTLER, 1998).

Weinstein (1995, p. 18) definiu segmentação como sendo "o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente exibirão comportamento de compra similar". A segmentação é uma grande ferramenta no planejamento de marketing e na formulação de estratégias, em que a empresa consegue identificar seus mercados-alvo e suas oportunidades para conseguir vantagens competitivas.

Muitas oportunidades de negócio aparecem quando são identificados os mercados-alvo, mas se torna quase impossível aproveitar todas as oportunidades. As empresas, neste caso, são obrigadas a promover as escolhas estratégicas. É preciso estar claro para as empresas que seus produtos e serviços não são adequados para todas as pessoas consumidoras. "Escolhas estratégicas determinam domínios organizacionais ou oportunidades de mercado" (HREBINIAK, LAWRENCE E JOYCE, 1985 p. 8).

Todas orientações para Marketing têm seu foco apontado no cliente (MACCARTHY, 1978). Desde a década de 50, quando Wendel Smith's apud Kaynak (1985) falou da segmentação como uma estratégia viável para atuação nos mercados, os profissionais de Marketing das grandes e pequenas empresas reconhecem que a segmentação pode ser uma ciência ou uma arte.

As grandes empresas, principalmente as que atuam no Varejo, necessitam de estratégias específicas para se aproximar dos clientes e vender seus produtos e serviços. O desafio é chegar a esse público, considerando que os mesmos são em

grande número, moram nas diversas regiões do País, possuem necessidade e desejos diversos, com hábitos e costumes cada vez mais variados (RICHERS, 2000).

Para Hiijar (2000) uma das maneiras de se chegar a esses clientes, levando-se em consideração todas as diversidades apresentadas, é separar este mercado para poder oferecer um tratamento diferenciado a um grupo de pessoas com características parecidas.

A segmentação é sem dúvida uma importante ferramenta para o auxílio na definição da estratégia a ser utilizada pela empresa. Uma vez agrupados os clientes cujos perfis sejam semelhantes, proporcionam à empresa condições de optar por uma atuação focada, baseada em fatos e dados, podendo principalmente centrar seus esforços nos mercados/clientes priorizados (WEISTEIN, 1995).

Segundo Kotler (1998) a empresa reconhece que os compradores diferem nos desejos, poder de compra, atitudes e hábitos de compra. Entretanto, a empresa não dispõe de condições para personalizar seu "pacote" de ofertas a cada consumidor. Para chegar a esses clientes, a empresa separa em alguns segmentos amplos, de acordo com seu potencial, e daí desenvolve suas estratégias para atingir os segmentos priorizados.

Quando se destaca um grupo de pessoas com características semelhantes, espera-se que as necessidades de consumo desse grupo sejam parecidas. Uma boa escolha do modelo de segmentação é fundamental para o atendimento das metas propostas.

2.5.1 Segmentação em Bancos

Os grandes bancos de varejo do País trabalhavam com modelos de segmentação muito parecidos uns com os outros. A renda era até a pouco, a variável principal e talvez a única.

Toda a estratégia, formas de comunicação e cesta de produtos eram focadas nos clientes que tinham determinado poder de compra em razão de sua posse de bens e renda bruta (TOLEDO, 1987).

"O principal parâmetro ainda continua sendo a faixa de renda", disse Neto apud Carvalho (2000 p. 1), presidente de um dos maiores bancos do País. Mas

complementa... “Uma boa ficha do cliente inclui mais do que dados cadastrais como idade, endereço e sexo. Tem que trazer também informações de comportamento bancário como número de produtos que o cliente tem, tempo de relacionamento, perfil de crédito, dados sobre cheque especial e se é cliente aplicador ou tomador de crédito. Com estes dados em mãos é possível identificar as características comuns entre os que compraram um determinado produto e buscar na relação de clientes aqueles com padrão semelhante, mas que ainda não possuem o produto. É a troca da metralhadora por uma arma de mira ajustada”.

Segundo Mintzberg (1988) as empresas prestadoras de serviços precisam ter estratégias de diferenciação. A estratégia de segmentação é o processo em que uma empresa maximiza as variáveis controláveis de Marketing em direção à satisfação de necessidades de mercado. Na segmentação estratégica, a empresa identifica os grupos que precisam de alguma forma ser administrados de formas diferentes.

As empresas financeiras de massa, por exemplo, precisam conhecer quais são os clientes que necessitam muito de empréstimos, pois eles têm uma alta probabilidade de serem inadimplentes. Inversamente, os clientes de baixo risco ou pouco volúveis serão visados e contatados intensamente, e pode ser dada uma atenção particular para a qualidade do relacionamento estabelecido com eles (STONE e WOODCOCK, 1998).

A sobrevivência das empresas depende da capacidade de buscar estratégias que possam oferecer diferenciais competitivos para fidelizar seus clientes.

A segmentação de mercado é uma ferramenta para fidelização de clientes através de oferta direcionada de produtos e serviços, comunicação dirigida, canal e preços adequados. Com isso, diminui-se o custo e aumenta-se a satisfação dos clientes (DA ROCHA, 1987; PORTER, 1996).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Lakatus e Marcone (1995) não há ciência sem emprego de métodos científicos. Assim, para o desenvolvimento deste trabalho, foram utilizadas algumas regras estabelecidas ou procedimentos metodológicos que serão descritos a seguir.

Considerando que o tema é relativamente recente e pouco difundido, esta pesquisa pode ser considerada **exploratória**, pois a finalidade principal enquadra-se no conceito de Gil (1999, p.43): "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". "Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos" Gil (1999, p.43), todas técnicas que estão presentes nesta pesquisa.

De acordo com Ferrari (1982, p. 180), pode ser também classificada como de **finalidade prática** "pelas múltiplas aplicações que recebe [...] de encontrar soluções às necessidades coletivas dos grupos, ou em função dos interesses de certas instituições ou organizações formais".

Do ponto de vista da abordagem do problema pode-se considerá-la uma pesquisa **qualitativa**, enquadrando-se nas principais características citadas por Silva e Menezes (2000, p.20):

A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo.... Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave... Os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem.

Utilizou-se de pesquisa exploratória para que o pesquisador pudesse ter um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. Para isto, optou-se por fazer um levantamento bibliográfico e conseguir, através de base conceitual, identificar as estratégias de programas de segmentação de clientes, efetuar levantamentos documentais para que o pesquisador pudesse ter uma visão de dentro da própria empresa e realizar entrevistas individuais para que as suposições do pesquisador se traduzissem em entendimento real das questões abordadas.

A coleta de dados foi feita por meio de pesquisas bibliográficas, documentos da própria empresa e utilização de entrevistas censitárias, semi-estruturadas com os

executivos de gerências ligadas às estratégias de segmentação para clientes Pessoas Físicas do Banco do Brasil. Os dados advindos da pesquisa foram tratados qualitativamente, levando-se em conta três aspectos: os resultados alcançados no estudo, a fundamentação teórica e a experiência pessoal do investigador.

4 O BANCO DO BRASIL

Em Portugal, o primeiro a compreender as vastas possibilidades de extrair vantagens para o Estado através dos mecanismos de crédito bancário foi o italiano Domingos Vandelli, que lecionara filosofia em Coimbra, a convite de Pombal.

Lançada a semente, ela viria germinar em solo brasileiro em decorrência da transmigração da monarquia. Dom Rodrigo de Sousa Coutinho sugeriu em 1808 a fundação do Banco do Brasil, o qual teria por objetivo facilitar "os meios e os recursos de que as rendas reais e as públicas necessitarem para ocorrer às despesas do Estado" (alvará de 12 de outubro de 1808).

4.1 O PRIMEIRO BANCO DO BRASIL

Instituído intencionalmente como organização comercial autônoma, o Banco contava com a captação de recursos privados para dar início às atividades. Suas ações, entretanto, foram dificilmente subscritas, vendo-se o governo na contingência de cumular os acionistas de favores para que, ao final de um ano, pudesse arrecadar a parcela mínima de capital necessário à sua instalação. As notas emitidas pelo banco circulavam no Rio de Janeiro e as suas emissões cobriam os déficits orçamentários provocados pela manutenção de uma corte numerosa e pela política externa expansionista de dom João VI.

A instituição era ainda jovem quando, do exílio, o jornalista Hipólito da Costa prenunciava: "O Real Erário muito tem exigido do Banco do Brasil obrigando-o a operações muito superiores às suas forças, pondo-o em circunstâncias de faltar a seu crédito". O favorecimento da monarquia atraía os subscritores, que estavam regionalmente assim distribuídos: do total de 1.380 ações negociadas, o Rio de

Janeiro retinha 57%, na Bahia havia 15%, em Minas Gerais 8% e em São Paulo 5%.

A ampliação do raio de ação do Banco do Brasil com a autorização para organizar filiais em outras cidades do reino deve ser entendida como uma procura de acionistas e clientes em regiões com potencial financeiro. Tanto é assim, que logo após haver entrado em funcionamento a Caixa de Descontos de Salvador, em 1818, foi regulamentada a filial de São Paulo, que iniciou as atividades em 1820. Ficava patenteado que na Bahia o banco procurava participar da euforia dos preços do açúcar e, em São Paulo, alimentava certa expectativa no sentido de sorver os excedentes monetários metálicos.

A filial de Pernambuco não chegou a funcionar porque os revolucionários de 1817 queimaram as notas remetidas do Rio de Janeiro para dar início às operações da caixa. A monarquia pretendeu criar uma "carteira" do banco em Minas Gerais para a compra de ouro e prata através de bilhetes de emissão especial. Os mineiros não se deixaram enganar com essa operação e a "carteira" não teve movimento.

A volta de dom João VI a Portugal em 1821, levando consigo as reservas metálicas do Banco, legou uma situação financeira alarmante para o herdeiro do trono. Com um déficit superior a seis mil contos de réis, maior que seu capital e com um lastro metálico que cobria apenas 20% do valor nominal de suas notas, o Banco do Brasil tornou-se a instituição financeira de sustentação da Guerra de Independência.

A partir de 1824 a depreciação da moeda bancária se acentuou. O desempenho da instituição passou a ser questionado pela oposição tão logo o Congresso foi aberto. O antagonismo ao Banco do Brasil estava vinculado à luta contra o absolutismo que se exercia através da instituição que o financiava.

A classe dominante de grandes proprietários e comerciantes, especialmente do Rio de Janeiro, era conivente com o Imperador e seu banco porque remunerava-se regamente enquanto portadora das ações, na medida em que os juros dos empréstimos ao Tesouro eram contabilizados como lucro.

Em 1828 o Banco estava contabilmente falido e o reconhecimento de sua falência implicava reconhecer a insolvabilidade do Tesouro Nacional. O ágio dos metais sobre as notas do Banco chegava a 100% quanto ao ouro, 40% quanto à prata e 12% quanto ao cobre. A oposição exigia a extinção imediata do Banco do

Brasil. A monarquia desejava uma reestruturação que não matasse sua galinha dos ovos de papel.

Demonstrando sua postura moderada, saiu vitoriosa do Parlamento a posição de liquidação gradual (lei de 23 de setembro de 1829). Pouco tempo depois começaram a surgir críticas contra a liquidação do primeiro Banco do Brasil.

4.1.1 O Banco do Brasil Atual

O Banco do Brasil atual surgiu em 1905, quando uma crise bancária levou seu predecessor direto, o Banco da República, à beira da falência. Devido à importante posição que o Banco da República ocupava no sistema financeiro do País e a seu papel semi-oficial como banqueiro do governo, o Tesouro Federal interveio para apoiá-lo.

O banco reorganizado, agora chamado Banco do Brasil, ficou sob controle direto da União. O Tesouro comprou aproximadamente 1/3 das ações da nova instituição, o maior lote único de votos. Além disso, os novos estatutos do banco autorizavam o presidente da República a nomear o presidente do Banco do Brasil (o que já se fazia com o Banco da República) e um dos seus quatro diretores.

Quando o Governo Federal assumiu o controle, ele o fez com o objetivo de empregá-lo para estabilizar o câmbio. O Tesouro depositou seus fundos no Banco do Brasil, que se tornou o único agente do governo em transações com moeda estrangeira; o banco era o maior negociante naquele lucrativo negócio e, desse modo, debilitava a dominação dos bancos estrangeiros nas operações de câmbio.

O ministro da Fazenda originariamente pensara em vender 1/3 das ações aos europeus, e apenas a relutância destes últimos fez com que o Banco do Brasil fosse inteiramente brasileiro. O Banco mostrou-se apto para evitar pequenas oscilações nos mil réis, mas, embora a taxa de câmbio permanecesse estável entre 1906 e 1914, isso ocorreu graças à Caixa de Conversão e não ao Banco do Brasil.

Enquanto banco comercial, o Banco do Brasil era concebido como "o regulador constante e benéfico do crédito público". Não era, entretanto, um banco de desenvolvimento: seu estatuto de 1905 proibia empréstimos ou descontos de prazo de mais de seis meses, vetava qualquer redesconto e impedia a compra de ações de outras companhias. Embora controlasse a Frota Mercante do Lóide Brasileiro por

um curto período, ele a havia herdado do Banco da República, razão por que nunca operou com a maior frota mercante do Brasil e procurou ansiosamente passar adiante este investimento.

A orientação do Banco era, sobretudo cautelosa e, quando a Primeira Guerra Mundial provocou uma crise de liquidez, imediatamente reagiu, elevando a taxa de desconto e reduzindo à metade suas operações, num comportamento mais conservador do que o de seus concorrentes.

No período de 1906 a 1913, os empréstimos do Banco do Brasil em relação aos depósitos estavam abaixo de 0,7, enquanto os demais bancos registravam uma relação acima de um.

Apesar de ser um banco interestadual, possuía apenas quatro filiais no País. O fato de o Banco do Brasil não haver exercido um papel ativo no sentido de expandir sua rede de agências contribuiu gravemente para emperrar o sistema

4.1.2 O Plano Cruzado: Fim da Conta Movimento

A aceleração da inflação, no final de 1985, que elevou a taxa ao patamar de 15% ao mês, forçou o governo a instituir um novo plano de estabilização, divulgado em 28 de janeiro de 1986. De início, obteve grande sucesso, em termos de controle da inflação e de níveis de crescimento econômico. Baseou-se no congelamento dos preços, dos salários e do câmbio, na desindexação da economia, na criação de um novo padrão monetário, o cruzado, e no aumento de taxas de juros para conter a demanda.

Como parte do Plano Cruzado, foram introduzidas alterações fundamentais no relacionamento do BB com o Banco Central e o Tesouro Nacional. Por meio do voto 45/86, de 30 de janeiro de 1986, foi feito o congelamento da conta movimento, que o Banco Central mantinha no Banco do Brasil para contabilizar as operações de interesse do governo federal, com as novas operações ocorrendo dentro da sistemática de prévio suprimento de recursos.

O Banco perdeu, ainda, os recursos originários do fluxo de caixa do orçamento do Tesouro. Em contrapartida, foi autorizado a praticar todas as operações permitidas às instituições financeiras.

O crescimento de um segmento financeiro não monetário foi viabilizado pelas leis de reforma bancária e de mercado de capitais (a Lei no 4.728, de 1964). O fato de que não era permitido ao Banco do Brasil participar desse segmento contribuiu, ao lado do contingenciamento de suas operações pelo Governo, para a queda de sua participação nos empréstimos ao setor privado.

O primeiro passo do Banco foi criar a BB DTVM, implantando-se o Fundo Ouro de Ações em junho de 1986. Já desde o início, não foi possível ao Tesouro fornecer ao Banco do Brasil os recursos necessários para este atender às operações de crédito agrícola. O Banco cobriu cerca de 25% com recursos próprios, sob promessa de receber o montante correspondente à equalização de juros, o que só veio a ocorrer no ano seguinte. A incapacidade do Governo de suprir os recursos requeridos iria se transformar num problema recorrente, com graves repercussões.

O ano de 1986 viu, também, nascer o programa Verão Ouro, de apoio a clientes do cheque-ouro em viagem de férias, e que iria se revelar um grande sucesso de *marketing*. O cheque-ouro, com garantia de pagamento, produto inovador, cuja marca acabou se confundindo com o produto, havia sido criado em 1969.

A expansão das operações do Banco e o comportamento da concorrência permitiram ampliar a participação dos empréstimos do Banco no sistema financeiro nacional, que caíra para 7,5% em março de 1985, atingindo 14,8% ao final do primeiro semestre de 1986, participação que, a grosso modo, seria mantida nos anos seguintes.

Nessa ocasião, do total dos empréstimos, 40% eram financiados por recursos próprios e por captação no mercado. A agropecuária recebeu 37% das aplicações, a indústria 9%, o comércio e os serviços 27% e o setor público, incluindo empresas estatais, 27%. Destacam-se nas operações com o setor público, empréstimos a estados e municípios com recursos do Tesouro Nacional.

Em termos administrativos, a necessidade de captar recursos no mercado e melhor geri-los levou à criação da vice-presidência de finanças. Iniciou-se ainda a reformulação das estruturas física, tecnológica e de pessoal das agências e das unidades de suporte.

A momentânea eliminação da inflação afetou o sistema bancário pela perda dos ganhos inflacionários, em parte compensados pela maior monetização da

economia e pela expansão das operações ativas. Muitos bancos deram início a um processo de ajuste, com revisão de política de pessoal, cobrança por serviços antes gratuitos e fechamento de pontos de atendimento. O sucesso do plano foi curto e iniciou-se período de grande instabilidade econômica, com a implantação fracassada de diversos planos de estabilização.

Em 1987, o banco continuou a ocupação do novo espaço de mercado, com a criação da financeira, da empresa de *leasing*, da corretora de seguros e da administradora de cartões de crédito. Foi lançado o cartão de crédito Ourocard, o Fundo Ouro de Renda Fixa e a caderneta de Poupança Ouro, para direcionar recursos para o financiamento do crédito rural, substituindo o aporte de recursos do Tesouro. Criada em fevereiro, a Poupança Ouro já acumulava ao final do ano 7,5% de toda a captação do sistema.

Esse ano marcou ainda o início das atividades da Fundação Banco do Brasil, que passou a centralizar as atividades de apoio às áreas científica, tecnológica e social.

As atividades do BBI-Banco de Investimentos iniciaram-se em julho de 1989, e em outubro inauguram-se as instalações do Centro Cultural Banco do Brasil, no Rio, entidade que em pouco tempo passou a registrar a presença de mais de dois milhões de visitantes por ano.

