

**EVELISE ANDRÉIA BAZEGGIO**

**BANCO DE VAREJO E CLIENTES CLASSE A:  
UM RELACIONAMENTO EM CONSTRUÇÃO**

**Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de pós-graduação em Administração de Marketing, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Evaldo J. Bazeggio**

**PONTA GROSSA  
2005**

Dedico  
ao Sérgio e Ângela  
pela paciência em esperar  
ao Dayan  
pela compreensão  
e noites mal-dormidas  
ao Heitor pelo sorriso maroto  
ao meu pai Evaldo  
pela paciência, compreensão,  
apoio, auxílio, conhecimento, por tudo.

## AGRADECIMENTOS

Esta monografia não teria sido viabilizada sem a compreensão e o apoio de vários que me cercam. Após a conclusão das matérias e percalços do caminho, o trabalho final parecia distante, quase irreal. Mas existiam pessoas que acreditavam, talvez mais do que eu, que poderia ser feito algo que acrescentasse aos que no mesmo barco que eu estão.

Agradeço ao meu companheiro por todas as vezes que me acordou na madrugada para trabalhar no texto e agüentou minhas reclamações de noites mal-dormidas. Aos meus colegas de trabalho que suportaram minha lentidão e bocejos por vezes incontroláveis. A minha mãe e irmãs pela força.

Agradeço ao meu filho, por ele existir, sorrir quando me vê sonolenta e mesmo sem saber, ser meu maior incentivo, a verdadeira causa para a conclusão deste trabalho.

E, para finalizar, agradeço principalmente ao meu pai pelo repasse de conhecimento, apoio nas horas que pensei fraquejar. Incentivo quando nem eu mais acreditava que conseguiria, pelo tempo que investiu cedendo livros, revistas, lendo e corrigindo textos incompletos. Obrigada por tudo mesmo pai, nunca vou esquecer.

“Na Nova Economia, as empresas com maior probabilidade de sucesso são aquelas que tornam mais simples e vantajoso, para os Novos Consumidores, esse investimento de tempo, atenção e dinheiro”.

David Lewis e Darren Bridges

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>1. APRESENTAÇÃO DO TEMA</b> .....	01
<b>2. PROBLEMA</b> .....	02
2.1 – GERAL.....	02
2.2 – ESPECÍFICO.....	02
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	03
3.1 GERAL.....	03
3.2 ESPECÍFICOS.....	03
<b>4. JUSTIFICATIVA</b> .....	04
<b>5. REVISÃO TEÓRICO-BIBLIOGRÁFICA</b> .....	05
5.1 - O CLIENTE PERSONALIZADO E SEU MERCADO .....	05
5.1.1 - Marketing de Relacionamento.....	06
5.1.2 - O cliente quer algo feito para si.....	08
5.2 – SEGMENTAÇÃO.....	08
5.2.1 - Tipos de segmentação.....	09
5.2.2 - Segmentação bancária.....	10
5.2.2.1 - Mercado de Pessoas Físicas.....	11
5.2.2.1.1- Segmento Inicial.....	12
5.2.2.1.2- Segmento Intermediário.....	13
5.2.2.1.3- Segmento Elitizado.....	13
5.2.2.2 - Mercado de Pessoas Jurídicas.....	14
5.2.2.2.1- Segmento Empresa.....	14
5.2.2.3 - Mercado Governo.....	15
5.2.2.3.1- Segmento Poder Estadual e Municipal.....	15
5.2.2.4 – Bancos.....	16
5.2.2.4.1 - Banco Vasco.....	16
5.2.2.4.2 - Banco Atlético Paranaense.....	17
5.2.2.4.3 - Banco São Paulo.....	18
5.2.2.4.4 - Banco Palmeiras.....	19
5.3- ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	20
5.3.1 – Exigentes.....	22
5.3.2 - Os clientes vips.....	23
5.3.3 - O que é ser vip.....	25
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	26
6.1 - EXPECTATIVAS E MERCADO.....	26
6.2 - BANCO IDEAL.....	27
<b>7. GLOSSÁRIO</b> .....	28
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	30
<b>9. ANEXOS</b> .....	31

## RESUMO

As novas características dos consumidores estão moldando a oferta de produtos e serviços na atualidade. Os bancos que procuram atender clientes de alta rentabilidade precisam identificar nuances nesses comportamentos e oferecer ao público-alvo mais do que um serviço bem feito, um conjunto de valores e idéias inovadoras no mercado, nunca esquecendo do componente preço.

É neste sentido que o presente trabalho procurou identificar o consumidor classe A da contemporaneidade, principalmente o bancário, e delinear ações mais significativas para esse segmento importante nas instituições bancárias.

Palavras-chave: Consumidor, Marketing de Relacionamento, Bancos.

## 1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

Saber, ou não, o que o consumidor da atualidade quer será a diferença entre estar competindo no mercado ou estar fora. A passividade em aceitar as imposições das empresas está deixando de existir e os clientes com maior renda se tornaram os mais exigentes, justamente pelo seu poderio financeiro de barganha.

Os clientes atendidos pelo conceito private (com R\$ 1 milhão disponível para investimento) estão sendo constantemente abordados pelos principais bancos do país. Eles são os mais rentáveis nas carteiras das instituições e seu número está diminuindo com o passar dos anos. Atualmente o Brasil tem 10 mil ricos a menos do que em 2001 (FOCO, ago/ 04).

As características de um consumidor bancário personalizado são específicas e o mercado está procurando se moldar conforme as exigências desse nicho. Cada dia os bancos tentam agregar mais valor ao seu produto/ serviço para não perder para a concorrência seu cliente. O que KOTLER denomina concorrência de marcas. "Concorrência de marcas: uma empresa vê suas concorrentes como outras empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes aos mesmos clientes por preços similares" (KOTLER, 2000, p. 36).

Bradesco, HSBC, ABN Amro Real, Banco do Brasil, Unibanco e Itaú são os principais bancos que atuam nesse segmento, no país. Os diferenciais no atendimento e no considerado "algo mais" é que fazem um cliente private não transferir seus investimentos de um banco para outro, já que os produtos oferecidos são tão semelhantes entre as instituições.

A fim de reter os principais clientes private e se posicionar corretamente no mercado (imagem corretamente estabelecida e fidelização dos clientes) conhecer o novo consumidor e seus anseios trará para as instituições bancárias maior estabilidade em um mercado competitivo, instável e em uma economia em constante transformação.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 GERAL**

Os clientes do atendimento private bancários e suas expectativas em um mercado competitivo e instável

### **2.2 ESPECÍFICO**

- Conhecer o cliente do segmento personalizado
- Preparar estratégias para retenção e satisfação desse cliente.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GERAL**

Identificar a melhor forma de abordagem ao cliente vip e posicionar um banco de varejo diante de um cliente classe A.

#### **3.2 ESPECÍFICO**

- Conhecer o novo consumidor
- Identificar necessidades do cliente personalizado
- Mapear o mercado dos bancos private
- Sugerir atitudes para retenção do cliente vip

## 4. JUSTIFICATIVA

A segmentação do mercado auxilia no posicionamento correto e melhor atitude perante as necessidades e anseios do seu público-alvo. “Porém, o posicionamento não é bem o que você diz acerca de seu produto ou empresa aos clientes, mas o que você faz com seus clientes para definir sua posição no setor”. (MCKENNA, 1992, p. 46).

O nicho de mercado não existe se não houver identificação correta desses clientes e atitudes plausíveis com suas expectativas. A economia age dessa forma e para os bancos, a segmentação e conhecimento dos anseios dos clientes causam impacto financeiro em seus resultados.

