

SANDRO JACOBSEN GRANDO

**SEGMENTAÇÃO DE MERCADO PESSOA FÍSICA NO BANCO DO BRASIL S/A:
A IMPLANTAÇÃO NAS AGÊNCIAS PRAÇA TIRADENTES E CÂNDIDO DE LEÃO
EM CURITIBA-PR**

**Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Especialista Curso de
Especialização – MBA em Gestão Empresarial
do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Acyr Seleme

CURITIBA

2004

Dedico este trabalho a minha família, especialmente a minha esposa Danilise e ao nosso filho João Victor, que foi e continua sendo o meu alicerce constante dos momentos difíceis da minha vida.

Aos colegas que estiveram ao meu lado neste período de estudos e que me apoiaram, Lauro Sander, Clenio Severio Teribele, Milton Goetten de Lima e Fátima Andreia Yae.

AGRADECIMENTOS

À Deus, primeiramente, pelo Dom da vida. Pela vontade enorme de Vencer e principalmente pela capacidade que me dotou para concretização deste trabalho;

Ao professor Acyr Seleme, meu orientador, que soube ser compreensivo e simples em suas orientações, sempre com palavras encorajadoras;

Aos colegas de turma, pelo convívio durante quase 01 ano, em especial, aos amigos Luís Amélio Trentin, Maria Imaculada G. de Almeida Molmann, Gerente da Agência Cândido de Leão, Rubens Yutaka Aikawa, Francisco José Pelandré Peres e Cesar Roberto Divardin;

Aos colegas das agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão, pelo auxílio e compreensão, em especial ao Colega Moacir Antonio Feiten, Gerente da agência Praça Tiradentes, que colaborou muito para a realização deste estudo;

A minha esposa, Danilise e ao nosso filho João Victor, pela paciência, pelo apoio, pela torcida que não nos deixou desanimar;

Obrigado à todos!

Sandro Jacobsen Grandó

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	V
RESUMO	VI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO GERAL.....	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	4
1.4 DESCRIÇÃO DO DOCUMENTO.....	5
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	7
2.1 AMBIENTE COMPETITIVO DA INDÚSTRIA BANCÁRIA.....	7
2.1.1 Introdução.....	7
2.1.2 A Indústria nos Últimos 10 anos no Brasil e no Mundo.....	9
2.1.3 Os Bancos de Varejo e a Concorrência.....	14
2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	16
2.2.1 Introdução.....	16
2.2.2 Definição e Base para a Segmentação de Mercado.....	19
2.2.3 Benefícios da Segmentação para Retenção e Fidelização de Clientes.....	22
2.2.4 Retenção e Fidelização de Clientes.....	25
2.2.5 Segmentação como Caminho para tornar os Clientes Satisfeitos.....	28
2.2.6 Satisfação do Consumidor no Setor de Serviços.....	31
2.2.7 O Conhecimento do Cliente e o Consumo de Produtos e Serviços.....	33
2.3 ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO.....	34
2.3.1 Introdução.....	34
2.3.2 Definição de Marketing de Relacionamento.....	39
3 A SEGMENTAÇÃO NO BANCO DO BRASIL	42
3.1 HISTÓRIA.....	42
3.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO PESSOA FÍSICA.....	42
3.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	45
4 METODOLOGIA	46
4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	46
4.2 DADOS: FONTES E INSTRUMENTOS.....	46
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO	48
5.1 SEGMENTAÇÃO MERCADO PESSOAS FÍSICAS NO BANCO DO BRASIL.....	48
5.1.1 Segmentação – “PADRÃO”.....	48
5.1.2 Nível de Relacionamento Exclusivo.....	48
5.1.3 Nível de Relacionamento Preferencial.....	49
5.1.4 Nível de Relacionamento Pessoa Física.....	50
5.2 A IMPLANTAÇÃO DA SEGMENTAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S/A NO ENDEREÇO PRAÇA TIRADENTES, 410 – CURITIBA-PR.....	50
5.3 RESULTADO e FIDELIZAÇÃO – ANÁLISE COMPARATIVA.....	52
5.3.1 Dados das Agências – Posição junho/2000.....	52
5.3.2 Dados das agências – Posição fevereiro/2004.....	54
5.3.3 Análise dos Resultados.....	55
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
7 REFERÊNCIAS	66

LISTA DE TABELAS

FIGURA 1 – Segmentação de clientes por nível de relacionamento	43
FIGURA 2 – Resultado – Nível de relacionamento EXCLUSIVO	53
FIGURA 3 – Resultado – Nível de relacionamento PREFERENCIAL	53
FIGURA 4 – Resultado – Nível de relacionamento PESSOA FÍSICA	53
FIGURA 5 – Resultado – Nível de relacionamento EXCLUSIVO	54
FIGURA 6 – Resultado – Nível de relacionamento PREFERENCIAL	55
FIGURA 7 – Resultado – Nível de relacionamento PESSOA FÍSICA	55
FIGURA 8 – Margem de contribuição média por cliente (jun/2000 a fev 2004)	56
FIGURA 9 – Consumo de produtos (jun/2000 a fev/2004)	57
FIGURA 10 – Numero de clientes (jun/2000 a fev/2004)	57
FIGURA 11 – Margem de contribuição média por cliente (jun/2000 a fev/2004)	58
FIGURA 12 – Consumo de produtos (jun/2000 a fev/2004)	59
FIGURA 13 – Número de clientes (jun/2000 a fev/2004)	59
FIGURA 14 – Margem de contribuição média por cliente (jun/2000 a fev 2004)	60

RESUMO

Este estudo tem por objetivo de explorar o tema Marketing de Relacionamento, avaliando o impacto proporcionado pela segmentação “mais avançada” dos mercados Pessoa Física nos resultados e na fidelização dos clientes das agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão, em Curitiba-PR.

Com efetuamos uma análise comparativa, utilizamos como parâmetro as agências Marechal Deodoro e Portão, em Curitiba – PR, que possuem a segmentação “padrão” utilizada pelo Banco do Brasil S/A nas demais agências.

Internet, terminais de auto atendimento, office banking, e outros avanços tecnológicos na área bancária, afetaram a maneira das empresas relacionarem com os clientes. Com a chegada dos grandes bancos estrangeiros, as instituições nacionais tiveram que rever a sua forma de fidelizar os clientes. Onde todos os Bancos oferecem produtos e serviços similares, a luta pela fidelização e rentabilização dos clientes é muito acirrada, uma grande ferramenta a ser utilizada é a segmentação dos cliente.

Nosso estudo irá demonstrar se a segmentação implantada nas agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão, em Curitiba-PR, tiveram maior retorno nos itens de Margem de Contribuição Média por Cliente (Resultado) e Consumo de produtos (Fidelização) do que a segmentação implantada pelo Banco do Brasil S/A nas agências com as quais comparamos.

1. INTRODUÇÃO

Com o advento do PLANO REAL em Julho/1994 houve uma redução drástica dos *spread* nas instituições bancárias. O ganho com a inflação reduziu muito. Além deste fato a entrada dos bancos estrangeiros fez com que os bancos nacionais mudassem o seu modo de atuar.

O primeiro grande desafio nas instituições financeiras, onde o acirramento da competição tem sido crescente, seja por meio da desintermediação dos negócios, seja por meio de novos entrantes, é imperioso desenvolver novas maneiras de se relacionar com os clientes atuais de maneira a defender seu *market share*, não apenas com a conquista de novos, mas principalmente com a retenção e fidelização dos clientes lucrativos, mas aí deparavam-se com grandes questionamentos: como conhecer os clientes, num banco de varejo, já que são aos milhões? Como aumentar o número de clientes sem perder a qualidade dos serviços? Como rentabilizá-los?

O objetivo passou a ser ganhar em escala e dar um atendimento personalizado. Mas isso em uma instituição bancária de varejo parecia um paradoxo.

Com esse objetivo as instituições bancárias passaram a trabalhar a segmentação dos clientes. No Brasil, as teorias de segmentação de marketing e de marketing de relacionamento ainda não estão totalmente difundidas nas instituições financeiras (COBRA, 2000). Pelo menos duas razões poderiam ser defendidas pelo atraso, já mencionadas: a) a alta rentabilidade dos bancos promovida pelas altas taxas de inflação no País e b) a legislação brasileira anterior a 1995, que restringia o acesso de bancos estrangeiros ao País.

HARRISON (2000) cita que "O desenvolvimento de uma efetiva estratégia de marketing para as instituições financeiras necessita de um reconhecimento por parte dos bancos sobre a diferença de necessidades e preferências de seus clientes". A questão que se apresenta quando falamos de um banco de varejo é como saber a preferência de milhões de clientes. A teoria da segmentação consiste, justamente, na possibilidade de transformação de um mercado heterogêneo (caracterizado por diversas demandas) em alguns grupos de clientes com as mesmas necessidades e preferências (grupos homogêneos), seguindo algumas técnicas. Em seu extremo e de forma didática, a teoria da segmentação poderia resultar em cada cliente sendo tratado como um mercado individual.

ZEITHAML e BITNER (1996) conceituam segmentação de marketing como “o processo de agregar clientes com similar necessidade e preferências, ou comportamento de compra”.

Visto que as necessidades dos clientes não são explícitas, os cientistas que estudam o comportamento de compra dos consumidores têm utilizado uma série de variáveis, objetivando estimar com antecedência qual será o próximo passo do consumidor. Essas variáveis têm uma correlação ou associação com o comportamento, podendo até serem determinantes no ato de compra do consumidor. O conhecimento dessas variáveis assume uma real importância, sendo utilizadas como base para o processo de segmentação de grupo ou mercado heterogêneos.

É lícito afirmar que, entre vários fatores, a questão do processo inflacionário e a restrição legal à entrada de novos concorrentes estrangeiros facilitaram a visão dos banqueiros voltada para os produtos e não para os clientes. A menor concorrência e a sede do mercado em obter novos produtos que protegessem o valor da moeda fizeram com que os bancos brasileiros não tivessem – em sua essência – uma abordagem voltada para o cliente e sim uma abordagem voltada para o produto.

Devido à mudança de foco no produto para foco no cliente, o conceito de marketing de relacionamento tem recebido muita atenção nos últimos anos com mais e mais organizações focando sua atuação em como manter e aumentar o relacionamento com os clientes existentes ao invés de atrair novos. As noções de que retenção de clientes e lucratividade são correlatas é bem aceita (CLARK, 1997).

Se, por um lado, há necessidade de os bancos de varejo ganharem escala, há o desejo do cliente em ser atendido como o único. HARRISON (2000) e MACHAUER e MORGNER (2001) dizem que, no mercado de varejo bancário, prestar um serviço personalizado a todos os clientes não é possível por dois motivos: custo e tempo. Da mesma forma, os clientes de bancos no mundo inteiro preferem o contato pessoal e personalizado com os funcionários. A princípio, em contraste, os bancos estão preferindo disponibilizar novos canais de distribuição e de relacionamento eletrônico com pouca personalização, de maneira a melhor estruturar a composição dos custos de entrega.

Diante disso, a disputa de bancos por manutenção e ampliação do market share é acirrada. No centro da disputa, estão os clientes e seu poder de compra de produtos e serviços bancários. A relação da indústria bancária com os conceitos de marketing nem sempre esteve alinhada. COBRA (2000, p.31) diz que "O marketing foi introduzido nos bancos e nas instituições financeiras não na forma de conceito de marketing, mas na forma de conceito de propaganda e promoção de vendas".

Porém, nem sempre foi assim. Os bancos, como várias empresas, deixaram de focar sua estratégia em produtos para focá-la nos clientes. No Banco do Brasil não foi diferente. Acompanhando as tendências de mercado, o Banco do Brasil procurou enfocar sua estratégia de marketing no cliente (fonte interna).

Em Junho/2000, a empresa reformulou sua estratégia para pessoa física, por considerar o cliente de forma ampla, a partir de seu comportamento bancário e além das variáveis demográficas. Foram utilizadas três modalidades de segmentação. Vários itens foram considerados: idade do cliente (demográfica), renda, instrução e ocupação (sócioeconômica), tempo de relacionamento com o banco, tipo e quantidade de operações realizadas, valor dos investimentos, produtos e serviços consumidos (comportamento bancário).

O Banco do Brasil estudou uma amostra significativa de clientes e optou por dividir a base de clientes em um total de seis segmentos comportamentais, denominados internamente de: renovação, estratégico, básico, ascendente, potencial e experiente.

O Banco do Brasil é considerado um banco de varejo, ou seja, para que o leitor possa visualizar o conceito, apoderamo-nos da análise de HARRISON (2000, p.135):

"O ambiente bancário de uma agência de varejo está entre os mais complexos ambientes. Elas são multifuncionais, pois incorporam áreas de venda e de retaguarda, além de proporcionar um importante veículo de comunicação com os clientes. As agências tradicionais guardam pequenas semelhanças com as modernas agências. As agências são divididas em front office, back-office e uma área pública para os terminais de auto-atendimento. Uma das principais diferenças é quanto ao back-office. Hoje, eles ficam escondidos, enquanto que, antes, ficavam à vista dos clientes."

A objetivo de estudo tem por finalidade analisar a segmentação implantada pelo banco em uma grande agência da Capital, no nosso caso, as, hoje, agências Curitiba, Praça Tiradentes e Cândido de Leão que foram todas desmembradas da

antiga agência Centro e cada qual com um público específico como veremos no decorrer do estudo.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste projeto técnico foi o de avaliar o impacto proporcionado pela segmentação “mais avançada” dos mercados Pessoa Física nos resultados operacionais e na fidelização dos clientes das agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão, em comparação a segmentação “padrão” implantada nas agências Marechal Deodoro e Portão, todas na cidade de Curitiba – PR.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Caracterizar a segmentação de mercado implantadas nas agências em estudo;
- 2) Verificar os resultados operacionais das agências obtidos após a implantação da segmentação de mercado nas agências.; e
- 3) Analisar a fidelização dos clientes após a implantação da segmentação do mercado Pessoa Física nas agências estudadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um dos grandes desafios de empresas do porte do Banco do Brasil, com mais de 18 milhões de correntistas, milhares de pontos de atendimento, mais de 80.000 funcionários, é aliar o contínuo crescimento da quantidade de clientes à prestação de um atendimento diferenciado, segundo as necessidades dos consumidores.

Entretanto, 18 milhões de clientes não podem ser tratados de forma individualizada e personalizada, haja visto o substancial aumento de custo e conseqüente aumento de preços de produtos e serviços que estariam implicados.

1.4 DESCRIÇÃO DO DOCUMENTO

Vimos, neste capítulo, o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas deste trabalho. Do segundo capítulo constam os fundamentos teóricos, a saber: Ambiente Competitivo da Indústria Bancária, subdividido em Introdução, A Indústria nos últimos 10 anos no Brasil e no Mundo, Os bancos de Varejo e a Concorrência.

Ainda como fundamentos teóricos Segmentação de Mercado, formada pelos itens Introdução, Definição e Base para a Segmentação de Mercado, Benefícios da Segmentação para Retenção e Fidelização de clientes, que se subdivide em Marketing de Segmentação e Retenção e fidelização de clientes, Segmentação como caminho para tornar os clientes satisfeitos, este, apoiado nos itens Satisfação do consumidor no setor de serviços e O Conhecimento do cliente e o Consumo de Produtos e serviços. Como outro tópico temos a Estratégia de Relacionamento, que é formada pelos itens Introdução e Definição de Marketing de Relacionamento.

Após, veremos a Segmentação no Banco do Brasil, um pouco da História, Segmentação do Mercado Pessoa Física, Níveis de Relacionamento Exclusivo, Preferencial e Pessoa Física. As Ferramentas de Gestão adotadas pelo Banco do Brasil, nos itens de Resultado e Fidelização.

A Metodologia utilizada foi à coleta de dados secundários. Os dados foram retirados dos aplicativos de avaliação utilizados pelo Banco do Brasil. Focamos nos itens de resultado e fidelização apresentados após a segmentação de mercado Pessoa Física pelo banco, nas agências estudadas.

Passamos a descrição e análise do Caso: A segmentação do Mercado Pessoa Física no Banco do Brasil, Segmentação “padrão”, A Implantação da segmentação nas agências do endereço Praça Tiradentes, 410 – Curitiba PR.

Análise comparativa, resultado e fidelização, das agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão, cada uma com seu segmento “foco” com as agências Marechal Deodoro e Portão. O levantamento dos dados, em Junho/2.000 e Fevereiro/2.004.

Com os dados na mão, efetuamos uma análise por segmento, utilizando a agência “foco” no projeto, ou seja, a Praça Tiradentes nos segmentos Exclusivo e Preferencial e a Cândido de Leão no segmento Pessoa Física.

Finalmente, tecemos as considerações finais, a conclusão, e algumas recomendações que julgamos relevantes para a Empresa.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 AMBIENTE COMPETITIVO DA INDÚSTRIA BANCÁRIA

2.1.1 Introdução

Vários são os fatores que permitem concluir que a Indústria bancária no mundo é uma das mais complexas atividades. MINHAS e JACOBS (1996, p.3) citam a indústria bancária na Inglaterra como um dos setores de competição mais acirrada, principalmente após a desregulamentação implementada na década de 80.

BAIN (1986) apud MINHAS e JACOBS (1996), ainda sobre o mercado financeiro inglês, diz que não somente a desregulamentação do setor, mas o avanço tecnológico e o aumento de competidores estrangeiros têm contribuído para esse cenário altamente competitivo dentro da indústria.

Dois razões explicam por que a desregulamentação aumentou a concorrência: a primeira foi ter permitido a todas instituições financeiras ofertassem todos os tipos de produtos, pois, anteriormente, os bancos eram classificados, segundo suas cartas patentes, em comercial, seguradoras e empréstimos imobiliários; a segunda foi ter dado abertura para novos concorrentes estrangeiros (MINHAS e JACOBS, 1996).

Ainda mais, o avanço tecnológico possibilitou às pequenas instituições, que não possuíam muitas agências, oferecer a mesma conveniência aos clientes, por meio do telefone, TAA e Internet (HARRISON, 2000).

PRENDERGAST e MARR (1994) também relatam o ambiente da indústria bancária na Nova Zelândia – NZ: “Desde 1984, o setor financeiro em NZ tem-se tornado significativamente desregulamentado, o que resultou em um aumento da competição por cliente”.

