

REJANY BRUSTOLIN

ATTRITION VOLUNTÁRIO DE CLIENTES

Monografia apresentada como requisito para obtenção de Grau de Especialista. Curso de Especialização em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado

CURITIBA

2005

O processo de satisfação do consumidor é relevante para o marketing, que compreende que o sucesso não está em apenas vender um produto uma vez, mas criar um relacionamento com o consumidor.

Michael R. Solomon, (Ph.D., professor de Ciências Humanas de Comportamento do Consumidor)

Ofereço este trabalho ao Coordenador da Área de Credit Score Edson Cordeiro, que além de orientar as atividades da equipe, preocupa-se também em ser um amigo.

Agradeço aos meus pais, que proporcionaram meus estudos e formação profissional. Esta dedicação e carinho é que me incentivam a buscar o aperfeiçoamento e atingir os objetivos.

Índice

1	Introdução.....	7
2	Objetivo.....	8
3	Marketing de Serviços.....	9
3.1	Características dos Serviços.....	10
3.1.1	Conceito e Classificação de Serviços.....	12
3.1.2	Tipos de serviços:.....	14
3.2	Comportamento do Consumidor em Serviços	15
3.2.1	Fatores que influenciam o Comportamento de Compra.....	16
3.2.2	O Processo de Decisão de Compra	18
3.3	Segmentação de Mercado.....	19
3.3.1	Bases de Segmentação de Mercado	20
3.4	Estratégias de Marketing para Empresas de Serviços.....	24
3.4.1	Comunicação em Serviços	25
3.4.2	Marketing Direto e Banco de Dados de Clientes	25
3.4.3	CRM - Customer Relationship Management.....	26
3.4.4	Administração da Diferenciação	28
3.5	Retenção de Clientes	29
3.5.1	Fidelização e Retenção de Clientes.....	31
3.5.2	A Importância da Retenção de Clientes	32
3.5.3	Retenção de Clientes no Varejo	33
3.6	Rentabilidade de Clientes.....	35
3.6.1	Análise da Rentabilidade de Clientes.....	36
3.6.2	Métodos para a Análise da Rentabilidade.....	39
3.6.3	Clientes Não Rentáveis	41
3.7	Qualidade em Serviços.....	41
4	Marketing nos Bancos.....	47
4.1	Relacionamento com o Cliente	48
5	Crédito.....	50
5.1	Definição de Crédito	50
5.2	Os C's do Crédito.....	50
5.3	Riscos de Crédito	53
5.4	Modalidades de Crédito	54
5.5	Métodos para Avaliar o Cliente	55
5.6	Método de Análise para Concessão de Crédito.....	55
5.7	Métodos Estatísticos de Escoragem	57
5.8	Análises Estatísticas – Escore de Clientes	58
5.9	Processo de Concessão.....	64
5.9.1	Elaboração da Ficha de Análise	64
5.10	Política de Crédito.....	64

5.10.1	Processo de Performance	65
5.10.2	Processo para Avaliar a Qualidade.....	65
5.10.3	Processos Alinhados a Estratégia de Crédito	65
6	Metodologia de Análise	67
6.1	Escolha do Método.....	67
6.2	Definição da Amostra:	67
6.3	Análise e Interpretação dos Dados.....	68
7	Conclusão	134
8	Referências Bibliográficas	140
	Anexos.....	142

1 Introdução

Palavras Chave: Retenção de Clientes, Comportamento do Cliente, Perfil do Cliente, Attrition Score.

O mercado financeiro sofreu, na última década, grandes transformações. A globalização dos mercados, que promove uma interligação cada vez maior entre os agentes deficitários e os agentes superavitários de recursos e, as evoluções tecnológicas, que permitem que as grandes distâncias físicas sejam superadas através de meios de comunicação cada vez mais ágeis e sofisticados, são fatores que estimularam o desenvolvimento do mercado financeiro.

A busca incessante por melhores oportunidades globais de investimento e a facilidade de realização de operações em diversas regiões do planeta pode trazer uma maior eficiência dos mercados.

As organizações precisam estar atentas às mudanças e preparadas para enfrentá-las, no sentido de sobreviver e até mesmo antecipar-se aos seus concorrentes. Os modelos de gestão disponíveis não consideram o cliente como parte principal do negócio, porém com estas mudanças significativas que tornaram o mercado competitivo, o cliente passou a comportar-se de forma exigente e crítico quanto à qualidade, agilidade e melhores ofertas, não mais aceitando a ocorrência de falhas ou erros nos processos de atendimento, prestação de serviços e/ou produtos, como acontecia antes.

Em resposta, surgiu a necessidade das organizações conhecerem os clientes, preocupando-se em criar uma forma de relacionamento, utilizando o conceito de Customer Relationship Management – ou CRM, pois observaram que é o “cliente” quem demanda as necessidades de crescimento.