No momento em que uma instituição não consegue perceber sutilezas no comportamento e desejos de seus principais clientes, perdeu para a concorrência que está atuando agressivamente para abordar os consumidores de maior capacidade de compra e efetivação de negócio.

Clientes personalizados são sinônimos de retorno financeiro garantido para o banco. Precisam ser conhecidos profundamente e se não há percepção do modo correto de agir perante eles e de que serviço eles estão necessitando, o banco concorrente (que presta serviço semelhante, mas corretamente direcionado) vai conseguir abordá-lo e captá-lo para sua carteira.

## 5. REVISÃO TEÓRICO-BIBLIOGRÁFICA

### 5.1 CLIENTE PERSONALIZADO E SEU MERCADO

A contemporaneidade trouxe consigo um novo consumidor. O cliente que apenas recebia um serviço ou adquiria um produto sem questionar formas e mecanismos, deixou de existir. A democratização da informação tornou o consumidor mais consciente de seus direitos, desejos e conseqüentemente, fez com que exigisse mais do fornecedor. “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores”. (KOTLER, 2000, p. 68).

A concorrência mostrou um mundo de opções com preços e serviços variados. O conceito que envolvia a fidelidade incondicional caiu por terra. O escritor R. MCKENNA (1992, p. 105 ), em seu livro *Marketing de Relacionamento*, resume a questão da seguinte forma “em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmos em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente”.

No livro *A Alma do Novo Consumidor*<sup>1</sup>, os autores citam algumas peculiaridades desses Novos Consumidores que emergem na sociedade atual. Dentre as mais contundentes, constata-se que o Novo Consumidor confronta-se com a falta de tempo, atenção e confiança. “Nem propina, sob a forma de cartões de fidelidade, de recompensa, ou descontos especiais, é um substituto da confiança baseada no conhecimento pessoal e no respeito” (LEWIS; BRIGDES, 2004, p. 61).

O marketing convencional precisou se adequar às novas regras do jogo. MCKENNA explica a situação atual do marketing afirmando que “consumidores simplesmente não conseguem lembrar que comercial apresenta um determinado produto, nem tampouco que qualidades ou atributos poderiam diferenciar um produto de outro” (MCKENNA, 1992, p. 13).

---

<sup>1</sup> LEWIS, D.; BRIGES, D. *A Alma do Novo Consumidor*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2004.

“A atenção virou uma moeda dos Novos Consumidores em uma economia onde as pessoas com algo a vender lutam para serem notadas por quem pode comprar” (LEWIS; BRIGDES, 2004, p. 54). Em seu livro, LEWIS e BRIDGES atentam para o fato dos Novos Consumidores não terem mais tempo para atender todas as demandas. Querem economizar tempo a todo custo, “mesmo que isso envolva pagar assistência adicional ou serviços extras”. (p. 07)

Por essa falta de tempo, tolerância e atenção, desenvolveram-se facilidades para auxiliar os consumidores pressionados pela falta de tempo (desde fast-foods até caixas eletrônicos). “Os Novos Consumidores exigem maneiras de gastar seu dinheiro quando e onde queiram. (...) Serviços bancários on-line e por telefones não só economizam tempo, como também permitem que as transações sejam efetuadas 24 horas por dia”. (LEWIS; BRIGDES, 2004, p. 52).

### 5.1.1 Marketing de Relacionamento

Observando-se as colocações do escritor Philip Kotler sobre a definição atual de marketing<sup>2</sup>, percebe-se as mudanças conceituais que partiram do simples conceito dos 4Ps para a priorização do relacionamento com o cliente, com o cliente que consome, se satisfaz e traz novos clientes para a empresa. KOTLER (2000, p. 70) acrescenta ainda:

“Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes, fala favoravelmente da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço, oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa, custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotineiras”

As formas tradicionais de se trabalhar o marketing ainda existem, mas as empresas que perceberam a mudança do comportamento do consumidor acabam utilizando formas alternativas e igualmente eficazes para disseminar uma idéia, um conceito. “Da manipulação do cliente à verdadeira participação do cliente” (MCKENNA, 1992, p. 05).

---

<sup>2</sup> KOTLER, P. *Administração de Marketing*, 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

Sendo que a maneira de se obter mais credibilidade junto ao cliente é através da propaganda boca-a-boca. Quando um conhecido experimentou, gostou e comentou com alguém, é bem provável que o interlocutor veja esse produto/ serviço com mais simpatia, como o contrário também é verídico. A propaganda negativa espalha-se rapidamente pelo “boca-a-boca”.

LEWIS e BRIDGES (2004, p. 95) afirmam que:

“O boca-a-boca é a versão natural, autêntica, da publicidade. São conversas rápidas, contagiantes, que se espalham de um consumidor para outro, sobre algo de interesse comum e genuíno. Os comentários podem ser sobre um produto, serviço, local, pessoa, programa de televisão ou mesmo uma idéia. O boca-a-boca é criado e se espalha entre os consumidores pelas ruas”.

Empresários que investem somente em propaganda tradicional não obterão o retorno esperado. “A propaganda não vende um produto. A referência e a reputação sim. Na melhor das hipóteses, os anúncios podem reforçar a imagem positiva sobre um produto ou uma empresa com base no que o cliente já ouviu ou experimentou diretamente”, reitera MCKENNA (1992, p. 228).

Outras formas precisarão ser utilizadas para que se obtenha êxito no mercado. Entenda-se êxito como reconhecimento e rentabilidade. Buscar novos mercados ou criar um mercado pode ser uma opção viável, desde que se saiba que rumo tomar. “Uma estratégia de criação de mercados é uma estratégia de diferenciação. (...) os gerentes pensam como empreendedores (...) a ênfase está na aplicação da tecnologia, no treinamento do mercado, desenvolvimento das relações com a infra-estrutura do setor e na criação de novos padrões” (MCKENNA, 1992, p. 30).

Basear-se nos dados relativos ao passado, pesquisas e experiências anteriores não são de muita valia em um mercado instável e de constantes modificações, tanto tecnológicas quanto comportamentais. O empresário que esquecer do fator “serviço” na venda de seu produto tangível, pode perder o cliente na primeira esquina, onde um concorrente estará fornecendo uma solução semelhante com um serviço melhor.

Segundo MCKENNA acontecem várias coisas nessa nova era competitiva. “Os mercados ficam tão segmentados que os nichos tornam-se soberanos, as distinções entre produtos ficam pouco nítidas, as organizações diminuem e se reestruturam, procurando novas formas de fazer negócio” (1992, p. 21) e o autor

ainda acrescenta que o ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos são imprevisíveis.

### 5.1.2 O cliente quer algo feito para si

A customização ganhou espaço. Segmentos, nichos específicos são criados para atender o exigente consumidor da atualidade. “Os Novos Consumidores estão, de longe, mais preocupados em satisfazer seus desejos. Como resultado, tendem a rejeitar artigos produzidos e comercializados em massa, em favor de produtos e serviços que consideram de algum modo autênticos” (LEWIS; BRIGDES, 2004, p. 04). A busca por um serviço diferenciado levou à segmentação. Esta, por sua vez, pode ter caráter sócio cultural, geográfico, demográfico, psicográfico, comportamental, benefício ou uso-situação.

## 5.2 SEGMENTAÇÃO

A empresa que busca se posicionar no mercado precisa definir a segmentação adequada para seus produtos e serviços. Para quem quer vender, em que mercado pretende atuar. O consumidor dá as diretrizes das segmentações. Elas se moldam conforme desejos e necessidades dos consumidores, sejam eles conservadores ou não.

Desenvolver uma estratégia de marketing adequada para o produto depende da eficiente delimitação do seu público-alvo, caso contrário poderá haver gastos desnecessários e o consumidor atingido pelas ações da empresa não é o que irá adquirir o produto ou serviço.