Por decisão do Governo Federal, todas as empresas estatais e de economia mista tiveram o número de diretores reduzido a cinco, mais o presidente, independentemente de seu porte. O banco, que tinha quatro vice-presidentes e dez diretores, viu esse número reduzido a seis, porque conseguiu um a mais por conta da Cacex. Na oportunidade, foi realizada uma reformulação administrativa.

A rede do Banco do Brasil alcançou 4.449 unidades domésticas ao final de 1989, das quais 2.377 eram agências, somando-se 46 dependências no exterior. O número de funcionários atingiu 134 mil.

4.1.3 A Década de 1990

O início de 1990 foi marcado por mais um plano econômico, o chamado Plano Collor, que aumentou ainda mais o grau de distorção existente na economia,

com o congelamento de depósitos de clientes e de parte do capital de giro das instituições financeiras.

Para o Banco, esse ano representou também o fim da Cacex, com a transferência de suas funções para o então Ministério da Economia. Passou ainda o Banco por reformulação administrativa. Sua estrutura foi alterada, reduzindo-se a administração central e o número de funcionários em cerca de 10%.

O volume de recursos aportado pelo Tesouro ao crédito agrícola reduziu-se cada vez mais, em vista das restrições fiscais, representando em 1991 apenas 17% do total. A pressão sobre o Banco para cobrir o diferencial, existente já há algum tempo, levou à aplicação, no crédito rural, de um volume de recursos superior ao disponível nas fontes, com o desvio de recursos destinados a outras atividades, ou mesmo à captação adicional no mercado, a custos mais elevados.

Além disso, a necessidade de controle da inflação tendeu a depreciar os preços mínimos, ao passo que os altos juros reais, típicos dos sucessivos planos econômicos, aumentavam bem mais os custos dos financiamentos, gerando descompassos que tiveram sérias repercussões nas atividades do banco.

Com o fracasso do plano, houve rápida aceleração das taxas de inflação, gerando receita adicional, o que reduziu o estímulo a continuar o processo de ajuste. Voltou a crescer a rede de dependências e o número de funcionários atingiu 126 mil em 1993.

As mudanças que ocorreram nos últimos anos ficaram refletidas na estrutura de recursos: enquanto em 1985 apenas 34% das operações de crédito com o setor privado tinham sua fonte em operações de mercado, o restante provindo basicamente do Tesouro e do Banco Central, ao final de 1994, 80% tinham sua fonte no mercado, e apenas 8% fornecidas pelo Tesouro. A dependência das condições de mercado ficou ainda mais patente com as modificações efetuadas por ocasião do Plano Real.

O Plano Real foi anunciado em 1º de julho de 1994, abrangendo as áreas fiscais, monetárias e cambiais, além de engenhoso e eficaz mecanismo de desindexação da economia, via efetiva amarração do valor da nova moeda, o real, ao dólar norte-americano. Caracterizou-se por aumento no nível de taxas de juros e sobrevalorização do câmbio, viabilizada pela entrada de capital decorrente do

diferencial entre os juros domésticos e os internacionais. Destacou-se ainda por, pela primeira vez, não se basear em controle e tabelamento de preços.

Em nível mais estrutural, aprofundou-se o programa de abertura comercial, já em andamento, e pôs-se ênfase na privatização e na reforma da Constituição, com vistas a viabilizar a privatização de diversas áreas e o controle de gastos governamentais.

O impacto no Banco do Brasil foi imediato. A queda da inflação para níveis abaixo de 2% a.m. já ao final do ano implicou a perda dos expressivos ganhos inflacionários. A valorização do real frente ao dólar gerou perdas adicionais, dado que o Banco tinha mais ativos do que passivos naquela moeda.

De início, houve uma certa euforia com a expansão do volume de crédito, mas tal situação se alterou, em vista do ajuste que o Governo foi forçado a fazer nos rumos da economia, em função de nova crise externa mexicana. As novas condições de baixa inflação e aumento do nível de inadimplência levaram a uma situação de crise no sistema financeiro, tornando clara a situação de insolvência de diversos bancos, tanto privados quanto estaduais.

Uma crise financeira mais séria só foi evitada com a assunção, pelo Banco Central, de perdas expressivas no saneamento do sistema, que incluiu a intervenção em três dos dez maiores bancos privados. O Banco do Brasil, historicamente o que mais emprestava ao setor produtivo, detinha uma carteira de ativos com muitos problemas, que veio agravar suas dificuldades operacionais. Registrou-se um prejuízo de 4,2 bilhões de reais em 1995, e outro ainda maior de 7,5 bilhões de reais no ano seguinte, todo ele ocorrido no primeiro semestre, em parte decorrente do aumento de provisões para atender o crescimento da inadimplência.

A fim de manter sua integridade patrimonial, o Banco fez um aumento de capital de oito bilhões de reais no primeiro semestre de 1996. Uma consequência de chamada de capital tão expressiva foi o aumento da participação do Tesouro no capital total do Banco, que de cerca de 30% passou a 73%.

O ajuste às novas condições abrangeu ações em variadas áreas. Buscou-se aumento de receitas com a cobrança por serviços prestados, a ampliação do leque de produtos oferecidos e a exploração do potencial da rede de vendas, via criação de novas empresas na área de seguros e capitalização, em sociedade com empresas privadas.

Em termos de redução de custos, entre 1995 e 1996, racionalizou-se a rede de dependências, com redução de seu número em 541 unidades, das quais 170 eram agências; redução de porte de muitas outras e diminuição do número de funcionários em 34 mil, representando o rompimento do modelo de relações trabalhistas até então existente. Ao final de 1996, eram 85 mil funcionários e 4.443 pontos de atendimento, dos quais 2.931 eram agências.

As perdas decorrentes do descompasso cambial e da alta inadimplência levaram o Banco a substancialmente aprimorar seus sistemas de administração de risco e de concessão de crédito. Definiu-se nova estrutura administrativa, com a criação de unidades de negócios e unidades de suporte. As nove de negócios cobrem as áreas comercial, de distribuição, de governo, internacional, de mercado de capitais e investimentos, de recuperação de créditos, rural e agroindustrial, de seguridade, de varejo e negócios.

Com isso, procurou-se não somente orientar melhor a atuação do Banco, mas com a criação do cargo de superintendente executivo para cada área de negócios e de suporte deu-se mais profundidade à estrutura executiva, restrita aos sete membros do conselho diretor. Procurou-se, também, isolar o Banco de influências políticas em suas operações, com a redução do poder dos representantes do Governo nos conselhos de administração e fiscal.

As prioridades de atuação do Banco do Brasil voltaram-se para o varejo, a área de seguridade e a de mercado de capitais. Foram criadas várias empresas em parceria com o setor privado em que o Banco, embora com a maioria do capital, não detém o controle, como a Brasilprev, na área de previdência privada, a Brasilcap, empresa de capitalização, a Brasil Saúde, na área de seguro de saúde, a Brasil Veículos, no ramo de seguro de veículos e a Brasilseg, na área de seguros, posteriormente desdobrada em Aliança do Brasil, atuando nos ramos vida e elementares.

4.2 CONGLOMERADO BANCO DO BRASIL

O Conglomerado Banco do Brasil é formado por:



Figura 5: Conglomerado Banco do Brasil
Fonte: BB

4.2.1 Estrutura Interna do Banco do Brasil

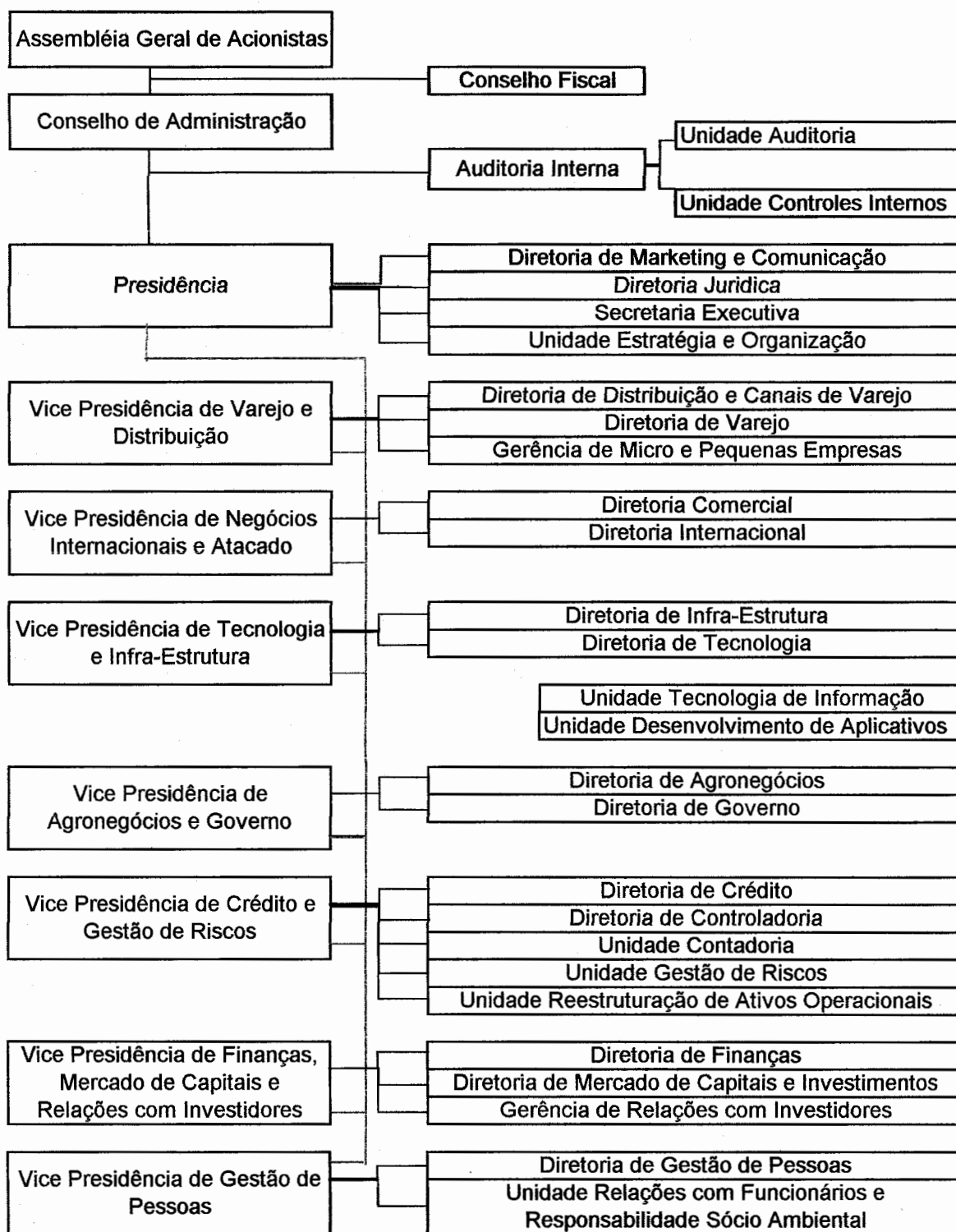


Figura 6: Estrutura Interna Banco do Brasil
Fonte: BB

4.3 A AGÊNCIA CASTRO – PR

A agência do Banco do Brasil no município de Castro foi inaugurada em 30 de setembro de 1961, completando 42 anos de atuação no ano de 2003.

É uma agência de varejo, cuja estrutura organizacional, de nível operacional, destina-se ao relacionamento com clientes do Banco do Brasil e ao atendimento de consumidores, mediante comercialização de produtos bancários ou não bancários e à prestação de serviços. Vincula-se hierarquicamente a uma Superintendência Estadual e tem seu modelo construído e ajustado pelo agrupamento de atividades, sempre com a visão do cliente final – GESTÃO POR CLIENTE – e sob o ponto de vista do processo propriamente dito – VISÃO POR PROCESSO. Essas atividades, agrupadas, formam dois grandes segmentos organizacionais:

- **SEGMENTO NEGOCIAL** – compreende toda a gestão dos negócios da agência, enquanto relacionamento com clientes, estratégias e resultados, bem como os processos imediatamente complementares ao negócio. É constituído por Plataformas de Negócios:

- Plataforma Pessoas Físicas – voltada ao relacionamento com pessoas físicas, observando as metas e resultados estabelecidos, a qualidade do atendimento e a satisfação do cliente. É estruturada em três níveis de relacionamento, respeitando critérios de segmentação de mercado de clientes pessoas físicas (Exclusivo – NR1, Preferencial – NR2 e Pessoas Físicas – NR3);
- Plataforma Empresas – voltada ao relacionamento com pessoas jurídicas de direito público e privado e entidades do segmento governo, observando as metas e resultados estabelecidos, a qualidade do atendimento e satisfação do cliente. É estruturada em carteiras, respeitando os critérios de segmentação de clientes pessoas jurídicas e governo.

- **SEGMENTO DE ADMINISTRAÇÃO** – engloba o atendimento operacional não-negocial e a gestão dos processos internos da dependência (módulo de serviços e administrativo). É constituído por Módulos:

- Módulo Apoio Administrativo – estrutura voltada à gestão dos processos internos da dependência;
- Módulo Pagamentos/Recebimentos/Tesouraria – estrutura voltada ao atendimento não negocial de liquidação de papéis de caixa, aglutinando atividades voltadas ao controle e movimentação do numerário da dependência em moeda nacional e estrangeira;
- Módulo Auto-Atendimento – estrutura voltada à orientação aos clientes e consumidores, disponibilização de serviços e produtos e identificação de oportunidades negociais;
- Módulo PAB – estrutura voltada à gestão do atendimento realizado junto a Postos de Atendimento Bancários – PAB

Atualmente, 25 pessoas compõem o quadro de funcionários da agência, distribuídos conforme organograma a seguir:

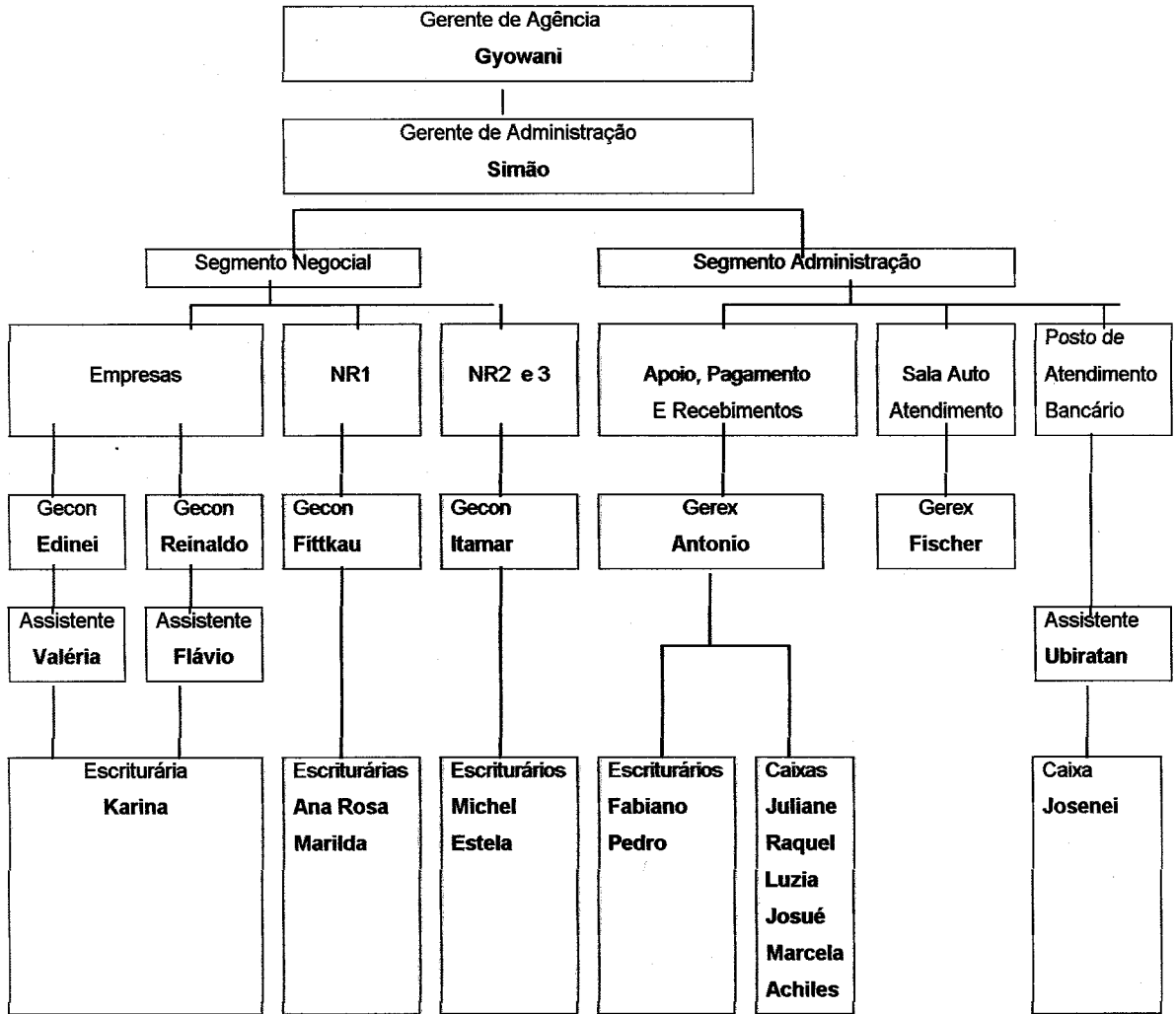


Figura 7: Organograma Agência do Banco do Brasil de Castro
 Fonte: BB

Atuam na agência ainda três estagiárias, Alessandra, Adriana, Karen e uma contratada temporária, Séfora.