Com estas novas definições mercadológicas, sabemos que é melhor manter um “bom nível de relacionamento com o cliente” do que prospectar novos clientes no mercado atual e, clientes com índice de “attrition” elevado causam informações negativas em “prospects”.

O bom atendimento ao cliente levará à satisfação e a fidelização e, conseqüentemente maiores retornos financeiros para a empresa, criando a base da vantagem competitiva sustentável, cada vez mais imprescindível no ambiente atual.

2 Objetivo

Diante deste processo de globalização, o sistema financeiro passou a sofrer influência dos diversos setores a nível nacional e internacional para a concessão de crédito. No caso específico das instituições financeiras, surge a necessidade de atuar sobre a retenção de clientes, assim como prospectar novas oportunidades de negócios sobre a carteira atual de clientes, com o objetivo de maximizar a rentabilidade.

Neste trabalho será abordada a necessidade de conhecermos o perfil do consumidor para as tomadas de decisões, segmentação de mercado, qualificação de produtos e serviços ofertados e, a importância que isto reflete na rentabilidade da carteira de clientes.

O principal objetivo será a análise do índice de Attrition de clientes, a partir de informações coletadas em bases de dados de uma Instituição Financeira com o auxílio de ferramentas estatísticas. O método utilizado será através de estudos quantitativos e qualitativos, para identificação dos motivos que levam o cliente a deixar de investir na Instituição Financeira escolhida para esta análise. Pretendemos utilizar os resultados obtidos para a recomendação de ações estratégicas de marketing de relacionamento para a retenção de clientes.

3 Marketing de Serviços

Uma das características da economia das nações ocidentais é a crescente importância das Indústrias de Serviços, como proporção do produto interno bruto (PIB) e como fonte de empregos. Diversos fatores influenciaram o crescimento do setor chamado Indústria de Serviços.

Em mercados de consumo, muitas pessoas agora podem pagar por uma variedade bem maior de produtos, incluindo produtos de lazer como férias, prática de esportes caros e, delegar muitas funções domésticas como consertos ou decoração a prestadores de serviços externos. Estes mesmos consumidores, junto com indivíduos dentro das organizações industriais, estão cada vez mais comprando produtos tecnologicamente complexos. Houve a evolução de novas empresas para sustentar a operação desses sistemas de tecnologia avançada, através do fornecimento de serviços de manutenção e treinamento.

O Marketing de Serviços pode ser executado em toda e qualquer empresa. O serviço pode estar ou não acompanhado de um bem, explicitando a importância da valorização do serviço da empresa para com seu cliente. Mesmo que a empresa ofereça um bem material ao seu cliente, este virá acompanhado de um serviço; seja este um bom atendimento, uma garantia, um serviço de entrega, etc.

PETER DRUCKER (1997:97) Espécie de oráculo da administração de negócios nas últimas quatro décadas, disse no início dos anos 60 que "a primeira tarefa de uma companhia é gerar consumidores". Para o autor, "marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função em separado. Marketing é o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, ou seja do ponto de vista do cliente. O sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor". Essa mudança de foco é fundamental para a compreensão do marketing. Até a década de 50, nos Estados Unidos, as empresas geravam um produto e o vendiam aos consumidores mediante um esforço de vendas, ou seja, quem definia o que seria oferecido ao mercado era o representante. Em se tratando de marketing, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado.

Nas palavras de Drucker. "Haverá sempre alguma necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é conhecer e compreender o consumidor tão bem que o produto ou o serviço deve atender o cliente completamente e, em consequência, vendem-se sozinhos. Idealmente, o marketing deve resultar em um consumidor que está pronto para comprar. Tudo o que é preciso fazer é tornar disponível o produto ou serviço".

THEODORE LEVITT (1988:142) Em 1960, publicou “Marketing Myopia”, que revolucionou o modo de pensar dos negócios. Para Levitt, o primeiro negócio de qualquer negócio é continuar no negócio. Para tanto, é preciso gerar e manter consumidores. Sobre a distinção entre vendas e marketing, o autor cita: “A diferença entre marketing e vendas é mais do que semântica: vendas têm seu foco nas necessidades do representante, marketing nas do comprador.” Disse Levitt sobre Henry Ford: “Em um certo sentido, Ford foi ao mesmo tempo o mais brilhante e o mais insensato homem de marketing da história americana. Ele foi insensato porque se recusou a oferecer ao consumidor outra coisa que não um carro preto. Ele foi brilhante porque forjou um sistema de produção desenhado para atender às necessidades de mercado”.