A segmentação pode ter por base diferentes fatores. Desde caráter sócio-cultural, demográfico (macrosegmentação), até envolvendo características psicográficas, comportamentais (microsegmentação).

Philip Kotler trabalha com a seguinte definição “Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares.” (KOTLER, 2000, p. 278). O marketing, tendo como base as

características que definem segmentação, pode agir diretamente no âmago das necessidades do cliente. Após definir o segmento a qual a empresa pertence, as ações se tornam eficazes junto ao consumidor desejado.

O autor ainda compara o marketing de massa ao marketing de segmento, afirmando que o segundo consegue oferecer um produto ou serviço mais adequado ao público-alvo. Acrescenta também que “a escolha de canais de distribuição e de comunicação torna-se mais fácil. A empresa também enfrenta menos concorrentes em um segmento específico” (KOTLER, 2000, p. 279).

### 5.2.1 Tipos de segmentação

O autor de *Administração de marketing*<sup>3</sup> salienta as principais formas de segmentar. Segundo ele, os tipos de segmentação facilitam as ações e se dividem principalmente em segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. Podem ser combinadas entre si para melhor atingir o consumidor desejado.

“**segmentação geográfica** requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas (...). A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção nas variações locais.” (KOTLER, 2000, p. 279) As variações modificam as características dos produtos. Pode-se ter como exemplo, no Brasil, a variedade de sabores de sorvetes que se adapta ao clima e também à região. A Kibon lança sabores diferenciados para atrair o público-alvo específico. Trabalha constantemente com a segmentação geográfica.

Devido à grande extensão do país, as mudanças climáticas são significativas. Não haveria a necessidade de explicar o significado de macaxeira em Pernambuco, já na região Sul o termo não é utilizado para definir mandioca ou aipim (como é conhecido regionalmente).

“**segmentação demográfica** - o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, rendimentos, ocupação, nível de instrução, religião, geração, nacionalidade e classe

---

<sup>3</sup> KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

social. (...) são as bases mais usadas para se distinguir grupos de clientes”.  
(KOTLER, 2000, p.279)

Esse tipo de segmentação é o mais utilizado na atualidade e pode ser percebido em ações de marketing dos setores mais variados, para produtos e serviços diversos. Utiliza-se a segmentação demográfica para definir campanhas desde roupas e perfumes até carros ou passagens aéreas, por exemplo.

“Na **segmentação psicográfica**, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes.” (KOTLER, 2000, p. 288) Um exemplo de sucesso deste tipo de segmentação citado pelo autor, combinada com a demográfica foi a tática da Oldsmobile. A empresa tinha dados relativos à elevada taxa de compra de carros novos por praticantes de golfe, criou seu torneio (Oldsmobile Scramble) para distribuidores e compradores em potencial. A Harley-Davidson também pode ser citada quando montou o clube para motociclistas apaixonados pela marca e por suas motos, reunindo-os para compartilhar idéias e experiências, além de terem a possibilidade de organizarem passeios com os membros do clube.

No livro de KOTLER ( 2000, p. 289), trabalha-se a segmentação comportamental:

“**Segmentação comportamental**, compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele. Muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis comportamentais – ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto – são os melhores pontos de partida para se construir segmentos de mercado”.

### 5.2.2 Segmentação bancária

A segmentação dos clientes dos bancos tem como função principal facilitar a negociação e venda de produtos conforme a renda, o momento de vida e o interesse de cada consumidor potencial. Pensar produtos para serem feitos e oferecidos a pessoas de determinada renda é o objetivo deste tipo de segmentação. O que se

deseja é conceder diferentes níveis de relacionamento, de acordo com o poder de compra dos diferentes segmentos. De forma que as suas necessidades bancárias sejam perfeitamente atendidas pelos produtos oferecidos e serviços ofertados pelos gerentes, atendentes e demais funcionários da empresa (inclusive nos canais alternativos e também os virtuais).

#### 5.2.2.1 Mercado de Pessoas Físicas

Tomando como exemplo o banco Flamengo<sup>4</sup>, a classificação segundo a renda fica da seguinte forma: Relacionamento Elitizado<sup>5</sup> (Renda Alta – acima de R\$ 5 mil), Relacionamento Intermediário (Renda média alta – entre R\$ 1 mil e R\$ 5 mil) e Relacionamento Inicial (Renda média e baixa – inferior a R\$ 1 mil). As necessidades são diferentes e os produtos específicos ficam divididos da seguinte forma: Elitizado – especializado em Fundos, Poupança, Letras Hipotecárias, Seguros de Vida e de automóveis e Previdência Privada. O segmento Intermediário tem a sua disposição produtos focados em liberação de crédito (cheque especial, CDC e outros produtos para venda cruzada) e o Inicial (atender ao cliente ofertando produtos de baixo custo. Crédito seletivo. Principais produtos são títulos de capitalização, poupança e cartas de crédito FGTS).

O espaço físico é dividido por meio de repartições. Sem diferença quanto à estrutura dos segmentos, móveis, etc. Cada segmento tem gerentes de relacionamento para gerir uma carteira de clientes específica.

O banco Flamengo ainda não atende aos clientes private de forma diferenciada. Estes têm seu atendimento feito juntamente ao segmento personalizado, embora sua carteira seja uma subdivisão específica do relacionamento.

Na pessoa jurídica, os segmentos se definem por meio do tamanho da empresa (micro e pequena, médias e grandes). Os clientes PJ têm diferentes exigências e necessidades.

---

<sup>4</sup> O nome dos bancos foi substituído por nomes de times a fim de manter a confidencialidade das informações descritas no texto. Caso contrário, os valores de depósitos e números de clientes teriam que ser excluídos por exigência dos bancos.

<sup>5</sup> As denominações dos segmentos também foram alteradas para nomes-fantasia.

As grandes empresas utilizam linha de produtos ampla e completa, há demanda por produtos customizados, exigem atendimento especializado e autonomia, esperam qualidade técnica da área de análise de risco, exigem capacidade e know-how para operar com grandes volumes. As empresas de médio porte esperam profissionalismo e expertise do interlocutor, querem flexibilidade de condições e preços, buscam crédito. E as micro e pequenas empresas utilizam gama restrita de produtos, valorizam contato pessoal e têm um padrão menos formal, exigem menos qualificações técnicas e mais quanto aos aspectos de relacionamento, a proximidade da agência é importante, têm demanda por crédito, mas dificuldade em obtê-lo.

Poderá se conhecer as características de cada segmento do banco Flamengo a seguir:

#### 5.2.2.1.1 Segmento Inicial

Sob a gestão do segmento Inicial encontram-se as políticas e estratégias de atendimento aos clientes de todos os segmentos e a gestão do ambiente de conveniências, local em que ocorre o maior volume de atendimento social e o primeiro contato de novos clientes.

As políticas de atendimento necessitam de constante revisão para possibilitar a melhoria do fluxo e migração de atividades que podem ser desenvolvidas por outras unidades da empresa, detectando e direcionando oportunidades de negócios aos diversos segmentos.

O segmento concentra ainda 25 milhões de clientes, equivalente a 85% da base, sem o aproveitamento total do potencial de consumo desse público.

Realiza o atendimento aos cerca de 15 milhões de beneficiários de Programas de Transferência de Renda, sem modelo de relacionamento definido até o momento.

Atende aos clientes que realizam operações de penhor, sem uma estratégia de abordagem e relacionamento adequados e de direcionamento aos demais segmentos.

Necessita ajustar sua atuação em consonância com as diretrizes definidas para o público de baixa renda pelo Pacto Global, pelos Objetivos do Milênio e pelo Ano Internacional do Microcrédito da ONU – Organização das Nações Unidas.