5 SEGMENTAÇÃO DE PESSOAS FÍSICAS NO BB

Atualmente, o BB dispõe de dois critérios de segmentação Pessoa Física (BB, 1999o):

- **Segmentação por Nível de Relacionamento:** Esta segmentação, cujo critério de enquadramento dos clientes é de renda mensal, volume de investimento (aplicações em poupança, fundos, depósito a prazo etc) e posse de ações do BB, tem o objetivo de definir o tipo de relacionamento que a empresa oferecerá a seus clientes. Ela busca atender na rede de agências do BB diferenciadamente um grupamento de clientes, valorizando o seu relacionamento e potencial de negócios;
- **Segmentação Comportamental:** A segmentação Comportamental, cujo critério de enquadramento dos clientes é a combinação de variáveis de consumo, utilização de canais, rentabilidade e dados sócio-demográficos, tem o objetivo de direcionar a comunicação, canais e a oferta de produtos e serviços adequados para grupamentos de clientes, com comportamentos diferentes (fig. 8);

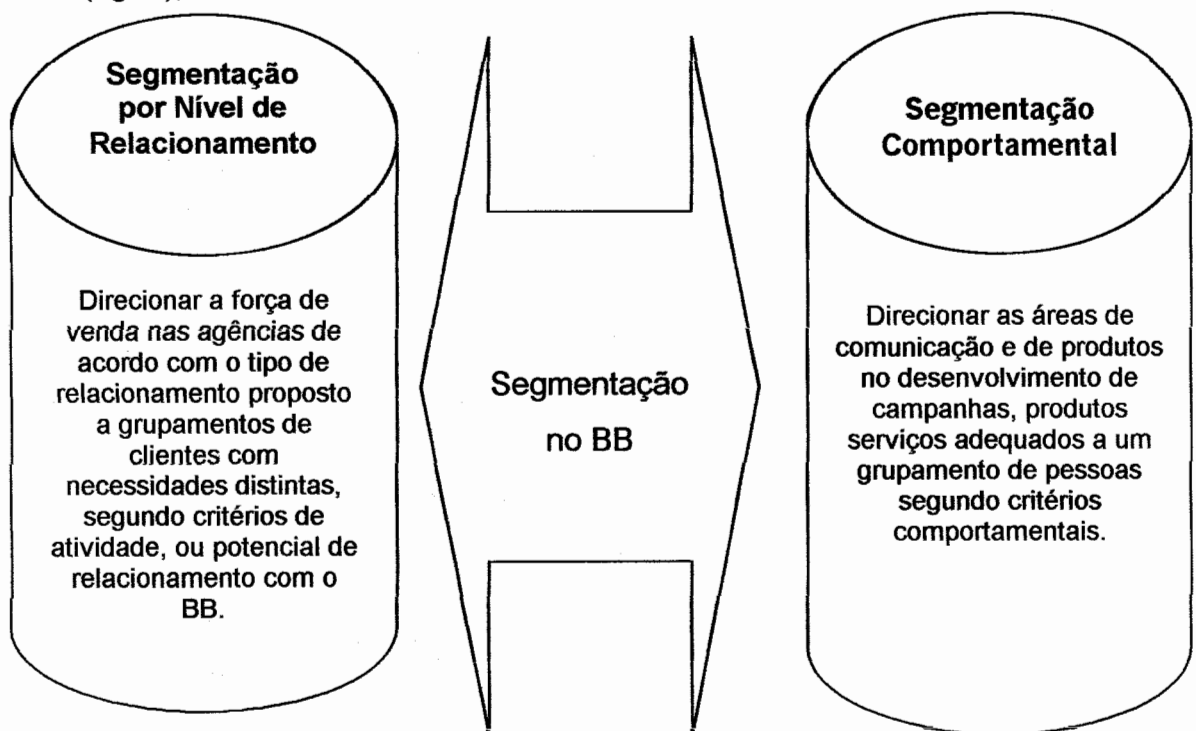


Figura 8: Modelos de segmentação no Banco do Brasil
Fonte: BB (2000).

A escolha da segmentação comportamental foi adequada por descrever o perfil de consumo dos clientes. Essa metodologia foi escolhida devido a consistência do modelo, dada pela combinação de várias técnicas estatísticas e matemáticas, ampliando as possibilidades de que o modelo capture a realidade da forma mais fidedigna possível (BB, 1997b).

A necessidade de definir níveis de relacionamento, mesmo tendo a segmentação comportamental já definida, foi devido à:

- Dificuldade da rede de agências de absorver os segmentos como forma de atendimento;
- Direcionar a força de venda nas agências de acordo com o tipo de relacionamento proposto a grupos de clientes com necessidades distintas, segundo critérios de atividade, ou potencial de relacionamento com o BB;
- Direcionar as áreas de comunicação e de produtos no desenvolvimento de campanhas, produtos e serviços adequados a um grupo de pessoas, segundo critérios comportamentais;
- Dificuldade de fazer comparações com as segmentações adotadas no mercado.

5.1 A HISTÓRIA

Até 1995, o BB adotou políticas de segmentação orientadas para renda ou para a posse de determinado produto. Foi o caso da Política de Seletividade no início da década de 90, que fixava parâmetros para a concessão de produtos e serviços. Como exemplo, havia a exigência de valores mínimos de saldo médio para a manutenção de contas correntes, valores exigidos como depósitos iniciais e valores mínimos de renda mensal para a aceitação de novos clientes (BB, 1989 e 1994).

A carta circular 94/2499 (BB, 1994) descreve um teste de segmentação de mercado a ser realizado nas agências, em que seriam identificados possíveis

segmentos para diferenciação de atendimento: profissionais liberais, funcionários do próprio banco, servidores públicos, dirigentes, aposentados, etc.

A partir do direcionamento do Banco para atuação no varejo bancário em 1996, a Unidade responsável pelas Pessoas Físicas, definiu um modelo de segmentação parametrizada/categorizada com base na renda dos clientes, expressas em salários mínimos, como orientadora no desenvolvimento e adequação do portfólio de produtos e serviços (BB, 1996c).

Esse tipo de segmentação, que passou a orientar toda a oferta de produtos, não se traduziu, na prática, em modelo de atendimento nas agências, pois as mesmas tinham a cultura de atendimento diferenciado a clientes detentores de cheques especiais (BB, 1999o), embora os cheques fossem deferidos com base na renda.

Em dezembro de 1998, com a estratégia de banco de varejo bastante sedimentada, o BB implantou o Projeto chamado “Padrões de Atendimento” com o objetivo de automatizar as transações mais utilizadas e viabilizar o atendimento de demandas mais complexas ou elaboradas. Assim, a maioria dos serviços executados nos guichês de caixa foi migrada para os terminais de auto-atendimento e Internet.

Apesar dos objetivos serem alcançados (BB, 1999o), havia ainda a necessidade do Banco oferecer atendimento diferenciado para seus clientes.

Nesta época, algumas regiões ou agências adotavam formas de atendimento seguindo características físicas da dependência, localização ou qualquer outro critério. Os modelos iam desde a segmentação por tipo de conta (Cheque-Ouro, Cheque-Classic e Comum) até a segmentação por tipo de produto (Seguro, Previdência, Agronegócios etc).

Até então, os critérios e políticas de atendimento não estavam refletidos nos sistemas corporativos do Banco que não possibilitavam a visão integral do cliente. Eram mostradas apenas visões parciais do cliente com origem na posse de produtos. A implantação de um critério de segmentação restringia-se às orientações expressas no LIC (livro de instruções circulares) para que as agências segmentassem seus clientes por renda (BB, 1995b). Na época, foram realizadas pesquisas de satisfação que apontavam para a valorização do atendimento pessoal como índice de grande importância para clientes de maior renda.

Com o objetivo de melhorar o conhecimento dos clientes, definir política clara de atendimento, homogênea e padronizada, ofertar produtos adequados e de forma direcionada aos clientes, em agosto de 1995, foi apresentada ao Banco do Brasil uma proposta de segmentação comportamental de clientes Pessoa Física pela empresa de consultoria Eurogroup. A proposta introduzia o assunto mostrando a necessidade de substituição da visão produto pela visão cliente (BB, 1998f). O projeto de Segmentação Comportamental foi aprovado em 21/10/1996 pelos executivos das áreas de Varejo, Marketing, Distribuição e Tecnologia.

No período de 1997 a 1999, o projeto de segmentação comportamental foi desenvolvido e em Dezembro de 1999 (BB, 1999o), o modelo de relacionamento foi aprovado como forma de organização do atendimento ao cliente Pessoa Física.

5.2 O PRIMEIRO MODELO DE RELACIONAMENTO

O primeiro modelo de relacionamento foi solicitado ao grupo técnico com o objetivo de orientar a organização física da agência em relação ao atendimento dos clientes. Como a segmentação comportamental ainda demoraria a ser concluída, a Consultoria Eurogroup propôs um modelo de construção mais simples para atender à necessidade imediata. Então, um modelo estatístico foi construído com base na amostra selecionada para segmentação comportamental.

Entretanto, não foram utilizadas todas as variáveis disponíveis. Foi feita uma combinação de variáveis que delimitassem:

- a utilização de produtos de empréstimo (sob o ponto de vista do cliente);
- a utilização de produtos de aplicações (sob o ponto de vista do cliente);
- a utilização de canais de auto-atendimento;
- dados cadastrais;
- rentabilidade.

5.3 METODOLOGIA

O modelo de relacionamento foi construído com utilização da técnica de Análise de Componentes Principais (ACP), buscando dois eixos distintos: um que trouxesse a movimentação do cliente no BB e outro que representasse o potencial do cliente, expresso em variáveis cadastrais. Depois de várias rodadas de ACP, reuniu-se as coordenadas dos clientes em cada eixo separadamente e constituiu-se um plano cartesiano, que por sua vez era dividido em vários quadrantes para análise, conforme abaixo:

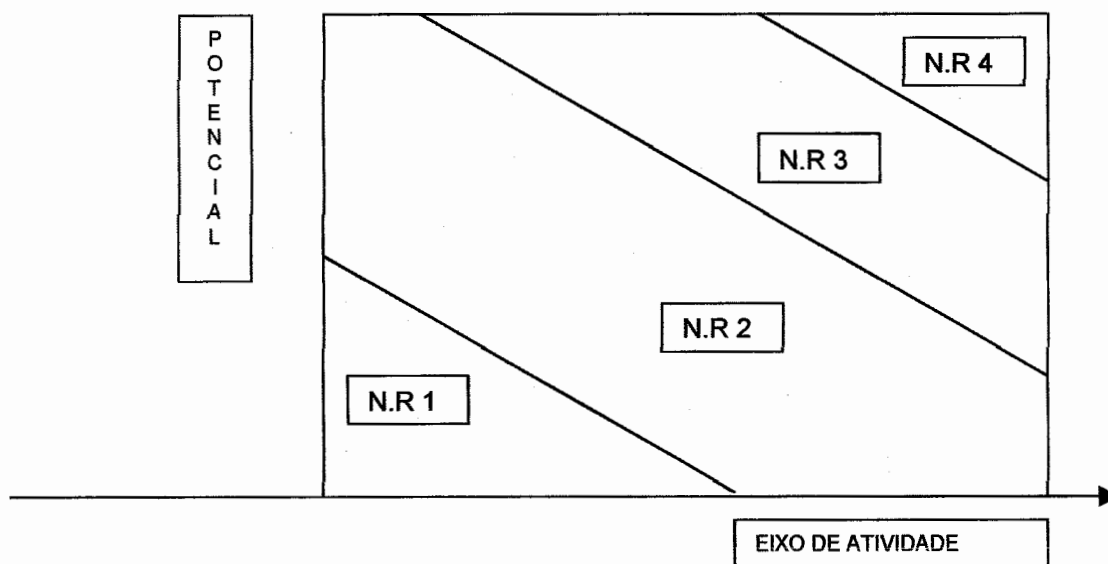


Figura 9: Segmentação por NR - primeira proposta
Fonte: BB, 1999m

O raciocínio dessa divisão diagonal foi que o atendimento diferenciado privilegiasse o grupo de clientes que já estivesse demonstrando um alto grau de relacionamento com o Banco e tivesse alto potencial. Assim, o segmento denominado no gráfico de NR4 formado por clientes VIP do BB. Os outros seriam agregados em grupos gradualmente maiores seguindo a direção do NR4 para o NR1.

No final dos trabalhos, foi apresentada uma nova proposta de configuração:

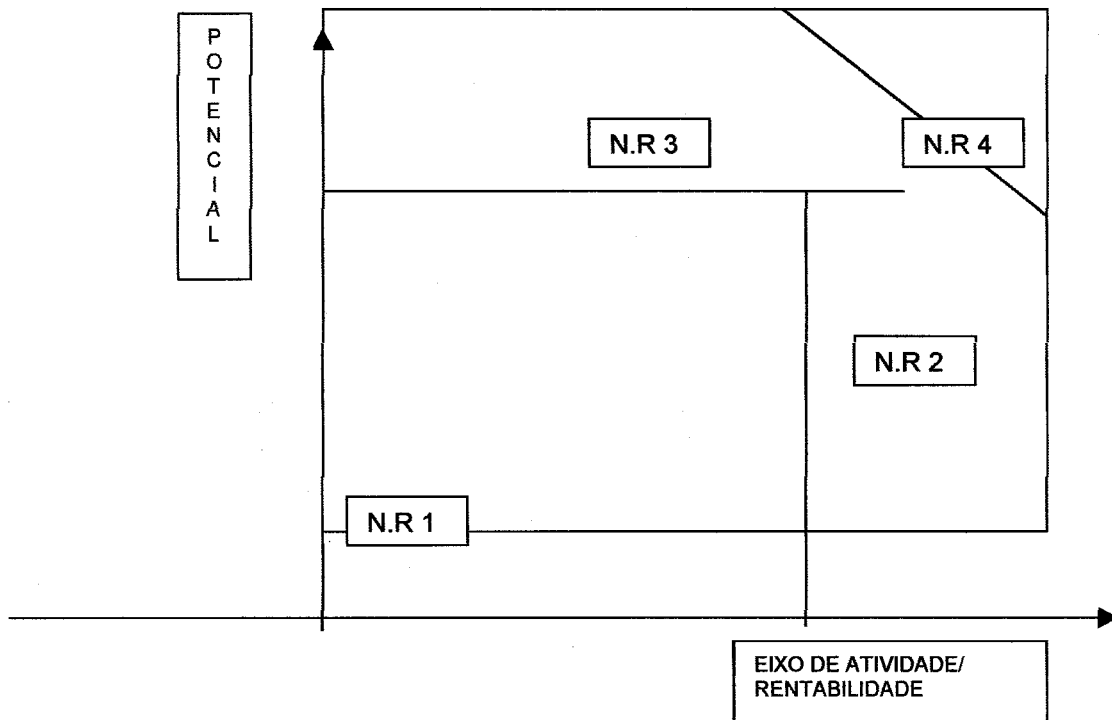


Figura 10: Segmentação por NR - Segunda proposta
 Fonte: BB, 1999m

Na figura o NR4 continuaria sendo o grupo VIP, mas percebeu-se uma clara intenção de aproveitar melhor os clientes com alto potencial (no NR3) de forma a incrementar negócios com eles. Com esta configuração, o BB estava disposto a lançar para o grupamento de clientes no NR3 um gerente de contas com o objetivo de ser mais agressivo no aproveitamento das oportunidades.

Para o grupamento de clientes NR4 trataria mais de manutenção do nível atual de negócios, já bastante rentáveis. Os clientes do grupo NR2 já seriam analisados com mais cuidado porque poderiam representar potenciais inadimplentes, já que mantinham muita atividade na conta corrente com muita rentabilidade sem, contudo, apresentar potencial correspondente.

O BB optou por elaborar um segundo modelo que fosse mais fácil de ser entendido pelas agências e que tivesse similaridade com a concorrência. Assim, chegou-se ao modelo atual, com critérios mais simples de serem absorvidos.

5.4 O SEGUNDO MODELO DE RELACIONAMENTO

Os critérios escolhidos pelo grupo de trabalho formado pelas Áreas de Marketing, Distribuição, Varejo e representantes dos Núcleos de Pessoa Física das Superintendências Estaduais foram os mesmos que eram praticados pelos outros bancos na época: o montante de investimento – para representar o relacionamento do cliente com o BB e a renda para representar o potencial de negócios do cliente. Assim, os modelos de relacionamento aprovados (BB, 1999o) ficaram com a configuração descrito na figura:

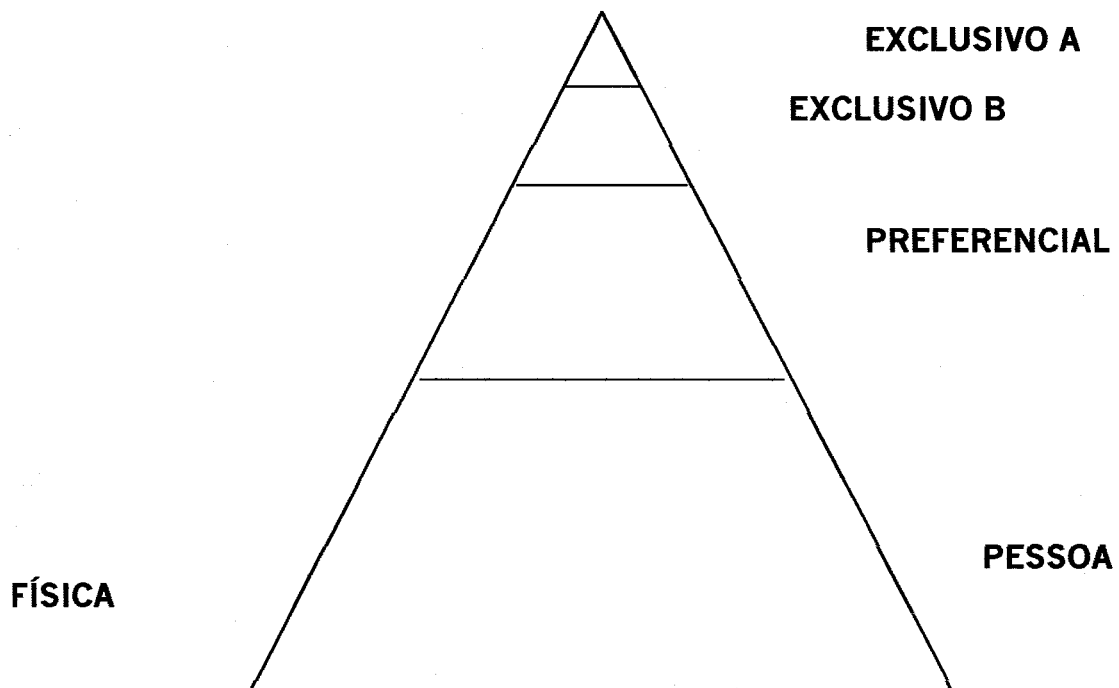


Figura 11: Segmentação por NR - modelo final
Fonte: BB, 1999o

Exclusivo A e B (NR1): Gerenciamento de clientes de forma encarteirada, com atendimento personalizado, pró-ativo, orientado para expertise e focado no aumento do consumo de cada produto.

Preferencial (NR2): Gerenciamento de grupos de clientes, com atendimento diferenciado, pró-ativo, focado no consumo de novos produtos. Pessoa Física (NR3): Atendimento massificado, automatizado e reativo.