Habitualmente celebramos Ford pela razão errada: sua genialidade em produção, sendo que sua real genialidade era em marketing. Pensamos que ele foi capaz de cortar seu preço de venda e em consequência vender milhões de carros de 500 dólares porque sua invenção da linha de montagem tinha reduzido os custos. Na verdade, ele inventou a linha de montagem porque concluiu que ao preço de 500 dólares ele poderia vender milhões de carros. Produção em massa foi à consequência, e não a causa, de seus preços baixos”. Levitt, cita sobre o foco de um negócio: “A visão de que uma indústria é um processo de satisfação de consumidores, e não um processo de produção de bens, é vital para todos os homens de negócios. Uma indústria começa com o consumidor e suas necessidades, não com uma patente, uma matéria-prima ou um talento para vendas”.

KOTLER (1998:412-416) Define *serviço* como "qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada", complementando o serviço através de quatro características:

3.1 Características dos Serviços

- **Intangibilidade:**

Quando o serviço é prestado num respectivo local, e somente pela pessoa ou empresa que o propõe. É impossível conhecê-lo ou adquiri-lo antes que este seja oferecido, ou seja, os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. No caso de entretenimento e serviços profissionais, os compradores preocupam-se muito com “quem” vai prestar o serviço.

- **Inseparabilidade**

Caracteriza a aquisição e consumo do serviço no exato momento em que este é produzido. Os *produtos* físicos são fabricados, estocados, mais tarde vendidos e, por fim, consumidos. Os *serviços* são primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Os serviços são inseparáveis daqueles que os fornecem, sejam pessoas ou máquinas. Se um funcionário presta serviços, ele é parte do serviço. Quando ele eventualmente comete um erro, o cliente já recebe o serviço defeituoso por conta da simultaneidade. Como o cliente também está presente quando o serviço é produzido, a interação entre o fornecedor-cliente é um aspecto especial do *marketing* de serviços.

FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000:51) salientam que determinados serviços demandam mais a presença e participação do cliente que outros. Em uma sessão de psicoterapia a participação ativa do cliente é essencial, sem o qual torna-se impossível à prestação do serviço.

Para CHURCHILL e PETER (2000: 293), o contato direto entre funcionário e cliente exige daquele, qualificação, empenho e comprometimento com os objetivos da empresa para a qual trabalha, bem como a capacidade de manter um bom relacionamento e a prestação de um serviço de qualidade, sendo capaz de, não só atrair, mas de manter o cliente.

- **Variabilidade**

A variabilidade, diz KOTLER (1998:415), implica numa dificuldade de uniformização, na medida em que os serviços são altamente variáveis e dependem de quem os executa e de onde são prestados. Desta forma, o autor alerta para a importância do *marketing* interno visando o treinamento e a qualificação daqueles que lidam diretamente com o cliente (funcionários), bem como, a satisfação e motivação destes.

Outra providência a ser tomada para lidar com esta variabilidade, é padronizar o processo de prestação de serviços, utilizando ferramentas como o fluxograma e o *script* para conhecer pontos fortes e fracos do serviço envolvido. Monitorar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões, reclamação, é também relevante para conhecer como os serviços estão sendo percebidos pelo consumidor. KOTLER (1998, p. 419) chama a atenção para a dificuldade que o próprio cliente tem de avaliar a qualidade de um serviço, mesmo após tê-lo recebido. As empresas de serviços enfrentam três grandes desafios: aumentar sua diferenciação competitiva, sua qualidade e produtividade, que são estratégias necessárias para criar mais valor ao cliente, criando lealdade em relação à empresa.

A variabilidade refere-se a des-padronização dos serviços, mesmo que oferecidos por uma mesma pessoa ou empresa. É possível, e muitas vezes desejável, que os serviços sejam

personalizados sendo uma importante característica dos serviços. Embora ocorra esta variabilidade, há uma grande possibilidade de cópia entre os serviços, uma vez que é impossível patentear-los, pois os serviços são altamente variáveis, sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados.

- **Perecibilidade**

Os serviços são perecíveis, não podem ser estocados e, se não forem usados, estarão perdidos. KOTLER (1998:416) afirma que esta característica não representa um problema quando a demanda é estável, mas torna-se mais difícil de ser administrada quando a demanda é cíclica. Devem ser implementadas estratégias para lidar com essas flutuações de oferta e procura, exigindo das empresas soluções criativas e investimentos em propaganda, buscando aumentar a oferta em períodos em que o respectivo serviço se mostra menos solicitado.

O *marketing* de serviços assemelha-se ao *marketing* de produtos ou bens tangíveis, pois tanto um quanto o outro são "produtos" destinados a oferecer valor aos clientes. Ambos buscam satisfazer determinadas necessidades e/ou desejos, contudo, a natureza diferente dos serviços exige uma atenção diferenciada CHURCHILL e PETER, (2000:292).