#### 5.2.2.1.2 Segmento Intermediário

Com 3,1 milhões de clientes, o segmento Intermediário é o de pessoas físicas com maior potencial para a aquisição de produtos e manutenção de conta corrente. No entanto este potencial não é totalmente aproveitado, em função do grande número de clientes por carteira – média de 2.093 clientes.

A principal característica dos clientes desse segmento é serem tomadores de crédito, principalmente cheque especial (empréstimo liberado na conta corrente após análise prévia). É o produto de maior rentabilidade para os bancos devido às altas taxas de juro cobradas pela sua utilização).

A concorrência não se concentra apenas nos bancos, mas também nas financeiras, administradoras de cartões de crédito, grandes lojas de departamento, concessionárias de veículos e outros, que financiam seus produtos e serviços.

#### 5.2.2.1.3 Segmento Elitizado

Composto por clientes, que representam 2,46% do total dos clientes Pessoas Físicas, com 34,4% dos depósitos de toda a instituição financeira (dados de nov/2004).

Não possui posicionamento adequado para os clientes com volumes de negócios superior a R\$ 500 mil, que exigem espaços e produtos exclusivos, atendimento preferencial, conveniência, privacidade e alto nível técnico do corpo gerencial (essas exigências e necessidades do cliente do segmento elitizado serão abordadas mais a frente).

Considera-se para apuração do volume de negócios o saldo de Depósito à Vista, de Poupança, de Letras Hipotecárias – LH e Letras de Crédito Imobiliário – LCI, Certificados de Depósito Bancário – CDB e Recibo de Depósito Bancário – RDB, além de Fundos de Investimento em Renda Fixa e Renda Variável.

É o segmento mais assediado por um número cada vez maior de instituições financeiras que buscam a rentabilidade potencial deste cliente, por meio do posicionamento de exclusividade na mente do público-alvo, destacando-se: São Paulo Super, Palmeiras Personal, Coritiba Excellence, Corinthians Hiper, Atlético Paranaense Estilo, Vasco Ultra.

Será necessário rever o dimensionamento de carteiras, criar espaços exclusivos nas principais capitais do país, buscar especialização em modelos de atendimento e capacitar as equipes na prestação de serviços, buscando a implantação, em médio prazo, do conceito de *Private Banking*, que é a prestação de consultoria global e integrada a clientes pessoas físicas de elevado patrimônio.

Esse segmento atua no relacionamento com o Poder Judiciário, cujo volume de negócios concentra 20,61% do volume total de depósitos do Flamengo.

A distribuição de metas para as unidades Judiciárias, o modelo de atuação e as atribuições dos Gerentes de Mercado Judiciais são incompatíveis com a modelagem de atendimento ideal. A concorrência atua com estrutura diferenciada voltada exclusivamente para os tribunais e seus usuários.

## 5.2.2.2 Mercado de Pessoas Jurídicas

### 5.2.2.2.1 Segmento Empresas

O quantitativo de empresas por carteira do subsegmento empreendedor é o triplo do quantitativo definido pelos principais bancos de varejo, representando um risco para a retenção de clientes.

Mais de 90% das empresas com relacionamento nesse segmento são micro ou pequenas empresas, nicho onde os clientes consideram que o banco possui a sua disposição canal, produtos e serviços adequados.

Para Médias e Grandes Empresas não existe um modelo de relacionamento competitivo, que permita rápida formatação e disponibilização, com flexibilidade, de produtos ou serviços, inclusive câmbio, e operações de apoio à exportação.

Esse segmento detém apenas 1,31% de participação do mercado de crédito para pessoas jurídicas (dados de nov/ 2004), com o crescimento concentrado nas micro e pequenas empresas, seja na quantidade de novas contas, na quantidade das análises de risco ou na quantidade de operações de crédito.

O aumento de escala precisa ser buscado por meio da atuação com micro e pequenas empresas e parcerias com entidades representativas do segmento empresarial, além do aumento do volume de negócio em cada operação, com a busca de maior presença junto a médias e grandes empresas.

### 5.2.2.3 Mercado de Governo

#### 5.2.2.3.1 Segmento Poder Estadual e Municipal

Possui atualmente 9.676 clientes pessoas jurídicas públicas e 18.510 clientes pessoas físicas, representantes dos órgãos públicos (posição nov/ 2004).

Seus clientes são o Poder Executivo (Administração Direta e Indireta: 26 Estados, DF, 5.562 Municípios e Órgãos Federais), o Poder Legislativo (26 Assembléias Legislativas, 5.562 Câmaras Municipais, 1 Câmara Distrital, Câmara dos Deputados e Senado Federal), além de Associações de Municípios, Universidades Públicas, Consórcios Municipais, Institutos de Previdência Estaduais e Municipais, Polícias Federal, Civil e Militar, Organizações Não-Governamentais - ONG, Cartórios e Outros Órgãos públicos.

O relacionamento com o Governo Federal é de responsabilidade das Superintendências Nacionais das Vice-Presidências de Desenvolvimento Urbano e Governo – VIURB, e de Transferência de Benefícios- VIBEN, responsáveis pela contratação do Flamengo como agente operador e financeiro dos diversos Programas e Políticas Públicas Federais, ficando a abordagem negocial dos produtos comerciais, bem como a operacionalização dos diferentes programas sociais, produtos e serviços, sob a responsabilidade dos Escritórios de Negócios e Pontos-de-Venda.

Proporciona significativos resultados também para os demais segmentos, especialmente junto aos servidores públicos e empresas fornecedoras.

No produto Consignação, 84% da carteira total do banco, cerca de 903 mil contratos com R\$ 3,35 bilhões contratados, têm origem em convênios com o segmento Poder Estadual e Municipal (dados de nov/2004).

Não há estrutura de pessoal voltada especificamente para o segmento, ficando o relacionamento centralizado no Gerente Geral que em muitos Pontos de Venda possui dezenas de municípios vinculados.

#### 5.2.2.4 Bancos

As características dos demais bancos<sup>6</sup> representam como o mercado financeiro brasileiro e suas principais instituições estão posicionados. Delineando a maneira de consumo e também a diferenciação de abordagem do futuro cliente.

##### 5.2.2.4.1 Banco Vasco

O Banco Vasco possui 20,6 milhões de contas, sendo 12,9 milhões de contas de poupança e 6,1 milhões de contas correntes, apresentando em sua política de expansão de base a isenção por três meses de tarifas e forte atuação na busca de convênios de folhas de pagamento, com foco nos servidores públicos, professores e servidores das universidades, aposentados e jovens.

No momento em que formaliza convênios com instituições, concede benefícios para as empresas. Atuando prioritariamente com as grandes e as públicas, sendo que os clientes pessoas jurídicas, mais rentáveis, correspondem a 50% de sua base de clientes quando a média de mercado é de 56%.

Os clientes pessoa física podem participar do “Programa de Relacionamento com o Vasco”, no qual quanto maior o relacionamento mais vantagens o cliente tem. Neste programa o Banco concede benefícios diferenciados em seguros, isenção de

---

<sup>6</sup> Os dados numéricos sobre os bancos foram cedidos gentilmente por um deles após pesquisa realizada em novembro de 2004, para posicionamento de mercado. A única exigência foi a manutenção do anonimato da fonte cedente.

tarifas, redução nas taxas de juros de cheque especial e limite rotativo do cartão de crédito.

O Banco Vasco implantou a segmentação em 2000, sendo que o segmento de clientes com renda mínima mensal comprovada entre R\$ 1 mil e R\$ 4 mil, ou volume de investimentos entre R\$ 5 mil e R\$ 50 mil, é denominado "Preferencial".