5.5 CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO NOS NÍVEIS DE RELACIONAMENTO

Os critérios de classificação e encarteiramento dos clientes ficaram definidos da seguinte forma (BB, 1999o):

Exclusivo A:

- Clientes com investimentos superiores a R\$ 500.000,00.

Exclusivo B:

- Clientes c/ renda superior a R\$ 4.000,00, ou;
- Investimentos de R\$ 50.000,00 a R\$ 500.000,00 ou;
- Posse a partir de 8,5 milhões de ações BB ou;
- Clientes identificados pela agência como autoridades ou formadores de opinião.

Encarteiramento:

- Carteiras com mínimo de 300 clientes, máximo de 600 e média de 450 clientes;
- Encarteiramento dos primeiros titulares de conta corrente;
- Cliente com operações em mais de uma agência será encarteirado naquela que possui a ficha cadastral do cliente.

Objetivo: Ser o principal banco do cliente.

Preferencial:

- Clientes com renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 4.000,00 ou;
- Investimentos entre R\$ 5.000,00 e R\$ 50.000,00, ou;
- Posse entre 1 e 8,5 milhões de ações BB.

Encarteiramento:

- Carteiras (também chamadas de grupos) com mínimo de 800 clientes, máximo de 1200 e média de 1000 clientes;
- Encarteiramento dos primeiros titulares de conta corrente;
- Cliente com operações em mais de uma agência será encarteirado naquela que possui a ficha cadastral do cliente;

Objetivo: Ampliar o relacionamento, buscando ser o único banco.

Pessoa Física:

- Clientes com renda inferior a R\$ 1.000,00 ;
- Investimentos até R\$ 5.000,00;
- Beneficiários do INSS;
- Usuários (pessoas sem conta no banco, mas que fazem operações bancárias, como pagamento de contas de telefone/água/luz, títulos e outros).

Encarteiramento:

- Carteiras (também chamadas de grupos) com mínimo de 1.200 clientes, máximo de 2.000 clientes;
- Agrupados os primeiros titulares de conta corrente;
- Cliente com operações em mais de uma agência será agrupado naquela possui a ficha cadastral do cliente.

Objetivo: Viabilizar economicamente o atendimento.

5.6 SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL

A proposta aprovada em out/1996 teve como objetivo principal melhorar a rentabilidade dos clientes, utilizando como orientador de oferta o comportamento de consumo bancário dos clientes (BB, 1998f).

Para a transferência de Know-how o BB definiu que o projeto deveria acontecer em cinco etapas: 1) organização do projeto e preparação dos dados; 2) segmentação propriamente dita; 3) análise de marketing; 4) treinamento e implantação em algumas agências "piloto" e, 5) disseminação para todo o País (BB, 1998g).

Foram solicitadas grandes quantidades de variáveis para cobrir todos os aspectos de consumo de produtos bancários, mas o modelo resultante final não teve todas as variáveis pelos seguintes motivos:

a) havia produtos cujo consumo se restringia a um percentual muito pequeno de clientes. A variável que retratava esse consumo não tinha representatividade suficiente para ser usada na distinção de comportamentos diferentes na massa de clientes;

b) havia algumas variáveis que tinham comportamentos muito semelhantes ou apresentavam correlação forte. Exemplo: o valor total de débitos em conta corrente era, ao longo do ano, muito próximo do valor total de créditos, para a maioria das pessoas. A própria finalidade da conta corrente em bancos já explica esse fato: ela tem a função de fazer o fluxo de dinheiro. Nesses casos, não houve a necessidade de se trabalhar com as duas variáveis, pois aumentavam os custos, não acrescentava informações e feria alguns princípios sob os quais as técnicas foram construídas;

c) algumas variáveis apresentaram-se pouco consistentes e confiáveis, seja pela forma de coleta, ou seja, por algum problema de processamento. Essas variáveis foram detectadas e retiradas do estudo para não fragilizar as conclusões finais.

5.7 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO

O projeto contou com a presença de diversas áreas do Banco. Ele foi formado inicialmente pela área responsável pelas agências (Diretoria de Distribuição), pela área responsável pela parte tecnológica (Diretoria de Tecnologia), pela área responsável pela comunicação e marketing (Diretoria de Marketing) e pela área responsável pelos clientes Pessoas Físicas e de produtos de Varejo (Diretoria de Varejo). Os trabalhos iniciaram em São Paulo, sendo transferidos posteriormente para Brasília, onde estava sediada a maioria dos participantes do projeto.

5.7.1 Escolha das Variáveis

Foram utilizados dois grupos de variáveis: um para controle da amostra, outro para o trabalho propriamente dito. As variáveis utilizadas para controle da amostra, a serem disponibilizadas por agência e para a totalidade das agências foram:

1. Quantidade de clientes por agência;
2. Região geográfica por agência;
3. Idade média dos clientes;
4. Senioridade média dos clientes (idade média da conta corrente);
5. Total dos saldos médios das contas correntes por agência;
6. Valores ponta acumulados das poupanças (valores no fim de ano) por agência;
7. Quantidade total de possuidores de cartão de crédito (correntistas);
8. Quantidade de possuidores de crédito de curto prazo;
9. Total de valores emprestados a curto prazo;
10. Quantidade de possuidores de produtos de seguro na agência;
11. Valor total segurado;
12. Proporção de uso dos principais canais de distribuição: agências, telefone, ATM.

Das variáveis utilizadas, as que foram obtidas de forma confiáveis efetivamente utilizadas foram (BB, 1998h):

1. Quantidade de contas ativas;
2. Quantidade de contas de cheques especiais;
3. Quantidade de transações on-line;
4. Sexo;
5. Idade de compra;
6. Quantidade de cartões VISA.

As variáveis solicitadas para o estudo, que foram disponibilizadas por cliente dividiram-se em: dados cadastrais, dados de consumo de conta corrente, e dados de relacionamento dos clientes com o BB, que mais tarde foi denominado e utilização de canais.

5.7.2 Processo de Amostragem

Durante o projeto, a consultoria contratada recomendou que se fizesse uma amostra em dois níveis: agências e clientes (BB, 1997c). A escolha das agências foi limitada as agências “fornecedoras” de clientes para o estudo, que segundo os participantes do projeto facilitou a checagem dos resultados.

Foi necessário histórico de um ano de dados em período recente (pós Real), em um percentual de 10 a 20% das agências e, posteriormente, 5 a 10% dos clientes das agências escolhidas.

5.7.3 Agências

Foi utilizada uma amostra de 452 agências, como sendo 10% da quantidade de agências à época (õ20 agências). Foram utilizadas como categorias as unidades da federação. Dentro de cada categoria, foi selecionada uma quantidade de agências proporcional a quantidade de agências do estado em relação ao total. Exemplo: se o estado tem 10% das agências do total do Brasil, ele foi representado por 10% de 452 (total da amostra), ou seja, por 45 agências.

5.7.4 Clientes

Foi extraída uma amostra de 250 mil clientes, representando cerca de 22% dos clientes. Os elementos da amostra foram escolhidos de forma aleatória dentro do total de clientes das agências escolhidas. Foi utilizado o cadastro de correntistas do sistema DEB para a escolha, seguida de etapa de conferência com a base de dados cadastrais.

Para compor a amostra de clientes, foram solicitados dados relativos a: informações pessoais dos clientes, movimentação de conta corrente, informações da relação com o BB (tempo de conta e canais utilizados) e utilização dos produtos.

5.7.5 Metodologia de Análise

Depois de obtidas todas as variáveis e uma amostra confiável, o primeiro passo foi a análise da qualidade dos dados. Foram utilizados dois softwares (FLASH e SAS). Foram solicitados aos sistemas 285 variáveis nas 3 categorias: dados cadastrais, dados de consumo de conta corrente, e dados de utilização de canais.

Do total solicitado, foram utilizadas nos primeiros estudos 122 variáveis, sendo 105 de consumo e 17 de dados cadastrais (BB, 1998h).

5.7.6 Análise de Correlação

Foi calculada a correlação de todas as 105 variáveis quantitativas e foram eliminadas aquelas que apresentavam correlação acima de um percentual "X". Para facilitar o processo de escolha, foram estabelecidas algumas regras: onde houvesse correlação forte entre uma variável de débito e outra de crédito, a de débito prevaleceria, entre saques e depósitos, ficariam as de saque, entre valores e quantidades, ficariam as variáveis relativas a quantidades no que referisse a canais, e valores para os outros casos. Dessa análise resultaram 76 variáveis, que entraram no próximo passo.

5.7.7 Análise de Componentes Principais (ACP)

Essa técnica trabalhou somente com as variáveis quantitativas. Consistiu em transformar “p” variáveis quantitativas intercorrelacionadas em “n” novas variáveis quantitativas não correlacionadas, chamadas componentes principais. As componentes principais são os eixos formados por combinações lineares das variáveis que são mais significativas em termos de variabilidade. No caso, a ACP foi utilizada para continuar o processo de seleção das variáveis quantitativas importantes na definição dos eixos. Também foram retiradas observações (clientes) que estivessem fora do padrão de consumo (Outliers), ou variáveis que apresentaram correlações muito fortes entre si (BB, 1998h).

Na formação dos eixos, foi analisada a estatística INERCIA - que foi traduzida em variância ou variabilidade. Cada eixo explicou uma parte da variância total. Como cada eixo foi formado por “n” variáveis, ele foi analisado sob 4 aspectos:

- a) se a contribuição de cada variável é significativa, chegando a pelo menos 48% dos valores da variável para o eixo;
- b) se o próprio eixo explica parcela significativa da INERCIA global;
- c) a correlação de cada variável com cada eixo;
- d) a correlação entre as variáveis, analisada graficamente em pelo menos 4 eixos.

O resultado foi a seleção de 17 variáveis que entraram na análise qualitativa, que depois de selecionadas, partiu-se para categorização das mesmas, cujo objetivo foi adequar as variáveis quantitativas a Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas.

5.7.8 Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas (AFCM)

Essa análise seguiu o mesmo raciocínio da ACP, com a diferença de tratar das variáveis qualitativas. Um dos objetivos da técnica é reduzir uma grande quantidade de variáveis (dimensões de uma tabela) a uma solução de 3 a 4

dimensões (definidas por eixo), apresentada de forma gráfica, perdendo o mínimo de informações possível.

As 12 variáveis formaram 7 eixos significativos. Depois de identificados os eixos, foi necessário formar os grupos que obedecessem as seguintes premissas:

- a) os indivíduos em um mesmo grupo devem ser muito parecidos;
- b) os centros de gravidade dos grupos tenham um afastamento máximo;
- c) os grupos sejam diferentes entre si.

5.7.9 Resultados

Depois de estabelecidos e implantados o modelo matemático dos segmentos comportamentais, o resultado da classificação foi a definição de sete segmentos, que posteriormente serão chamados de segmentos 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

Em seguida passou-se para fase de Análise de Marketing de cada segmento. Para isso foram feitos cálculos para os clientes como um todo e para cada segmento separadamente. As variáveis foram agrupadas em (BB, 1999h):

- Qualidade do fluxo financeiro;
- Qualidade da atividade e rentabilidade;
- Comportamento relativo aos passivos (aplicação financeira dos clientes);
- Comportamento relativo aos empréstimos dos clientes;
- Serviços e canais de distribuição;
- Produtos de seguridade e previdência;
- Informações cadastrais.

Como resultado desta análise, aconteceu a caracterização dos segmentos (retrato-tipo), diretrizes para oferta de produtos, comunicação e desenvolvimento/aperfeiçoamento de produtos. (BB, 1999h).

5.7.10 Caracterização dos Segmentos

Por ser de caráter estratégico para a empresa, a descrição de cada segmento foi resumida em poucos itens e autorizada sua divulgação pela área competente (BB, 2000g):

Segmento n.º1

Descrição:

- Baixíssimo comparecimento à agência e aos ambientes de auto-atendimento;
- Detentores de conta comum, conta-salário, com pouco tempo de relacionamento com o banco;
- Alguns clientes aplicadores em poupança com depósitos baixos, porém com saldos médios elevados;
- Baixo nível de escolaridade;
- Saldo médio baixo, com freqüentes saldos devedores;
- Baixo consumo de produtos e serviços, inclusive os automatizados;
- Baixa movimentação em conta corrente e pouca utilização de cheques;
- Segmento que apresenta a menor margem de contribuição ao Banco.

Orientações:

- Aprofundar o nível de conhecimento desse segmento procurando intensificar o relacionamento com esses clientes;
- Estimular a utilização de terminais de auto-atendimento, internet e demais facilitadores;
- Apresentar o Banco, seus produtos e serviços, de forma a despertar no cliente o interesse por realizar mais negócios para aumento da margem de contribuição;
- Ofertar Contas Especiais para incremento da rentabilidade do segmento

Segmento n.º 2

Descrição:

- Clientes, em sua maioria, jovens e solteiros, com expressiva participação de estudantes e militares no início da vida profissional;
- Níveis de escolaridade predominantes: segundo grau e superior em andamento, podendo ser encontrados clientes com mestrado e doutorado;
- Valorização de apoio financeiro no começo da vida profissional;
- Assédio permanente da concorrência;
- Grande utilização do auto-atendimento, com valorização da comodidade e do relacionamento a distancia, da autonomia e benefícios da tecnologia;
- Elevado nível de exigência e crítica;
- Existência de clientes com atividade universitária em idade acima da média.

Orientações:

- Investir na fidelização desses clientes, acompanhando sua relação com o Banco, dada a importância do segmento para o rejuvenescimento da base;
- Utilizar os eventos esportivos e culturais patrocinados pelo Banco para estreitar e valorizar o relacionamento;
- Incentivar o cadastramento de e-mail e senha Internet;
- Estreitar parcerias com empresas para agregar diferenciais de valorização, como descontos em congressos e passagens aéreas para eventos acadêmicos.

Segmento n.º 3

Descrição:

- Predominância de profissionais liberais, profissionais da área médica, grandes agricultores, funcionários públicos, aposentados e bancários com melhor nível de renda;
- Maioria de casados ou divorciados;
- Predominância de nível superior de escolaridade;
- Grandes consumidores de produtos e serviços em quantidade e valor - destaque para investimento - e grande movimentação em conta corrente;
- Boa aceitação de produtos para proteção de patrimônio e da família, tais como seguros e previdência;
- Alto nível de exigência, de crítica e de poder de negociação;
- Multibancarização com constante assédio da concorrência;
- Cartões de crédito e investimentos em outros bancos;
- Facilidade para absorver produtos inovadores;
- Maior percentual de usuários do Auto-atendimento BB via Internet;
- Pouca disponibilidade de tempo para realização de serviços bancários nas agências;
- Uso intenso de canais, de maneira geral;
- Valorização de status e da rentabilidade dos investimentos;
- Receptividade à consultoria financeira e a produtos que diversifiquem seu portfólio de investimentos.

Orientações:

- Investir na fidelização desses clientes, por tratar-se de segmento rentável. Valorizar os aspectos de conveniência e praticidade na oferta de produtos e serviços, com destaque para os automatizados;
- Prestar assessoria financeira;
- Incentivar a utilização do auto-atendimento via Internet;
- Ressaltar a existência da equipe especializada para atendimento;
- Oferecer produtos e serviços adequados ao grupo familiar;
- Intensificar a comunicação com o cliente via internet.;

- Aumentar a orientação para a solução de problemas por meio das centrais de atendimento BB.

Segmento n.º 4

Descrição:

- Maioria de conta corrente com pouca movimentação.;
- Clientes com grandes variações de saldo;
- Baixa utilização de débitos automáticos em conta, comparecendo aa agencia para pagamento de contas;
- Grande da base de clientes;
- Pouco conhecimento do portfólio do BB;
- *Maior parte com nível de instrução correspondente ao 2º grau.*

Orientações:

- Estimular o uso intensivo do auto-atendimento, facilitadores de atendimento e serviços;
- Intensificar o relacionamento por meio de venda dos produtos descritos na cesta, procurando aumentar a margem de contribuição do clientes;
- Oferecer contas especiais para aumentar a rentabilidade do segmento.

Segmento n.º 5

Descrição:

- Predominância de funcionários públicos, comerciários e professores de 1º grau, que recebem proventos pelo Banco com média salarial baixa;
- Alto nível de exigência, crítica e reclamação;
- Valorização da condição de cliente BB e a conveniência da rede de distribuição e do auto-atendimento;
- Moderado percentual de portadores de cartões de crédito;

- Utilização de linhas de crédito pessoal ou investimentos de curto prazo /fundos e poupança/ para satisfazer necessidades básicas e de lazer popular;
- Preocupação com a família e com o futuro;
- Motivação para ações que tenham premiações.

Orientações:

- Estimular o uso intensivo do auto-atendimento;
- Valorizar as linhas de crédito sem burocracia para complementação de salário e financiamento de bens de pequeno valor;
- Explorar melhor o cartão de crédito com apelo ao financiamento das compras/prazo para pagamento/ e vantagens do Clube Ouro;
- Incentivar a utilização da função débito dos cartões;
- Ofertar maior número de produtos e serviços, objetivando o aumento de sua margem de contribuição.

Segmento n.º 6

Descrição:

- Elevada rentabilidade e grande potencial de negócios;
- Grande segmento consumidor de produtos bancários, com destaque para as linhas de crédito /Cheque especial e CDC/ e débito automático;
- Predominância de comerciantes, servidores públicos e bancários;
- Níveis de escolaridade predominantes: segundo grau e superior;
- Consumista no limite de suas posses;
- Tendência a multibancarização e elevado assédio da concorrência;
- Preocupação em manter e/ou elevar o status sócio-econômico;
- Elevada movimentação em conta corrente;
- Grande consumidor de cartão de crédito;
- Preferência por investimentos de alta liquidez;

- Valorização da comodidade e conveniência dos auto-serviços e pontos de atendimento e da solidez do Banco;
- Grande aceitação de produtos para formação e proteção ao patrimônio, como previdência, / em especial os comerciantes/ e seguros em geral;
- Elevado conhecimento de produtos bancários, passando de um produto a outro com facilidade.

Orientações:

- Investir na fidelização desses clientes, em razão do elevado potencial de negócios e importante margem de contribuição;
- Divulgar as diversas alternativas de auto-atendimento;
- Estimular a utilização da função débito dos cartões como meio de pagamento;
- Valorizar a praticidade de utilização das modalidades de auto-atendimento para a realização das transações bancárias.