PROENÇA e CASTRO (2000), do ponto de vista da indústria bancária portuguesa, declaram que “vários autores têm reforçado o aumento da competitividade da indústria financeira no mundo, por diversos fatores: (a) aumento

da competitividade no mercado de capitais; (b) diminuição da necessidade de empréstimo bancário pelas empresas; (c) desregulamentação que permite a competição entre instituições não financeiras e (d) inovação tecnológica que promove a redução de margens”.

ZINELDIN (1996), em seu estudo sobre a indústria financeira na Suécia, diz que “os bancos estão dentro de uma atmosfera altamente competitiva, com uma grande variedade de produtos e serviços financeiros. Nenhum banco pode oferecer todos os produtos e ser o melhor banco para todos os clientes”.

CLAESSENS e JANSEN (2000), sobre o estudo do impacto da internacionalização dos serviços financeiros para países em desenvolvimento, relatam: “muitos países que tiveram experiências de sucesso (Argentina, Espanha, Irlanda, Portugal) abriram seus mercados por meio da desregulamentação do setor financeiro”. Mostram, também, que uma das variáveis para o acirramento da competição dentro do setor foi à desregulamentação ocorrida praticamente em todo o mundo.

NELLIS et al. (2000, p.53), em seu estudo sobre a indústria bancária no novo milênio, dizem que o acirramento da competição no setor na Europa é influenciado por três grandes ondas:

“Três grandes fatores podem ser identificados como representativos hoje e continuarão impactando o setor nos próximos anos. O primeiro é o impacto do programa da Comissão Européia, visando unificar o mercado financeiro dos países associados. O segundo é a profunda integração e globalização do mercado financeiro (acabando com os semi-monopólios de alguns bancos) e, por fim, os novos canais de distribuição, por causa do avanço tecnológico, com ênfase no comércio eletrônico.”

No Brasil, o ambiente competitivo na indústria financeira não é diferente. Os fatores que estão impulsionando a concorrência e, por conseguinte, as transformações das indústrias estão muito relacionadas em nosso País. Segundo a Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN (1999), poderíamos acrescentar “término do período inflacionário”, “automação bancária”, diminuição da representatividade do setor no PIB nacional e fusão e aquisição como cenário adicional para os bancos brasileiros.

Na década de 90, com o término da inflação, os bancos foram obrigados a buscar alternativas para aumentar suas receitas. Dessa forma, a automação

bancária foi um dos caminhos encontrados para reduzir os custos e, em alguns casos, conseguir sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo (LOPES e FILHO, 2000).

Após a implementação da automação bancária, visando extrair benefícios no campo da competitividade, os bancos brasileiros passaram a introduzir estratégias de marketing, referenciando o cliente como fator-chave dentro das agências. “No mercado financeiro é importante ressaltar ainda uma vez: melhor do que desenvolver produtos é fundamental desenvolver clientes (...) o foco no cliente passou a ser a bola da vez e é a chave para se desenvolverem produtos e serviços na arte de encantar e seduzir clientes” (COBRA, 2000, p.67).

A diminuição da participação da indústria financeira no PIB nacional contribuiu, durante a década de 90, para uma maior disputa entre os concorrentes.

De acordo com o coordenador de Contas Nacionais do IBGE, Roberto Olinto, a participação das instituições financeiras no Produto Interno Bruto (PIB) recuou quase seis vezes após a adoção do Plano Real. Em 1993, os bancos contribuíram com 31% do PIB e, em 2000, essa parcela ficou em 5,39% (...) naquele período a inflação gerava uma rentabilidade muito maior para os bancos e, conseqüentemente, um peso maior na economia nacional. Os *spreads* bancários – diferença entre os juros pagos e os recebidos pelos bancos – variavam de 50% a 60% ao mês em 1993, enquanto essas taxas oscilam, atualmente, em torno de 7% ao mês (INTERMANAGERS, 2001).

2.1.2 A Indústria nos Últimos 10 anos no Brasil e no Mundo

A contextualização sobre a indústria bancária nos últimos dez anos foi apresentada na Exposição de Motivos - EM 311, encaminhada pelo Ministro da Fazenda ao Presidente da República. Na EM, constava a “queda da inflação”, “atualização tecnológica”, “competitividade internacional”, “escassez de capitais nacionais” e “aumento da concorrência” como cenário. COBRA (2000), também cita vários fatores que marcaram e continuam marcando o cenário da indústria bancária brasileira:

- a rapidez de difusão de novas tecnologias;

- mudança de foco no produto para foco no cliente;
- processo de segmentação;
- diminuição da inflação/participação menor no PIB;
- desregulamentação/abertura do setor para novos entrantes.

A partir da década de 90, os bancos brasileiros passaram a figurar entre os maiores consumidores de informática do mundo. No total, os gastos com automação alcançaram 4,3 bilhões de dólares em 1996, valor idêntico ao de 1995, segundo levantamento da empresa de consultoria ERNST & YOUNG (FUES, 1997).

Nos Estados Unidos, no mesmo período, os bancos investiram 18 bilhões de dólares em automação, quatro vezes mais que os bancos brasileiros. Ademais, os americanos detêm ativos 15 vezes maiores (FUES, 1997).

Mais do que em qualquer outra época, os bancos passaram a enfatizar sua função comercial na conquista de mercados, ao voltarem-se para o desenvolvimento, para a venda de novos produtos e para a busca de consumidores. Antes, eram os clientes que necessitavam dos bancos para não ver o valor do seu dinheiro desintegrar-se a cada dia. Nos últimos tempos, são os bancos que precisam cortejá-los para ganhar escala e sobreviver (MARKETER, 1997).

A era da velocidade das transações cedeu lugar à era da conveniência dos serviços. De um aspecto quantitativo voltado para o crescimento do número de agências e de clientes, passaram a uma evolução qualitativa orientada à inovação, segmentação dos mercados e personalização dos serviços por meio do aconselhamento individualizado (COBRA, 2000).

Em vez de investir para dar velocidade à circulação do dinheiro, os bancos vêm trabalhando para introduzir, por todos os meios, canais de distribuição mais baratos do que as agências tradicionais, como banco por telefone, *home banking* e auto-serviço. E todos esses novos canais, em maior ou menor grau, implicam na ampliação dos meios possíveis para um ambiente competitivo (FUES, 1997).

O setor bancário brasileiro, dentro do contexto de mercado global, tem-se deparado com a entrada de grandes conglomerados financeiros estrangeiros, o que gera necessidade de novas estratégias para se perpetuar e rentabilizar o negócio em um cenário de extrema competitividade. Dados da FEBRABAN de 2000 informam que chega a 35% a participação de bancos estrangeiros no capital dos bancos brasileiros.

A expressiva participação de bancos estrangeiros teve seu cenário montado em agosto de 1995, com a Exposição de Motivos n.º 311 - encaminhada pelo Ministro da Fazenda e aprovada pelo Presidente da República - que estabelecia ser do interesse do País a entrada ou o aumento da participação de instituições estrangeiras no sistema financeiro (BRASIL, 1995).

Ainda segundo a Exposição de Motivos n.º 311, entre os motivos destacados, incluem-se a escassez de capitais nacionais, a eficiência operacional, a introdução de novas tecnologias e a capacidade financeira superior dos bancos estrangeiros, com reflexos positivos sobre o preço dos serviços e sobre o custo dos recursos oferecidos à população (BRASIL, 1995).

Em novembro do mesmo ano, a Resolução 2.212 eliminou a exigência de que o capital mínimo de um banco estrangeiro fosse o dobro daquele exigido de um banco nacional (BRASIL, 2001).

Segundo CARVALHO (1997) apud NONAKA (2000, p.58) e LAFIS (1998 e 1999), o Banco holandês Rabobank Netherlands foi a primeira instituição estrangeira a ingressar no País após a Exposição de Motivos n.º 311, de agosto de 1995.

Segundo CARVALHO (1997) apud NONAKA (2000, p.58), "a estratégia de recorrer a uma fusão ou aquisição para conquistar ou ampliar a presença no mercado esteve por trás de grandes operações". Segue abaixo uma reflexão sobre os acontecimentos, em ordem cronológica, durante o processo de desregulamentação ocorrido durante a década de 90:

- em 1995, o Banco Comercial S.A., do Uruguai, foi autorizado a atuar no Brasil; entraram cinco instituições em 1996 e outras 13 em 1997; esse movimento continuou em 1998;
- entre os principais bancos que ingressaram no País, destaca-se o Hong Kong Shanghai *Banking Corporation* (HSBC), que, em março de 1997, adquiriu o controle do Bamerindus e estabeleceu-se, até novembro de 1998, como o maior banco estrangeiro no sistema financeiro brasileiro, tanto em ativos como em extensão da rede bancária;
- considerou-se importante à decisão, pela primeira vez no País, de se liquidar uma grande instituição doméstica mediante sua venda à entidade estrangeira; em janeiro de 1998, o português Caixa Geral de Depósitos comprou 79,3% do capital votante do Banco Bandeirante; nesse mesmo

ano, em agosto, o espanhol Bilbao Vizcaya adquiriu 55,5% do capital votante do Excel-Econômico; em outubro de 1998, o Bilbao Vizcaya passou a deter 100% do capital votante da instituição;

- também em 1997, ocorreu a transferência do controle acionário do Boavista para o Banco InterAtlântico, controlado pelo Banco português Espírito Santo, pelo Grupo Monteiro Aranha e pelo Banco francês *Crédit Agricole*; em março de 1998, o Sudameris adquiriu o controle do Banco América do Sul;
- em novembro de 2000, o Banco Santander tornou-se o quarto maior banco no Brasil com a compra do Banco do Estado de São Paulo – BANESPA..

Houve, então, significativo aumento de bancos estrangeiros no País, de 37 para 52, entre junho de 1995, antes da Exposição de Motivos n.º 311, e dezembro de 1998. Enquanto se verificou ligeira redução do número de filiais de bancos estrangeiros, houve acréscimo, de 20 para 36, de bancos nacionais com controle estrangeiro. Com isso, a participação dos bancos estrangeiros no total de bancos múltiplos e comerciais pulou de 15,4% para 25,6% no período, segundo a FEBRABAN (2001).

Ainda conforme a FEBRABAN (2001), a participação de bancos estrangeiros no capital dos bancos nacionais elevou-se para 35%; também se registrou um aumento da instalação desses bancos no País em números absolutos.

Embora haja esse cenário crescente de fusão/aquisição de bancos de capital brasileiro e estrangeiro, importantes bancos internacionais têm tido dificuldades em se estabelecer. O francês *Crédit Lyonnais*, por exemplo, vendeu o controle do BFB para o Itaú, em 1996 (NONAKA, 2000, p.60).

Além disso, diversos bancos estrangeiros têm optado pela atuação na área de atacado em vez de varejo. O *Chase Manhattan* saiu da área de varejo em 1992 para se concentrar nas operações de banco de investimento. O *Deutsche Bank* optou por se especializar nas áreas de gestão de recursos, finanças corporativas e custódia de valores (LOPES e FILHO, 1998).

De acordo com SAVOIA (1996) apud NONAKA (2000, p.51), a crescente desregulamentação dos mercados financeiros, os novos entrantes e a internacionalização dos mercados são as tendências que contextualizam o cenário da indústria financeira internacional.

NELLIS *et al.* (2000, p.53), NELSON (1999, p.266), PRENDERGAST e MARR (1994, p.18), PROENÇA e CASTRO (2000, p.338) são unânimes em relatar os mesmos fatos que marcaram o cenário dos bancos brasileiros, com exceção dos fatores inflação e transformação de foco no produto para foco no cliente.

A Europa, os EUA e a Ásia passam por processos semelhantes, com as devidas diferenças proporcionais às suas estruturas organizacional e financeira. A Ásia passou por uma crise bancária de grandes proporções, que levou seus bancos tradicionais a se fundirem para permanência no circuito financeiro. Nos EUA, o fim da lei que proibia a expansão de bancos para outros Estados induziu tal proliferação. A Europa, com o advento da União Européia e com a criação da moeda única Euro, também teve que reconsiderar suas funções bancárias. Em consequência da enorme concorrência, levou seu setor financeiro a se fundir (LOPES e FILHO, 2001, p.4-5).

ALFANSI e SARGEANT (2000) informam que a competição na indústria bancária na Indonésia tem sido acirrada desde que o Governo introduziu seu pacote de desregulamentação do setor bancário em 1988. Pakto, como o ano de 1988 é conhecido na indústria financeira, aboliu a restrição de bancos estrangeiros formarem parcerias com bancos locais (ALFANSI e SARGEANT 2000, p.64). O efeito dessa desregulamentação foi, basicamente, o aumento do número de bancos, de 124 em 1988 para 240 em 1996, e do número de agências, de 1.900 para mais de 6.000 no mesmo período. APPIAH-ADU *et al.* (2001) também destacam o cenário de transformação nos bancos do Reino Unido. O aumento da liberalização do mercado financeiro no Reino Unido e a gradual transição da transferência do poder das instituições financeiras para seus clientes têm provocado um intenso impacto na indústria financeira daquele País.

Três autores, em recente estudo (1999) na Europa, pesquisaram os cenários da indústria bancária naquele continente, mais especificamente em relação aos bancos de varejo. GARDENER *et al.* (1999, p.91) dizem que o cenário para os bancos de varejo tem uma variedade de diferentes características:

- eficiência e valor agregado para o acionista serão buscados com maior ênfase;
- bancos terão que buscar continuamente o aumento da gama de produtos e serviços, visando reforçar sua imagem junto aos clientes;

- bancos tornar-se-ão mais focados no cliente do que em produto;
- alianças estratégicas reforçarão as competências principais de cada aliado e os negócios com concorrentes;
- tecnologia e banco virtual tornar-se-ão uma das mais importantes estratégias bancárias.

2.1.3 Os Bancos de Varejo e a Concorrência

Em 2000, na rede bancária nacional, foram movimentadas 55,8 milhões de contas correntes e 45,8 milhões de contas de poupança, a grande maioria de clientes pessoas físicas. Verifica-se, então, que os clientes bancários no País devem ter, em média, mais de uma conta corrente (FEBRABAN, 2001). Isso significa que os clientes do sistema bancário são usuários dos serviços de mais de um banco e, portanto, costumam fazer comparações entre os concorrentes. Por outro lado, por representarem uma fatia pequena do total da população do País, são extremamente disputados pelas redes bancárias brasileiras. Os bancos estão sendo ameaçados pelas forças do mercado, pelo surgimento de novas tecnologias e por problemas organizacionais; também sofrem pressão para reduzirem os custos, além de se depararem com concorrentes fora do segmento bancário (GREGOR et al., 1998).

Os grandes bancos de varejo chegam a deter 5, 10, 18 milhões de clientes. Apesar de todo cliente querer ser tratado como o único, MACHAUER e MORGNER (2001, p.06) lembram que é impossível dispensar atendimento personalizado a todos os clientes sem se comprometer os custos e o tempo de atendimento. Há, portanto, a necessidade de agrupar os clientes utilizando-se da teoria de segmentação. Os bancos estão utilizando a teoria para se aproximar e também proteger a base de clientes do assédio da concorrência. COBRA (2000, p.118) conclui que:

“A técnica de segmentação de mercado pode proporcionar ao setor financeiro uma melhor adequação entre a oferta e a demanda de bens e serviços (...) a análise de dados constitui-se no mais importante evento para o setor financeiro, uma vez que permite não apenas minimizar riscos junto a clientes inadimplentes, mas, sobretudo, delimitar área de nicho e de elevado potencial de mercado. Investir em estudo de segmentação de mercado e em micromarketing é, com certeza, um esforço que dá lucros.”

O estudo de segmentação aplicado na indústria bancária não é recente, na verdade, tem-se registro de sua utilização datado do século XIX. GERMAIN (2000, p.44), em seu estudo, diz que bancos se utilizaram da segmentação baseada na origem e na nacionalidade em 1850, enquanto que a segmentação demográfica baseada na idade data de 1880.

Os EUA, que vivenciaram uma proliferação de bancos regionais de diversas nacionalidades, foram um dos precursores na utilização da segmentação. Embora não houvesse a denominação segmentação, os bancos eram erguidos em função da comunidade onde estavam presentes. GERMAIN (2000, p.51) afirma que o Senado dos EUA relatou, em 1911, a existência de 2.500 bancos de comunidades estrangeiras estabelecidos nos EUA. Atualmente a denominação seria segmentação geográfica.

O objetivo central era estabelecer e rentabilizar um determinado nicho de mercado. Com a concentração dos bancos obtida por meio das fusões e aquisições de grandes bancos de varejo no Brasil e no exterior, houve aumento da concorrência. Isso fez com que os bancos não mais pudessem deixar de dispensar tratamento diferenciado aos seus correntistas. ALFANSI e SARGEANT (2000, p.64) dizem que “Dado o ambiente competitivo, é provável que a segmentação de mercado se torne uma crucial estratégia para os bancos”.

Já MACHAUER e MORGNER (2001, p.16) demonstram, por meio de pesquisa, que a “combinação da segmentação baseada na demografia, aliada ao uso constante da tecnologia do tipo CRM – *Customer Relationship Management* – pode tornar-se mais efetiva na relação com os clientes”. A utilização apenas da segmentação baseada na demografia tem explicação. De fácil implantação para um banco com milhões de clientes, porém deve ser evitada, por não ser totalmente eficaz. STAFFORD (1996, p.7) cita BELCH e BELCH, 1993 e KOTLER e ARMSTRONG, 1998:

“demografia como segmentação continua sendo a mais popular e bem aceita base para segmentação de mercado e de clientes (...) Até se o tipo de segmentação escolhida for a comportamental ou psicográfica, um profissional de marketing deve conhecer e entender a demográfica, objetivando dimensionar o tamanho e alcançar a eficiência. Mais ainda, a segmentação demográfica é mais fácil de mensurar do que outras modalidades de segmentação.”