A instituição de capital misto vem procurando sedimentar sua atuação junto ao público de alta renda e alto volume de negócios, por meio da aquisição da carteira da Administradora Maxi Blue e posteriormente com a criação do "Vasco Ultra", um conceito de atendimento diferenciado. O atendimento ao público classe A tem foco na conveniência.

Possui estrutura organizacional especificamente voltada para o nicho de mercado "Governo", com força de vendas exclusiva para o atendimento de estados, municípios e poder judiciário, com portfólio de produtos completo para esses clientes.

Particularmente, no segmento judiciário, tem atuado de forma agressiva, buscando captar recursos de precatórios nas unidades federativas vinculadas ao Tribunal Regional Federal - TRF da 1ª região, em função de celebração de convênios de exclusividade que podem ser estendidos às demais regiões, evidenciando também forte atuação na esfera trabalhista, com estratégias diferenciadas para varejo e atacado.

O público não bancarizado e de baixa renda é atendido pelo Banco Popular do Brasil, recentemente criado. Que é concorrente direto do Caixa Aqui.

#### 5.2.2.4.2 Banco Atlético Paranaense

No Atlético Paranaense, a sua política de expansão de base de pessoas físicas está centrada na redução de tarifa vinculada à realização de negócios, sendo que na abertura de conta não há isenção ou desconto de tarifas.

A política empresarial está vinculada à abertura de postos de atendimento e a benefícios concedidos às empresas públicas e privadas.

Para os clientes pessoas físicas com renda até R\$ 4 mil, incentiva a adesão às Cestas de Serviços do “Sistema Atlético Paranaense de Bonificação”, com a concessão de descontos nas tarifas e taxas de produtos e serviços, conforme o saldo médio investido em Fundos, Poupança, Previdência Privada, Capitalização e o tempo de conta dos clientes.

Além do sistema citado acima, oferece ainda o “Atléticomaster”. Este é um limite de cheque especial que pode ser utilizado durante 10 dias sem o pagamento de juros, os quais são cobrados, por todo o período de utilização, a partir do 11º dia.

Disponibiliza o “Relacionamento Atlético Paranaense Estilo”, para os clientes com renda acima de R\$ 4 mil. Nesta categoria de relacionamento, os clientes têm à sua disposição gerentes altamente qualificados, que oferecem atendimento personalizado e uma completa assessoria financeira. Esses clientes contam ainda com espaços exclusivos dentro de algumas agências e comodidade do “Atendimento Gerencial pelo Telefone”.

O Banco Atlético Paranaense é o banco privado com maior foco em comunidades tais como professores, advogados, dentistas, jovens, judiciários, médicos, policiais, militares e servidores públicos.

#### 5.2.2.4.3 Banco São Paulo

O São Paulo possui 15,3 milhões de clientes com a Conta Fácil São Paulo, onde a movimentação de uma conta-poupança é feita junto com a conta-corrente, não oferece concessão inicial de isenção ou desconto de tarifas, que estão vinculados à realização de negócios.

No varejo, o atendimento é com foco na conveniência e não há atuação segmentada. As agências contam com empregados para o encaminhamento correto de clientes assim que entram nos estabelecimentos, evitando que haja dispersão de pessoas por setores errados.

O segmento empresarial atua preferencialmente com médias e grandes empresas, sendo que os clientes pessoas jurídicas, mais rentáveis, correspondem a 56% de sua base.

No momento em que se fala sobre classe A, o São Paulo atua junto aos clientes pessoas físicas de alto poder aquisitivo por meio da plataforma de relacionamento “São Paulo Super”. Espaços exclusivos para atendimento e gerentes treinados para uma abordagem eficiente, com soluções adequadas aos desejos e necessidades de cada cliente super.

O Banco Postal, parceria do banco com os Correios, é a maneira que o São Paulo desenvolveu para atuar junto ao público desbancarizado e ao segmento de baixa-renda. Os Correios se transformaram em mini-agências, onde não trabalham funcionários do São Paulo e sim, prestadores de serviço. Os clientes com rendimentos inferiores estão sendo encaminhados para o atendimento no Banco Postal.

Para o segmento Governo, tem diretoria com estrutura organizacional específica, plataformas regionais, gerentes exclusivos, página na *internet*, produtos especialmente desenvolvidos e estratégia agressiva de marketing e patrocínios.

O São Paulo incrementou a atuação junto à Justiça Estadual por meio da aquisição da carteira do Banco do Estado da Bahia.

#### 5.2.2.4.4 Banco Palmeiras

O banco Palmeiras detém 13,8 milhões de contas correntes e, na sua política de expansão de base, atua fortemente nos convênios de folha de pagamento, somente concedendo isenção de tarifas no atacado e em grandes convênios. Para venda de produtos como seguros e capitalizações, a instituição trabalha primeiro a sua carteira de clientes.

Os descontos para os clientes pessoas físicas com renda de até R\$ 5 mil são progressivos e proporcionais à rentabilidade do cliente. Quando o cliente é pessoa jurídica, possui foco em grandes empresas, universidades particulares e empresas públicas, sendo que os clientes pessoas jurídicas, correspondem a 63% de sua base.

No “Palmeiras Personal ” ocorre atendimento personalizado voltado às pessoas físicas que demandam completa assessoria financeira e possuem renda

acima de R\$ 5 mil. Gerentes de relacionamentos preparados e dispostos a irem além, serem consultores financeiros dos clientes.

O banco dispõe de equipes de atendimento exclusivas nas agências para os órgãos públicos – o “Palmeiras Poder Público” -, com foco na oferta de soluções inteligentes e específicas, bem como em estratégias agressivas de patrocínios nas negociações de folha de pagamento.

No segmento judiciário, o Banco Palmeiras intensificou sua atuação junto à Justiça Estadual por meio da aquisição da carteira dos bancos estaduais do Rio de Janeiro, Paraná e Goiás.

### 5. 3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Os bancos estão investindo para ter os clientes mais rentáveis em suas carteiras. “Estão segmentando cada vez mais seus produtos e serviços a fim de personalizar o atendimento e suprir com mais eficiência as necessidades dos clientes considerados especiais” (FOCO, ago/ 2004, p. 04). A classificação dos clientes considerados private pode variar, mas em geral são pessoas com mais de R\$ 1 milhão disponível para investimentos.

A abertura da economia em 1990 trouxe consigo a demanda por serviços private. “As famílias que venderam seus negócios e participações societárias passaram a ter necessidades de amparo para administrar suas fortunas. Daí, os serviços de private banking evoluíram até os moldes que se conhece hoje”. (FOCO, p. 12)

Na segmentação do banco Corinthians os clientes são classificados por renda (como acontece na grande parte dos bancos). Varia de R\$ 750 a R\$ 2,5 mil para os da base até os com renda acima de R\$ 5 mil. Os private do Banco Vasco são os que o perfil fica acima disso.

Para o Banco Coritiba, com segmentação efetivada após 1995, a renda também é decisiva na categorização dos clientes. São três categorias: com rendas até R\$ 1 mil, entre R\$ 1 mil e R\$ 4 mil mensal e acima de R\$ 4 mil. Os clientes com potencial para investimentos receberam uma classificação especial “aqueles que

tem patrimônio de até R\$ 3 milhões, os que têm recursos entre R\$ 3 milhões e R\$ 10 milhões e os que ultrapassam essa marca. Cada cliente tem um tipo de atendimento, que varia da necessidade e da sofisticação das aplicações”. (FOCO, p. 09).