Segmento n.º 7

Descrição:

- Clientes mais antigos do Banco;
- Concentração de pessoas idosas;
- Maioria de mulheres, principalmente viúvas, aposentadas ou pensionistas;
- Baixo grau de escolaridade, de maneira geral;
- Pouca movimentação em conta corrente e baixa utilização de produtos e serviços;
- Baixo consumo de produtos de crédito;
- Dependência de auxílio de funcionários para resolver problemas com o Banco. Valorização de segurança, cortesia e transparência;
- Resistência ao auto-atendimento;
- Não se mostra receptivo a produtos de entendimento complexo.

Orientações:

- Oferecer produtos extensivos à cadeia familiar;
- Incentivar a utilização dos terminais de auto-atendimento, por meio de orientação didática, evitando constrangimentos;
- Orientar detalhadamente sobre as vantagens e características dos produtos e serviços, com destaque para o uso do cartão em substituição ao cheque e para o débito em conta;
- Orientar sobre a otimização de sobras de caixa em conta corrente, com informações sobre produtos de investimento;
- Valorizar o tempo de relacionamento no Banco na forma de atendimento diferenciado;
- Direcionar oferta de produtos de crédito.

A apresentação dos resultados para a Diretoria do BB ocorreu em Dezembro de 1999, quando foi aprovada em conjunto com o projeto de relacionamento (BB, 1999o).

Para cada segmento foi designado um nome, levando em consideração as características mais marcantes de cada segmento. A escolha e definição desses nomes, que são exclusivamente para uso interno, deram-se com a contratação de uma empresa de consultoria externa na época.

A divulgação do projeto de segmentação para a rede de agências e outros órgãos do Banco ocorreu em vários seminários e culminou numa convenção de vendas em Abril de 2000 com a presença de representantes de todas as agências do País.

Atualmente, o modelo de segmentação do Banco do Brasil conta com 4 anos de elaboração.

5.8 NÍVEIS DE RELACIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL

É importante salientar que os segmentos comportamentais estão contidos em todos os Níveis de Relacionamento.

Foi feito e analisado o cruzamento dos dois critérios de segmentação, enriquecendo o conhecimento do cliente. Alguns segmentos comportamentais não mostraram diferenças significativas quando analisados separadamente em cada NR. Em outros, ficou clara a diferença entre clientes de um mesmo segmento comportamental pertencentes a diferentes Níveis de Relacionamento. Nesses casos, foi possível identificar os motivos ou as causas da ocorrência, aumentando a contribuição da segmentação para o conhecimento mais aprofundado do cliente.

Baseado nas novas informações surgidas com o cruzamento dos dois modelos – Segmentos Comportamentais e Níveis de Relacionamento – o BB tomou a decisão de migrar os clientes do Segmento 3 no NR3 para o NR2. Quer dizer que, se já é sabido que o cliente apresenta alto consumo, rentabilidade e, porque não, grau de fidelização, pode-se dispensar a ele o atendimento diferenciado que é oferecido no NR2. Da mesma forma, os clientes com baixo consumo, mas com alto potencial ficaram evidenciados (Ex. Segmento 1 e 4 no NR1).

Conforme estudado, existem dois tipos de critérios de segmentação: a priori e post-hoc (Kamakura, 1998). A segmentação por nível de relacionamento é considerada uma segmentação a priori, sem um critério de modelagem, porque primeiro definiu-se a quantidade de segmentos que se gostaria, e classificou os clientes dentro de cada segmento segundo as características propostas. Já a segmentação comportamental é considerada uma segmentação com um método post-hoc e usa a modelagem descritiva porque os segmentos foram determinados com base nos resultados das análises dos dados.

5.9 PERCEPÇÃO DO PROGRAMA DE SEGMENTAÇÃO NO BB

Fica muito clara a importância que a segmentação adquiriu no contexto estratégico para o mercado pessoa física do Banco do Brasil, pois quase todos os funcionários que participaram dos encontros para divulgação do programa, fizeram

questão de salientar que a segmentação é um processo sem volta:

Hoje se percebe que é impossível trabalhar com esta base de clientes, mais de 12 milhões, se não tivesse o programa de segmentação. É impossível imaginar que poderíamos oferecer de tudo a todos os clientes ao mesmo tempo (participante 1).

Eu vejo que a segmentação comportamental vai ser cada vez mais importante, e haverá um investimento maior em tentar entender o que o cliente quer (participante 2).

Hoje a segmentação é uma realidade na nossa empresa. Não dá mais para a gente pensar em desenvolvimento de novos produtos, em efetuar uma comunicação sem uma abordagem sem a visão do cliente (participante 3).

Eu só vejo alavancagem na área que gerencio agora via segmentação. Teremos sucesso só se usarmos os critérios da segmentação para promover uma abordagem correta e uma comunicação eficaz (participante 4).

5.9.1 Problemas da Segmentação

Originalmente, conforme descrição anterior, a Diretoria do Banco do Brasil aprovou o programa de segmentação de clientes Pessoas Físicas (BB, 1999o) usando os critérios de classificação dos Níveis de Relacionamento como direcionador da força de venda para as agências, e os segmentos comportamentais, direcionadores de oferta de produtos e comunicação com os clientes. De acordo com o relato dos participantes, muito pouco está sendo utilizado da segmentação comportamental para desenvolver estratégias diferenciadas de marketing. Por outro lado, a segmentação por Nível de Relacionamento que deveria ser apenas direcionador para a força de vendas, vem sendo utilizada para o desenvolvimento de todo composto de marketing:

Lamentavelmente não estamos usando todo potencial da segmentação. Poderíamos filtrar um pouco mais usando a segmentação comportamental. Mas dado o tamanho do Banco, nós da área de produtos temos usado muito mais os Níveis de Relacionamento (Participante 1).

Bem, os conceitos da segmentação nos dizem que deveríamos utilizar a comportamental para direcionar nossa comunicação, mas na prática isto não está acontecendo, ou seja, está acontecendo de forma muito tímida. Na verdade utilizamos muito mais os Níveis de Relacionamento (Participante 2).

... e com isso fica praticamente impossível a utilização para comunicação, desenvolvimento de produtos, ou mesmo para a oferta de produtos. Hoje se move mais pela renda, poder aquisitivo do cliente do que pelo seu perfil comportamental (Participante 3).

Infelizmente eu diria que ainda é muito incipiente a utilização da segmentação comportamental para promover comunicação com os clientes. Temos um exemplo recente que é o novo portfólio de investimentos que a grande mudança é a segmentação da cesta de produtos, onde ela não se deu por segmentos comportamentais, mas por Níveis de Relacionamento (Participante 4).

Todas as estratégias organizacionais que envolvem os vários setores das empresas encontram dificuldades na sua implantação. Foi interessante a observação de que as questões de ordem cultural dos funcionários apareceram na grande maioria das entrevistas. Sutilmente relatado pelos participantes, o maior problema encontrado para a utilização dos conceitos da segmentação comportamental foi a dificuldade dos funcionários mudarem a forma de trabalho. Ou seja, continuam a focar o produto e não o cliente:

As maiores dificuldades são culturais. Nós ainda não aprendemos a trabalhar com foco no cliente. O foco no produto está muito forte em todos os executivos do Banco, e para mudar

isto leva algum tempo. Temos como exemplo o cheque ouro, que sempre foi o produto carro-chefe da nossa instituição e todas as ações eram desenvolvidas para os portadores deste produto. Estes paradigmas ainda existem, e são difíceis de tirar do corpo funcional (Participante 1).

Mas o processo é complicado, pois temos uma organização com mais de 193 anos de cultura voltada para o produto, e tentar fazer uma transição para que se olhe o cliente se torna muito complicado. Outra dificuldade foi a qualidade das informações. O cadastro das pessoas, as informações desses clientes (Participante 2).

Uma das principais dificuldades é a mudança de cultura, pois a cultura do produto é uma cultura muito impregnada ao longo de muitos anos e a cultura da segmentação por cliente é muito diferente (Participante 3).

As dificuldades, se é que se pode dizer que temos dificuldades, elas ainda restam no campo das pessoas. A mudança de cultura é um processo lento (Participante 4).

A segmentação comportamental dentro do Banco é confusa, os segmentos não são perfeitamente identificáveis. E a dificuldade é que não se encontra a perfeita identificação dos diversos segmentos (Participante 5).

Como se viu, a questão cultural apareceu em quase todas as citações respostas. Anteriormente à implantação da segmentação, em 1999, as agências trabalhavam segmentadas por produto, e isto já estava tangibilizado para todos os funcionários. Havia locais reservados para atendimento aos clientes portadores de Cheque-Ouro, Cheque Especial Classic e Cheque Comum.

Também era reservado algum local nas agências para os produtos de seguridade como seguro de vida, automóvel, previdência privada, capitalização etc. Isto fazia com que os funcionários hierarquizassem os clientes dentro do conceito de clientes mais rentáveis, que possuíam determinados produtos, e era refletido

também para o cliente como forma de status. Por exemplo, clientes importantes eram atendidos do local para portadores de cheque-ouro.

Com a segmentação implantada esperava-se que esta visão de produto fosse abandonada, mas segundo os participantes, isto ainda não aconteceu, e deverá levar ainda algum tempo para ser incorporada.

A grande maioria dos Executivos percebe uma melhoria dos resultados financeiros e da satisfação dos clientes após a segmentação, mas isto se reflete mais pela estratégia de atendimento nas agências do que a segmentação comportamental propriamente dita.

Varias ações fizeram com que o BB tivesse melhorias nos resultados financeiros, mas o que podemos perceber nos últimos anos é uma continuidade dos bons resultados. E bons resultados durante muito tempo quer dizer que os clientes estão satisfeitos (Participante 1).

Em termos financeiros os resultados são crescentes. Não são apenas em virtude da estratégia de segmentação, mas com certeza das ações implantadas. Não tanto a segmentação comportamental, mas principalmente a diferenciação no atendimento com a segmentação por Níveis de Relacionamento. São mais fáceis de serem percebidas pelos clientes, e então, as que dão resultados mais rápidos (Participante 2).

Vi várias análises que demonstram que a margem de contribuição dos clientes segmentados está crescendo. Eu vejo que há um ganho bastante significativo, pois no segmento um, onde temos os clientes mais interessantes, há uma pessoa na agência preocupada com o seu atendimento (Participante 3).

Sim, tivemos muita redução de custos no envio de malas diretas, uma vez que a oferta é mais focada, e ainda com mais probabilidade de venda (Participante 4).

Os clientes mais importantes para o Banco com certeza percebem estas mudanças. Eles receberam uma comunicação explicando o novo tipo de atendimento, e recebem pelo menos

uma vez por mês uma ligação do gerente de relacionamento (Participante 5).

Fica muito claro, quando se falam nos primeiros resultados, que só se percebe a segmentação por Nível de Relacionamento. Como dito anteriormente, é uma segmentação que já está tangibilizada na rede de atendimento, e inclusive na Direção Geral, que tem a responsabilidade de planejar, desenvolver e controlar as estratégias de fidelização de clientes no Banco do Brasil.

De qualquer maneira, segundo os participantes, um dos objetivos da segmentação do Banco do Brasil, que é de fidelizar sua base de clientes está sendo atingido. Abaixo alguns relatos:

As pesquisas de satisfação nos mostram curvas crescentes de níveis de satisfação de todos os três níveis de clientes, por incrível que pareça (Participante 1).

Em relação a satisfação dos clientes, que eu acho que é mais importante que os resultados financeiros, eu vejo que há um ganho bastante significativo (Participante 2).

As pesquisas indicam que o cliente está mais satisfeito em todos os níveis de relacionamento, o que acreditamos já ser resultado do processo de segmentação, isso quando nos referimos ao atendimento nas agências (Participante 3).

O que sentimos é que o cliente começa a perceber que houve uma mudança de postura no atendimento prestado pelo Banco. Em alguns grupos de discussão com clientes percebemos que eles começam a ver estas mudanças (Participante 4).

Percebe-se claramente a importância da segmentação na empresa quando se observa o organograma da Diretoria de Varejo. Foram criadas três Gerências

Executivas destinadas exclusivamente para trabalhar o cliente, e uma dessas – a Gerência de Resultados – é desmembrada por Nível de Relacionamento.

A estrutura definida com a divisão por Nível de Relacionamento pode estar causando uma certa dificuldade na interpretação dos conceitos por parte dos funcionários que são os responsáveis técnicos pela análise e proposta de estratégias diferenciadas segundo os segmentos comportamentais. Para o participante 6, “houve e ainda há muita confusão. Até as próprias pessoas que trabalham com a segmentação fazem confusão”. Se existem funções separadas por Nível de Relacionamento, o normal é que as pessoas pensem nos segmentos formados pelos Níveis de Relacionamento.

5.10 ANÁLISE

Anteriormente foram descritos as estruturas de funcionamento do Banco do Brasil e os modelos de segmentação para os clientes Pessoas Físicas implantados após 1998, encontradas nas pesquisas em fontes secundárias. A seguir, será feita uma análise das estratégias, tendo como subsídios todo arcabouço teórico adquirido até o momento, bem como as entrevistas individuais realizadas com os executivos da Diretoria de Varejo do BB.

É importante destacar que os relatos dos Executivos do BB refletem uma realidade percebida pelos próprios participantes, que podem ter significados objetivos e subjetivos, de acordo com o contexto em que estão inseridos.

Segundo Kotler (1998), para que um programa de segmentação seja considerado eficaz, é preciso contemplar alguns requisitos básicos. Estas características (mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis), serão utilizadas como base de comparação para a avaliação da segmentação do BB. Ela será feita em dois sentidos. Primeiramente será analisado se tecnicamente os parâmetros apresentados pelos modelos de segmentação do BB são aderentes aos requisitos necessários propostos por Kotler (1998), e por último, serão analisados, por meio de entrevistas realizadas com os Executivos, se as estratégias de segmentação estão sendo de fato utilizadas e estão proporcionando bons resultados para a empresa. Para essa análise serão considerados os dois modelos

de segmentação simultaneamente – Níveis de Relacionamento e Segmentação Comportamental. A partir dessa análise serão apresentadas propostas de ações e medidas para, com o aperfeiçoamento e uso da segmentação, potencializar iniciativas de fidelização para os clientes PF do Banco do Brasil.

5.10.1 Mensuráveis

Pode-se considerar que os Segmentos Comportamentais formados pelo modelo adotado no BB são mensuráveis porque se pode conhecer seu tamanho e descrever as características dos sete segmentos, notadamente quanto à atividade da conta corrente e ciclo de vida dos clientes. Entretanto, o poder de compra, ponto mais interessante a ser calculado ou um dos principais objetivos de se implantar um processo de segmentação, não pode ser mensurado.

As causas desse problema podem ser várias, mas segundo os documentos estudados, as variáveis selecionadas não se mostraram discriminantes para predição de consumo ou estabelecimento de padrões de compra distintos. No que diz respeito às variáveis, o que pareceu ser mais discriminante, após as sucessivas análises multivariadas descritas, foram àquelas relacionadas com a atividade e o ciclo de vida dos clientes. A atividade pode ser descrita como um fator ou eixo que compreende variáveis como: quantidade de transações na conta corrente e volume de recursos (débitos ou créditos). Observa-se que não foram discriminantes os tipos de transações, como compra de seguros, em préstimos, aplicações em Fundos de Investimentos ou pagamento de títulos, nem o canal utilizado, seja atendimento na agência, internet, terminais de auto-atendimento (TAA) ou outros. O resultado foi uma classificação com ênfase no índice de utilização geral (*light, medium, heavy-users*) e não no tipo de produto ou a qualidade do uso, ou seja: comportamento de consumo. O ciclo de vida considera, além da idade cronológica do cliente, seu estado civil, quantidade de dependentes, sua formação escolar, profissão e tempo de trabalho. Todas essas variáveis são cadastrais e dependem da qualidade da base de dados.

O resultado da Análise de Marketing dos segmentos formados reforça as afirmações descritas acima. O Segmento 3, por exemplo, é formado por clientes com

alto consumo de produtos: produtos tanto de investimentos como de empréstimos ou serviços, e ainda uso de todos os canais de atendimento disponíveis.

Na prática, apesar de serem identificados sete grupos distintos, o Nível de Relacionamento, ou mais especificamente a renda, acabou sendo usada como variável única para definir potencial de compra. Neste caso foi possível constatar, com a análise da amostra, que o NR1 se diferenciava dos demais, independente do Segmento Comportamental, pelo consumo de produtos medido em quantidade.

5.10.2 Substanciais

Como se trata da segmentação de uma base de clientes já existentes, pode-se supor que todos os segmentos são rentáveis o suficiente para que a empresa tenha motivos ou interesses de qualquer natureza para mantê-los. Entretanto, quando os segmentos comportamentais de clientes foram formados, foi possível identificar diferenças entre os resultados médios oferecidos por cada um deles. Uma vez adicionado o cruzamento dos cortes por Níveis de Relacionamento, outra dimensão ficou evidenciada. De um lado, a existência de clientes com alto potencial e baixo retorno, que mereceriam maior investimento por parte do Banco para intensificar relacionamento e, por outro lado, clientes com baixo potencial e baixo retorno, o que deve indicar a adoção de outro tipo de estratégia. Os segmentos que não são rentáveis o bastante como, por exemplo, o segmento 4 dentro do Nível de Relacionamento 3, indicam a necessidade de trabalhar no sentido da redução de custos de atendimento e adequação dos canais para oferta de produtos, e em último caso até a proposta de encerramento do relacionamento.

Para os Níveis de Relacionamento, em função de potencialidade ou de resultado atual, mais uma vez fica evidenciado o NR1 como o segmento mais substancial. Para ele foi alocada a maior e melhor parte dos recursos disponíveis, quer seja na força de venda alocada, ou verbas para descontos de tarifas, comunicação e promoção.

5.10.3 Acessíveis

A homogeneidade conseguida nos Segmentos Comportamentais não alcançou, em alguns casos, similaridade suficiente para garantir acesso eficaz aos grupos de consumidores.

Para os Segmentos 2 e 7 fica visível a possibilidade e até a necessidade e construção de estratégias diferenciadas. Uma vez que são facilmente determináveis os benefícios procurados pelos segmentos em cada produto ou serviço, pode-se trabalhar com a construção de marcas, linha de produtos, customização de canais de atendimento, promoções e posicionamento. Para o acesso a esses clientes a segmentação indicou caminhos, mas que ainda estão em construção, portanto ainda não são mensuráveis.