A concorrência entre bancos está bastante acirrada e é motivada principalmente pelo aumento da presença dos bancos estrangeiros. REIS (1998) apud NONAKA (2000, p.63) menciona as cinco principais características apontadas pelas tendências que caracterizarão este ambiente competitivo das indústrias financeiras:

- foco no cliente: a instituição deverá aumentar essa estratégia por meio do estreitamento do relacionamento; o cliente passará a obter as informações de que necessita de forma rápida, simples e barata;
- canais múltiplos: o cliente terá acesso ao banco e aos serviços por diversos meios (que se complementarão e não concorrerão entre si como telefone, computador, cartões inteligentes, Internet e outras tecnologias);
- cesta de produtos: o cliente disporá de uma gama de produtos e serviços personalizados;
- sistema de informação sofisticado: o banco deverá criar facilidades para o cliente [de forma a controlar] os riscos de cada operação e/ou transação bancária efetuada à distância, sem a necessidade de presença física no banco;
- agências virtuais: deverá haver mudança radical nas agências tradicionais de rua, que serão menores e totalmente informatizadas.

2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

2.2.1 Introdução

A segmentação é o processo de identificação de grupos de consumidores com suficientes características em comum, de modo a tornar possível o projeto e a oferta de um produto ou serviço que atenda às necessidades específicas de cada grupo (GIANESI e CORRÊA, 1994).

KOTLER (1996) diz que segmentação "é o ato de identificar e agrupar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de marketing separados".

SCHIFFMAN e KANUK (2000, p.31-33) dizem que a segmentação de mercado e a diversidade vivem em harmonia natural. Sem um mercado diversificado, composto de muitas pessoas diferentes, com históricos pessoais e países de origem diferentes, interesses diferentes e necessidades e desejos diferentes, haveria pouca razão para segmentar mercados.

"A diversidade no mercado global torna a segmentação de mercado uma estratégia atraente, viável e potencialmente muito lucrativa. As condições necessárias para uma segmentação de sucesso são: uma população grande, com dinheiro suficiente para gastar (afluência geral), e diversidade suficiente para ser dividida em segmentos relativamente grandes com base em variáveis demográficas, psicológicas e outras variáveis estratégicas. Quando as empresas fornecem uma série de opções de produtos ou serviços para atender aos interesses diversos de consumo, o consumidor fica mais satisfeito (...). Portanto, a segmentação de mercado é uma força positiva tanto para os consumidores, quanto para as empresas."

A segmentação de mercado pode ser definida como o processo de divisão de um mercado em subconjunto distinto de consumidores com necessidades ou características comuns (PEPPERS e ROGERS, 2000).

Antes da aceitação generalizada da segmentação de mercado o método predominante de se fazer negócios com os consumidores era por meio do marketing de massa, ou seja, oferecer o mesmo produto e o mesmo composto de marketing a todos os consumidores. A essência dessa estratégia foi resumida pelo empresário Henry Ford, que oferecia ao público o modelo "T" em qualquer cor que quisessem, desde que fosse preto (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, p.31).

Na verdade, PEPPERS e ROGERS chocam com as idéias de SCHIFFMAN e KANUK quanto à época de utilização das técnicas de segmentação e marketing de massa. "Antes da aceitação da segmentação de mercado, o método (...) de se fazer negócios era (...) por meio do marketing de massa" (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, p.31).

Os primeiros autores registraram: a segmentação remonta aos primeiros dias do comércio com a utilização da divisão de "nossos clientes em grupos de maior ou menor valor para o nosso negócio. E, conscientemente ou não, os dividíamos de novo com base em suas necessidades e desejos" (PEPPERS e ROGERS, 2000, p.03). Utilizando as abordagens dos autores, podemos concluir que a segmentação existiu antes do marketing de massa, embora não se tenha utilizado essa nomenclatura.

HARRISON (2000, p.67) define segmentação como o agrupamento de indivíduos dentro de segmentos de acordo com suas diferenças/similaridades. Visto que as necessidades não são explicitamente acionáveis, cientistas do comportamento procuram achar as variáveis que poderão prever o comportamento do consumidor. HARRISON (2000, p.67) sugere que “embora exista um número infinito de variáveis que pode ser usado como base da segmentação, isso não necessariamente significa que elas são igualmente aplicáveis em todos os segmentos e mercados”.

TEDLOW (1990) apud GERMAIN (2000, p.45-46), sobre sua análise da segmentação, antes da investigação científica do marketing de serviço, traça uma retrospectiva da segmentação antes de 1930 (em que se consideram as indústrias como um todo e não só os bancos)

“A fase I, ou a fragmentação, existiu até o final do século XIX. As barreiras de transporte e comunicação não permitiam que o mercado evoluísse naquela época. A fase II, ou unificação, foi facilitada pelo desenvolvimento do transporte e da infra-estrutura de comunicações. A fase III, ou segmentação, representa a mudança da fragmentação para a divisão de mercado em bases demográficas e psicográficas, embora o termo psicográfico ainda não fosse utilizado.”

SCHIFFMAN e KANUK (2000, p.31) afirmam que a segmentação de mercado é apenas o primeiro passo a ser dado pelas empresas como forma de personalização, economia e eficácia na propaganda de marketing.

“Se todos os consumidores fossem iguais, (...), o marketing de massa (indiferenciado) seria a estratégia lógica. Sua vantagem principal é que ele custa menos: uma campanha de propaganda é tudo o que é necessário, (...), e um produto padronizado é normalmente tudo o que é oferecido. Depois de segmentar o mercado em grupos homogêneos, a empresa, então, deve selecionar um ou mais segmentos ao qual se dirigir.”

A segmentação de mercado tem sido uma saída quase que inevitável para muitos empresários. HARRISON (2000, p.72) diz que o foco dos bancos, historicamente, tem sido aumentar o número de clientes (*market share*). Hoje, entretanto, é necessário focar a retenção de clientes “Para reter os clientes, as instituições financeiras devem atender as suas necessidades não apenas uma vez em toda sua vida. Isso significa construir relacionamentos contínuos com os clientes e procurar entender as necessidades de cada estágio de seu ciclo de vida”.

A segmentação por benefício e o processo de retenção, segundo pesquisa empírica em bancos da Indonésia, também reforçam a relação entre segmentação e retenção de clientes. ALFANSI e SARGEANT (2000, p.71) concluem que a oportunidade de implantação da segmentação por benefício em bancos da Indonésia no intuito de aumentar a base de clientes é mínima, ao contrário do desenvolvimento das atividades de retenção de clientes.

Atualmente, a indústria bancária brasileira se identifica com essa estratégia de segmentação. Os bancos, que antes se preocupavam especificamente com o aspecto financeiro de seus clientes, ou seja, com a renda do investidor, passaram a utilizar outros referenciais. COBRA (2000, p.105) cita os bancos brasileiros que se utilizam à segmentação para alcançar com maior eficiência seus clientes; “o Itaú tem um segmento Corporate há 20 anos. O Citibank nos Estados Unidos é um banco com forte pendência para o segmento popular, enquanto, na América Latina, ele busca o elitismo”. Quando o banco tudo faz para atender às necessidades de seus clientes, está proporcionando um relacionamento produtivo, não baseado somente na visão lucrativa, uma vez que ele precisa desse cliente; portanto, terá que buscar estratégias para ficar com ele. Quando, em vez de tentar modificar esse cliente, ele busca alternativas de melhor aproximação, criando alternativas para novas formas de negócios financeiros atrativos, ele assimilará um relacionamento produtivo (COBRA, 2000).

No relacionamento produtivo com o cliente, a avaliação é a chave para melhorar o processo de segmentação, mas é necessário analisar apropriadamente as necessidades de cada segmentação (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

O Banco de varejo objeto deste trabalho concluiu estudo para descobrir o perfil de seus clientes, com base no potencial de consumo e no nível de utilização dos serviços oferecidos pelo banco. Antes, a instituição segmentava seus clientes em comuns e especiais.

2.2.2. Definição e Base para a Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado pode ser definida como o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou

características comuns. Constitui-se em técnica de marketing que visa formar grupos homogêneos de consumidores dentro de um mercado muito vasto e heterogêneo (SCHIFFMAN e KANUK, 2000)

É preciso selecionar as bases mais adequadas nas quais é imperioso segmentar o mercado, conforme dizem SCHIFFMAN e KANUK (2000, p.40).

“Oito categorias principais de características do consumidor oferecem as bases mais populares para a segmentação de mercado. Elas incluem fatores geográficos, fatores demográficos, características psicológicas, variáveis socioculturais, características relacionadas ao uso, fatores de situações de uso, benefícios desejados e formas híbridas de segmentação, como os perfis demográficos/ psicográficos, fatores geodemográficos e valores e estilos de vida.”

Cada um dos formatos híbridos de segmentação usa uma combinação de várias bases para criar perfis ricos e completos de segmentos específicos do consumidor.

Atualmente, as empresas possuem facilidades por meio da tecnologia para identificar qual o segmento de consumidores tem o mais alto potencial de lucratividade e, por meio do uso de um banco de informações, entender as necessidades específicas de um segmento.

É fundamental definir o segmento de mercado no qual se pretende atuar. Os grupos ou segmentos de consumidores precisam ser identificados e suas necessidades determinadas de maneira que propiciem vantagens competitivas para a empresa aos olhos do consumidor (GIANESI e CORRÊA, 1994).

As bases para segmentação devem levar em conta as peculiaridades de cada mercado, assim como o comportamento dos consumidores, seus anseios e seus traços psicográficos. Assim, no momento em que o administrador passa a agrupar os consumidores com características comuns, está fazendo uso do processo de segmentação. O refinamento da segmentação é um conceito relativamente novo, mas, apesar disso, ao fazer a divisão do mercado, a empresa poderá obter muitas vantagens, principalmente em face da concorrência.

Para serem segmentados, os mercados devem ter (LAS CASAS, 1987, p.115):

- possibilidade de divisão: possibilidade de encontrar características próprias que diferenciem os grupos;

- possibilidade de quantificação: qualquer esforço de segmentação deve ser feito com base em dados quantitativos, ou seja, saber quantos consumidores constituem o segmento é importante para que sejam feitas as estimativas e projeções de retorno;
- possibilidade de identificação: o segmento deve ser identificado e ser acessível para programas de marketing específicos.

As características que podem ser agrupadas para formação de segmentos são várias. A forma de segmentar vai depender muito do tipo de produto comercializado e das exigências do mercado.

A atratividade de um segmento é uma função de sua atratividade estrutural, do seu porte e crescimento. É preciso definir o público-alvo, que tende a ficar cada vez mais segmentado; para isso, devem-se criar e focar os nichos de seu mercado (PORTER, 1989).

Os consumidores de um nicho específico de mercado são bastante homogêneos em suas percepções e preferências e estão dispostos a pagar um bom preço por ofertas realmente adequadas às suas necessidades específicas. É preciso ressaltar que vender para um nicho de mercado garante uma boa margem de lucro (KOTLER, 1996).

Na indústria bancária de varejo, tendo em vista o grande número de clientes, torna-se impossível prestar atendimento personalizado sem se comprometer os custos e o tempo de atendimento. A segmentação, nesse ramo, é de extrema importância (MACHAUER e MORGNER, 2001).

A segmentação permite que haja um atendimento mais personalizado. Ao dividir os clientes por categorias, o banco tem condições de estabelecer que tipo de produtos ou serviços pode oferecer àquela parcela de clientes e, assim, atender aos seus interesses (SCHIFFMAN e KANUK, 2000).

Quando o banco segmenta seus clientes, está implementando uma estratégia que visa melhorar o atendimento para atrair mais correntistas. A partir dessa atitude, consegue criar produtos diretamente ligados aos diversos segmentos (KOTLER, 1996).

2.2.3 Benefícios da Segmentação para Retenção e Fidelização de Clientes

Como notamos, a segmentação de mercado é um conceito orientado para o cliente e constitui-se em uma ferramenta de marketing. ZEITHAML e BITNER (1996, p.180-181) declaram que “a base para uma efetiva estratégia de relacionamento é a segmentação – as organizações deverão aprender e definir com quais clientes (ou segmento ou mercado) pretende-se ter um relacionamento a longo prazo”.

BERRY e PARASURAMAN (1991) apud ZEITHAML e BITNER (1996, p.172) dizem que as organizações, freqüentemente, focam suas estratégias na atração de novos clientes, mas prestam pouca atenção à manutenção dos existentes.

Em um banco como o Banco do Brasil, que possui mais de 18 milhões de clientes, o processo de segmentação torna-se crucial na identificação *de quem é quem* para a empresa. ZEITHAML e BITNER (1996) declaram que a base de um bom relacionamento a longo prazo – focado na retenção e satisfação dos clientes - é construída com:

(a) uma efetiva segmentação de mercado para identificar com quais clientes a organização quer ter relacionamento;

(b) desenvolvimento contínuo dos serviços de maneira a atender as necessidades dos clientes selecionados, e;

(c) monitoração do relacionamento com os clientes existentes por meio de informações e pesquisas atualizadas.

PEPPERS e ROGERS (1994, p.98) também esclarecem que a segmentação pode ser a base para a retenção e fidelização de clientes. “...diferenciando-se um segmento de consumidores no mercado do outro, a batalha de fatia de mercado pode ser reduzida a uma batalha de fatia de segmento mais facilmente conquistada (...) o marketing de massa tem-se transformado em marketing de nicho, com as empresas lutando para definir e conquistar segmentos de consumidores cada vez maiores”.

WUNDERMAN (1992) apud PEPPERS e ROGERS (1994) diz que o que está acontecendo atualmente com todos os ramos de atividade preocupados com o marketing de banco de dados é que as empresas estão finalmente descobrindo Pareto.

O primeiro objetivo de qualquer companhia aérea ao montar um programa para o passageiro freqüente é fidelizar os seus clientes. Os clientes que a companhia mais deseja fidelizar são aqueles que mais têm a oferecer à companhia. Portanto, os programas destinados aos passageiros freqüentes foram projetados para identificar e diferenciar os passageiros mais valiosos, de peso para a transportadora (WUNDERMAN apud PEPPERS e ROGERS, 1994, p.101).

A abordagem da segmentação como base para satisfação e retenção de clientes também é partilhada por REICHHELD (1996, p.69). O primeiro passo para gerenciar um sistema de negócios baseado na fidelidade é encontrar e adquirir os clientes certos: clientes que ofereçam fluxos de caixa constantes e um retorno rentável para o investimento da empresa nos próximos anos, clientes cuja fidelidade possa ser conquistada e mantida. As empresas baseadas na fidelidade devem ter em mente três regras fundamentais:

- alguns clientes são inerentemente previsíveis e leais, independentemente da empresa com a qual estejam fazendo negócios; eles simplesmente preferem relacionamentos estáveis e duradouros;
- pagam as contas com maior presteza e demandam menos serviços;
- alguns clientes acharão seus produtos e serviços mais valiosos do que os de seus concorrentes; nenhuma empresa pode ser tudo para todos; seus pontos fortes específicos simplesmente serão mais adequados às oportunidades e necessidades de determinados clientes.

Para se obter o maior benefício de um mercado segmentado, a informação sobre os clientes em cada segmento precisa ser acessível, mensurável e sujeita à avaliação (HARRISON, 2000).

Podemos identificar alguns benefícios específicos que podem ser ganhos quando diversos mercados são abordados por segmentação (HOLTJE et al., 1982, p.23):

- podem ser criados produtos e serviços que se combinam especificamente com as necessidades de diferentes mercados;
- as verbas e os esforços promocionais são utilizados de maneira mais eficiente, direcionando fortes apelos para cada mercado específico;

- o programa, quanto ao custo, pode ser elaborado de maneira mais efetiva e eficiente como se todos os mercados tivessem de ser alcançados ao mesmo tempo e com a mesma mensagem.

HARRISON (2000, p.67) cita abaixo benefícios que têm sido obtidos com a segmentação no setor de seguros, entretanto, esclarece que os benefícios têm aplicabilidade no setor financeiro como um todo:

- a satisfação do cliente pode ser aumentada em função do melhor conhecimento de seus desejos;
- certos grupos de clientes poderão ser selecionados de maneira que a companhia possa focar seus esforços nos melhores clientes, para conhecer suas necessidades e obter maior rentabilidade (*share of customer*);
- a retenção de clientes pode ser melhorada por meio do aumento da satisfação e da antecipação das necessidades do cliente;
- redução de custo, em função do equilíbrio entre os recursos da companhia e o mercado (ou segmento) a ser atingindo.

Cada vez mais, consumidores e usuários buscam satisfazer, de forma precisa, seus desejos e necessidades. Além disso, ainda que as necessidades básicas sejam razoavelmente estáveis, mudam as formas pelas quais se busca satisfazê-las, o que faz da segmentação de mercado um processo essencialmente dinâmico (ROCHA e CHRISTENSEN, 1990, p.48).

Manter um relacionamento a longo prazo com o cliente propicia inúmeros benefícios à empresa: aumento da participação no cliente (*share of customer*), baixo custo em relação à atração de novos clientes e propaganda boca a boca (ZEITHAML e BITNER, 1996).

GREGOR et al. (1998, p.98) dizem que “os bancos possuem dois grandes trunfos que podem utilizar na retenção de sua carteira de clientes: a confiabilidade e a capacidade de distribuição”.

Levantamentos de dados têm mostrado que o maior desafio dos bancos para continuarem operando com seus clientes fiéis será melhorar o relacionamento com eles. Tal tarefa, segundo pesquisas, é mais vital do que reduzir custos ou melhorar a qualidade de serviços (GREGOR et al., 1998).

2.2.4 Retenção e Fidelização de Clientes

HARRISON (2000, p.252) esclarece que a retenção de clientes é a essencial parte do desenvolvimento da relação. Para construir um relacionamento a longo prazo com os seus clientes, a empresa deverá primeiro conseguir reter seus clientes existentes.

COLGATE et al. (1996) descobriram, em sua pesquisa, que “a redução na perda de clientes em 3% pode aumentar a receita em mais de 100% e reduzir a evasão em mais de 5% pode gerar aumento de mais de 500% nos lucros.”

REICHHELD e SASSER (1990, p.105), em seu estudo original sobre *zero defection*, também encontram razões para a rentabilidade proporcionada pela retenção de clientes em bancos: “a redução em apenas 5% da evasão de clientes gerou lucro 85% maior para as agências bancárias, 50% para uma corretora de seguros e 30% para uma empresa de auto-serviço”.