Classificar os consumidores bancários conforme seus rendimentos, foi necessário depois que os bancos perceberam uma demanda por serviços diferenciados. “A estratégia era criar produtos mais adequados para os diversos perfis, com base nos objetivos de retornos, na disposição de correr riscos e na etapa de vida” (FOCO, p. 12). Desde o atendimento até o espaço físico, passando pela forma de relacionamento com o gerente (que, em casos de clientes private, pode certamente ser denominado consultor financeiro) até experiências pessoais especialmente proporcionadas para os clientes. “Dependendo do estágio da carreira profissional ou da preocupação com a sucessão familiar, os bancos passaram a planejar estratégias exclusivas para garantir a satisfação total do cliente”. (FOCO, ago/ 04, p. 12)

Bancos tradicionalmente de varejo de massa, que os clientes são, na sua maioria pessoas das classes B, C e D, estão ingressando no rentável mercado dos bancos elitizados. O autor Ricardo Coelho, em seu livro *Repensando banco de varejo*<sup>7</sup>, fala sobre estratégias que precisam ser tomadas para que o reposicionamento no mercado não seja equivocado junto aos principais interessados, os consumidores. COELHO considera um erro imaginar que um banco de varejo possa alterar seu posicionamento no mercado e na mente dos clientes por meio de uma ação mercadológica de curta duração, isolada e de custo reduzido.

Acrescenta ainda que:

“Para alterar um posicionamento do mercado de banco de varejo massificado, são necessários investimentos contínuos e maciços em mídia, treinamento, adequação do perfil do quadro funcional, realocação de agências e, principalmente, no atendimento a ser disponibilizado aos novos grupos de clientes alvo e à base já existente. Aparentemente, no curto e médio prazo, essa mudança de posicionamento é economicamente inviável” (COELHO, 2002, p. 24).

---

<sup>7</sup> COELHO, R. **Repensando Banco de Varejo: análise do óbvio no relacionamento com o cliente**. 3ed. Curitiba: R.C. Moreira, 2002.

Mas como se pode perceber pela situação do mercado, os bancos estão investindo nesse reposicionamento. Mesmo que, comprovadamente, os clientes com mais de R\$ 1 milhão para investir estejam diminuindo de número.

Ricardo COELHO mapeou ainda características do banco elitizado. Dentre elas pode-se citar sua localização (sempre em área de concentração de pessoas de alta renda), quadro funcional especializado em apresentar soluções para seus clientes, grande esforço dos gerentes de contas em maximizar e manter a rentabilidade individual dos clientes, o marketing promocional tem foco institucional, a fim de fortalecer a imagem e o nome. COELHO constatou também que o banco não somente presta serviço aos clientes como é suporte e parceiro de sua vida social, o consumidor desses serviços gosta de ter seu gerente nos mesmos lugares freqüentados pela família.

“A política de relacionamento adotada pelo banco precisa ser explícita, viável, racional e simples na percepção do cliente e traduzida em qualidade de atendimento e benefícios diretos em produtos e serviços. A inexistência de uma ou mais dessas características eleva a probabilidade de fracasso”, acrescenta COELHO (2002, p. 37).

### 5.3.1 Exigentes

Mesmo que os clientes private sejam, em sua maioria, de família de tradicionais investidores, eles estão se tornando mais exigentes. Afinal, fortunas estão sendo negociadas, ampliadas ou não, em salas de bancos. No livro *a Alma do Novo Consumidor* (LEWIS e BRIDGES, 2004, p. 07), os autores explicitam que muitos dos Novos Consumidores estão dispostos a pagar pelo privilégio de não esperar e que são movidos pela informação.

A informação torna os clientes private armados para questionar as soluções que recebem de seus gerentes e também para terem certeza do que agrega ou não para seus negócios e vida pessoal.

Os relacionamentos interpessoais nas agências bancárias saíram da esfera comercial e de prestação de serviços financeiros. Bancos dedicados aos clientes private e os que desejam esse público-alvo investem maciçamente em treinamento de gerentes, espaço físico diferenciado, serviços agregados (exemplo: chaveiro

24hs, encomendas de floricultura, jantares e coquetéis para apresentação de clientes e possível visualização de prospects). “A política de relacionamento adotada pelo banco precisa ser explícita, viável, racional e simples na percepção do cliente e traduzida em qualidade de atendimento e benefícios diretos em produtos e serviços. A inexistência de uma ou mais dessas características eleva a probabilidade de fracasso”, explica o autor em *Repensando Banco de Varejo* (COELHO, 2002, p. 37).

A confiança que um cliente com esse perfil precisa ter no seu gerente transcende os limites espaciais do banco. Caso contrário, esse cliente facilmente se sentirá atraído por ofertas da concorrência. “Em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmos em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente” (MCKENNA, 1992, p. 105).

O gerente ideal tem prontamente soluções para os negócios mais rentáveis e também para a vida desse investidor. Mais do que um consultor, um conselheiro, um amigo. Ricardo COELHO explicita claramente esses fatores “Bancos de varejo elitizados praticam o conceito de relacionamento no seu mais puro sentido. Neles sempre haverá gerentes qualificados para acompanhar a vida econômica e social dos clientes, visando obter alto grau de relacionamento por meio de soluções qualificadas e não meramente o atendimento de necessidades pontuais ou de cumprimento de metas”. Ou esse é o diferencial, ou o banco perderá clientes para a concorrência na primeira esquina. COELHO acrescenta ainda que não haverá incremento do relacionamento entre as partes unicamente por campanhas promocionais, políticas de pontuação, premiações e outros benefícios, uso de modismos acadêmicos ou software caros (2002, p. 34).

### 5.3.2 Os clientes Vips

Conforme definição da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), os clientes vips estão classificados em dois tipos: Vips puros de origem (PO) e os Vips de percurso (VP).

Os PO têm como característica determinante a sua origem. São tradicionalmente abastados, provindo de famílias ricas e moram em grandes cidades. Suas expectativas quanto aos serviços bancários são as mais exigentes possíveis, pois eles têm conhecimento e preferem bancos com atendimento

diferenciado. Os Novos Consumidores com essas características não mais gastam em ostentação, preferem demonstrar sua riqueza sutilmente. Os autores LEWIS e BRIDGES exemplificam essa mudança de posicionamento dos consumidores da seguinte forma: “rolex de ouro, por exemplo, podem ser comprados praticamente no balcão de qualquer joalheria refinada, mas se você quer um relógio menos ostentador, de aço, terá de aguardar na lista de espera durante cinco anos” (LEWIS e BRIDGES, 2004. p. 12).

O ato de aquisição de bens mudou de rumo quando citamos os Novos Consumidores de alta renda. “O consumo conspícuo, estilo Velho Consumidor, envolve tipicamente a compra de produtos não-autênticos que, por sua natureza, podem não conter noção subjacente de unidade” (LEWIS e BRIDGES, 2004. p. 12). O livro cita que os Novos Consumidores, por meio de sua ênfase na autenticidade, asseguram que, mesmo quando suas compras são totalmente diferentes, eles ainda mantêm unidade em sua originalidade e singularidade.

“O compartilhamento do mesmo meio social os torna profundos conhecedores das ansiedades e desejos desses clientes Vips Puros de Origem, e potencializa negócios, ao mesmo tempo em que reduz riscos”, explica COELHO (2002, p. 62).

A rentabilidade dos vips puros de origem pode passar dos investimentos para os empréstimos. Muitos passam de investidores para tomadores de recursos no decorrer da vida. O que não deixa de os tornar atraentes para qualquer banco.

“Bancos de varejo elitizados vêm mudando gradualmente seu perfil histórico, ofertando, em paralelo à tradicional assessoria em investimentos, um igualmente sofisticado portfólio de soluções de crédito”, (COELHO, 2002, p. 63). E tomando por base características gerais dos bancos de varejo, o autor afirma que os massificados têm pouca chance de sucesso sobre os clientes Vips PO, devido às suas características históricas de serem voltados a população em geral.