Por outro lado, considerados os segmentos 4 e 1, caracterizados por apresentarem baixa atividade (baixo consumo de produtos e pouca movimentação da conta corrente), em que dados como escolaridade ou idade não sejam discriminantes, estes segmentos podem conter diferentes tipos de indivíduos. Consideram-se duas situações abaixo:

1. Clientes sem potencial para aumento de consumo porque possui baixa renda e alto risco;
2. Clientes com grande potencial de consumo, multibancarizado (cliente de vários bancos) e que centraliza seus negócios em outro banco.

Sendo assim, observa-se a mesma baixa atividade, mas por motivos distintos. Portanto a estratégia para atingir esses clientes deverá ser bastante diferente. Isso indica que indivíduos de um mesmo Segmento Comportamental podem responder de forma diferente a um mesmo estímulo de marketing, ou partes de seu composto, quer seja produto, preço ou comunicação e promoção.

5.10.4 Diferenciáveis

A questão está na homogeneidade dos segmentos formados. Os segmentos apresentam diferenças entre si e é possível descrever cada um deles

separadamente, baseando-se nas observações mais freqüentes (ou mais próximas à média, quando se trata de valor) de dados sociais, culturais, de consumo de produtos ou de resultados. Entretanto, não foi possível observar programas de marketing específicos para cada segmento comportamental. Ou seja, não se conseguiu identificar preferências ou necessidades semelhantes que norteassem estratégias diferenciadas.

Por outro lado, foi possível adequar partes do composto de marketing para cada Nível de Relacionamento. De mais fácil percepção, a segmentação por renda/investimentos, incentivou a revisão de preços, de comunicação e canais para oferta de diversos produtos. Como exemplo, pode-se citar a oferta de pacotes de crédito pré-aprovados para clientes NR3 via TAA. A chamada Assinatura Eletrônica foi a solução encontrada para adesão a contratos de crédito sem a necessidade da presença do cliente na agência. A busca de soluções massificadas e automatizadas para oferta de produtos tem sido perseguida com freqüência, uma vez que incrementa negócios e reduz custos, mostrando ser alternativa eficaz de viabilizar o atendimento e a manutenção dos clientes pertencentes aos segmentos de baixo potencial de negócios (NR3 e parte do NR2). Além disso, ofertas como essa faz com que haja maior disponibilidade de recursos para o atendimento a outros segmentos de clientes (NR1 e parte do NR2) que apresentam demandas de negócios mais elaboradas.

5.10.5 Acionáveis

Pouca contribuição para a formulação de programas eficazes para atração e atendimento aos Segmentos Comportamentais foi percebida. As estratégias foram elaboradas para Supersegmentos (NR), nos quais estão contidos representantes de todos os Segmentos Comportamentais diferenciados apenas por renda e volume de investimentos no Banco. Pode-se dizer, portanto, que se obteve poucos ganhos na precisão de marketing em função do modelo comportamental implantado.

A renda é a variável mais visível e facilmente associada ao potencial de consumo. Além disso, pode ser facilmente extraída de diversas bases de dados internos ou de mercado. Por isso, percebe-se que as propostas de atração de

clientes surgidas após a implantação do modelo de segmentação são sempre baseadas nos Níveis de Relacionamento.

5.11 CONCLUSÕES DA PESQUISA

A conclusão que se chega é a de que o movimento de segmentação do mercado de pessoa física no Banco do Brasil foi muito importante no momento em que aconteceu, apesar da carência de informações existentes naquela época. A empresa precisava dar o primeiro passo na caminhada rumo ao cliente. A segmentação comportamental foi um passo determinante da direção do caminho a ser tomado. Passar a descrever clientes com base em seu consumo de produtos bancários.

Esta mudança de foco, saindo da visão produto para a visão cliente, provocou também grandes transformações na cultura da empresa. Uma empresa trabalhando há mais de cento e noventa anos focada em uma determinada estratégia foi levada a mudar rapidamente toda sua forma de relacionamento com os clientes. Este movimento trouxe nos primeiros momentos, como relataram alguns executivos, problemas de ordem cultural, mas que com certeza no futuro farão com que a empresa se torne mais preparada para conhecer e atender às necessidades de seus clientes.

Pode-se afirmar também que a maior contribuição destas estratégias de fidelização dos clientes foi a mudança na estrutura de atendimento nas agências, divididas em Níveis de Relacionamento . Por ser uma estratégia de fácil tangibilização, os clientes começaram a perceber que a empresa estava mudando sua maneira de se relacionar, seja no atendimento pessoal ou no ambiente físico das agências.

Fica clara também a necessidade urgente de obtenção de mais informações sobre o cliente, de aprimorar o critério de organização da força de venda nas agências e da adequação do portfólio de produtos oferecidos de acordo com o comportamento dos clientes.

Percebe-se, por meio das entrevistas e da análise documental, que os segmentos comportamentais apresentam pouca distinção quanto a necessidades e expectativas de seus clientes. Apesar de apresentarem níveis de consumo de produtos e resultados diferentes, no momento de se promover uma comunicação específica ou definir pacotes de produtos, poucos são os segmentos onde se consegue praticar estratégias diferenciadas.

A adequação do portfólio tal como acontece hoje, de acordo com os Níveis de Relacionamento, torna a renda e os investimentos os únicos parâmetros de definição de potencial de compra e desvia o objetivo principal para o qual a segmentação foi desenvolvida. Para diferenciar a oferta apenas pelo critério de faixa de renda não seria necessário todo o investimento feito pela empresa para conhecer melhor o cliente.

Segundo alguns participantes, a segmentação comportamental poderia resultar em uma quantidade menor de segmentos para se alcançar uma maior heterogeneidade entre eles. Entretanto, a diferenciação entre os segmentos não é função direta da quantidade de grupos formados, mas da capacidade de responder com eficiência a problemas de marketing bancário, que são apresentados quando se trata de mercados grandes e heterogêneos como é o caso do varejo de pessoas físicas.

Sendo assim, a revisão da segmentação comportamental é uma condição *sine qua non*, e de extrema urgência, para garantir que os objetivos propostos sejam alcançados. Sem que isso aconteça corre-se o risco de levar a empresa ao viés de desenvolver estratégias para o mercado pessoa física tendo como único parâmetro a renda dos clientes.

5.12 RECOMENDAÇÕES À EMPRESA PESQUISADA

As propostas são apresentadas como ações ou iniciativas que podem auxiliar a empresa a utilizar a segmentação com o objetivo de potencializar a entrega de valor para o cliente, com sua conseqüente fidelização. Desta forma, serão listadas a seguir, propostas de ações ou medidas para potencializar a fidelização de clientes:

5.12.1 Atualização do Modelo Comportamental

Atualização, sempre que as alterações do ambiente indicarem a necessidade de ajustes, do modelo de segmentação comportamental. Deve-se iniciar com a escolha de nova amostra de clientes e novas variáveis, que incluam sempre aquelas associadas ao consumo de produtos e uso de canais. Podem também ser adicionadas variáveis de consumo externo (outros bancos) e informações de mercado ou conjunturais para aplicação da metodologia estatística atual. Importante também desenvolver metodologia eficaz de predição de consumo, que pode ser baseado em comportamento de compra similar para indivíduos pertencentes a um dado segmento qualquer.

5.12.2 Mapeamento da Mudança de Comportamento

Acumular informações (histórico) das mudanças de segmento comportamental do cliente para que seja permitido mapear as etapas ou a evolução do ciclo de vida de cada um. O banco de dados possibilitará, em especial, que se possa identificar os fatores que motivam a mudança. O conhecimento do processo da mudança permite o seu gerenciamento e constitui em importante ferramenta de fidelização de clientes. Pode-se esperar que haja coincidência entre necessidades de consumo e o estágio do ciclo de vida dos clientes (estudantes, solteiros, casados com filhos, aposentados, etc.) e assim, desenvolver posicionamento de valor da oferta.

5.12.3 Atualização da Classificação de NR

Definição de metodologia de cálculo do Valor do Cliente no tempo (Life Time Value). Pode-se manter os atuais Níveis de Relacionamento, já incorporados à empresa, aprimorando-se os critérios para sua classificação. Significa passar a dispensar atendimento personalizado ou diferenciado a clientes com maior score de valor – atual ou potencial, com adequação do investimento de recursos de forma compatível com o retorno que pode ser proporcionado por diferentes clientes.

5.12.4 Análise de Marketing

Realização de pesquisa qualitativa junto aos segmentos formados após aplicação da metodologia estatística para extração de características psicográficas, percepções, valores, distinção de necessidades e expectativas.

Essas informações enriquecem a análise de marketing e viabilizam a lapidação de desenhos estratégicos diferenciados.

5.12.5 Modelo de Avaliação

Definição de critérios de avaliação que possam mensurar, não apenas resultados financeiros de curto ou médio prazo, mas também alterações no grau de satisfação dos clientes e no posicionamento da empresa no mercado. A escolha de indicadores apropriados é fundamental para a qualidade da avaliação e devem ser mensuráveis e comparáveis antes e após a implementação das estratégias (exemplo: quantidade de clientes no segmento X e seu grau de satisfação com o relacionamento oferecido).

5.12.6 Nível da Informação

Disponibilizar a informação da segmentação comportamental para a esfera estratégica da empresa, a qual detêm o conhecimento, a competência e a autoridade para incorporar a técnica ao planejamento de marketing. Com esse formato, as áreas responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias podem fazer uso da informação quando do lançamento de produtos e serviços ou adequação do composto de marketing.

Já no nível operacional, diminui a quantidade de informações pouco relevantes para o trabalho da agência e possibilita o foco no relacionamento com os clientes e conseqüente atendimento das metas propostas. Não se trata de esconder informação, mas de racionalizar seu uso, e parece ser adequado para o BB em função de sua dimensão e complexidade organizacional.

5.13 MODELO DE SEGMENTAÇÃO ATUALMENTE VIGENTE NO BB

O Banco do Brasil ainda mantém como modelo de segmentação o estabelecimento dos Níveis de Relacionamento (Exclusivo, Preferencial e Pessoa Física), porém com 05 (cinco) segmentos comportamentais. O modelo atual objetiva orientar, padronizar a forma de relacionamento com os clientes e organizar a força de venda para garantir a fidelização dos clientes e o incremento de receitas e de negócios.

Os clientes são classificados obedecendo aos critérios de cada Nível de relacionamento no que se refere a investimentos ou renda ou restrições ou posse de ações do Banco do Brasil.

As características gerais de cada segmento comportamental explicitam o comportamento de consumo de produtos e serviços bancários dos clientes do BB e orientam o estabelecimento de uma cesta de produtos e serviços customizada às necessidades desses clientes. Essa segmentação deve ser utilizada em conjunto com os Níveis de Relacionamento para melhor atendimento aos clientes.

Segmento n.º1

Características gerais:

- Faixa etária dominante: 35 a 55 anos;
- Escolaridade nível superior e médio;
- Renda mais elevadas entre os segmentos;
- Maioria de servidores públicos e empresários;
- Maioria de homens casados;
- Grandes produtores rurais.

Relação cliente-banco:

- Multibancarizado;

- Bom nível de conhecimento de produtos bancários e comparam com a concorrência;
- Alta utilização de recursos tecnológicos;
- Valorizam a capilaridade do BB (ATM);
- Necessitam de orientação financeira;
- Maior usuário de internet;
- Maior consumidor de seguros;
- Grande quantidade de tomadores de crédito;
- Maiores valores de empréstimos;
- Limites altos de cheque especial;
- Realizam compras parceladas e financiadas no cartão de crédito.

Cesta de produtos e serviços:

- Cheque especial;
- Cartão de crédito;
- Conta corrente com cheque;
- CDC empréstimo;
- CDC financiamento;
- Previdência;
- Seguros;
- Ourocap;
- Fundos de investimento;
- Depósito a prazo;
- Para clientes com atividade de agronegócios: Seguro Ouro Máquina, Seguro Automático do Penhor Rural, Seguro Ouro Agrícola, Ouro Vida Produtor Rural Operação Escai, CPR, Balcão de Agronegócios, Mercado Futuro e Opções, Custeio - qualquer fonte e Investimento - qualquer fonte.

Segmento n.º 2:

Características gerais:

- Idade média mais elevada, segmento com maior número de pessoas acima de 65 anos, casados;
- Níveis de escolaridade predominantes: nível superior;
- Segundo segmento com renda mais elevada;
- Maioria de servidores públicos, aposentados e médicos;
- Maioria de homens casados;
- Grande número de pequenos produtores rurais;
- Estabilidade financeira.

Relação cliente-banco

- Muito tempo de conta;
- Fiel e exigente;
- Não é muito multibancarizado;
- Investidor, compara rentabilidade;
- Necessita de consultoria financeira;
- Valoriza e utiliza o atendimento personalizado;
- Rentabilidade alta;
- Grande quantidade de clientes com depósito a prazo e fundos de investimento;
- Investidores de altos valores;
- Maior consumidor de previdência;
- Não é tomador de crédito;
- Possui limite alto de cheque especial.

Cesta de produtos:

- Cheque especial;

- Débito automático;
- Cartão de crédito;
- Ourocap;
- Cheque ouro família;
- Limite extra;
- Previdência;
- Seguros;
- Fundos de investimento;
- Depósito a prazo;
- Poupança;
- Letra hipotecária.

Segmento n.º 3

Características gerais:

- Média de idade igual à média BB;
- Escolaridade: ensino fundamental;
- Renda mais baixa dos segmentos;
- Profissões predominantes: setor primário e não informada;
- Predominância de solteiros;
- Grande quantidade de clientes com profissões correlacionadas com agronegócios;

Relação cliente-banco:

- Pouco tempo de conta;
- Não se tem muita informação do cliente no BB;
- Cadastro desatualizado, incompleto;
- Grande quantidade de poupador não correntistas;
- Muitos casos de clientes que movimentam em outros bancos e mantêm apenas poupança ou investimento no BB;

- Baixa rentabilidade;
- Grande quantidade de pensionistas;
- Não conhecem os produtos do banco;
- Não usam talão de cheque;
- Grande utilização de cartão de lojas para parcelamento de compras;
- Baixa movimentação da conta corrente;
- Pequenos poupadores de longo prazo;
- Valorizam a segurança e solidez do BB;
- Não é tomador de crédito;
- Baixo índice de posse de cartão de crédito.

Cesta de produtos e serviços:

- Conta corrente;
- Poupança.

Segmento n.º 4

Características gerais:

- Idade mais baixa que a média BB;
- Escolaridade: nível fundamental e médio;
- Renda mensal igual à média BB;
- Servidores públicos e serviços gerais;
- Trabalhadores assalariados;
- Miniprodutores e pequenos produtores rurais;
- Instabilidade financeira.

Relação cliente-banco:

- Pouco tempo de conta;
- Multibancarizado, tomador de crédito em outro banco;

- Maior percentual de usuários de CDC empréstimo;
- Empréstimos equivalentes a 90% da renda;
- Alto índice de saque no cartão;
- Grande quantidade de contas campus;
- Grande utilização de ATM e internet;
- Não são poupadores;
- Pequena quantidade de investidores e recursos aplicados;
- Tomadores de crédito.

Cesta de produtos:

- Conta corrente;
- Cheque especial;
- Poupança;
- Cartão de crédito;
- CDC empréstimo;
- DBT.

Segmento n.º 5

Características gerais:

- Idade mais baixa que a média BB;
- Escolaridade:
- Nível fundamental;
- Baixa renda;
- Profissões dominantes: servidores públicos, serviços gerais;
- Assalariados;
- Segmento com maior concentração de miniprodutores.

Relação cliente-banco:

- Pouco tempo de conta;
- Fidelidade vinculada à FOPAG;
- Grande quantidade de multibancarizados;
- Rentabilidade baixa;
- Pouco conhecimento dos produtos BB;
- Não conhecem as tarifas bancárias;
- Maior concentração de contas teen, salário, eletrônica e campus;
- Grande quantidade de clientes que recebem salário pelo BB;
- Baixo índice de investimentos;
- Menor quantidade de clientes tomadores de crédito;
- Menor gasto em cartão de crédito.

Cesta de produtos e serviços:

- Conta corrente;
- Conta eletrônica;
- Cartão de débito;
- Poupança;
- Cheque especial;
- CDC empréstimo;
- Cartão de crédito.

A análise do comportamento de consumo dos clientes do BB permite definir orientações diferenciadas para cada segmento comportamental:

Segmento n.º 1

Orientações específicas para atendimento

- a) investir na fidelização desses clientes, por tratar-se do segmento mais rentável para o Banco e importante formador de opinião;
- b) prestar assessoria financeira para crédito;

- c) priorizar a oferta de produtos que imprima atributo de Status(linha ouro);
- d) direcionar produtos e serviços para o grupo familiar, como seguros, previdência e capitalização;
- e) estimular a compra de serviços da BB Turismo;
- f) incentivar o débito automático;
- g) valorizar a disponibilidade de atendimento em todo país;
- h) evidenciar o apoio à agricultura para os clientes ligados a atividades em agronegócios;
- i) ressaltar sempre os atributos de agilidade, modernidade, segurança e acessibilidade física e virtual;
- j) realçar a praticidade de utilização dos canais alternativos de auto-atendimento;
- k) ofertar facilitadores de controle de fluxo da conta corrente, como gerenciador financeiro e extrato unificado;
- l) convidar o cliente para eventos culturais e esportivos patrocinados pelo Banco;
- m) intensificar o levantamento de informações cadastrais, principalmente em relação a hobbies, grupo familiar e posse de bens duráveis;
- n) utilizar argumentação comparativa, destacando as vantagens da política de tarifas (Plano Ouro), da política de recompensas (Clube Ouro) e das taxas diferenciadas nas contas especiais.

Segmento n.º 2

Orientações especiais para atendimento:

- a) valorizar a lealdade desses clientes, por tratar-se do segmento mais fiel para o Banco, evidenciando reciprocidade e credibilidade;
- b) evidenciar valores do BB em relação ao apoio à agricultura, rentabilidade dos investimentos e responsabilidade sócio-ambiental;
- c) utilizar sempre argumentação comparativa, destacando a rentabilidade dos fundos de investimento e a segurança do BB;
- d) prestar consultoria financeira, fiscal e sucessória;

- e) direcionar produtos de proteção ao patrimônio e de seguridade;
- f) incentivar a aquisição de produtos para a família, como Ourocap presente, cartão adicional, Brasilprev Júnior e Cheque Ouro família;
- g) valorizar a facilidade de atendimento no exterior;
- h) divulgar investimentos no exterior e lançamentos de fundos;
- i) destacar as vantagens do débito automático;
- j) estimular a ativação da função crédito do cartão, orientando seu uso e ressaltando suas vantagens;
- k) ressaltar as vantagens e incentivar a utilização do auto-atendimento via *Internet*;
- l) destacar a possibilidade de solução de problemas por meio do atendimento personalizado das centrais de atendimento BB;
- m) convidar o cliente e seus familiares para eventos culturais e esportivos patrocinados pelo Banco;
- n) informar sobre a utilização de limite-extra;
- o) oferecer produtos de turismo nacional e internacional.