Segundo SEMENIK e BAMOSSY (1995:735) um bem tangível pode até ser usado na prestação de um determinado serviço, como por exemplo o aluguel de um carro ou uma viagem de avião. Mas isto não significa que o comprador tenha adquirido a propriedade dos mesmos.

Estas considerações revelam, assim, uma das características essenciais dos serviços - a intangibilidade. Sobre tal característica, FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000:51) ressaltam que diferentemente dos produtos, que são objetos, os serviços são idéias e conceitos, sua natureza intangível não permite que o consumidor possa vê-lo, tocá-lo e testá-lo antes da compra. Assim, ao comprar um pacote de viagem, por exemplo, não há como experimentá-lo antecipadamente.

KOTLER (1998:414) afirma que, devido a esta incerteza, o comprador irá buscar sinais que evidenciam qualidade naquele produto que irá adquirir, sendo necessário que as empresas de serviços acrescentem evidências físicas e imaginárias em suas ofertas abstratas, de forma a reduzir esta incerteza sentida pelo cliente.

3.1.1 Conceito e Classificação de Serviços

Segundo KOTLER (1998:426), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de

nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. Frequentemente, uma oferta de uma empresa ao mercado inclui alguns serviços. O componente serviço pode ser ou não parte importante dessa oferta. Cinco categorias de ofertas podem ser distinguidas:

- **Bem Tangível:** oferta consiste em um bem tangível como sabão, creme dental ou sal. Nenhum serviço acompanha o produto.
- **Bem Tangível Acompanhado de Serviço:** a oferta consiste em um bem tangível acompanhado por um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo.
- **Híbrido:** a oferta consiste em partes iguais de bens e serviços. Por exemplo, as pessoas escolhem um restaurante tanto pelo alimento ,mas também pelo serviço.
- **Serviço Principal Acompanhado de Bens e Serviços Secundários:** a oferta constitui em um serviço principal junto com alguns serviços adicionais. Por exemplo os passageiros de linhas aéreas estão comprando serviço de transporte, entretanto a viagem inclui alguns bens tangíveis como alimento e bebidas, serviço de bordo e etc.
- **Serviços:** a oferta consiste, principalmente, em um serviço. Por exemplo, incluem o trabalho de babysister, psicoterapia e massagens.

Como consequência deste vários compostos de bens e serviços, é difícil generalizar sobre serviços, a menos que outras distinções sejam feitas. Entretanto, algumas generalizações parecem seguras:

- 1º. Os serviços variam à medida que são baseados em máquinas e equipamentos ou baseados em pessoas. Os serviços baseados em pessoas também diferem se são prestados por profissionais especializados.
- 2º. Alguns serviços exigem a presença do cliente, como exemplo técnicas cirúrgicas envolvem a presença do cliente.
- 3º Os serviços diferem de acordo com o atendimento de necessidades pessoais ou necessidades administrativas.
- 4º Os prestadores de serviços diferem em seus objetivos (visam o lucro) e propriedade (particulares ou públicos).

O marketing de serviços é uma disciplina que procura estudar os fenômenos e fatos que ocorrem nas vendas de serviços. Os serviços de marketing são todos os fatores do composto de marketing que auxiliam a empresa a atender à demanda de mercado para seus produtos, através dos serviços de pesquisa de mercado - KOTLER (1998:428). Tais serviços identificam:

- Tanto as necessidades não satisfeitas pelos produtos ou serviços ofertados quanto às novas oportunidades de produtos ou serviços aos mercados existentes e aos novos mercados;
- Os serviços de distribuição envolvendo a seleção das vias de distribuição para que o produto ou serviço ofertado atinja mais convenientemente ao seu público consumidor;
- Serviço de logística que compreende o serviço de processamento do pedido; o serviço de embarque de mercadorias;
- Serviço de armazenagem e controle de estoques, para dispor de mercadorias para pronta entrega; e os serviços de transportes. A demanda é atendida, ainda, através dos serviços de pré-venda que ajudam o cliente a identificar corretamente suas necessidades;
- Serviço de instalação do bem adquirido pelo cliente; e dos serviços de garantia e assistência técnica que propiciam o adequado funcionamento do bem.

3.1.2 Tipos de serviços:

Serviço de Consumo - São aqueles prestados diretamente ao consumidor final. Nesta categoria eles subdividem-se em:

- De conveniência - ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas.
- De escolha - caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados, de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa, etc. Neste caso compensará ao consumidor visitar diversas firmas na busca de melhores negócios.
- De especialidade - são aqueles altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço possível para obter serviços de especialistas.