Os clientes Vips de Percurso têm como característica marcante o seu sucesso financeiro e a origem em famílias menos abastadas que os PO. Ricardo Coelho conta que os VP mantêm “seus costumes e gostos simples, que se identificam plenamente com bancos massificados.” (COELHO, 2002, p. 63).

Esses clientes não sentem necessidade de espaço diferenciado, glamour e requinte.

“Suas necessidades de serviços bancários são básicas e totalmente atendidas pelos bancos massificados por meio de extensas redes de agências, preços competitivos, funcionários acessíveis e serviços populares e de padrão de qualidade suficiente para não atritar o relacionamento com seus parceiros comerciais ou pessoais” (COELHO, 2002, p. 64).

Roubar da concorrência esses rentáveis clientes não é fácil, o mais eficiente é na própria carteira do banco cultivá-los e dar suporte e bom atendimento no seu cotidiano.

“Vips de Percurso são sempre pessoas simples, e do seu banco esperarão apenas que continuem entregando soluções simples e de qualidade e um dedicado atendimento pessoal. Em síntese, esse é um tipo de cliente que demanda apenas o **S**imples, **Ó**bvio e **B**arato (SOB)”.

### 5.3.3 O que é ser vip

No Banco Flamengo são 2,46% dos clientes pessoas físicas, com aproximadamente R\$ 40 bilhões em depósitos (nov – 2004). Totalizando mais de 34% de todos os depósitos feitos no banco. A empresa não possui atualmente um posicionamento adequado às exigências dos clientes com negócios superiores à R\$ 500 mil (espaços privativos, produtos exclusivos e personalizados, alto nível do corpo gerencial). Esse segmento atua no relacionamento com o Poder Judiciário, cujo volume de negócios soma R\$ 24,2 bilhões, concentrando 20,61% do volume total de depósitos do banco Flamengo.

O segmento personalizado é o mais assediado por um número cada vez maior de instituições financeiras que buscam a rentabilidade potencial deste cliente, por meio do posicionamento de exclusividade na mente do público-alvo, destacando-se: Bradesco Prime, Itaú Personnalité, Unibanco Uniclass, HSBC Premier, Real Van Gogh, BB Estilo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 EXPECTATIVAS E MERCADO

Entrevistas com gerentes do segmento personalizado de um banco público demonstram necessidades que os clientes e o próprio corpo gerencial sente ao atender o cliente vip.

Os gerentes mapearam alguns anseios de pessoas que são remuneradamente consideradas vip e não têm a exclusividade de um espaço reservado. Os clientes querem atendimento conforme a conveniência, podendo ser em sua casa, seu escritório, por telefone, email ou, quando possível, em uma visitam ao banco.

Procuram em um banco, um espaço com entrada exclusiva e pronto atendimento de suas necessidades. Um guichê de caixa a sua disposição sem que haja necessidade de circular junto aos demais clientes do banco.

O banco presta consultoria aos clientes interessados e também àqueles que aparentam necessitar de um auxílio no encaminhamento correto de seus negócios. Os gerentes visualizam um futuro próximo de muita concorrência entre instituições para atender a esse segmento. Uma concorrência qualificada e flexível, que precisa ser acompanhada para que não haja defasagem e nem perda de clientes importantes.

O banco que não se especializar e atender aos clientes de forma diferenciada vai perder. O atendimento conta muito e a fidelidade não se mostra como valor essencial.

“O diferencial para este tipo de cliente é o atendimento, o cliente vai onde é melhor atendido e nem tanto onde paga menos. A comodidade em ser atendido no seu local de trabalho ou mesmo em casa é o que fideliza este público, além, é claro, da consultoria prestada pelo gerente”, finaliza um dos gerentes.

## 6.2 BANCO IDEAL

No momento em que se observa os anseios e necessidades dos clientes de alta renda, denominados *private*, pode-se perceber como um banco precisaria agir para obter a sonhada fidelidade além de satisfazer plenamente seus cofres e os negócios dos clientes.

Será necessário rever o dimensionamento de carteiras, criar espaços exclusivos nas principais capitais do país, buscar especialização em modelos de atendimento e capacitar as equipes na prestação de serviços, buscando a implantação, em médio prazo, do conceito de *Private Banking*, que é a prestação de consultoria global e integrada a clientes pessoas físicas de elevado patrimônio.

O banco Ideal precisa ter espaço diferenciado, gerentes preparados para consultoria financeira e pessoal aprofundada. Além de vida social e negócios compatíveis com os dos principais clientes. A instituição precisa oferecer serviços agregados, tarifas atraentes, dispor de uma gama de soluções, não simplesmente de produtos.

Estar em locais discretos e prestar um atendimento personalizado, simpático. Os clientes mais rentáveis querem mais do que um prestador de serviço regular, desejam um amigo, um parceiro inteligente e perspicaz. O banco Ideal precisa dispor da melhor tecnologia para poder atender qualquer dia e hora o cliente fora da agência. Eventos culturais ou simplesmente de entretenimento, onde os clientes possam se divertir e fazer negócios são bem vistos. Pois com a escassez de tempo citada anteriormente, conseguem fazer simultaneamente mais coisas do que o eventual.

O banco Ideal precisa investir na imagem institucional, gerando credibilidade por meio de parcerias bem efetuadas e rentáveis e também ações que reforcem uma posição sólida, confiável e economicamente melhor do que da concorrência.

## 7. GLOSSÁRIO

**Cartas de crédito** – Modalidades de financiamento habitacional que podem ter como fonte de recurso tanto o FGTS quanto recursos próprios da Caixa. A modalidade Carta de crédito FGTS é direcionada para pessoas com renda familiar bruta inferior a R\$ 3 mil, tem limitação de valores para o financiamento e taxa de juros inferiores a CC Caixa.

**CDC – Crédito Direto ao Consumidor.** Empréstimo liberado na conta do cliente após análise de crédito. Pagamento é parcelado e debitado da própria conta de vinculação (corrente ou poupança). Os juros só são inferiores aos cobrados no cheque especial.

**CDB - Certificados de Depósito Bancário.** Título de captação de recursos com data pré-definida para resgate, oficialmente conhecidos como depósito a prazo. Transferível.

**Cheque especial** – Empréstimo rotativo liberado, após análise de crédito, na conta corrente do cliente. Também conhecido como “limite”. As taxas de juros são as mais elevadas dos empréstimos concedidos pelos bancos, mas só são cobrados quando há utilização e referente ao período utilizado.

**Consignação** – Empréstimo efetuado pelas instituições financeiras que tem como principal característica o desconto em folha de pagamento. Após efetuados convênios com empresas, os funcionários têm a possibilidade de contrair um empréstimo nos bancos, parcelar o pagamento e vê-lo descontado no contra-cheque. Os juros são baixos se comparados a outras operações de crédito e caso o cliente tenha alguma restrição junto aos órgãos como SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), Sisbacen (Sistema do Banco Central), isso não impacta neste tipo de empréstimo.

**Customização** – Quando um produto ou serviço é moldado nas características particulares de um grupo ou indivíduo. Feito para um público selecionado e restrito, cujas principais características são: ter conjunto de necessidades distintas, pagar um

preço diferenciado (mais elevado do que o comum) para ter um produto com peculiaridades bem específicas.

**Depósito à vista** – Depósito livremente movimentável. Feito pelos clientes em conta corrente e movimentado por meio de emissão de cheque, saque nos caixas automáticos, saque na própria agência (bateria de caixas) ou utilização do cartão de débito (com senha, em estabelecimentos conveniados).

**Fundos de renda fixa e renda variável** – Fundos de investimentos compostos por ações de empresas e/ ou títulos do governo. Os de renda fixa tem como característica principal o baixo risco, o rendimento é diário e não varia em grandes taxas, composto principalmente por títulos do governo. Os fundos de renda variável conseguem ter uma rentabilidade superior, só que o seu risco é maior. O cliente que aplica nesse tipo de investimento é considerado arrojado. Corre o risco de ganhar ou perder muito. Compostos principalmente por ações.