HARRISON (2000, p.255) faz uma abordagem sobre a retenção de clientes na indústria financeira. Antes das instituições financeiras poderem reter seus clientes, as empresas precisam entender o que retenção significa. Mais ainda, para entender o significado de retenção, é necessário entender o que significa perder um cliente conquistado. “Retenção e evasão de clientes são os dois lados de uma mesma moeda.”

Segundo a mesma autora, há várias facetas em relação à retenção de clientes e à perda de clientes. De forma geral, é necessário se fazer à distinção entre retenção e/ou perda de cliente e retenção ou perda de parte dos negócios do cliente.

Retenção e/ou perda do cliente: retenção ou perda do cliente e de todos os contratos/negócios associados a ele. Isso tem uma importante implicação quanto à “perda de cliente”, visto que o verdadeiro custo de perder o cliente não está apenas nos negócios atuais que são perdidos, mas também no montante dos negócios que o cliente teria gerado se a organização tivesse conseguido retê-lo por mais tempo. Essa abordagem tem sido chamada de “*Share Of Walet*” – SOW (DUGMORE e REID, 1997, apud HARRISON, 2000).

Retenção ou perda de negócios com o cliente: ao contrário do item anterior, nesse caso, referimo-nos à retenção ou perda de um negócio/contrato com o cliente. Às vezes, o cliente mantém relacionamento com o banco apenas a curto prazo, por

meio de negócio/contrato por prazo determinado. Isso pode causar o término da relação quando o contrato expirar e, por conseguinte, poderá haver perda do cliente. As instituições financeiras deverão, durante o relacionamento, verificar se vale a pena ou não continuar com o negócio, porém não poderão perder de vista a continuidade do relacionamento com o cliente, independentemente da extinção daquele negócio temporário.

CLARK (1997, p.295) diz que existe pouca pesquisa na área de retenção de clientes. A empresa pioneira nessa área é a Bain & Company, uma firma de consultoria americana que vem focando o estudo do impacto da retenção na lucratividade das organizações. Muitas empresas de serviços gastam grande parte de seus recursos para atrair novos clientes em vez de focar sua atenção em reter os clientes existentes.

BUCHANAN e GILLIES (1990) apud CLARK (1997, p.295) afirmam que “um dos elementos-chave do sucesso nos negócios e na lucratividade é a satisfação do cliente; quanto mais o cliente estiver satisfeito, mais durável será o relacionamento”.

CLARK (1997, p.295) e REICHHELD e SASSER (1990, p.108-110) dizem que a consultoria americana desenvolveu uma abordagem para medir a retenção de clientes e a correlação com a lucratividade. Eles quantificaram o potencial de impacto da retenção do cliente em vários bancos e verificaram que 5% de aumento na retenção do cliente pode levar ao incremento de 25% a 85% do valor presente da rentabilidade dos clientes.

As pesquisas na área de retenção de clientes têm sido particularmente difíceis em virtude de muitas empresas de serviços não disporem de apropriados sistemas para medição dessa taxa e de várias organizações não entenderem a importância de se aumentar a taxa de retenção de clientes, nem a implicação desse aumento na lucratividade da empresa (REICHHELD, 1996).

O perfil de consumo se renova e, num mercado cada vez mais competitivo, é necessário identificar cada segmento de mercado.

Os vários tipos de perfil, quando segmentados, não são revelados ao correntista. Quando ocorre tal estágio, nos bastidores das agências bancárias cada cliente é identificado e suas necessidades são adaptadas de modo a direcionar os investimentos e agradar a cada grupo (REICHHELD, 1996).

Os clientes, além de estarem fascinados com a proliferação de novas tecnologias, passaram a substituir produtos para alcançar maior satisfação e as empresas passaram a cultivar um relacionamento mais estreito com esse mercado (HARRISON, 2000).

A empresa agora considera que sua função reside, não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a quererem trabalhar com ela (ZEITHAML e BITNER, 1996).

Conquistar a fidelidade dos clientes não é tarefa trivial. A prestação de um serviço exemplar exige especial atenção para o bom funcionamento de canais de comunicação entre a empresa e os clientes (BRETZKE, 2000).

Ao definir o nicho de mercado, ingressaremos num processo de envolvimento sem intermediação com o cliente e, ao envolvê-lo, será preciso customizar a comunicação, o produto, o serviço e o material promocional de tal forma que se estabeleça uma relação estreita com ele.

O que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade a longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente (KOTLER, 1996).

Um bom atendimento nem sempre garante a fidelidade do cliente, mesmo quando suas necessidades imediatas são atendidas; os clientes exigem algo mais. Atualmente, quando a quantidade de estímulos sensoriais é tão grande, a mesmice pode ser causa de abandono (EGAN, 2000).

Devemos ter em mente que fidelização não é uma ação isolada. Trata-se de um processo que tem necessariamente solução de continuidade em que todo o trabalho de pré-vendas e pós-vendas é otimizado (ZEITHAML e BITNER, 1996).

Uma estruturação consistente de *Data Base Marketing* - DBM (conjunto de arquivos com dados demográficos e psicográficos/estilo de vida dos consumidores) - é uma ação prioritária para a fidelização. Quanto mais elaborado for o DBM, melhor o nível de resposta e/ou participação da base de clientes (BRETZKE, 2000).

BRETZKE (2000, p.127-128) cita RAPP (1996, p.259-281), que classificou em sete tipos a possibilidade da empresa poder manter e aumentar sua rentabilidade por meio do *Data Base Marketing*:

- *re-sell*: levar o cliente à repetição da compra; por exemplo, assinatura de revistas e jornais;

- *up-sell*: incrementar a receita por meio de ações que levem o cliente a comprar categorias de produtos com maior margem; por exemplo, vender o cartão de crédito internacional para quem tem o nacional;
- *keep-sell*: desenvolver ações de retenção quando o *database* indicar propensão do cliente em deixar a empresa ou quando existirem indicadores do aumento de erosão da base;
- *cross-sell*: promover ações para venda produtos ainda não comprados pelo cliente;
- *add-sell*: lançar de extensões de linhas por meio dos clientes atuais;
- *new-sell*: usar do banco de dados de clientes atuais para novos negócios da empresa; por exemplo, Banco que cede a lista de correntistas para a venda do cartão de crédito;
- *friends-sell*: fazer com que o cliente indique a empresa a um amigo; por exemplo, campanha de cartão de crédito com incentivo de premiação.

Os programas de fidelização são um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes, a fim de aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo de reconhecimento e recompensa dos mais leais (BRETZKE, 2000, p.126).

2.2.5 Segmentação como Caminho para tornar os Clientes Satisfeitos

Aumentar a lucratividade com os consumidores existentes foi uma técnica iniciada em meados da década de 1980, que expandiu a capacidade de coletar e de utilizar a informação a um menor custo (ZEITHAML e BITNER, 1996).

Um banco de varejo só pode segmentar seus clientes com sucesso se os entender bem, conhecendo com profundidade as preferências dos consumidores quanto aos canais de distribuição, produtos e sua disposição de pagar por serviços. A segmentação é o carro-chefe que pode levar a uma estratégia integrada, com produtos atraentes sendo oferecidos por canais práticos e lucrativos. (GREGOR et al. 1998, p.104).

Quando estamos diante de um relacionamento produtivo, a segmentação poderá enviar-nos até o caminho daqueles clientes mais rentáveis que, ao serem

agrupados e identificados, possibilitarão melhor performance para o futuro (ZEITHAML e BITNER, 1996).

Recente estudo (MACHAUER e MORGNER, 2001) publicado no *International Journal of Bank Marketing* revela que o marketing voltado para a indústria financeira, ainda hoje, é predominantemente baseado na segmentação demográfica, embora a segmentação psicográfica possa atingir melhor o foco nas necessidades do cliente.

Em bancos de varejo, não é possível um serviço customizado para as preferências de cada cliente por causa dos custos e do tempo despendido (MACHAUER e MORGNER, 2001, p.6).

Vários são os estudos que permeiam os assuntos sobre segmentação e satisfação de clientes (LASSAR *et al.*, 2000); (LEVESQUE e McDOUGALL, 1996); (MACHAUER e MORGNER, 2001); e (METAWA e ALMOSSAWI, 1998).

Estes últimos autores fazem uma breve revisão da literatura. A satisfação do cliente pode ser considerada um sentimento ou atitude dele em comparação com o "antes" e o "depois" do consumo. Um consumidor satisfeito repetirá a compra do produto e promoverá positivamente essa mensagem aos outros (*word-of-mouth*). Por outro lado, um consumidor insatisfeito provavelmente mudará de marca ou produto assim que for possível.

Além disso, clientes insatisfeitos espalharão para outros (*negative word-of-mouth*) a experiência negativa com determinada empresa, produto ou serviço. Neste momento de concorrência acirrada, isso é deveras desastroso (ZEITHAML e BITNER, 1996).

Portanto, é importante, ou melhor, é imperativo que as empresas assegurem aos seus clientes a satisfação com seus produtos e serviços. Essa necessidade tem conduzido vários pesquisadores a tentar medir a satisfação dos clientes nos últimos anos" (GULLEDGE, 1996, citado por METAWA e ALMOSSAWI, 1998, p.299).

O setor bancário é uma das indústrias em que a satisfação de clientes tem atraído a atenção de vários pesquisadores. KNIGHT (1999), em seu estudo sobre *International Service Marketing*, faz revisão da literatura em jornais científicos no período de 1980-1998 e reforça o entendimento de METAWA e ALMOSSAWI (1998, p.299).

Ainda segundo METAWA e ALMOSSAWI (1998), uma das maiores razões para essa preocupação com a satisfação do consumidor chama-se competição e globalização. A satisfação do consumidor está tornando-se uma importante chave para a perpetuação das empresas. Alguns bancos consideram-na um importante elemento na formulação de sua orientação estratégica.

EGAN (2000) diz que a satisfação do cliente e o marketing de relacionamento estão intimamente ligados. As empresas precisam conhecer os seus clientes para que possam manter um relacionamento baseado na satisfação de ambas as partes: empresas que obtêm relacionamento a longo prazo com lucratividade e clientes que recebem mais do que o esperado.

É justo afirmar, então, que grandes bancos de varejo com mais de 5, 10, 18 milhões de correntistas precisam da segmentação para conhecer melhor os grupos de clientes, separá-los e dar atendimento diferenciado a cada segmento, do atendimento automatizado ao relacional (por meio de gerentes de conta).

Os bancos estão utilizando várias ferramentas para satisfazer seus clientes, desde o aumento da eficiência dos produtos e serviços até o posicionamento de mercado com foco num determinado nicho mercadológico.

SION (1994) apud METAWA e ALMOSSAWI (1998, p.300) diz que “uma das áreas que está crescendo e acredita-se que tenha um significativo impacto na satisfação do consumidor, é a área de telemarketing (call center)”.

WHITE (1994) tem percebido a importância do telemarketing na satisfação do consumidor e conclui que “*o telephone banking pode tornar-se uma grande chave de sucesso para os clientes.*” (citado por METAWA e ALMOSSAWI, 1998, p.300).

Além de posicionamento de mercado e de proteção de sua base de clientes, os bancos querem satisfazer seus clientes, porque clientes satisfeitos divulgam os produtos e serviços, além de serem mais lucrativos. A associação entre a satisfação do cliente e a sua retenção é feita por EGAN (2000, p.384). A satisfação é regularmente aventada como consequência de uma estratégia focada no relacionamento e um pré-requisito para fidelidade e retenção de clientes.

BUTLLE (1997) apud EGAN (2000, p.384) diz que a satisfação nem sempre resulta em retenção de clientes e, da mesma forma, a insatisfação nem sempre resulta na perda do cliente. Isso é testado na prática. Quantos clientes insatisfeitos com seus bancos continuam reclamando e mantendo seus negócios com o banco?

Na prática, constatamos que os clientes querem permanecer como clientes por vários motivos: (a) porque é complicado refazer todos os laços com o concorrente; (b) por causa da comodidade provocada por anos e anos junto ao banco, seus sistemas, seus funcionários e seus relacionamentos e (c) porque o outro banco terá que ser conservador na liberação de crédito em razão de o relacionamento estar começando.

2.2.6 Satisfação do Consumidor no Setor de Serviços

PARKER e MATHEWS (2001) declaram que a definição da palavra “satisfação” tem sido fundamental no conceito de marketing nas últimas três décadas. KEITH (1960) apud PARKER e MATHEWS (2001, p.38) diz que a palavra vem auxiliando uma das mais antigas definições de marketing: “satisfazer as necessidades e desejos dos clientes”.

Sobre “satisfação”, fizeram-se numerosos estudos nos últimos trinta anos. HUNT (1982) refere-se a mais de 500 livros e artigos publicados na década de 70. Segundo PETERSON e WILSON (1992), citados em PARKER e MATHEWS (2001), esses estudos, no começo da década de 90, somavam cerca de 15.000 publicações, entre artigos e livros. É natural, pois, que em tão vasta literatura haja várias definições. Dessa forma, PARKER e MATHEWS (2001, p.38) perguntam: “O que satisfação quer dizer atualmente?”.

A “satisfação” apareceu, primeiramente, em Inglês, durante o século XIII. A palavra é derivada do latim *satis* (suficiente) e *factio* (*facere* – fazer). Atualmente, é grande a sua utilização para representar adequação ou suficiência (PARKER e MATHEWS, 2001, p.38).

No contexto de marketing, segundo PARKER e MATHEWS (2001), satisfação pode ser percebida de duas formas: satisfação como processo e satisfação como consequência. Como processo, a definição seria a avaliação do consumidor entre sua expectativa e sua percepção. Mais recentemente, a atenção tem sido focada na natureza e não na causa da satisfação. Então, surgem várias definições em que são levadas em conta a emoção e a motivação, como na teoria

de MASLOW (1994) apud KOTLER (1996, p.171), segundo a qual “as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes (necessidades fisiológicas) às menos urgentes (necessidade de autorealização) ”.

Para que possamos esclarecer o leitor sobre o significado de satisfação neste trabalho, apropriamo-nos do resultado do estudo de PARKER e MATHEWS (2001). Dessa forma, as conclusões dos autores servirão de base à nossa definição para execução dessa dissertação: satisfação é a avaliação do consumidor sobre as suas expectativas e as suas percepções. “Em nossos achados, definimos a satisfação como a diferença entre percepção e expectativa dos serviços” (PARKER e MATHEWS, 2001p,43).

NGUYEN e LeBLANC (1998) declaram que a literatura de marketing de serviço tem encontrado resultados conflitantes com a ordem causal entre satisfação do cliente e qualidade de serviço percebida e sua influência nas intenções de compra.

Vários autores, como ANDERSON e SULLIVAN (1993), BOLTON e DREW (1991), CARMAN (1990), TAYLOR e BAKER (1994) apud NGUYEN e LeBLANC (1998), fornecem evidências de que a qualidade percebida como antecedente da satisfação causa forte influência na intenção de compra. Da mesma forma, GOTLIEB et al. (1994) declaram que a intenção de compra é influenciada pela satisfação.

De forma geral, este trabalho estará centrado na satisfação do cliente como possibilidade de relação com a intenção de compra, conforme a definição proposta por aqueles autores. A relação da satisfação com a intenção de compra também é sugerida por uma pesquisa na indústria bancária canadense. LEVESQUE e McDOUGALL (1996, p.18) descobriram em sua pesquisa de campo que: (a) a qualidade de serviço, produtos e relacionamento afetam a satisfação dos clientes; (b) as facilidades, assim como a conveniência, além de taxas competitivas e habilidade dos funcionários, também contribuem para a satisfação do cliente; (c) as reclamações feitas pelos clientes poderão ter impacto na satisfação, conforme o modo como a organização tratar o assunto. BRETZKE (2000, p.9) diz que “na década de 90, o consumidor voltou a ser cliente quanto à proximidade do relacionamento com a empresa”. Agora, são os clientes que iniciam o processo de seleção ao fazer uso da tecnologia da informação e o fazem de maneira imediata e simples (SCHMITT, 2000).

Um fator-chave para se obter sucesso quanto à melhora da satisfação do cliente é a habilidade de ouvi-lo. Pode-se ouvir um cliente por meio de questionários para se saber o nível de sua satisfação, para se fazer comparações entre diferentes unidades de negócio e para se verificar a evolução no tempo (GRÖNROOS, 1994).

Pode-se também realizar uma pesquisa para saber quais foram os motivos que levaram as pessoas a tornarem-se seus clientes, bem como os motivos que as levaram a deixar de sê-los (METAWA e ALMOSSAWI, 1998) e (ZEITHAML e BITNER, 1996).

O cliente é ouvido, principalmente, por meio da equipe de linha de frente (GRÖNROOS, 1995, p.155):

“A potencialização de pessoal é uma maneira poderosa de mobilizar a energia contida nos seres humanos. Significa que os empregados são encorajados e treinados para reconhecer a diversidade de situações existentes nos contatos com clientes e solucionar problemas que exijam procedimentos fora do padrão, proporcionando, assim, maior satisfação ao cliente.”

Para KOTLER (1996, p.50), “satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”. Uma empresa vitoriosa é a que constantemente excede às expectativas dos clientes. Atender suas expectativas apenas os satisfaz; superar suas expectativas os encanta. O foco é surpreender o cliente, prestando um serviço acima do esperado e, assim, obter um cliente mais satisfeito em detrimento do apenas satisfeito. O cliente apenas satisfeito é um cliente que pode mudar de comportamento, quando encontra oportunidades melhores, enquanto que os altamente satisfeitos estão menos dispostos a mudanças (KOTLER, 1996). O fato é que a alta satisfação ou encanto gera uma afinidade emocional com a marca, não apenas uma preferência racional, e isso desperta grande lealdade dos clientes (KOTLER, 1996, p.51).

2.2.7 O Conhecimento do Cliente e o Consumo de Produtos e Serviços

O cliente padrão não existe. É preciso sempre transformar as estratégias de atendimento à medida que mudarem as necessidades dos consumidores. O marketing de relacionamento ou marketing um-a-um consiste na capacidade de

abordar os clientes de forma individualizada, o que oferece às empresas novos incentivos para investir, a fim de conseguir lealdade de seus clientes lucrativos a longo prazo (PEPPERS e ROGERS, 1997).