Segmento n.º 3

Orientações específicas para o atendimento:

- Atualizar e/ou corrigir as informações cadastrais;
- Aprofundar o nível de conhecimento desse segmento procurando intensificar o relacionamento com esses clientes;
- Estimular a utilização de terminais de auto-atendimento, *Internet* e demais facilitadores;
- Apresentar o Banco, seus produtos e serviços, de forma a despertar no cliente o interesse por realizar mais negócios para aumento da margem de contribuição;
- Ofertar Contas Especiais para incremento da rentabilidade do segmento.

Segmento n.º 4

Orientações específicas para atendimento:

- Estimular a utilização da função débito dos cartões como meio de pagamento, para diminuir o uso freqüente de folhas de cheque;
- Utilizar sempre argumentação comparativa, destacando as vantagens da política de tarifas (Plano Ouro de Serviços), da política de recompensas (Clube Ouro) e das taxas diferenciadas nas contas especiais;
- Valorizar a praticidade de utilização das modalidades de auto-atendimento para a realização das transações bancárias;
- Oferecer assessoria na venda de produtos de crédito;
- Explorar melhor o cartão de crédito com apelo ao financiamento das compras (prazo para pagamento) e vantagens do Clube Ouro.

Segmento n.º 5

Orientações específicas para atendimento:

- Valorizar as linhas de crédito sem burocracia para complementação de salário e financiamento de bens de pequeno valor, observando as condições de risco;
- Estimular o uso intensivo do auto-atendimento, facilitadores de atendimento e serviços;
- Intensificar o relacionamento por meio da venda dos produtos descritos na cesta, procurando aumentar a margem de contribuição do cliente.

5.14 O BB SINGULAR

Durante a elaboração do presente trabalho o Banco acrescentou aos atuais níveis de relacionamento, o nível de relacionamento Banco do Brasil Singular.

O modelo de relacionamento Banco do Brasil Singular é o modelo de relacionamento direcionado para clientes pessoas físicas com renda acima de R\$ 10

mil ou com volume de investimentos superior a R\$ 50 mil. O modelo considera os atributos mais valorizados por esses clientes como sofisticação, personalização, especialização, credibilidade, alta performance dos investimentos e transparência. São clientes que buscam assessoria financeira especializada e atendimento diferenciado. Clientes multibancarizados, que valorizam segurança, ampla informação, atendimento personalizado, comodidade, agilidade e sigilo. Apresentam um perfil de investidor conservador, porém, estão dispostos a experimentar investimentos de maior risco e acompanham de perto seus investimentos.

Com o modelo de relacionamento Banco do Brasil Singular, o BB pretende ser percebido pelo cliente como a "melhor opção de relacionamento bancário e assessoria pessoal financeira".

O público alvo para oferta da solução Banco do Brasil Singular são clientes Pessoa Física com renda acima de R\$ 10 mil ou com investimentos acima de R\$ 50 mil. No BB foram identificados 302 mil clientes com esse perfil. Além disso, outros nichos serão estudados:

- Pessoas físicas com atividade em agronegócios;
- Sócios e dirigentes de empresas;
- Dirigentes do setor público;
- Acionista do Banco do Brasil.

A criação desse novo modelo de relacionamento deve-se a necessidade de garantir a competitividade do Conglomerado no segmento, maximizando a rentabilidade de longo prazo de sua base de clientes e criando condições para atração de novos clientes.

Os estudos do novo modelo iniciaram-se em janeiro de 2003, sendo o modelo proposto aprovado pelo Conselho Diretor no mês de junho. Desde então as Diretorias de Varejo, Distribuição, Gestão de Pessoas, Controladoria e a Unidade Estratégia e Organização vêm refinando o modelo aprovado durante a realização de teste piloto na cidade de Campinas (SP)

Desde a modelagem e implantação do Modelo de Relacionamento para os clientes Pessoa Física em 2000, identificou-se um grupo de clientes com maior

potencial de negócios inserido no Nível de Relacionamento Exclusivo, o que já evidenciava a necessidade de refinamento do modelo. Aprofundaram-se os estudos para conhecimento desse público e análise do perfil e principais características, como renda, idade, tempo de conta corrente, volume de investimentos, para posterior atuação.

São clientes multibancarizados, que valorizam segurança, ampla informação, atendimento personalizado, comodidade, agilidade e sigilo. Apresentam um perfil de investidor conservador, porém, estão dispostos a experimentar investimentos de maior risco. Buscam assessoria financeira especializada e personalizada, mas acompanham de perto.

A disputa acirrada por esse segmento faz com que os bancos promovam modificações não somente em suas estruturas, mas na identidade visual e na forma de atendimento, bem como, na oferta de soluções diferenciadas.

O Itaú criou o Itaú Personalité, o Bradesco estruturou o Prime, o Unibanco criou o UniClass e o HSBC, o HSBC Premier. Além disso, existem BankBoston e Citibank que tradicionalmente já atuam nesse mercado há mais tempo que os bancos de varejo.

O atendimento será pessoal e também à distância. Em ambos os casos, o relacionamento é especializado e diferenciado e os atendentes terão visão integral e consolidada dos negócios do cliente. Será criada estrutura de atendimento diferenciada, composta por agências e plataformas especializadas em atendimento ao público Singular. As Plataformas estarão vinculadas hierárquica, comercial e administrativamente à própria agência onde estarão localizadas.

O piloto já está acontecendo em Campinas (SP) e a primeira agência do modelo foi inaugurada em 05/12/2003. Para testar o modelo plataforma, foi selecionada a Agência Jundiaí (SP), onde estão sendo realizadas as obras para adaptação. Foram considerados os seguintes aspectos para seleção da praça de Campinas (SP) para teste piloto da agência Banco do Brasil Singular:

- Existência de 112 agências bancárias;

- Presença dos principais concorrentes no segmento: Itaú Personalité, Citibank e Bankboston;
- Existência de 3.194 clientes do Banco do Brasil com perfil Singular;
- Localização fora do eixo Rio - São Paulo – BH;
- Bom índice de riqueza;
- Experiência de sucesso em testes piloto relacionados a modelos de segmentação de clientes do Banco;
- Existência de outorga para criação de agência, com locação de imóvel adequado em estrutura e localização e orçamento para reforma já previsto.

A seleção de Jundiaí (SP) para teste piloto da Plataforma levou em conta a proximidade com Campinas (SP), o que possibilita melhor acompanhamento e agilidade na implementação de processos já validados.

As carteiras terão entre 50 e 250 clientes, definidas de acordo com a complexidade das demandas e necessidades desses clientes. Serão gerenciadas por Gerentes de Contas que atuarão como assessores financeiros, orientando-os em relação às melhores estratégias de investimento, administração de patrimônio e aquisição de produtos bancários e não bancários. Cada Gerente de Conta será auxiliado por um Assistente de Negócios que também realizará o atendimento e venda de produtos, além das atividades complementares às mesmas.

Está prevista a criação de carteira Singular somente nas agências de varejo onde existir número mínimo de 200 clientes para estruturar uma plataforma e para a criação de agência Singular é necessária uma quantidade mínima de 2000 clientes. Aqueles municípios que não apresentarem esses parâmetros terão os clientes identificados no sistema como SINGULAR e os mesmos permanecerão nas atuais carteiras, com o atendimento e acesso aos produtos já existentes.

Os clientes externos a serem prospectados deverão apresentar alguns dos indicadores de potencial e riqueza abaixo:

- Renda superior a R\$ 10.000,00;

- Patrimônio compatível com os objetivos pretendidos (mínimo de R\$ 300.000,00), considerando estágio de vida do cliente, atividade e renda;
- Disponibilidade para investimento de R\$ 50.000,00 em 6 meses;
- Grupo familiar do cliente Singular que já possui relação com o BB, para o qual será desenvolvido estratégia de abordagem específica;

Os clientes deverão permanecer com o relacionamento e atendimento atuais.

Como foi relatado, o projeto está na fase piloto em Campinas (SP), tão logo, seja concluído serão fornecidas informações sobre a expansão do modelo. O cliente só deve ser abordado quando a solução estiver implantada no seu município.

Além da estrutura específica, serão oferecidos canais remotos e personalizados como: Central de Atendimento com módulo especializado, sala de negócios na internet, Terminais de Auto Atendimento e as seguintes formas de relacionamento:

- Reuniões pessoais - reuniões individuais com gerentes e clientes, com a presença de executivos do Banco ou consultores externos;
- Palestras / seminários - reuniões periódicas e extraordinárias, realizadas com grupos de clientes, com a presença ou não de palestrantes externos e de executivos do Banco;
- Member get Member - incentivos para clientes que indicam novos clientes para o Banco;
- Programa de Recompensas - valorização do relacionamento do cliente com o Banco, concedendo-lhes vantagens e prêmios;
- Eventos esportivos e culturais;

- Material de relacionamento e material de apoio à venda especialmente desenvolvidos para esse público.

Além da Assessoria Financeira, o Banco do Brasil Singular disponibilizará:

- Portifólio de investimentos com gestão dinâmica e rentabilidade competitiva - fundos de investimentos, depósitos a prazo, etc.;
- Linhas de crédito pessoal, cartão de crédito, plano ouro de serviços, previdência e seguros customizados;
- Produtos para agronegócios e negócios internacionais;
- Serviços de conveniência - estacionamento e/ou manobrista e mensageiro;
- Sala de negócios na internet.

O Banco já vem realizando investimentos significativos para profissionalizar e qualificar ainda mais seu corpo de funcionários. Com a proposta do Banco do Brasil Singular, cuja prioridade é a Assessoria Financeira, está sendo estruturado processo seletivo e de capacitação para os Gerentes de Contas.

Os níveis de relacionamento de clientes Pessoa Física estão sendo revistos a fim de adequá-los à nova realidade do mercado e permitir qualificação no atendimento aos diversos segmentos. Além disso, serão alterados os parâmetros de investimento e renda para enquadramento nos diversos níveis de relacionamento.

Com a implantação do Banco do Brasil Singular haverá uma melhoria significativa no relacionamento com aqueles clientes inseridos no modelo, uma vez que será priorizado o seu atendimento e os mesmos serão apartados daqueles clientes com perfis e necessidades distintas. Assim, o modelo propiciará também um trabalho mais efetivo com os demais clientes de acordo com as demandas geradas em cada nível de relacionamento.

O Banco do Brasil espera criar um posicionamento que traduza excelência no relacionamento, nos produtos e nos serviços; defender e fidelizar a atual base

de clientes; aprimorar e aprofundar o relacionamento com clientes do segmento, inclusive com atuação junto ao núcleo familiar, rejuvenescendo a base; atrair novos clientes, buscando a perpetuidade e o crescimento constante e, principalmente, rentabilizar e incrementar os negócios com esse público.

Nesse primeiro momento o modelo ainda está em fase piloto, devendo ocorrer expansão em 2004. O importante é acreditar que esse novo modelo de relacionamento está voltado para garantir a competitividade do BB neste segmento de mercado. O sucesso do empreendimento estará ligado diretamente a interação entre as novas agências e aquelas que estarão selecionando e indicando clientes para o modelo de relacionamento Banco do Brasil Singular, dentro de um processo natural de aperfeiçoamento da relação do Banco com os seus clientes.

6 PROPOSTA DE SEGMENTAÇÃO NO BANCO DO BRASIL – AG. CASTRO

A Agência é organizada mediante o agrupamento de atividades afins, sob o ponto de vista do cliente e dos processos. Os clientes são agrupados em carteiras e atendidos com o objetivo de possibilitar o acompanhamento efetivo dos resultados alcançados, sendo relacionamento direto efetuado por Gerentes de Contas.

O Segmento Negocial Pessoa Física na Agência Castro é formado por duas carteiras de clientes – Carteira do Nível de Relacionamento Exclusivo e Carteira Mista com clientes do Nível Preferencial e Pessoa Física.

As diretrizes do Banco determinam os cargos e os critérios para seu acionamento no segmento negocial e segmento administrativo de forma padronizada para todas as agências de varejo. O segmento negocial para pessoas físicas é subdividido em:

- Plataforma Pessoa Física – Nível de Relacionamento Exclusivo: Gerente de Contas e Assistente de Negócios, acionados em função do número de carteiras formadas, sendo necessários no mínimo 300 clientes para sua formação;
- Plataforma Pessoa Física – Preferencial: Carteiras são formadas a partir do número mínimo de 2000 clientes, acionando-se então a função de Gerente de

Contas;

- Plataforma Pessoa Física - NR3: O primeiro cargo de Gerente de contas somente será acionado com a carteira atingindo no mínimo 6.000 clientes.

As funções de escriturário também são acionadas observando-se os critérios de números de clientes em cada carteira, porém, atualmente estão com seus parâmetros sob revisão.

A carteira do nível de relacionamento Exclusivo é formada por 367 clientes, distribuídos nos diversos segmentos e sua maioria – 248 clientes, dos quais 222 são produtores rurais – no segmento 1, sendo gerenciada por 01 Gerente de Contas, 01 Assistente de Negócios e 01 Escriturário.

A carteira mista – clientes preferenciais e pessoa física – não será aqui detalhada porque a proposta do presente trabalho é demonstrar a necessidade da revisão da segmentação considerando os profissionais do agronegócios, que no caso da Agência Castro estão agrupados no Nível de Relacionamento Exclusivo.

O Banco do Brasil já percebeu a necessidade de um melhor atendimento, diferenciado aos clientes com renda acima de R\$ 10.000,00/mês, acionando o BB Singular. No caso da Agência Castro, os produtores rurais integrantes da carteira de clientes do nível de relacionamento exclusivo, atendem aos critérios para a formação de uma carteira singular. No entanto o número mínimo de 200 clientes integrando uma carteira, com a manutenção da dotação de 01 gerente de contas e 01 assistente de negócios, não melhora a condição de atendimento hoje prestada a estes clientes.

O processo de segmentação visa otimização de resultado e melhoria do atendimento. O grupamento de agroempresários hoje é comprovadamente um dos mais rentáveis entre as agências de perfil predominante no agronegócios.

Evidencia-se então uma melhor segmentação para esse nicho de mercado. Utilizando o mesmo mecanismo de pontuação já utilizado pelo Banco no Segmento Negocial de Pessoas Jurídicas, propõe-se:

Critérios para encarteiramento:

- Utilização da variável renda bruta agropecuária anual(RBA) para os clientes com ANC-módulo rural vigente;
- Ponderação dos clientes Exclusivo de acordo com as faixas de renda bruta anual(RBA) ou nível de relacionamento do cliente Exclusivo B / Alta Renda/ Exclusivo A);
- Composição das carteiras Exclusivo :
 - > situação atual - de 300 a 600 clientes
 - > situação proposta - de 400 a 600 pontos
- Atribuição de vínculos para os grupos familiares/negocial

Visão do cliente:

- Os clientes com atividade em agronegócios serão analisados sob 2 dimensões
 - > sob a perspectiva empresarial
 - > sob a perspectiva Pessoa Física

Benefícios Esperados:

- Gerentes com maior disponibilidade para o atendimento;
- Atendimento diferenciado para o cliente e parceiros do seu grupo familiar/negocial;
- Tempestividade e planejamento da relação negocial;
- Incremento da rentabilidade dos clientes e carteiras tanto dos produtos de Varejo quanto de Agronegócios.

Considerando a análise das informações coletadas na Agência de Castro e simulações efetuadas na base de clientes serão testados os seguintes pesos:

- Clientes com ANC vigente e RBA superior a R\$ 120 mil/ano:

RBA /mil	Peso
até 200	2
de 201 a 500	3
de 501 a 1.000	4
de 1.001 a 1.500	5
superior a 1.500(*)	6

- Demais clientes

Exclusivo B	1
Alta Renda(**)	2
Exclusivo A	10

(*) clientes com RBA superior a 10 milhões serão identificados para tratamento posterior nos projetos Alta Renda e Exclusivo A.

(**) clientes com renda mensal superior a R\$ 10 mil ou investimento superior a R\$ 50 mil.

A aplicação desses pesos resultou no desdobramento da carteira de clientes exclusivos em duas carteiras na Agência Castro.

Os critérios aqui propostos foram estabelecidos em conjunto com o Gerente de Contas do Nível de Relacionamento Exclusivo, considerando apenas a demanda de serviços e consultoria financeira desses clientes. Conclui-se que é necessário a definição de um prazo mínimo de 60 dias para avaliação da proposta.

A proposta será estendida às agências vizinhas com o mesmo perfil, para ampliação e aquisição de subsídios para submissão da proposta a Superintendência Estadual.

Existem estudos similares nas Agências Av. Goiás (GO), Cristalina (GO), Passo Fundo (RS), Rio Verde (GO), Rondonópolis (MT), Toledo (PR), confirmando a necessidade de revisão do modelo de segmentação contemplando os produtores rurais como segmento específico.

7 CONCLUSÃO

Na avaliação das estratégias de segmentação com clientes pessoas físicas, foi observada na literatura dos principais autores, o que é imprescindível para uma empresa desenvolver eficazmente a segmentação promovendo a fidelização de sua clientela.

Buscou-se um aprofundamento teórico das principais questões que envolvem os temas fidelização e segmentação, como marketing, comportamento do cliente, entre outros. Considera-se então alcançado o objetivo específico de identificar, na base conceitual, as estratégias orientadas para o desenvolvimento de programas de segmentação de clientes.

O objetivo específico de descrever as estratégias utilizadas no programa de segmentação de clientes Pessoa Física do Banco do Brasil, concretizou-se com a utilização dos documentos pertencentes à empresa pesquisada, bem como o relato de todos os executivos envolvidos com a estratégia de segmentação do BB, bem como dos participantes das convenções de vendas promovidas pela empresa.

O presente trabalho teve como objeto o estudo de critérios teóricos e critérios operacionais. Pode-se dizer que a contribuição científica se deu no momento em que foram estudados os conceitos de segmentação para a fidelização de clientes, com todos seus requisitos básicos. Em termos práticos, houve a contribuição do estudo de caso, em que o que se apresentou pode ajudar qualquer empresa na definição dos seus modelos de segmentação.