Serviços Industriais - São aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais. Nesta categoria podem ser:

- De equipamentos - são serviços relacionados com a instalação, montagens de equipamentos ou manutenção.
- De facilidade - neste caso estão incluídos os serviços financeiros, de seguros, etc., pois facilitam as operações da empresa.
- De consultoria/orientação - são aqueles que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

3.2 Comportamento do Consumidor em Serviços

De acordo com SOLOMON (2002:24), o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos que vão de fome e sede até amor, status ou ainda realização espiritual. As influências que o consumidor recebe antes, durante e depois da compra, que envolvem desde a decisão se precisa comprar, se a experiência da compra foi simples ou complicada até a satisfação ao utilizar o produto/serviço devem ser consideradas, pois refletem diretamente às perspectivas dos profissionais de marketing que analisam desde as atitudes do consumidor sobre o que o leva a tomar uma decisão, se a exposição dos produtos na loja afeta esta decisão até o que determina o grau de satisfação sobre a compra efetuada. A Figura 3.2.1 ilustra algumas das questões abordadas durante cada estágio do processo de consumo.

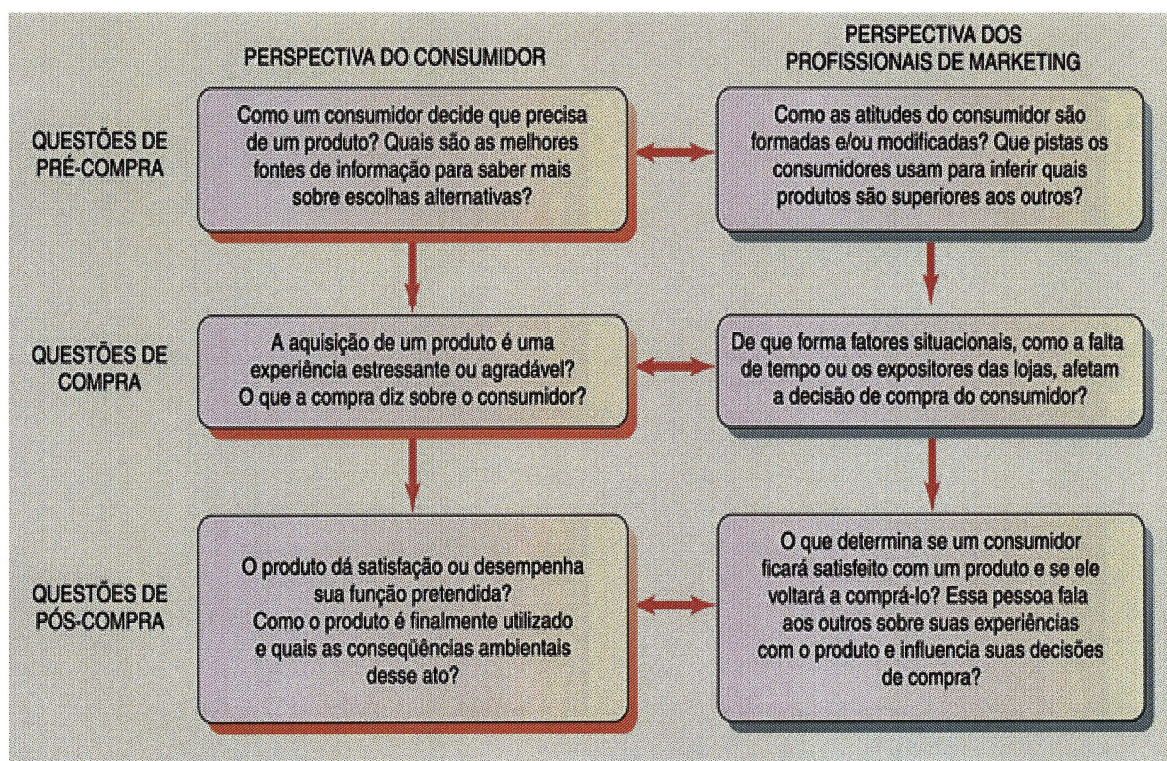


Figura 3.2.1 – Estágios do Processo de Consumo (SOLOMON 2002:25)

Um conceito básico do marketing afirma que as empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores, porém as necessidades são mais bem satisfeitas quando os profissionais de marketing entendem os consumidores e a suas respostas são decisivas para verificar se a estratégia de marketing será bem sucedida. As informações sobre os

consumidores auxiliam as definições de mercado e a identificar ameaças de oportunidades para uma marca.

Segundo KOTLER(1993:219), o ponto de partida para compreender o comportamento do comprador é o modelo de estímulo e resposta conforme tabela a seguir:

Estímulos de Marketing	Outros Estímulos	Características do Comprador	Processo de Decisão do Comprador	Decisões do Comprador
Produto	Econômico	Culturais	Reconhecimento de problemas	Escolha do produto
Preço	Tecnológico	Sociais	Busca de informações	Escolha da marca
Praça	Político	Pessoais	Avaliação de alternativas	Escolha do vendedor
Promoção	Cultural	Psicológicos	Decisão de compra	Montante compra
			Comportamento pós compra	

Fonte: Marketing para o Século XXI - KOTLER

Estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do comprador. As características do comprador e fatores influenciadores levam a certas decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador desde a chegada do estímulo externo até a decisão de compra.