Se praticado corretamente, o marketing de relacionamento possibilita o aumento da base de clientes. Torna-se fundamental à medida que consegue estabelecer um relacionamento de aprendizagem com cada cliente.

Para isso, é necessário que basicamente quatro passos sejam seguidos: identificar seus clientes, diferenciá-los, interagir com eles e personalizar seu produto ou serviço para atender às necessidades de cada cliente (PEPPERS e ROGERS, 1999).

A melhor indicação para conhecimento do potencial de compra de seus clientes virá pela análise de seus comportamentos, suas preferências e outras informações relevantes (ZEITHAML e BITNER, 1996).

GREGOR et al. (1998, p.98-103) relatam pesquisa realizada em 1993 na Europa: "42% dos bancos europeus acreditam que seu maior desafio até 2005 será melhorar o relacionamento com os clientes. Segundo esses bancos, tal tarefa será mais vital do que a necessidade de reduzir custos (40%) ou de melhorar a qualidade de serviços (37%)". Ainda segundo os autores, a mesma pesquisa junto aos banqueiros forneceu várias declarações de executivos como estas: "é quase impossível perder um cliente se você vendeu vários produtos a ele" e "o desenvolvimento do relacionamento é a melhor forma de aumentar o volume de negócios".

2.3 ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

2.3.1 Introdução

Em virtude da competição, da desregulamentação, da mudança tecnológica (CLEMONS, 1999, p.109) e da globalização (NONAKA, 2000, p.51), o desenvolvimento do relacionamento e a ampliação dos canais de distribuição são pressupostos inerentes à indústria financeira no Brasil e no mundo.

A terminologia estratégia vem sendo utilizada de forma muito genérica. Cabe-nos, então, dizer o que estratégia de relacionamento significa no escopo deste trabalho. Em síntese, quer dizer estratégia para a disponibilização dos vários canais de distribuição, visando promover conveniência e, junto com a segmentação, ajudar na fidelização e retenção de clientes.

MINTZBERG et al. (2000, p.16) explicam que a palavra estratégia existe há muito tempo, “Hoje os gerentes a usam livre e afetosamente. A palavra também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há duas décadas”.

Segundo os autores, existem diferentes abordagens sobre estratégia. Por exemplo, para a escola de planejamento, “*estratégia é um plano*”. Para a escola de posicionamento, “*estratégia é posição*”. Estratégia é sintetizada como “*perspectiva*” na escola empreendedora, como “*padrão*” na escola de aprendizado, ou como “*truque*” em partes da escola de poder.

Foge ao escopo deste trabalho o aprofundamento sobre o termo estratégia. Preferimos contextualizar o leitor naquilo a que se refere o capítulo Estratégia de Relacionamento. Sobre a contextualização, encontramos nos autores os seguintes dados:

- a respeito da indústria financeira, CLEMONS (1999, p.110) declara que as mudanças ambientais baseadas na tecnologia constituem uma das principais forças que alteram a natureza da vantagem competitiva (...) isso pode transformar rapidamente uma vantagem em desvantagem competitiva; mudanças na tecnologia e na desregulamentação permitiram o surgimento (...) de novos canais de distribuição;
- PORTER (1989, p.173) declara que (...) a primeira a mover-se também pode ser a primeira a atender os compradores e, assim, estabelecer relações em que pode haver lealdade;
- CLEMONS (1999, p.117) diz que a recente aceitação da Intuit como provedora de serviços de *home banking* nos EUA provocou a aceitação do débito direto em conta corrente como alternativa ao pagamento de fornecedores no Reino Unido e o rápido aumento da aceitação de uma variante do débito direto em conta corrente na França sugerem que o papel

dos serviços bancários tradicionais e, portanto, das redes de agências e dos bancos tradicionais, pode estar mudando;

- GORDON (1998) apud NONAKA (2000, p.16) comenta sobre “cadeia de relacionamentos” como se fossem ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, especialmente com os fornecedores e os canais intermediários de distribuição, que permitem à empresa criar o valor que os clientes finais desejam.

“...as empresas estão investindo muito em tecnologias associadas à computação e à comunicação [interna], entre elas e seus clientes, canais intermediários de distribuição e fornecedores de várias tecnologias como: call center, customer relationship management, comércio eletrônico e intranet/Internet.” (GORDON, 1998 apud NONAKA, 2000, p.17)

A principal razão para adotar uma estratégia de relacionamento é a grande preocupação, atualmente, com a necessidade de atrair, reter e fidelizar clientes, o que enseja um fortalecimento dessas relações (ZEITHAML e BITNER, 1996).

Em conformidade com essa nova economia, com a globalização e com os avanços tecnológicos, RAPP (1999, p.6) declara que:

“valor futuro é o conceito-chave para a primeira década do século XXI e acrescenta que a vantagem competitiva dependerá, cada vez mais, da inteligência no processo criativo de comunicação e da capacidade de manter a fidelidade do consumidor”.

Com essas palavras, também RAPP e COLLINS (1991) chamaram a atenção do mundo dos negócios para as novas tendências do marketing moderno, validando as técnicas tradicionais. A elas, entretanto, devem ser somadas novas ferramentas. Há um novo tipo de pensamento estratégico de marketing que está oferecendo uma vantagem importante àqueles que o utilizarem primeiro. É o auge de uma mudança gradual que vem ocorrendo há décadas. Ele não se adapta igualmente a todas as situações e a todos os produtos, mas, onde se adapta, a compreensão desta mudança de direção pode ser essencial para se obter vantagem sobre a concorrência e, em alguns casos, para sobreviver.

O marketing de relacionamento era a maneira de se fazer negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e antes da grande mídia. O proprietário de um armazém, banco, barbearia, pensava em seu negócio

basicamente como “participação no cliente”. O lojista era, antes do século XX, um executivo de marketing de relacionamento que cuidava dos clientes como indivíduos. Ele carregava o banco de dados na cabeça. A tecnologia da informação agora possibilita às grandes empresas serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais com os clientes quanto os pequenos lojistas (PEPPERS e ROGERS, 1997).

Ainda segundo os autores, na década de 80, a concorrência, freqüentemente, se baseava na qualidade do produto e do serviço. Atualmente, para se ter um requisito de competição, a qualidade de relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso.

“as empresas de telefonia celular, por exemplo, colocam ao redor do serviço básico (a ligação telefônica), outros serviços como correio de voz, mensagens digitais, ligação em espera, conferência, identificador do número que está chamando etc. (...), as várias combinações dessas opções criam produtos distintos, que são personalizados para as necessidades de cada cliente...”. (PEPPERS e ROGERS, 2000, p.18).

Entretanto, esse objetivo somente se concretizará se todas as estratégias de relacionamento forem definidas a partir do ponto de vista do consumidor. Isso ressaltará os trunfos de que os bancos dispõem: “confiabilidade e capacidade de distribuição” (GREGOR et al., 1998).

A estratégia de gerenciamento do relacionamento com o cliente dispõe de tecnologia que permite enriquecer esse relacionamento, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio, *on-line* e em tempo real, da mesma forma que os dados de vendas e financeiros. Enfim, permite realizar as análises dos clientes de forma mais flexível (BRETZKE, 2000, p. 28).

Esses laços de relacionamento só serão constituídos quando os bancos proporcionarem benefícios para segmentos específicos da base de clientes. Com o uso da tecnologia da informação, agora são os clientes que iniciam o processo de seleção, informando-se de maneira imediata e simples (SCHIMITT, 2000).

Por outro lado, encontramos nessa fase alguns entraves à concretização desse relacionamento, ponto central na implementação da estratégia: o conhecimento dos dados desses clientes, pois só a partir disso é que se poderão gerenciar os relacionamentos desejados (BRETZKE, 2000). Outro dado importante baseia-se na resistência organizacional, muito grande, à mudança dos sistemas de

informação, ou seja, é preciso vencer a barreira e convencer os gerentes de produtos e de agências (GREGOR *et al.*, 1998).

Segundo GREGOR *et al.* (1998, p.102), os esforços para melhorar o relacionamento com os clientes são:

- os bancos iniciam sua trajetória oferecendo produtos com pouca variedade de serviços padronizados, querendo agradar a todo mundo;
- na segunda etapa, ao focalizarem os clientes, iniciam a segmentação do mercado, ainda em nível rudimentar;
- a segmentação sofisticada-se ao se estabelecer uma prestação de serviços personalizados;
- a quarta e última etapa nem sempre é conhecida quando as marcas se tornam mais diferenciadas e bem posicionadas.

Um relacionamento produtivo depende do quanto se consegue alcançar nas necessidades do cliente. O gerenciamento de relacionamento começa com as necessidades mais costumeiras do cliente e não propriamente com a preocupação acerca de sua rentabilidade (GILTNER e CIOLLI, 1999).

“Nós, bancos, precisamos adaptar os serviços e os preços à capacidade de pagamento dos clientes. Dessa forma, devemos desenvolver um forte relacionamento com o cliente, desenvolver novos canais de distribuição, implementar novos sistemas de venda e suporte, acompanhar os resultados em termos de eficiência e lucratividade e treinar os funcionários nessas formas de avaliação dos clientes.” (GILTNER e CIOLLI, 1999, p.77)

ZINELDIN (1996, p.12) diz que os bancos estão em processo de movimentação dentro de uma das mais competitivas indústrias, com grande variedade de produtos financeiros e serviços, “Nenhum banco pode oferecer todos os produtos e serviços e ser considerado o melhor banco por todos os clientes.”

Segundo ZINELDIN (1996, p.12), que parece concordar com GILTNER e CIOLLI (1999), os bancos estão sendo forçados a desenvolver uma estratégia diferenciada com o objetivo de encontrar nova base para competição. Com o intuito de aumentar as barreiras de entrada, os bancos devem desenvolver forte posicionamento competitivo neste mercado altamente maduro, por meio de:

- criação da satisfação para o cliente por meio da entrega de produtos e serviços, conforme suas exigências;

- desenvolvimento de tecnologia proprietária visando proporcionar conveniência para o cliente;
- recrutamento, desenvolvimento e retenção dos melhores talentos dentro do corpo funcional do banco objetivando privilegiar o relacionamento com os clientes;
- utilização de tecnologia de ponta no intuito de se construir um conhecimento de sua base de clientes (CRM).

2.3.2 Definição de Marketing de Relacionamento

SO e SPEECE (2000, p.315) afirmam que, no ambiente competitivo da indústria financeira, o marketing de relacionamento tem sido utilizado como excelente maneira dos bancos estabelecerem um relacionamento a longo prazo com os seus clientes.

SHEEDY (1997) indica que “o marketing de relacionamento em bancos nem sempre tem sido implantado muito cuidadosamente”. SO e SPEECE (2000) constata que ainda existe a necessidade de melhor entender o marketing de relacionamento.

Marketing de relacionamento em empresas de serviços não é um conceito inteiramente novo. Por exemplo, BERRY (1995) definiu marketing de relacionamento como “atração, manutenção e relacionamento com os clientes”. HARKER (1999), citado por SO e SPEECE (2000), em seu estudo sobre a definição de marketing de relacionamento, identificou 26 diferentes definições em 117 artigos pesquisados.

Apesar da ausência de consenso sobre o que exatamente marketing de relacionamento quer dizer, a maioria dos estudiosos concorda que a teoria não tem como base o marketing de transação (SO e SPEECE, 2000).

WEBSTER Jr. (1992) apud ZEITHAML e BITNER (1996, p.171) também concordam: “vem-se notando a mudança de foco na transação para foco no relacionamento. Os clientes tornam-se parceiros e as empresas devem manter acordos de longo prazo de forma a manter o relacionamento com qualidade e inovações”.

ZEITHAML e BITNER (1996, p.171) definem o marketing de relacionamento como a filosofia de se fazer negócios, uma orientação estratégica que põe em foco a manutenção e o aumento do relacionamento com os clientes existentes, em vez de dar destaque à aquisição de novos.

CLARK (1997, p.293) declara que o conceito de marketing de relacionamento tem recebido atenção especial nos últimos anos por grande quantidade de organizações. Elas devem preocupar-se em manter e aumentar o relacionamento com os clientes existentes em vez de atrair novos clientes. A noção de que a retenção de clientes e a lucratividade são altamente correlacionadas é bem aceita nas empresas.

A adoção da estratégia de gestão de relacionamento com o cliente, denominada CRM (sigla de *Customer Relationship Management*), conduz a empresa a conquistar diferencial competitivo a longo prazo. O CRM reconhece que quem detêm o controle [das informações] são os clientes. Dessa forma, o objetivo da ferramenta é trabalhar com os clientes num ambiente de aprendizado recíproco e de colaboração (PEPPERS e ROGERS, 2000). Ao adotar o sistema de relacionamento com o cliente, a empresa deve adotar, segundo PEPPERS e ROGERS (2000), a técnica IDIP - identificar, diferenciar, interagir e personalizar (adaptar um produto ou serviço ao cliente) - em que:

- identificar seria a capacidade de classificar o cliente e reconhecê-lo mesmo com a utilização de abordagens diferentes;
- diferenciar seria comparar um cliente com outro, destacando o que vale mais e investir nele, tratando suas necessidades também diferentemente;
- interagir com ele obtendo seu feedback; assim, quando o cliente se comunica, percebe-se a maneira de diferenciá-lo;
- personalizar ao diferenciá-lo; consegue-se adaptá-lo aos produtos interagindo com suas necessidades; o importante é que os produtos e serviços não sejam criados, mas adaptados.

Nesse sentido, toda a empresa terá de aprender a adequar seus produtos ao cliente; se a empresa limitar-se a identificar, diferenciar ou interagir, o cliente receberá apenas o serviço e poderá ser assediado a qualquer momento pelo concorrente. Mas, caso adapte o produto ao cliente, estará em vantagem real, graças ao que sabe dele (PEPPERS e ROGERS, 2000).

O conhecimento da tecnologia, da concorrência e do mercado, visa à integração do cliente aos processos de desenvolvimento de produtos e serviços. PEPPERS e ROGERS (2000, p.21) dizem que “com os nossos melhores clientes, necessitamos desenvolver o que chamamos de relação de aprendizado. Nessa relação, o cliente participa ativamente com reclamações, sugestões e feedback”.

Conforme GILTNER e CIOLLI (1999, p.46-47), é possível de se ter nova visão do CRM a partir de nova integração no processo de vendas e serviços que será utilizado pela organização. Nesses processos, devem estar interligados todos os componentes relevantes: inclusão dos hábitos dos clientes; formas de compras e entregas e métodos de serviços e sistema de operação e informação. Esses últimos autores ainda definem três estratégias fundamentais a partir da segmentação baseada nas necessidades:

- relacionamento: esta estratégia atinge 25% dos clientes que têm necessidades complexas e alto potencial de rentabilidade para garantir o atendimento por meio dessa estratégia; a abordagem é feita pela consultoria de vendas; outra estratégia é o oferecimento de produtos e serviços sob medida;
- cross-sell: esta estratégia enfoca 35% a 55% dos clientes; este segmento não justifica o atendimento por meio de gerentes de relacionamento; o componente-chave desta estratégia é oferecer, em todos os contatos e canais de distribuição, produtos e serviços correlacionados com os que os clientes já possuem;
- transações: esta estratégia foca 25% a 40% dos clientes, cujo potencial de crescimento ou aplicação é limitado, pelo menos a curto prazo; visa maximizar a conveniência da entrega, minimizando simultaneamente os custos do banco por meio do redirecionamento para canais de distribuição menos dispendiosos.

O CRM representa a chave da estratégia para o crescimento das receitas, possibilitando, além do incremento das receitas, aumento do número de clientes-alvo. Para tangibilizar essa visão, os bancos precisarão mudar os processos de venda, levando-se em conta as necessidades dos clientes (GILTNER e CIOLLI, 1999).

3 A SEGMENTAÇÃO NO BANCO DO BRASIL

3.1 HISTÓRIA

Ao longo do tempo, o Banco do Brasil adotou diferentes critérios de segmentação. Durante muitos anos, pautamos nossa atuação pela segmentação por produto. Por exemplo, nas agências, um setor atendia somente Empréstimos Rurais, outro tratava de assuntos do Cheque Ouro, outro prestava serviços de Câmbio, e assim por diante. Dessa forma, um mesmo cliente era obrigado a se relacionar com diversos funcionários, sendo que nenhum deles o via como um todo. Ou seja, cada cliente era visto separadamente a cada operação ou tipo de operação que ele fazia com o Banco. Ficava difícil perceber as diferentes necessidades e comportamentos dos clientes.

Uma outra maneira adotada no Banco para segmentar seus clientes pessoas físicas foi a segmentação por tipo de conta: cliente de conta Cheque Ouro e cliente de conta comum. Essa forma não permitia aos funcionários perceberem, por exemplo, que um cliente, mesmo sem conta especial, poderia ter altos valores investidos no Banco, sendo, portanto, tão merecedor de tratamento diferenciado quanto o cliente Ouro.

A partir de 1996, com a adoção pelo Banco de uma estrutura organizacional com áreas estratégicas responsáveis por mercado – Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Governo – foi sendo possível ter-se mais foco em cada um desses grandes segmentos. As pessoas físicas passaram então a ser classificadas por aspectos como renda, rentabilidade, e em alguns casos, idade (BB-Teen) ou atividade (BBCampus, produtor Rural), propiciando aos funcionários e à administração perceber esses mercados têm necessidades totalmente distintas.

3.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO PESSOA FÍSICA

Em 2000, para conhecer melhor o cliente, o BB implementou, entre outros programas, a Segmentação de Pessoas Físicas. Dessa maneira, é possível a

adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento, o que é decisivo para que os clientes se tornem mais satisfeitos e, com isso, mais fiéis à empresa, gerando resultados cada vez mais sustentados para o Banco. O Programa de Segmentação está dividido em dois módulos: Segmentação Comportamental, que oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários e Modelo de Relacionamento, que estabelece a maneira como a Empresa se relaciona com cada tipo de cliente (figura 1). Para fins do nosso estudo analisaremos a segmentação por nível de relacionamento.