A relevância do tema tratado está na necessidade das empresas estarem em constante busca do conhecimento de seus clientes para mantê-los o maior tempo possível comprando seus produtos e serviços.

Diferenciais como produtos e preços já não existem entre as instituições financeiras, mercado hoje altamente competitivo, o que torna o conhecimento e o tratamento da sua base de clientes, o aprimoramento no atendimento, o principal atrativo para clientela. E a segmentação passa a ser o principal mecanismo para a fidelização da clientela, pois ela facilita conhecer o comportamento de seus clientes, e oferecer o produto certo, na hora certa e no preço certo.

O trabalho se limitou a entender e avaliar as estratégias de segmentação observando documentos e a percepção dos Executivos e funcionários da própria

empresa (depoimentos e relatos encontrados na INTRANET Banco do Brasil) e partir deste entendimento avaliar como pode ser melhorado o programa existente hoje no BB, principalmente no atendimento aos grandes clientes e também no atendimento aos produtores rurais. Fica claro que é necessário acompanhar o mercado e buscar aperfeiçoar a cada dia o programa de segmentação. O Banco do Brasil tem percebido esta necessidade, que se comprova com o programa piloto do BB Singular e também com estudos para o melhor aproveitamento do grande público voltado para o Agronegócios.

O aperfeiçoamento do programa de segmentação, contemplando o perfil de Agências prioritariamente no Agronegócios, comprovou-se com a análise dos clientes exclusivos da agência Castro-Pr. Verificou-se que mesmo com o pequeno número de clientes exclusivos da Agência, uma nova estratégia voltada para o público do agronegócios, é uma necessidade premente hoje no BB. O resultado é comprovadamente potencializado com o direcionamento de atendimento específico para os produtores rurais, em função da demanda existente no mercado. Demanda existente não somente de novos serviços e produtos alternativos, como também de maior disponibilidade de mão-de-obra pelo Banco, principalmente porque é utilizado como parâmetro hoje no BB, número de clientes para o dimensionamento da dotação de funcionários nas agências. Com este estudo pôde-se reunir muitos subsídios para propor ações que potencializem iniciativas de fidelização de clientes.

Tomando-se como base o fato de que o macroambiente muda em velocidade cada vez maior, trazendo como consequência a necessidade de adequação da indústria financeira em geral, notadamente quanto a valores agregados a serviços e novos canais de atendimento e comunicação, fica evidenciada a necessidade de atualização periódica dos modelos de segmentação.

O desenvolvimento e implantação de modelos de segmentação para o mercado bancário não são tarefas simples. As empresas necessitam de uma disposição fora do comum, pois as mudanças, tanto de ordem cultural como comercial, são enormes. Contudo, percebe-se nos estudos que os ganhos obtidos com a eficácia de sua implantação pode gerar uma grande satisfação, tanto para os funcionários quanto aos clientes.

Richers (1991 p. 158) descreve que o que caracteriza o mercado financeiro são os movimentos monetários e seus equivalentes, que acompanham as operações

de satisfação de necessidades, sejam elas produtivas ou mercantis. E assim, as principais personagens desse cenário são os consumidores finais: os indivíduos e as empresas e instituições.

REFERÊNCIAS

ALVES Filho, Antônio – *Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

BACEN, Banco Central do Brasil: Sistema Financeiro Nacional. Site disponível na Internet.

WWW.bacen.gov.br, 10.12.2001.

BARRIVIERA, Marcio Roberto – *O Programa de Segmentação de Clientes Pessoas Físicas em uma Instituição Bancária, como Ferramenta de Fidelização de Clientes*. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

BB. *A nova arquitetura organizacional*. Programa Profissionalização, suplemento Extra, n.1, Brasília, 1996a.

BB. *Análise de Instituições Financeiras*. Desenvolvimento Empresarial, Brasília, 1998a.

BB. *Análise do Desempenho – 3º trimestre de 2001*. Unidade Relacionamento com Investidores, Brasília, 2001a.

BB. *As Unidades Estratégicas de Negócios*. Programa Profissionalização Suplemento Extra, n. 2, Brasília, 1996b.

BB. *Atend. III: Políticas e diretrizes de atendimento*. GEBAN, Brasília, 1995a.

BB. *Atendimento de qualidade seletividade/segmentação: reformulação da política*. Carta Circular 94/2499. GEBAN, Brasília, 1994.

BB. *Atendimento diferenciado: premissas*. Varejo e Serviços, Brasília, 1999a.

BB. *Curso auto-instrucional I "Conhecendo o Cliente"*. Gestão de Pessoas, Brasília, 2000a.

BB. *Estatuto BB 2001*. Secretaria Executiva do Banco do Brasil, Brasília, 2001b.

BB. *Estratégias de Marketing 1998*. Comunicação e Marketing, Brasília, 1998b.

BB. *Estratégias de Marketing 1999*. Comunicação e Marketing, Brasília, 1999b.

BB. *Estratégias de Marketing 2000*. Comunicação e Marketing, Brasília, 2000b.

BB. *Estratégias de Marketing 2001*. Comunicação e Marketing, Brasília, 2001c.

- BB. Foco estratégico do Conglomerado Banco do Brasil . Desenvolvimento Empresarial, Brasília, 1999c.
- BB. História do Banco do Brasil. Artplan Publicidade S/A, Brasília, 1988.
- BB. Histórico da empresa . Site do Banco do Brasil. Disponível na Internet. WWW.bb.com.br 20.12.2001e.
- BB. Indicadores da qualidade do auto-atendimento. Varejo e Serviços, Brasília, 1999d.
- BB. Manutenção e aprimoramento da base de conhecimento do cliente Pessoa Física. Varejo e Serviços, Brasília, 2001f.
- BB. Mercado de Pessoas Físicas: Segmentos de mercado caracterizados . Varejo e Serviços, Brasília, 1999e.
- BB. Painel da indústria financeira (PIF) 98/99/2000 . Desenvolvimento Empresarial, Brasília, 2000c.
- BB. Planejamento de Marketing PF 1998. Varejo e Serviços, Brasília, 1998c.
- BB. Planejamento de Marketing PF 1999. Varejo e Serviços, Brasília, 1999f.
- BB. Plano Diretor Banco do Brasil 1998. Desenvolvimento Empresarial, Brasília, 1998d.
- BB. Plano Diretor Banco do Brasil 1999. Desenvolvimento Empresarial, Brasília, 1999g.
- BB. Plano Diretor Banco do Brasil 2000. Desenvolvimento Empresarial, Brasília, 2000d.
- BB. Plano Diretor Banco do Brasil 2001 . Estratégia e Organização, Brasília, 2001g.
- BB. Políticas de atendimento. Geban, Brasília, 1989.
- BB. Políticas de Atendimento. Varejo e Serviços, Brasília, 1996c.
- BB. Projeto segmentação comportamental de Pessoa Física: Análise de Marketing – interpretação das necessidades e definição da oferta . Varejo e Serviços, Brasília, 1999h.
- BB. Projeto Segmentação de Clientes Pessoa Física: Modelo de relacionamento. Varejo e Serviços, Brasília, 1999i.
- BB. Relatório Anual 1997. Comunicação e Marketing, Brasília, 1997a.
- BB. Relatório Anual 1998. Comunicação e Marketing, Brasília, 1998e.
- BB. Relatório Anual 1999. Comunicação e Marketing, Brasília, 1999j.
- BB. Relatório Anual 2000. Comunicação e Marketing, Brasília, 2000e.

- BB. Relatório de Gestão: Prêmio Qualidade do Governo Federal. Varejo e Serviços, Brasília, 1999l.
- BB. Revisão do portfólio de contas correntes do Banco do Brasil. Diretoria de Varejo, Brasília, 2001h.
- BB. Segmentação Comportamental de Clientes Pessoa Física: Premissas, objetivos, desenvolvimento e cronograma. Varejo e Serviços, Brasília, 1997b.
- BB. Segmentação Comportamental Pessoa Física: atas das reuniões . Comunicação e Marketing, Brasília, 1998f.
- BB. Segmentação Comportamental: Continuação e desdobramento dos trabalhos – Proposta. Eurogroup Consultores, Brasília, 1997c.
- BB. Segmentação da Clientela Pessoa Física: Modelo de atendimento – plano de condução do piloto. Varejo e Serviços, Brasília, 1998g.
- BB. Segmentação da clientela Pessoa Física: sub-projeto modelo de atendimento. Eurogroup Consultorias, Brasília, 1999m.
- BB. Segmentação da clientela Pessoas Físicas: Pontos de andamento do projeto, primeiros resultados e síntese do processo. Varejo e Serviços, 1998h.
- BB. Segmentação da clientela Pessoas Físicas: projeto modelo de relacionamento. Varejo e Serviços, Brasília, 1998i.
- BB. Segmentação de clientes Pessoa Física: implantação dos modelos de relacionamento. Varejo e Serviços 2000/003, Brasília, 2000f.
- BB. Segmentação de clientes Pessoa Física: Kit de implantação. Varejo e Serviços, Brasília, 2000g.
- BB. Segmentação de clientes Pessoa Física. Varejo e Serviços, Nota 99/057, Brasília, 1999o.
- BB. Segmentação de clientes: atendimento diferenciado – objetivos e premissas. Varejo e Serviços, Brasília, 1999n.
- BB. Segmentação de clientes: conhecendo o produtor rural. Diretoria de agro-negócios, Brasília, 2001i.
- BB. Segmentação de clientes: Material de Comunicação. Varejo e Serviços, 2001j.
- BELMIRO, Vanusa Morais de Lacerda Manguieira – Análise da Qualidade do serviço na estratégia de fidelização de clientes: Um caso do varejo bancário. João Pessoa: 2002. Dissertação (Mestrado em Administração, programa de pós-graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas) –

Universidade Federal da Paraíba, 2002.

BOOZ-ALLEN & HAMILTON CONSULTORIA . Programa de fidelização de clientes. Proposta de trabalho à operadoras de serviço móvel celular, São Paulo, 1998.

BOTSCHEN, Günther; THELEN, Eva M; PIETERS, Rik. Using means-end structures for benefit segmentation – an application to services. *European Journal of Marketing* p. 38-58, 1999.

BRETZKE, Mirian. Sistema de Fidelização: Como encantar o seu cliente . *HSM Management*, p. 73-85, Setembro-Novembro, 1998. Entrevista.

CARDOSO, Olga Regina. Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado. Florianópolis: 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

CARVALHO, Maria Cristina e MODENA, Carla - Bancos Segmentam clientes para competir, *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 14 de Abril de 2000

COBRA, Marcos – *Administração de Marketing*. Ed. Atlas, São Paulo, 1990.

COUGO, Ricardo Leal – A importância do marketing e a implementação do planejamento de marketing. *Artigos Management on line* – Dez. 1998.

DA ROCHA, Angela e CHRISTENSEN, Cal. - *Marketing - teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

DEMO, Gisela – *Excelência em Marketing de Relacionamento: Um projeto visando a lealdade dos clientes estratégicos de uma empresa de telecomunicações celulares*. Florianópolis: 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade federal de Santa Catarina, 1999.

DOWLING, Grahame R – *Do customer loyalty programs really work?* . *Sloan Management Review: Cambridge*, 1997

ENGEL, F. James, BLACKWELL D. Roger and MINIARD W. Paul – *Comportamento do consumidor* – Rio de Janeiro, Editora LTC, 2000.

ENNEW, Christine, WATKINS, Trevor e WRIGHT Mike - *Marketing Financial Services*. 2. Ed, EUA: Butterworth-Heinemann, 1998

ESTRELA Alfa Editora – *História das instituições financeiras –Suas contribuições ao progresso dos povos*. São Paulo, 1972.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel - *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. Ed Pioneira, São Paulo, 1997.

GALVÊAS, Emame – *Sistema financeiro e mercado de capitais*. Ibmec, Rio de Janeiro, 1985.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas da Pesquisa Social*. São Paulo. Editora Atlas, 1999

GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

GUPTARA, S. Prabhu. *As artes básicas do Marketing*. Portugal: Publicações Europa-América, 1990.

HREBINIAK, Lawrence G. E JOYCE, Willian F. - *Organization adaptation: strategic Choice and Environmental determinism*. Cornell University, 1985

HIJJAR, Maria Fernandes, *Segmentação de mercado para diferenciação dos serviços logísticos* – (www.cel.coppead.ufrj/fr-segmenthtm) , p.01-05, 2001.

IBGE. *Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílio (PNAD) 2000* . Rio de Janeiro, 2001.

INKOTTE, Alexandre Luz – *Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, programa de pós-graduação em engenharia de Produção) – universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

JONES, Thomas O. *Fidelização de Clientes – Medindo, Gerenciando e Criando valor*. (www.institutomvc.com.br) artigo nº 5, Novembro, 2.000.

KAMAKURA, Wagner A., WEDEL, Michel. *Market Segmentation: Conceptual and methodological foundations* . Kluwer Academic Publishers. London, 1998. 378 p.

KAYNAK, Erdener; YAVAS, Ugur. *Segmenting the Banking Market by Account Usage: An Empirical investigation* – *Journal of Professional Services Marketing*, 1985.

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

LA BANCA, Adelaide Marina - As estratégias de segmentação do mercado de clientes Pessoas Físicas no Banco do Brasil no período de 1997 a 2001. Florianópolis: 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade – Metodologia científica. Ed. Atlas S/A, São Paulo, 1995.

LEVITT, Theodore. Após a venda ter sido realizada . Makron Books. São Paulo, 1995. p.41 – 55.

LOPES, Isac José, A segmentação de mercado como estratégia de marketing. (www.geocities.com/eureka/2471/segmenta.htm), p.06, 2001.

MCCARTHY, E. Jerome – Marketing básico – Uma visão gerencial. Zahar editores, Rio de Janeiro, 1978.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero – Administração da Produção. Ed. Saraiva, São Paulo, 1998.

MATTAR, Fauze Najib - O planejamento de marketing no contexto do planejamento empresarial. Artigos management On line, 1998.

MATTAR, Fauze Najib - Pesquisa de Marketing. Editora Atlas S.A. São Paulo, 1996.

McKENNA, Regis. Marketing é tudo. In: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson, P. Mantendo clientes : a Harvard business review book. São Paulo: Makron Books, 1995. p.19 – 40.

McKENNA, Regis – Real Time: preparing for the age of the never satisfied customer. Harvard Business School, New York, 1999, pg.37-56.

MEYLL, Luís Fernando Hor – Comportamento do Consumidor. IAG PUC, Rio de Janeiro, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade . Petrópolis, Editora Vozes, 2000.

MINTZBERG, Henry - Generic Strategies: Toward a Comprehensive frame- work, en Advances in Strategic Management , vol. 5, Greenwich, CT:JAI Press, 1988.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing. Chicago, v. 63, Special Issue, 1999.

PONTES, Luiz Fernando – Do físico ao virtual: um estudo de sistemas de distribuição em bancos de varejo. Florianópolis: 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

PORTER, Michael E. - What is Strategy? , Harvard Business Review, Nov-Dec 1996, pg. 61-78.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência . 15ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus,, 1986.

PAIVA, Carlos César Soares – Nível de qualidade dos serviços bancários no ambiente digital. Florianópolis: 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

REICHHELD, Frederick F. & SASSER, W. Earl Júnior. Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços . In: SVIOKLA, John J. & SHAPIRO, Benson, P. Mantendo clientes: a Harvard business review book. São Paulo: Makron Books, 1995. p.335 – 350.

REICHHELD, Frederick F. O valor da fidelidade . HSM Management, p. 45-50, Julho-Agosto, 2.000. Entrevista.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social – métodos e técnicas . São Paulo, Editora Atlas S/A. 1999.

RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. SEGMENTAÇÃO – opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo, Livraria Nobel, 1991.

RICHERS, Raimar. As extraordinárias perspectivas do marketing . Revista About p. 06-17, Maio-2000.

RICHERS, Raimar. Marketing, uma visão brasileira . São Paulo, Negócio Editora, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo. Editora Atlas, 1999.

SHAPIRO, Benson, P. Mantendo clientes: a Harvard business review book. São Paulo: Makron Books, 1995. p.273 – 290.

SILVA NETO, Álvaro Carneiro, et al. Uma Abordagem da cultura de vendas no Banco do Brasil . Rio de Janeiro, 1997. Monografia (Especialização em

administração, programa de pós-graduação em administração) Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1997.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. - Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

STANTON, Willian John. Fundamentos de Marketing , São Paulo, Ed. Pioneira,1980.

STONE, Merlin e WOODCOCK Neil. Marketing de relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TOLEDO, Geraldo Luciano – Marketing Bancário. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

TOLEDO, Geraldo Luciano – Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento : aftermarketing: São Paulo: Editora Atlas S.A., 1992.

XAVIER, Ernani P. Marketing bancário: supremacia do Cliente . Porto Alegre: IBCB – Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1990.

WALTON, Mary – O método Deming de administração . Ed. Marques-Saraiva, Rio de Janeiro, 1986.

WEINSTEIN, Art - Market Segmentation. New York: Mcgraw-Hill,1995.

BIBLIOGRAFIA

- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de , *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. Ed. Pioneira – São Paulo, 1993.
- GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. *Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. Ed. Atlas S.A. 1997.
- GORDON R. M. *The Marketing of service*. Bank Marketing, Washington, 1999.
- HOLLIDAY, Karen Kabler. *Keeping close to the customer* . Bank Marketing, Washington, 1996.
- HOTCHKISS, D Anne. *Sorting out customer service* . Bank Marketing, Washington, 1996.
- JURAN J. M., GRZYNA, Frank M. *Controle da Qualidade – Conceitos, políticas e*
- KOTLER, Philip. *Personalização em massa* . Revista HSM Management, São Paulo, Nov-dez, 1997.
- LEHU, Jean-marc. *Fidelização do cliente: a terceira via* . (www.janelanaweb.com/livros/marketinginter.html), 2000.
- MILES, Raymond E. e SNOW, Charles C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978, p. 3-30.
- NATTERMANN, Philipp M. *Best practice does not equal best strategy* . The Mckinsey Quarterly, Number 2, 2000. P. 22-31.
- QUINN, James Brian, *Managing Strategic Change* . Sloan Managing Review, Dartmouth College, 1980.
- RAPHEL, Murray. *A escala da lealdade* . Revista HSM Management, São Paulo, Mar-Abr, 1999.
- RAPP, Stan. *Muitos para um*. Revista HSM Management, São Paulo, Nov-Dez, 1999.
- SHERIDAN, Kevin. *Every customer a king?* Bank Marketing, Washington, 2000.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* . Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2000.