3.2.1 Fatores que influenciam o Comportamento de Compra

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por vários fatores:

- **Fatores Culturais**

Cultura, subcultura e classe social são fatores particularmente importantes no comportamento de compra. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa. À medida que cresce, a criança adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições.

- **Fatores Pessoais**

As variáveis demográficas como o sexo, idade, a profissão e ocupação, as condições econômicas e o estilo de vida. O consumo de produtos e serviços também depende da posição no ciclo de vida na qual o consumidor se encontra. Ao longo da vida adulta existem três grandes estágios: jovem, meia-idade, idoso. Estes estágios apresentam variações e acarretam mudanças no consumo.

- **Estilo de Vida**

SOLOMON (2002:145) O estilo de vida refere-se a um padrão de consumo que reflete as escolhas de uma pessoa sobre como gastar seu tempo e dinheiro. Em um sentido econômico, o estilo de vida representa o modo escolhido para distribuir a renda, tanto em

termos de diferentes produtos e serviços quanto de alternativas específicas dentro de categorias. Uma perspectiva de marketing de estilo de vida reconhece que as pessoas classificam-se a si próprias em grupos com base nas coisas que gostam de fazer, como gostam de passar seu tempo livre e como escolhem gastar sua renda disponível. Os estilos de vida são resultantes dos fatores pessoais e demográficos tais como sexo, idade e posição no ciclo de vida na qual o indivíduo se encontra, mas são também resultantes de fatores internos como motivos, emoções, personalidade, valores e atitudes.

- **Fatores Sociais**

O consumidor é influenciado por fatores sociais, como os grupos de referência, família, papéis sociais e status. Segundo KOTLER (1996:186) "as pessoas são influenciadas por seus grupos de referência pelo menos de três maneiras distintas. Os grupos de referência expõem uma pessoa a novos comportamentos e estilos de vida. Eles influenciam as atitudes e a auto-imagem. E fazem pressão em relação à conformidade que podem afetar as escolhas reais de produto e marca".

- **Fatores Psicológicos**

O consumidor comporta-se de acordo com quatro fatores psicológicos predominantes: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

- **Motivação:** as pessoas possuem necessidades fisiológicas (fome, sede, desconforto) e psicológicas (reconhecimento, estima e integração). Segundo KOTLER (1993:219), "um motivo é uma necessidade que é suficientemente insistente para levar a pessoa a agir". Satisfazendo-se a necessidade, reduz-se a tensão.
- **Percepção:** "Percepção é o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo".(KOTLER 1993:195). As pessoas podem desenvolver diferentes percepções com relação a um produto: atenção, distorção e retenção seletivas:
- **Aprendizado:** a maior parte do comportamento humano é aprendida. O aprendizado descreve mudanças no comportamento do indivíduo originando-se em sua experiência
- **Crenças e Atitudes:** "Uma crença é o pensamento descritivo que uma pessoa mantém a respeito de alguma coisa".(KOTLER 2000:196). Crenças estabelecem imagens a respeito de um produto fazendo as pessoas agirem de acordo com esta imagem. Um exemplo é a reputação de produtos vindos de outros países, como os

automóveis e eletrônicos japoneses; inovações de alta tecnologia, refrigerantes, brinquedos, cigarros e jeans norte americano; vinhos, perfumes e artigos de luxo franceses; relógio suíço.

3.2.2 O Processo de Decisão de Compra

Os profissionais de marketing devem ir além das influências sobre os compradores e desenvolver uma compreensão de como os consumidores realmente tomam suas decisões de compra e identificar quem é o responsável pela decisão da compra.

Conforme os autores FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000:324), os estágios de compra de dividem em cinco partes, o comprador de alguns produtos ou serviços geralmente passa pelas seguintes etapas:

=>Informações => Avaliação => Decisão => Pós-Compra

Exemplo: Processo de compra de serviços contábeis:

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	RESPONSABILIDADE DOS CONTADORES
Desperta necessidades e problemas.	Clarificar e qualificar necessidades de clientes. Identificar os problemas dos clientes.
Mostra interesse em serviços oferecidos.	Identificar serviços necessários.
Demonstra convicção diante da compra.	Explicar como benefícios dos serviços satisfazer necessidades.
Demonstra desejo pelo serviço.	Estabelecer expectativas. Explicar expectativas de resultados da relação comercial.
Está pronto para a decisão.	Fechar o negócio. Confiar condições com o cliente. Satisfazer necessidades.