FIGURA 1 – Segmentação de clientes por nível de relacionamento

Nível de Relacionamento	Critério de Classificação	Orientação de Atuação
Exclusivo A	✓ Pessoas com investimentos superiores a R\$ 500 mil.	Intensificar relacionamento, de modo a obter sua fidelização/manutenção;
	✓ Pessoas com investimento entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil ou renda mensal superior a R\$ 4 mil	✓ Ampliar relacionamento, pela extensão da oferta de produtos a todo o grupo familiar;
Exclusivo B	✓ Acionistas com mais de 8,5 milhões de ações	✓ Fornecer consultoria e orientação financeira.
	✓ Formadores de opinião ✓ Pessoas com investimento entre R\$ 5 mil e R\$ 50 mil ou renda mensal entre R\$ 1 mil e R\$ 4 mil.	✓ Buscar atender a todas as necessidades dos clientes em termos de produtos e serviços bancários, de modo a obter sua fidelização;
Preferencial	✓ Acionistas com volume de ações entre 1,0 e 8,5 milhões	✓ Fornecer aconselhamento financeiro;
		✓ Adequar limites de crédito ao comportamento de pagamento.
Pessoa Física	✓ Pessoas com renda mensal inferior a R\$ 1 mil ou investimentos abaixo de R\$ 5 mil	✓ Conhecer melhor o cliente;
	✓ Beneficiários do INSS sem conta corrente no BB e usuários	✓ Incentivar a automação, pela oferta de canais alternativos;

FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A.

Nas instruções internas do Banco do Brasil (L.I.C.) a segmentação implantada traz uma proposta de relacionamento com cada nível

NÍVEL DE RELACIONAMENTO EXCLUSIVO

a) Prevê um relacionamento intenso e estreito com os clientes para realização de negócios;

b) Personaliza o contato do Banco com os clientes por meio de Gerente de Contas, apoiado/assessorado por Assistente de Negócios, capacitados para atuar como consultor de negócios, via contatos por telefone, Internet ou pessoalmente;

c) Atende nas agências, preferencialmente, em ambiente apartado do público em geral, independentemente da conta do cliente pertencer à agência procurada; e

d) Atende no domicílio do cliente, somente em casos excepcionais.

NÍVEL DE RELACIONAMENTO PREFERENCIAL

a) Prevê um relacionamento focado em orientações, informações e assessoria de portfólio ao cliente;

b) Realiza contatos pessoais por meio de funcionários do atendimento da agência (Gerente de Contas ou Posto Efetivo);

c) Atende nas agências, preferencialmente, em ambiente diferenciado, independentemente da conta do cliente pertencer à agência procurada;

d) Orienta para a utilização dos canais automatizados (Auto-Atendimento BB).

NÍVEL DE RELACIONAMENTO PESSOA FÍSICA

a) Prevê um relacionamento do tipo (orientador) direcionado para que a realização de transações seja feita principalmente via auto atendimento; e

b) Prevê contato pessoal para situações em que a solução de atendimento massificado não ocorra, sendo indispensável a interferência de um funcionário do Banco.

3.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO

O Banco do Brasil disponibiliza a sua rede um instrumento que visa acompanhar a evolução negocial, a rentabilização dos clientes e a sua fidelização.

O Objetivo é instituir metodologia única do desempenho das agências em relação aos segmentos; fornecer subsídio para a gestão de desempenho, e buscar resultados crescentes e sustentados, aderente à estratégia do conglomerado BB.

Perspectivas e Indicadores avaliados. Para fins do nosso estudo, abordaremos apenas os itens RESULTADO E FIDELIZAÇÃO.

Resultado

Margem de contribuição – avaliar o comportamento da carteira em relação a uma margem de contribuição esperada, levando em consideração o comportamento de cada um dos clientes encarteirados.

Fidelização

Consumo de Produtos, analisa a quantidade de clientes que possuem no mínimo 09 produtos no EXCLUSIVO, 06 no PREFERENCIAL, e 03 na PESSOA FÍSICA.

4 METODOLOGIA

O presente capítulo se destina a apresentar a metodologia utilizada para identificar a segmentação do mercado Pessoa Física implantado nas agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão – Curitiba – PR, em junho de 2.000. Projeto único no Banco do Brasil, audacioso pois o banco estava começando a implantar a segmentação em suas agências, e nestas, buscou-se implantar um projeto “mais avançado”.

O pressuposto adotado é o de comparar a segmentação das agências estudadas com o projeto implantado nas agências Marechal Deodoro e Portão. Nestas agências o projeto aplicado foi o “padrão”, o mesmo utilizado nas demais agências do banco no país.

4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como problema de pesquisa, a partir do qual se analisou a relação entre os resultados apresentados (margem de contribuição média por cliente) e o índice de fidelização (consumo de produtos) nas agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão em comparação as agências Marechal Deodoro e Portão, após a segmentação de mercado Pessoa Física implantado pelo Banco do Brasil.

4.2 DADOS: FONTES E INSTRUMENTOS

Para fins do nosso estudo, utilizaremos apenas dados secundários, os quais julgamos suficientes para a análise e conclusão do presente caso.

Dados Secundários: documentos internos do Banco do Brasil (cartas circulares, normativos e planilhas de dados diversas); Home Page do Banco do Brasil (www.bancodobrasil.com.br); dados econômico-financeiros das agências Praça Tiradentes, Cândido de Leão, Marechal Deodoro e Portão. Avaliações de

desempenho das agências (base de clientes, posse de produtos), avaliações por segmento apresentado, evolução em cada nível de relacionamento.

Quanto às fases de coletas de dados, para os fins deste projeto técnico, houve quatro momentos. No primeiro, os dados destinados a contextualizar historicamente a segmentação de mercado implantada na empresa, foram coletados a partir da Home Page, dos normativos internos e cartas circulares da empresa.

O segundo momento, objetivando a estruturação da segmentação do mercado Pessoa Física nas agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão, em estudo, coletados a partir do relatório de implantação, atas de reuniões e documentos diversos

No terceiro, o levantamento dos dados secundários, conforme análise utilizada pelo Banco do Brasil para o estudo sobre o Resultado financeiro apresentado e o índice de fidelização dos clientes, em todas as agências envolvidas.

Uma vez realizadas a coleta de dados secundários, a análise de conteúdo foi etapa comum aos momentos anteriores, visando evidenciar as diferenças apresentadas em virtude da segmentação implantada nas agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão.

Uma vez apresentada a Metodologia da Pesquisa, passa-se à descrição e análise do Caso.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

5.1 SEGMENTAÇÃO MERCADO PESSOAS FÍSICAS NO BANCO DO BRASIL

5.1.1 Segmentação – “PADRÃO”

O estabelecimento dos Níveis de Relacionamento NR 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.

O modelo de relacionamento do Banco com seus clientes estabelece 03(três) Níveis de Relacionamento, com diretrizes específicas, conforme abaixo:

- a) NÍVEL DE RELACIONAMENTO EXCLUSIVO
- b) NÍVEL DE RELACIONAMENTO PREFERENCIAL
- c) NÍVEL DE RELACIONAMENTO PESSOA FÍSICA

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. O atendimento prestado aos clientes deve ser adequado e diferenciado, considerando o NR e a Segmentação Comportamental.

5.1.2 Nível de Relacionamento Exclusivo

Relacionamento:

- ✓ Prevê um relacionamento intenso e estreito com os clientes para realização de negócios;
- ✓ Personaliza o contato do Banco com os clientes por meio de Gerente de Contas, apoiado/assessorado por Assistente de Negócios, capacitados para atuar como consultor de negócios, via contatos por telefone, Internet ou pessoalmente;

- ✓ Atende nas agências, preferencialmente, em ambiente apartado do público em geral, independentemente da conta do clientes pertencer à agência procurada; e
- ✓ Atende no domicílio do cliente, somente em casos excepcionais.

Formação das carteiras: Cada carteira formada terá um Gerente de Contas (GECON) e um Assistente de Negócios (ASNEG) para o atendimento aos clientes. Temos dois tipos de carteiras no Banco, por segmento:

EXCLUSIVO - composta de no mínimo 300 e máximo de 600 clientes;

EXCLUSIVO - EM FORMAÇÃO - carteiras onde a quantidade de clientes é inferior a 300.

5.1.3 Nível de Relacionamento Preferencial

Relacionamento :

- ✓ Prevê um relacionamento focado em orientações, informações e assessoria de portfólio ao cliente;
- ✓ Realiza contatos pessoais por meio de funcionários do atendimento da agência (Gerente de Contas ou Posto Efetivo);
- ✓ Atende nas agências, preferencialmente, em ambiente diferenciado, independentemente da conta do cliente pertencer à agência procurada;
- ✓ orienta para a utilização dos canais automatizados (Auto-Atendimento BB).

Formação das carteiras: Teremos um Gerente de Contas a cada 2.000 clientes, e um escriturário a cada 500 clientes.

PREFERENCIAL - composta de, no mínimo, 800 e no máximo, 1200 clientes;

PREFERENCIAL EM FORMAÇÃO: - quantidade de clientes inferior ao mínimo (800), ou criada automaticamente, quando atingido o limite máximo de clientes (1200);

5.1.4 Nível de Relacionamento Pessoa Física

Relacionamento:

- ✓ Prevê um relacionamento do tipo (orientador) direcionado para que a realização de transações seja feita principalmente via auto atendimento; e
- ✓ Prevê contato pessoal para situações em que a solução de atendimento massificado não ocorra, sendo indispensável a interferência de um funcionário do Banco.

Formação das Carteiras: O acionamento do cargo de Gerente de Contas nas agências obedece a seguinte norma: O Primeiro Gerente de Contas com 6.000 clientes, o Segundo após o atingimento de 20.000 clientes, limitado ao máximo de 02 por agência, e 01 escriturário a cada 2.500 clientes.

PESSOA FÍSICA - composto de, no mínimo, 1500 e, no máximo, 2000 clientes;

PESSOA FÍSICA - EM FORMAÇÃO:

I - quantidade de clientes inferior ao mínimo (1500), ou

II - criada automaticamente, quando atingido o limite máximo de clientes (2000);

5.2 A IMPLANTAÇÃO DA SEGMENTAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S/A NO ENDEREÇO PRAÇA TIRADENTES, 410 – CURITIBA-PR.

Com a implantação da segmentação Pessoa Física no Banco do Brasil, deparamos com uma dificuldade, com implantar a segmentação nas agências localizadas no prédio da “antiga Agência Curitiba – Centro”, pois no mesmo local temos TRÊS AGÊNCIAS DE VAREJO com o perfil para o atendimento ao cliente.

Diante de tal dificuldade, decidiu-se por realizar nestas agências, observando o modelo proposto pela empresa, uma “segmentação mais avançada”. Desta resolução passamos a adotar nas agências PRAÇA TIRADENTES, CÂNDIDO DE LEÃO e CURITIBA a seguinte formatação:

AGÊNCIA PRAÇA TIRADENTES:

Passou a ser uma agência de atendimento aos Níveis de Relacionamento EXCLUSIVO e PREFERENCIAL.

AGÊNCIA CÂNDIDO DE LEÃO:

A Agência ficou com o atendimento ao Nível de Relacionamento PESSOA FÍSICA, o atendimento aos usuários e a prestação de serviço as demais agências do Prédio.

Permaneceram na agência 2.003 clientes do segmento PREFERENCIAL para dar o equilíbrio financeiro à agência. Manteria, assim, 01 carteira para o atendimento a esses clientes.

AGÊNCIA CURITIBA:

Seu público “alvo” passou a ser as MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE) e o atendimento aos empresários e dirigentes destas empresas, permitindo assim, a constituição de 01 carteira EXCLUSIVO na agência. Devido seu foco principal ser o atendimento ao segmento PESSOA JURÍDICA, não será objeto de nosso estudo.

Com o passar dos anos, principalmente no ano de 2003, onde o Banco trabalhou fortemente na expansão de sua base de clientes, chegando hoje a 19 milhões de clientes, verificamos, na situação atual, uma pequena distorção neste projeto de segmentação implantado no prédio em 2000.

Ao final deste trabalho, analisaremos esta distorção, propondo ou não seu ajuste.

5.3 RESULTADO e FIDELIZAÇÃO – ANÁLISE COMPARATIVA

Por questão de sigilo das informações, e com o intuito de não desvirtuar o resultado desse estudo, passamos a dividir todas as informações referentes a desempenho financeiros (margem de contribuição) por um mesmo número qualquer.

Para fins de análise comparativa utilizaremos a Agência MARECHAL DEODORO – Curitiba (PR), Agência PORTÃO – Curitiba (PR), cuja localização é similar as agências em estudo. Estas agências utilizam a segmentação “padrão” adotada pelo Banco do Brasil.

5.3.1 Dados das Agências – Posição junho/2000

PRAÇA TIRADENTES - quantidade de clientes por segmento:

- EXCLUSIVO: 1.009
- PREFERENCIAL: 1.996
- PESSOA FÍSICA: “Zero” – não “público alvo” da segmentação da ag.

CÂNDIDO DE LEÃO - quantidade de clientes por segmento:

- EXCLUSIVO: “Zero”
- PREFERENCIAL: 2.003
- PESSOA FÍSICA: 11.327 “público alvo” da agência.

MARECHAL DEODORO - CURITIBA (PR) - quantidade de clientes por segmento:

- EXCLUSIVO: 732
- PREFERENCIAL: 1.843
- PESSOA FÍSICA: 3.634

PORTÃO – CURITIBA (PR), - quantidade de clientes por segmento:

- EXCLUSIVO: 556
- PREFERENCIAL: 2.154
- PESSOA FÍSICA: 5.668

FIGURA 2 - Resultado – Nível de relacionamento EXCLUSIVO

Agência	Margem Contribuição Média por cliente	Consumo de Produtos FIDELIZAÇÃO
PRACA TIRADENTES	R\$ 89,20	204
CÂNDIDO DE LEÃO	R\$ 0,00	0
MARECHAL DEODORO	R\$ 155,72	105
PORTÃO	R\$ 98,21	96

FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A.

Consumo de Produtos – Quantidade de clientes que possuem mais de 09 produtos bancários. (cesta de produtos).

FIGURA 3 - Resultado – Nível de relacionamento PREFERENCIAL

Agência	Margem Contribuição Média por cliente	Consumo de Produtos FIDELIZAÇÃO
PRACA TIRADENTES	R\$ 28,57	652
CÂNDIDO DE LEÃO	R\$ 15,29	213
MARECHAL DEODORO	R\$ 34,95	735
PORTÃO	R\$ 33,14	795

FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A.

Consumo de Produtos – Quantidade de clientes que possuem mais de 06 produtos bancários. (cesta de produtos).

FIGURA 4 - Resultado – Nível de relacionamento PESSOA FÍSICA

Agência	Margem Contribuição Média por cliente	Consumo de Produtos FIDELIZAÇÃO
PRACA TIRADENTES	R\$ 0,00	0
CÂNDIDO DE LEÃO	R\$ 4,85	3.361
MARECHAL DEODORO	R\$ 8,04	1.133
PORTÃO	R\$ 5,59	1.814

FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A.

Consumo de Produtos – Quantidade de clientes que possuem mais de 03 produtos bancários. (cesta de produtos).

5.3.2 Dados das agências – Posição fevereiro/2004

PRAÇA TIRADENTES - quantidade de clientes por segmento:

- EXCLUSIVO: 2.459
- PREFERENCIAL: 3.962
- PESSOA FÍSICA: 2.314 – não “público alvo” da segmentação da ag.

CÂNDIDO DE LEÃO - quantidade de clientes por segmento:

- EXCLUSIVO: 83
- PREFERENCIAL: 2.320
- PESSOA FÍSICA: 14.706 “público alvo” da agência.

MARECHAL DEODORO - CURITIBA (PR) - quantidade de clientes por segmento:

- EXCLUSIVO: 1.212
- PREFERENCIAL: 3.982
- PESSOA FÍSICA: 5.360

PORTÃO – CURITIBA (PR) - quantidade de clientes por segmento:

- EXCLUSIVO: 838
- PREFERENCIAL: 4.181
- PESSOA FÍSICA: 8.253

FIGURA 5 - Resultado – Nível de relacionamento EXCLUSIVO

Agência	Margem Contribuição Média por cliente	Consumo de Produtos FIDELIZAÇÃO
PRAÇA TIRADENTES	R\$ 332,40	1.331
CÂNDIDO DE LEÃO	R\$ 85,28	11
MARECHAL DEODORO	R\$ 313,43	444
PORTÃO	R\$ 237,66	356

FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A.

FIGURA 6 - Resultado – Nível de relacionamento PREFERENCIAL

Agência	Margem Contribuição Média por cliente	Consumo de Produtos FIDELIZAÇÃO
PRACA TIRADENTES	R\$ 63,96	1.855
CÂNDIDO DE LEÃO	R\$ 36,26	502
MARECHAL DEODORO	R\$ 77,81	1951
PORTÃO	R\$ 68,31	1958

FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A.

FIGURA 7 - Resultado – Nível de relacionamento PESSOA FÍSICA

Agência	Margem Contribuição Média por cliente	Consumo de Produtos FIDELIZAÇÃO
PRACA TIRADENTES	R\$ 9,57	1.325
CÂNDIDO DE LEÃO	R\$ 9,21	5.797
MARECHAL DEODORO	R\$ 14,87	2.759
PORTÃO	R\$ 10,61	3.528

FONTE: Sistema de Informações do Banco do Brasil S/A.

5.3.3 Análise dos Resultados

Após o levantamento dos dados faremos a análise comparativa das agências envolvidas. O foco será o resultado obtido nas agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão.

Observaremos na comparação com a agência Praça Tiradentes os itens referentes aos segmentos EXCLUSIVO e PREFERENCIAL. Segmentos focos da agência. Da mesma forma a análise da agência Cândido de Leão será somente no segmento PESSOA FÍSICA.