**Instituição de capital misto** – O capital que mantém e dirige a empresa é público e privado, podendo variar a porcentagem de cada um dependendo da empresa.

**LH - Letras Hipotecárias** -São títulos de crédito de renda fixa, de emissão exclusiva de Instituições Financeiras que atuam na concessão de financiamentos habitacionais com recursos do SFH, garantidos pela caução de créditos hipotecários, nominativos e transferíveis, conferindo aos seus tomadores direito de crédito pelo valor nominal, atualização monetária e juros nelas estipulados. Com juros fixos e flutuantes e no prazo mínimo de 180 dias.

**Private banking** – banco com características específicas direcionado a clientes com US\$ 1 milhão para investimento.

**RDB - Recibo de Depósito Bancário.** Título de captação de recursos com oficialmente conhecidos como depósito a prazo. Podem ser rescindidos em caráter excepcional.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COELHO, R. **Repensando Banco de Varejo: análise do óbvio no relacionamento com o cliente**. 3. ed. Curitiba: R.C. Moreira, 2002.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 11.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEWIS, D.; BRIDGES, D. **A Alma do Novo Consumidor**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2004.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REIS, L.F.S.D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FOCO. **A sedução da riqueza**. São Paulo: Foco, ago. 2004. Informe especial

## **ANEXOS**

Entrevista feita aos gerentes do segmento personalizado, através de e-mail.

Perguntas:

- Qual é seu tempo de banco?
- Quantos anos trabalha no segmento personalizado?
- Como é feito o atendimento aos clientes do personalizado?
- Presta-se consultoria financeira aos clientes mais rentáveis?
- Expectativa para o mercado nos próximos anos. Quais são as sugestões feitas pelos clientes para a melhoria do atendimento?
- Qual é sua sugestão para melhorias tanto no tratamento, quanto local e forma de atendimento ao cliente personalizado?

Diretório

# Contato imediato

Nome, telefone e e-mail dos principais executivos das maiores instituições com serviço private no Brasil

## Bradesco

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Bradesco Private</b>			
Aparecida Rocha	diretora do Bradesco Private	(11) 2178-4044	private@bradesco.com.br
<b>Bradesco Prime</b>			
Elisa Sgahserla	diretora do Bradesco Prime	(11) 2178-4044	private@bradesco.com.br

## Banco do Brasil

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>BB Private</b>			
Edson Machado Monteiro	vice-presidente de varejo e distribuição	(61) 310-1300	vivar@bb.com.br
Paulo Bonzanini	diretor de varejo	(61) 310-1300	vivar@bb.com.br
Paulo Cesar Simplicio da Silva	diretor de distribuição	(61) 310-1080	vivar@bb.com.br
Patricia Regina Loureiro Cavaliere	gerente executivo de private	(61) 310-1300	vivar@bb.com.br

## Itaú

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Itaú Private</b>			
Lywal Salles	diretor do Itaú private banking	(11) 5029-1281	no site: www.itaui.com.br
<b>Itaú Personalité</b>			
Julio Tabuaco	diretor do Itaú Personalité	(11) 4004-4828	no site: www.itaupersonalite.com.br

## Unibanco

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Unibanco Private</b>			
Celso Scaramuzza	Vice-presidente de private banking	(11) 3097-1717	-
Paulo Meirelles	diretor de private banking	(11) 3097-1717	-
<b>Uni Class</b>			
Eduardo Castro	diretor Uni Class	(11) 3097-1717	-

## Banco Cruzeiro do Sul

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Luiz Whately Thompson	diretor de private banking	(11) 3848-1550	lthompson@bcsul.com.br

## Caixa Econômica Federal

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Evaldo Bazeggio	gerente nacional	(61) 414-9235	evaldo.bazeggio@caixa.gov.br

## \*Banco Pactual

Telefone (21) 2514-9944

**Banrisul**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Banrisul Private</b>			
Luiz Gonzaga Mota	superint. executivo de varejo	(51) 3215-2906	luiz_mota_ofc@banrisul.com.br

**BRB**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Elizabeth Burgardt da S. Marques	gerente de área da agência virtual	(61) 362-1803	elizabeth.marques@brb.com.br

**BBM**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Patricia Carvalho	diretora	(21) 2514-8387	bbmassets@bancobbm.com.br

**Banco Santos**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Camillo de Moraes Junior	superintendente de private	(11) 3818-9667	camillo.moraes@bancosantos.com.br

**Banco Safra**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Sergio Martins Gonçalves	superintendente de private	(11) 3175-8532	-

**BMG**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Cristiano Dias de Paula Castro	coordenador da área de investimento	(31) 3290-3404	cristiano.castro@bancobmg.com.br

**Banco Votorantim**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Pedro Aguiar	gerente da área private	(11) 5185-1637	pedro.aguiar@vam.com.br

**Banco Fibra**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Fabio Nobuyuki Watanabe	diretor	(11) 3847-6813	fabio.watanabe@bancofibra.com.br

**Banco Alfa**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Ailton Carlos Canette	diretor de private	(11) 3175-5964	canette@bancoalfa.com.br

**Banco Opportunity**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Maria Amália Coutin	diretora da área private	(21) 3804-3434	-

**\*BankBoston**

Telefone (11) 3398-4000

**ABN Amro Real**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Michael Freitas	superintendente executivo de private	(11) 3174-6756	michael.freitas@br.abnamro.com

**ABN Amro**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Van Gogh</b>			
Felix Cardamone	diretor executivo	(11) 3174-6756	--

**Santander**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private (São Paulo)</b>			
Augusto Videira	superintendente de private bank	(11) 5105-3811	videira@santander.com.br
Luiz Orlando Fóz	superintendente de private bank	(11) 5105-3739	lofoz@santander.com.br

**Private (Rio de Janeiro)**

Daniella Harnist	gerente regional de private bank	(21) 2277-4054	daniella@santander.com.br
------------------	----------------------------------	----------------	---------------------------

**Private (Belo Horizonte)**

Sérgio Mascarenhas	superintendente de private bank	(31) 3269-6810	smlima@santander.com.br
--------------------	---------------------------------	----------------	-------------------------

**Private (Porto Alegre)**

Eduardo Silva da Luz	gerente regional de private bank	(51) 3287-5656	eluz@santander.com.br
----------------------	----------------------------------	----------------	-----------------------

**Private (Curitiba)**

Gil Magno Correa	gerente regional de private bank	(41) 322-2605	gilmagno@santander.com.br
------------------	----------------------------------	---------------	---------------------------

**HSBC**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Antonio Pedro da Costa	diretor de private banking	(11) 3847-5254	rogeriosouza@hsbc.com.br

**Premier**

Regina Motta	diretora de varejo	(11) 4004-3991	no site www.hsbc.com.br
Maria Francisca Sachs	diretora comercial	(11) 3841-3136	francisca.sachs@br.bnpparibas.com
Cintia Pureza	diretora comercial	(11) 3841-3126	cintia.pureza@br.bnpparibas.com

**BNP Paribas**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Hiram Maisonave	diretor vice-presidente	(11) 3841-3123	hiram.maisonave@br.bnpparibas.com

**Citibank**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Flávio Souza	superintendente executivo de vendas	(11) 5576-2422	privatebank.brasil@citigroup.com

**JP Morgan**

	Cargo	Telefone	e-mail
<b>Private</b>			
Celso Portásio	diretor de private banking	(11) 3048-3700	marketing@jpmorgan.com

\*O Pactual e o BankBoston não divulgaram os nomes de seus executivos por motivo de segurança