Podemos distinguir cinco papéis para decisão de compra de serviços de consumo:

Iniciador => Influenciador => Decisor=> Comprador=> Usuário

- Iniciador: Pessoa que sugere a idéia;
- Influenciador: Propaganda, amigos e parentes;
- Decisor: Pessoa que decide o que comprar e como comprar, geralmente o próprio usuário;
- Comprador: Pessoa que faz a compra;

- Usuário: Todos os membros da família ou especificamente quem consome.

Num Ciclo de Serviço, duas partes são muito importantes: o início e o fim do ciclo. O início porque é o momento onde é criada a primeira imagem; praticamente define se o cliente prosseguirá o processo de compra. O fim é quando é criada a imagem que vai ficar com quem recebeu o serviço; praticamente define se o cliente voltará a comprar novamente no mesmo estabelecimento.

3.3 Segmentação de Mercado

Conforme KOTLER (1998:456), atualmente, as empresas estão abandonando o *marketing* de massa e a diferenciação de produtos para *marketing* de mercado-alvo porque este é mais útil para identificar oportunidades de mercado para desenvolver produtos e compostos de *marketing* vencedores

As principais etapas de *marketing* de mercado-alvo são segmentação de mercado, definição de mercados-alvo e posicionamento de produto. Segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas. As empresas tentam variáveis diferentes para analisar qual revela as melhores oportunidades de segmentação. Para cada segmento, desenvolve-se um perfil do segmento consumidor.

O Processo de segmentação de mercado identifica grupos de consumidores que se assemelham de uma ou mais maneiras e cria, então, criam estratégias de marketing que exercem seu apelo a um ou mais grupos. Às vezes, os segmentos de mercado são simplesmente os usuários mais frequentes e leais de uma marca (SOLOMON 2002:26).

Para KOTLER (1998:46), a segmentação de mercado é a concentração consciente e planejada, de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado. A empresa opta voluntariamente por concentrar todos os esforços de *marketing* em determinados segmentos de mercados, possivelmente abandonando outros, mesmo que constituam potencial.

A importância da segmentação do mercado nasce das necessidades específicas dos clientes, que deverão ser atendidos através de um composto mercadológico adequado, para satisfazer essas necessidades. A segmentação do mercado varia em função do tipo de serviço e se define a luz de alguns parâmetros, que se diferenciam de serviço para serviço

Como exemplo, consideram-se agências de publicidade como um grupo homogêneo de consumidores. Podemos imaginar produtos de consumo, produtos industriais e serviços. Como necessidades específicas, podemos lembrar da mídia de massa, catálogos e pesquisas. Como variável tecnológica, são os recursos humanos que atendem a essas necessidades.

Um cuidado na escolha dos parâmetros de controle se faz necessário, pois é baseado neles que se investem recursos na formulação do composto de marketing. Portanto alguns cuidados devem ser lembrados, segundo o autor:

- A dimensão do segmento deve justificar um atendimento especializado. A segmentação representa uma oportunidade, mas também um custo;
- Os fatores críticos de sucesso identificados em um segmento devem ser homogêneos;
- Os sub-segmentos podem ser importantes na medida em que estes respondem aos parâmetros *a* e *b* acima lembrados;

Através das funções de uso do serviço, as necessidades podem ser satisfeitas. O objetivo de definição e segmentação do mercado não é apenas o de conhecer e analisar melhor o negócio, mas principalmente o de reconhecer as exigências de cada mercado, criando condições para atendê-las, conseguindo uma diferenciação em relação aos concorrentes, otimizando as vantagens competitivas.

3.3.1 Bases de Segmentação de Mercado

KOTLER (1998:231), diz que entre as bases mais conhecidas de segmentação estão:

- Segmentação Geográfica - os limites políticos de regiões: estados, municípios, população, concentração, clima;
- Segmentação Demográfica – idade, ciclo de vida família, tamanho da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração nacionalidade, classe social;
- Segmentação Psicográfica – estilo de vida, personalidade, atitudes, crenças;
- Comportamental – ocasiões, benefícios, status de usuário, status de lealdade, estágio de aptidão de compra, atitude relativa ao produto;
- Preferências – preferências homogêneas, difusas e conglomeradas;
- *Marketing Mix* - segmentação pelo preço, pela marca, pela promoção de vendas, por canal de distribuição, etc.

Para SOLOMON (2002:27), há muitas dimensões que podem ser usadas para fatiar um mercado maior. As variáveis demográficas como idade, gênero, estrutura familiar, classe social, renda, raça e etnicidade, estilos de vida e geografia possibilitam ao marketing prever a extensão do mercado de vários produtos e serviços de acordo com as necessidades dos consumidores.