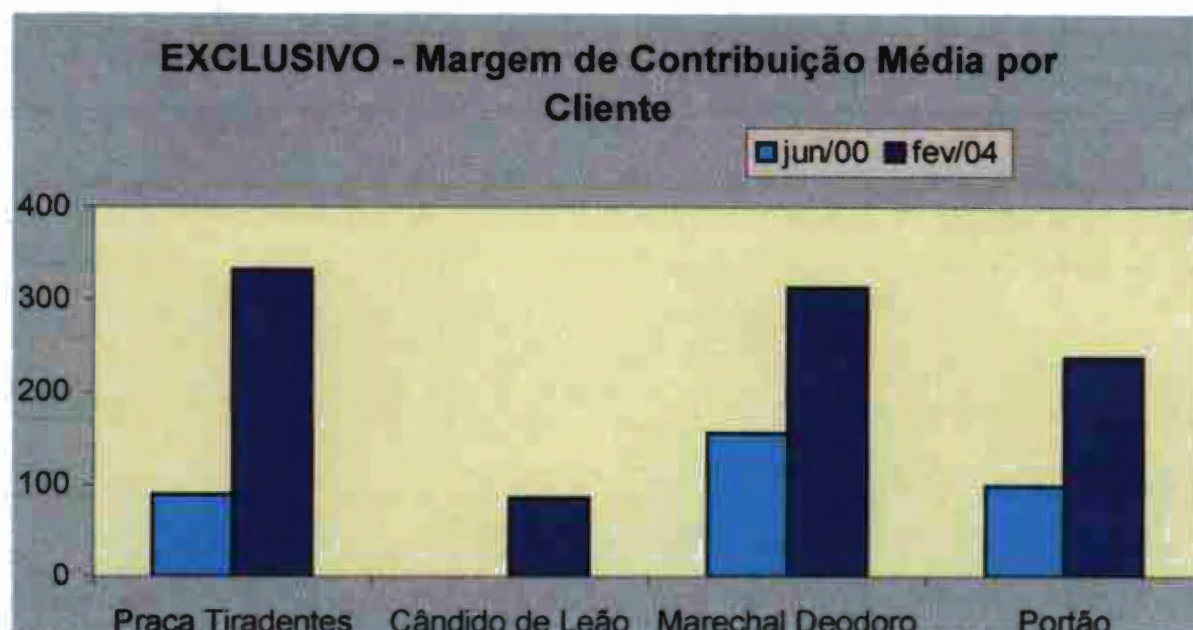
Passaremos a analisar três quesitos, essenciais para a conclusão de nosso estudo. Quanto ao RESULTADO observaremos a MARGEM de CONTRIBUIÇÃO MÉDIA por CLIENTE. No critério de FIDELIZAÇÃO o foco será no CONSUMO DE PRODUTOS e NÚMERO DE CLIENTES.

SEGMENTO EXCLUSIVO

a) **RESULTADO:** A figura 8, abaixo, demonstra a evolução obtida na MARGEM de CONTRIBUIÇÃO MÉDIA por CLIENTE na agência PRAÇA TIRADENTES, onde

no período foi de 272,65%. Enquanto, na Agência Marechal Deodoro a evolução foi de 101,28% e de 141,99% na agência Portão. Diante desses números verifica-se que a agência Praça Tiradentes teve uma evolução muito superior as agências que comparamos. Não analisamos a agência Cândido de Leão, pois não é foco no projeto de segmentação.

FIGURA 8 - Evolução na margem de contribuição por cliente (jun/2000 a fev 2004)

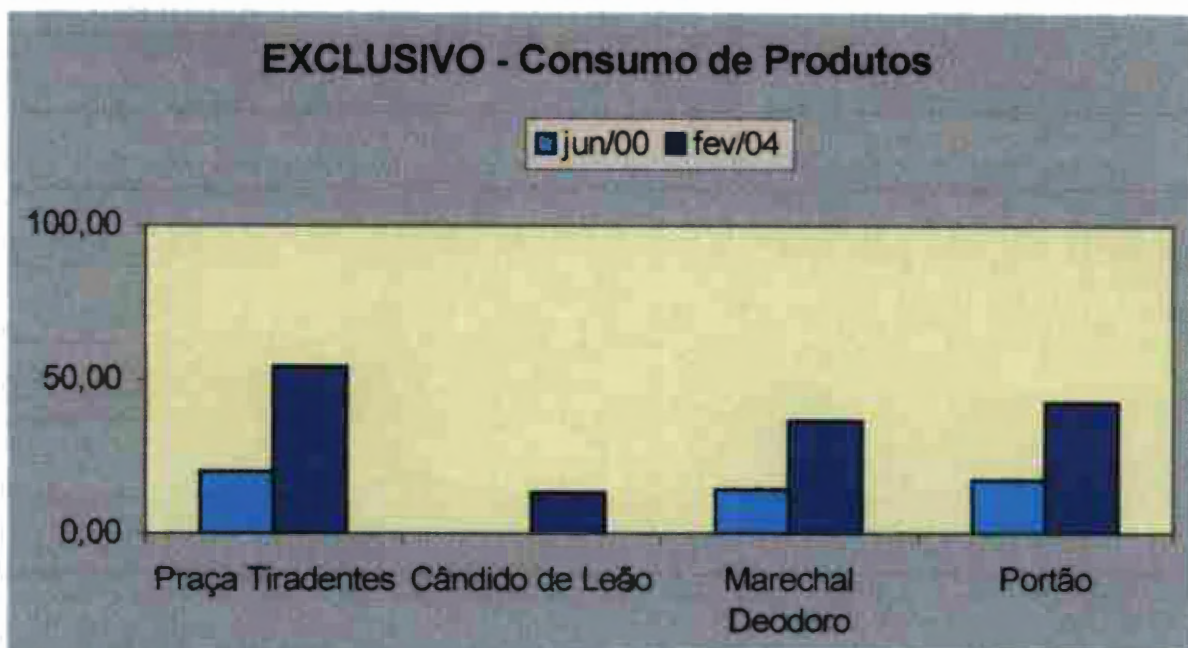


FONTE: Elaborado pelo autor

b) FIDELIZAÇÃO: Em primeira análise a comparação será no item CONSUMO DE PRODUTOS, onde o banco trabalho com uma "cesta" de no mínimo 09 (nove) produtos por cliente. Neste caso, a PRAÇA TIRADENTES tinha na origem da segmentação 20,22% do clientes com o consumo de produtos, ou seja dos 1.009 tinha 204, e atualmente são 54,13%. No mesmo item a Marechal Deodoro evoluiu de 14,34% para 36,63% e a agência Portão evoluiu de 17,27% para 42,48%. Além de ter o melhor desempenho percentual, absoluto, teve também a melhor evolução que foi de 33,91%.

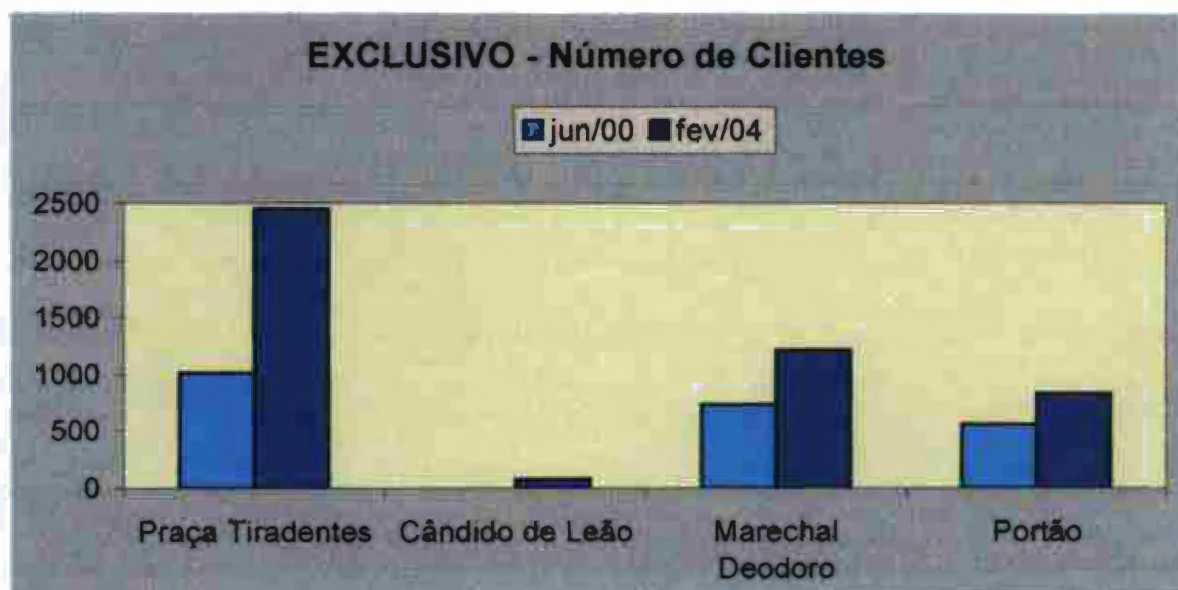
No mesmo foco, de fidelização, passamos a analisar o número de clientes do segmento por agência. A PRAÇA TIRADENTES cresceu 143,71%, a Marechal Deodoro cresceu 65,57% e a agência Portão 50,72%. Neste item demonstra que o público preferiu o atendimento da Praça Tiradentes, pois no mesmo mercado, Curitiba, seu desempenho foi superior.

FIGURA 9 – Consumo de produtos (jun/2000 a fev 2004)



FONTE: Elaborado pelo autor

FIGURA 10 – Número de clientes (jun/2000 a fev 2004)



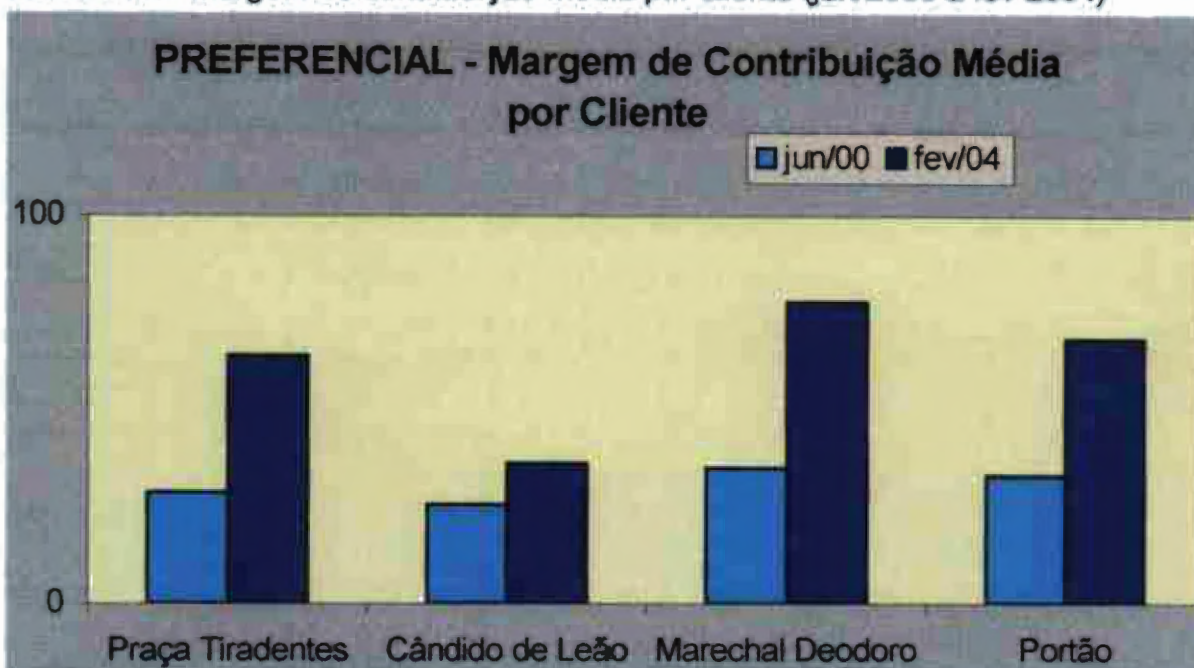
FONTE: Elaborado pelo autor

SEGMENTO PREFERENCIAL

a) **RESULTADO:** No segmento Preferencial, a agência PRACA TIRADENTES evolui na MARGEM de CONTRIBUIÇÃO MÉDIA por CLIENTE, período, 123,87%. A Agência Marechal Deodoro obteve uma evolução foi de 122,63% e na agência

Portão 106,13%, um pouco abaixo. Pela análise de evolução verifica-se que neste segmento o projeto implantado na agência não obteve resultado significativo. Seu desempenho foi muito próximo as demais agências. Verifica-se que os clientes da agência Marechal Deodoro estão dando melhor retorno financeiro.

FIGURA 11 – Margem de contribuição média por cliente (jun/2000 a fev 2004)



FONTE: Elaborado pelo autor

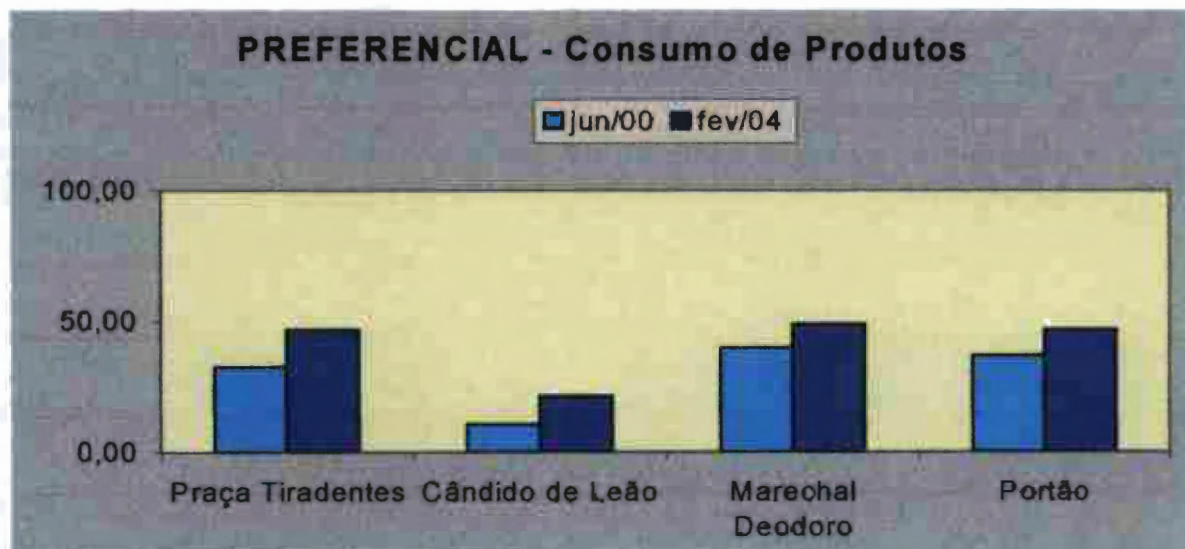
b) **FIDELIZAÇÃO:** Para efetuarmos a análise sobre a fidelização dos clientes no segmento preferencial, utilizaremos os dados sobre o CONSUMO DE PRODUTOS, quantidade de clientes com "cesta mínima" de 06 (seis) produtos, e o NÚMERO DE CLIENTES no segmento, mesmos itens da análise no segmento Exclusivo.

No fator CONSUMO DE PRODUTOS, a agência PRAÇA TIRADENTES teve uma evolução, na relação número de clientes x clientes com consumo de produtos, de 14,15%. As demais agências também tiveram uma evolução neste item, na Marechal Deodoro foi de 9,12%, e na Portão de 9,92%.

Quanto a análise no número de clientes no segmento todas as agências tiveram um excelente desempenho. A Agência Marechal Deodoro cresceu, no período, 116,06%, a agência PRAÇA TIRADENTES cresceu 98,50% e a agência Portão 94,10%. Considerando o crescimento na base de clientes, aliado ao

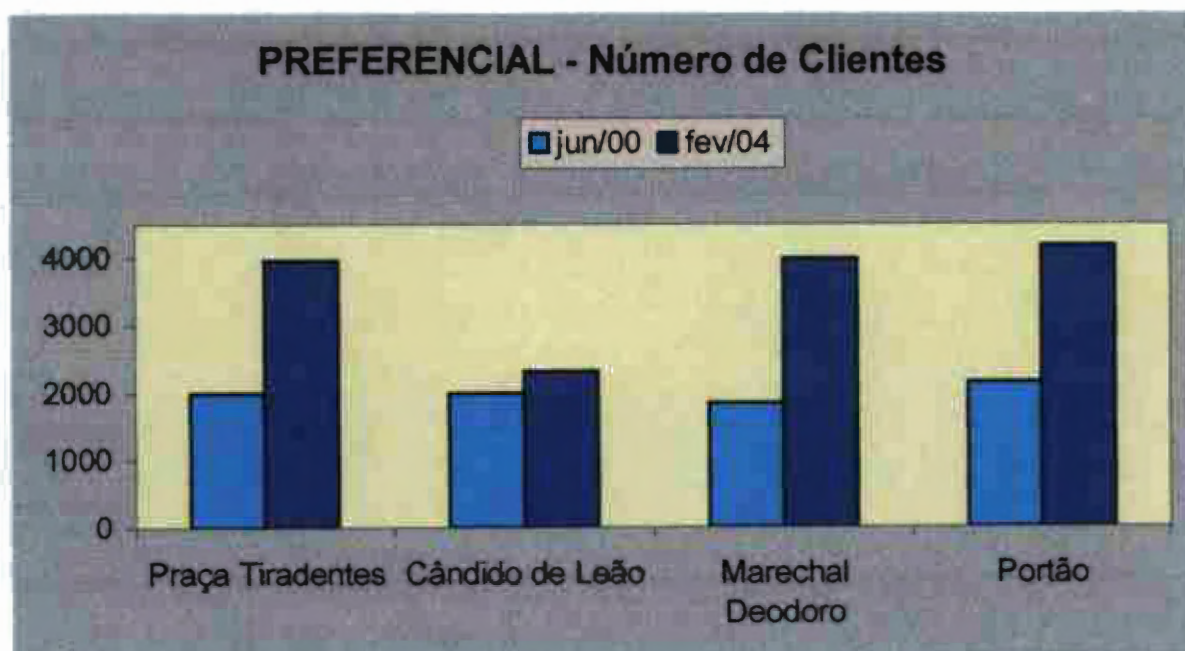
crescimento percentuais, verificamos que a segmentação trouxe excelente resultado em todas as agências.

FIGURA 12 – Consumo de produtos (jun/2000 a fev/2004)



FONTE: Elaborado pelo autor

FIGURA 13 – Número de clientes (jun/2000 a fev/2004)

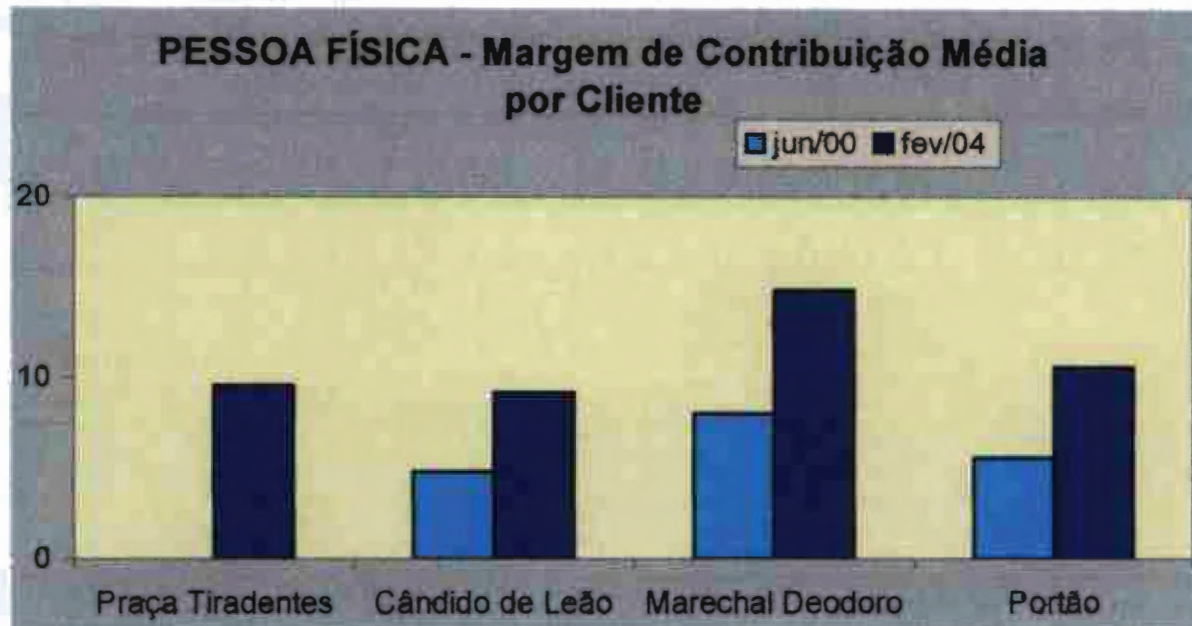


FONTE: Elaborado pelo autor

a) **RESULTADO:** Passaremos a analisar a agência CÂNDIDO DE LEÃO, onde no projeto implantado tem seu "foco". No item MARGEM de CONTRIBUIÇÃO

MÉDIA por CLIENTE a evolução da agência no período foi de 89,90%. No mesmo período a Agência Marechal Deodoro evoluiu 84,95% e a agência Portão 89,80%. Pelo exposto verificamos um resultado muito parecido entre todas as agências. A Marechal Deodoro continua como destaque. Não analisamos a agência Praça Tiradentes, pois não é foco no projeto de segmentação.

FIGURA 14 – Margem de contribuição média por cliente (jun/2000 a fev 2004)



FONTE: Elaborado pelo autor

c) **FIDELIZAÇÃO:** Como mencionamos nas análises anteriores, quando falamos de FIDELIZAÇÃO, olhamos para CONSUMO DE PRODUTOS e o NÚMERO DE CLIENTES no segmento. No segmento PESSOA FÍSICA. A "cesta mínima" é de 03(três) produtos por clientes, onde a agência CÂNDIDO DE LEÃO teve uma evolução de 9,75%, muito próxima a evolução da agência Portão que foi de 10,75%. O melhor desempenho foi a da agência Marechal Deodoro evoluiu 20,29%.

Passaremos a analisar o número de clientes encarteirados. Nesse item a agência CÂNDIDO DE LEÃO cresceu 29,83%, chegando a 14.706 clientes. A agência Marechal Deodoro cresceu 47,50% e a agência Portão cresceu 45,61%. Apesar de ter o menor percentual de crescimento, em número absoluto tem o melhor desempenho de 3.379 novos clientes.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho foi realizado para analisar a relação entre a segmentação de mercado e a fidelização dos clientes do Banco do Brasil nas agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão, como mencionado uma segmentação “mais avançada” em comparação aos resultados obtidos nas agências Marechal Deodoro e Portão, todas na cidade de Curitiba-PR.

Os clientes estudados pertencem ao segmento Pessoa Física, divididos em seus níveis de Relacionamento.

A partir da análise dos dados levantados, principalmente quanto ao item Margem de Contribuição Média por Cliente, onde espelha o resultado financeiro das agências verificamos uma evolução muito significativa da agência Praça Tiradentes, no segmento EXCLUSIVO, em comparação as agências Marechal Deodoro e Portão. Outro fator importante a ser analisado é o percentual de fidelização alcançado na ag. Praça Tiradentes nesse mesmo segmento.

Pelo acima exposto, concluímos que a segmentação implantada na agência Praça Tiradentes, no segmento EXCLUSIVO, ou seja clientes de maior poder aquisitivo, foi um sucesso. O crescimento do número de clientes, entendemos ser fruto da qualidade do atendimento proporcionado pela segmentação, bem como o percentual de fidelização, aliado ao crescimento da margem de contribuição mostramos a necessidade de desenvolver agências para o atendimento específico a esses clientes. A concorrência já explora esse mercado, como exemplo, no Itaú, o Personalitte, no Bradesco, o Premier, no Unibanco, o Uniclass.

Com a análise efetuada, comprova-nos o sucesso do novo projeto de segmentação a ser implantado pelo Banco do Brasil, o BANCO DO BRASIL SINGULAR, que está em fase de piloto em Campinas – SP. Onde serão criadas agências específicas para o atendimento ao cliente Alta Renda.

No segmento PREFERENCIAL, a agência Praça Tiradentes não se destacou, o percentual de crescimento, em Margem de Contribuição por Cliente, foi muito parecido entre as agências, mas a agência Marechal Deodoro tem o melhor resultado.

Nos critérios de fidelização o desempenho da agência foi superior, onde podemos analisar que os clientes têm um atendimento mais completo, com a oferta dos produtos.

Em análise ao segmento PESSOA FÍSICA, na agência Cândido de Leão, onde temos os clientes de menor poder aquisitivo, ou seja, clientes com renda inferior a R\$1.000,00 (um mil reais), teve uma evolução muito semelhante as agências que comparamos, em virtude de possuir o maior número de clientes apresentou um bom desempenho, mesmo que continue a ser a agência de menor Margem de Contribuição por Cliente.

Quanto a Fidelização o destaque foi a agência Marechal Deodoro, obteve o melhor desempenho no consumo de produtos e no crescimento de clientes encarteirados.

Analisado os três segmentos, concluímos que a segmentação implantada na agência Praça Tiradentes, no segmento EXCLUSIVO, ou seja clientes de maior poder aquisitivo, foi um sucesso. O crescimento do número de clientes, entendemos ser fruto da qualidade do atendimento proporcionado pela segmentação, bem como o percentual de fidelização, aliado ao crescimento da margem de contribuição mostra-nos a necessidade de desenvolver agências para o atendimento específico a esses clientes. A concorrência já explora esse mercado, como exemplo, no Itaú, o Personalitte, no Bradesco, o Premier, no Unibanco, o Uniclass.

Com a análise efetuada, comprova-nos o sucesso que terá o novo projeto de segmentação a ser implantado pelo Banco do Brasil, o BANCO DO BRASIL SINGULAR, que está em fase de piloto em Campinas – SP. Onde serão criadas agências específicas para o atendimento ao cliente Alta Renda.

Nos segmentos PREFERENCIAL e PESSOA FÍSICA, o desempenho foi muito semelhante. Entendemos que os clientes desses segmentos não valorizam ou não possuem condições financeiras para ser ter um atendimento personalizado. Entendemos que a segmentação “padrão” atende a todas as suas necessidades.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Caracterizar a segmentação de mercado implantadas nas agências em estudo;

Como exemplificamos no item a **IMPLANTAÇÃO DA SEGMENTAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S/A NO ENDERÇO PRAÇA TIRADENTES 410, CENTRO – CURITIBA – PR**, a qual nominamos de “mais avançada”, por não ser idêntica as segmentações implantadas nas demais agências da capital.

A Agência Praça Tiradentes ficou com o atendimento aos clientes dos segmentos **EXCLUSIVO** e **PREFERENCIAL**, clientes de maior poder aquisitivo, criando um ambiente para o atendimento personalizado, principalmente no segmento **EXCLUSIVO**. Não há um fluxo grande de clientes, o que facilita o atendimento pleno ao cliente.

A Agência Cândido de Leão, teve como prioritário o segmento **PESSOA FÍSICA**, além do atendimento aos usuários e prestação de serviços as demais agências do prédio. Para equilíbrio financeiro permaneceram 2.003 clientes do segmento **PREFERENCIAL**. Na agência há um fluxo muito grande de pessoas e o seu atendimento é quase que totalmente de forma reativa, ou como se diz no banco “só apagando incêndio”

- 2) Verificar os resultados operacionais das agências obtidos após a implantação da segmentação de mercado Pessoa Física nas agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão;

A segmentação teve resultados positivos em todas as agências estudadas, é só verificar o crescimento da Margem de Contribuição por clientes. Aliado a um crescimento na base de clientes verificamos:

Agência **PRAÇA TIRADENTES** possuía um resultado operacional Bruto, número de clientes vezes Margem de contribuição, em 2.000 de R\$ 147.028,52, em 2.004 seu resultado é de R\$ 1.092.926,10.

A Agência Cândido de Leão, usando o mesmo critério, em 2.000 seu resultado era de R\$ 85.561,82 e hoje é de R\$ 226.643,70.

- 3) Analisar a fidelização dos clientes após a implantação da segmentação do mercado Pessoa Física nas agências estudadas.

Como explanado neste trabalho o banco utiliza como forma de medir a fidelização o número de clientes que possuem a “cesta mínima de produtos” por segmento. Utilizamos, no trabalho, também o número de clientes por segmento nas agências. Assim verificamos que a Agência Praça Tiradentes, segmento Exclusivo, em consumo de Produtos, no início da segmentação 20,22% dos clientes possuíam os nove produtos exigidos pela empresa. Hoje são 54,13% além desse belo desempenho percentual devemos somar o crescimento de clientes que foi de 143,71%, ou seja dos 204 clientes passamos a ter 1.331.

No segmento Preferencial a segmentação também trouxe bom resultados, no consumo de Produtos o crescimento foi de 14,15%, ou seja de 1.203 clientes, considerando o seu crescimento na base.

Na agência Cândido de Leão, onde o atendimento fica prejudicado pelo grande número de clientes, o crescimento em clientes com a “cesta mínima de produtos” foi de 9,75%, em número absoluto 2.436. Aliado ao crescimento no número de clientes no segmento de 3.379, ou seja 29,83%, comprova que a segmentação foi fundamental para a fidelização dos clientes.

RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho teve como foco a segmentação do mercado Pessoa Física implantado pelo Banco do Brasil S/A nas agências Praça Tiradentes e Cândido de Leão, em Curitiba – PR.

Pela particularidade das agências estarem no mesmo endereço, com o atendimento voltado ao segmento de Varejo Pessoa Física, buscou-se um avanço no projeto “padrão” de segmentação implantado pelo Banco do Brasil nas demais agências da capital.

Nossa análise baseou-se em comparar os resultados obtidos nas agências estudadas com a agência Marechal Deodoro e agência Portão, ambas localizadas na cidade de Curitiba e possuindo o atendimento aos três segmentos na mesma agência.

Como mencionado na conclusão, foi um sucesso o resultado obtido com o segmento EXCLUSIVO, diante deste fato, seria de grande valia para o banco a

implantação do projeto Banco do Brasil Singular, agência voltada ao atendimento de clientes alta renda, em todas as grandes cidades do Brasil.

Na situação atual seria a migração dos clientes EXCLUSIVOS atendidos na agência Cândido de Leão para a agência Praça Tiradentes, onde comprovou-se haver a possibilidade de um atendimento mais apropriado para seu poder aquisitivo.

No Segmento PREFERENCIAL, a agência Cândido de Leão deveria rever seu atendimento. Buscar nas coirmãs, principalmente as do presente estudo, uma forma para adequar a sua situação e prestar um bom atendimento aos clientes, para aproximar-se dos resultados alcançados nas demais agências.

7 REFERÊNCIAS

ALFANSI, Lizar; SARGEANT, Adrian. *Market segmentation in the Indonesian banking sector: the relationship between demographics and desired customer benefits*. **International Journal of Bank Marketing**. v.18, n.2, 2000.

APPIAH-ADU, Kwaku; FYALL, Alan; SINGH, Satyendra. *Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry*. **Journal of Services Marketing**. v.15, n.1, p. 18-34, 2001.

BRASIL. **Resolução do Banco Central do Brasil n.º 2.212, de 16 de dezembro de 1995**. Disponível em: <http://www.bacen.gov.br/Mpag.asp?perfil=1&cod=114&códP=112>>. Acesso em 15 fev/2004.

BRASIL. Presidência da República. **Exposição de Motivos n.º 311, do Ministro da Fazenda, em 23.08.1995**. Brasília, 1995.

CLAESSENS, Stijn; JANSEN, Marion. *The internationalization of financial services: Issues and lessons for developing countries*. Forthcoming Kluwer Academic Press, set/2000.

CLARK, Moira. *Modelling the impact of customer-employee relationship on customer retention rates in a major UK retail bank*. **Management Decision**. v.34, n. 4, p.293-301, 1997.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços Financeiros**. São Paulo: Cobra Editora, 2000.

ERNST & YOUNG CONSULTING. **Customer-Centric Banking: lessons from the retailers**. Disponível em: <http://www.ey.com/crosscurrents~customer-centric_banking_-financial_services_-ernst_&young>. Acesso em 12 fev/2004.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Dados Gerais sobre o Setor**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/dados.asp>>. Acesso em 10 fev/2004.

FUES, José. *Os banqueiros, os chips e os bilhões*. **Revista Exame**. São Paulo: n, 635, mai/1997.

GERMAIN, Richard. *Were banks marketing themselves well from a segmentation perspective before the emergence of scientific inquiry on services marketing?*. **Journal of Services Marketing**. v.14, n 1, 2000.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GREGOR, William; BOYLE, Kevrer; LAVAYSSIÉRE, Bertrand. **Bancos de relacionamento**. **HSM Management**. São Paulo, 1998.

HARRISON, Tina S. *Mapping Customer Segments for Personal Financial Services*. **International Journal of Bank Marketing**. v.12, n 8, p.17-25,1994.

_____. **Financial Services Marketing**. London: Editora Pearson Education Limited, 2000.

HOLTJE, Herbert Franklin et al. **Marketing: exercícios e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA - IBGE. **Apresenta a participação de diversos setores da economia no PIB brasileiro**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/ibge/estatistica/economia>>. Acesso em 10 fev/2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

_____. **Marketing management: analysis, planning and control**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1972.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LIVRO DE INSTRUÇÕES CIRCULARES (L.I.C.), Banco do Brasil.

LOPES e FILHO ASSOCIADOS, Consultores de Investimento. Relatório de Acompanhamento Setorial: Bancos. **Lopes & Filho Consultoria**. Rio de Janeiro: 1998.

_____. Relatório de Acompanhamento Setorial: Bancos. **Lopes & Filho Consultoria**. Rio de Janeiro: 1999.

_____. Relatório de Acompanhamento Setorial: Bancos. **Lopes & Filho Consultoria**. Rio de Janeiro: 2000, RAS-00/02. 10/30, 25.02.2000.

MACHAUER, Achim; MORGNER, Sebastian. *Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes*. **International Journal of Bank Marketing**. v.19, n. 1, 2001.

MINHAS, Raj Singh; JACOBS, Everett M. *Benefit segmentation by factor analysis: an improved method of targeting customers for financial services*. **International Journal of Bank Marketing**. v. 14. n.3. 1996.

NELLIS, Joseph G; McCAFFERY, Kathlenn M; HUTCHINSON. *Strategic challenges for the European banking industry in the new millennium*. **International Journal of Bank Marketing**, v.18, n. 2, p.53-63, 2000.

NGUYEN, Nha; LeBLANC, Gaston. *The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: na investigation in financial services*. **International Journal of Bank Marketing**. v.16, n. 2, p.52-65, 1998.

NONAKA, Paulo Kenske. **As contribuições da Teoria de Qualidade ao Marketing de Relacionamento: um estudo de caso na indústria bancária**. 2000. 139f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **Relacionamento Duradouro**. HSM Management. São Paulo, set-out/1997.

_____. **CRM Series Marketing 1to1**. São Paulo: Peppers and Rogers Group, 2000.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. *Is your company ready for one-to-one marketing?*. HSM Management. São Paulo, Jan/Fev/1999.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PRENDERGAST, Gerard; MARR, Norman. *Towards a Branchless Banking Society?*. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v.22, n. 2, p.18-26, 1994.

PROENÇA, João F.; CASTRO, Luis Mota de. *Cross boundary relationships in Portuguese banking and corporate financial services*. **International Journal of Bank Marketing**, v.18, n. 7, p.338-346, 2000.

REICHHELD, Frederick F. *Loyalty and renaissance of marketing*. **Marketing Management**; Chicago: v.2, n. 4, p.10-21, 1994.

_____. **A Estratégia da Lealdade**. Rio de Janeiro: 2ª edição Editora Campus, 1996.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER, W. Earl. *Zero defections: quality comes to services*. **Harvard Business Review**. P.105-111, set-out/1990.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: Editora LTC S.A, 2000.

STAFFORD, Marla Royle. *Demographic discriminators of service quality in the banking industry*. **The Journal of Services Marketing**. v.10, n. 4, p.6-22, 1996.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Services marketing**. Singapore: Editora McGraw-Hill Book Co., 1996.

ZINELDIN, Mosad. *Beyond relationship marketing: technologicalship marketing*. **Marketing Intelligence & Planning**. v.18, n. 1, p.9-23, 1996.

_____. *Bank strategic positioning and some determinants of bank selection*. **International Journal of Bank Marketing**. v.14, n. 6, p.12-22, 1996.