A demografia compreende estatísticas que medem aspectos observáveis de uma população, tais como taxa de natalidade, distribuição de idade e renda.

Os especialistas poderiam categorizar por interesses em relação ao vestuário, hobby, gosto para música, que são informações sobre os aspectos da personalidade e do estilo de vida (psicografia). É extremamente importante conhecer estas características para a definição de mercado para um produto ou para a escolha de técnicas a serem utilizadas com determinados grupos de consumidores.

SOLOMON (2002:308) O autor descreve ainda sobre os consumidores e as subculturas, onde as condições financeiras gerais afetam o modo como os consumidores gastam seu dinheiro, sendo que conforme ocupam diferentes posições na sociedade consomem de modos diferentes. A posição de um consumidor na sociedade é determinada pela sua classe social, sendo definida por vários fatores como: sua renda, local de residência, sua ocupação e ainda sua formação e educação. Normalmente um produto acaba sendo usado como símbolo de status seja para mostrar uma classe social real ou para aparentar algo que gostaria de ser. Os consumidores da classe média baixa (trabalhadores) avaliam os produtos em termos utilitários como resistência e conforto em vez de estilo ou moda. Já as pessoas que vivem no subúrbio se preocupam mais com a aparência e a imagem física do que as pessoas mais simples de cidades pequenas. Pessoas da classe mais alta dão preferência para livros e revistas e as classes mais baixas pela televisão. Os anúncios devem deve usar textos e diálogos que se ajustem bem à classe social que se tem como objetivo atingir. O marketing tenta atingir mercados afluentes e ricos, mas é um erro por supor que todos que possuem renda alta devem ser colocados no mesmo segmento de mercado, pois a classe social envolve também o estilo de vida e os interesses e prioridades de despesas destes consumidores.

A idade do consumidor exerce uma influência significativa sobre sua identidade. As pessoas têm mais tendência a ter coisas em comum com pessoas com idade semelhante à delas, pois cresceram em épocas iguais, compartilharam recordações culturais e gostos semelhantes, de tal modo que tendem a responder da mesma maneira aos apelos dos profissionais de marketing, que para atraírem os consumidores para determinados produtos, usam propagandas que se relacionam com estas lembranças. As faixas de idade podem ser relacionadas em quatro coortes:

- Adolescentes (Y): passam por uma transição da infância para a idade adulta e seus conceitos tendem a serem instáveis. São receptivos aos produtos que os identificam com seu grupo. Não tem obrigações financeiras e, pertencem a um segmento para produtos não essenciais ou expressivos, como um simples chiclete, músicas e moda

- Universitários: pertencem a um mercado considerado muito importante, porém mais difíceis de ser atingido, pois na maioria das vezes estão morando sozinhos pela primeira vez e estão tomando decisões importantes sobre economia domésticos forçados por esta nova situação.
- Baby Busters (X): são os nascidos entre 1960 e 1976, também chamados de “lerdos” devida a sua suposta alienação e preguiça e tendem a ver o lar como uma expressão de individualidade em vez de sucesso material.
- Baby Boomers: são os nascidos entre 1946 e 1965, sendo o mais poderoso segmento de mercado devido ao seu tamanho e poder econômico.

À medida que o grupo envelhece, mudam também seus interesses, assim como sua prioridade de marketing, suas necessidades e desejos afetam demanda por habitação, crianças, automóveis e outros produtos. Com o envelhecimento da população, as necessidades dos consumidores mais velhos tornam-se cada vez mais influentes. Atualmente o marketing também está sendo direcionado para este mercado consumidor, concentrando-se no conceito que estes consumidores tendem a ser mais jovens do que aparentam sua idade cronológica.

SOLOMON (2002:28) A segmentação por sexo vem sendo aplicada há muito tempo nos setores de vestuários, produtos de cabelo, cosméticos e revistas. Os afro-americanos, hispano-americanos e ázio-americanos são os três grupos étnicos de crescimento mais rápido nos Estados Unidos. À medida que nossa sociedade se torna cada vez mais multicultural, surgem novas oportunidades de oferece produtos especiais para grupos raciais e étnicos e apresentar essas ofertas a outros grupos.

A família e o estado civil de uma pessoa é uma outra importante variável demográfica, pois tem um grande efeito sobre as prioridades de gastos dos consumidores. Jovens solteiros e recém-casados são os que mais gostam de se exercitar, ir a bares, shows e cinemas, bem como consumir bebidas alcoólicas. Famílias com crianças pequenas são grandes compradores de alimentos saudáveis e sucos de frutas, enquanto as famílias com apenas um dos pais e as com crianças mais velhas consome mais alimentos pouco nutritivos. Serviços de manutenção doméstica são mais usados por casais mais velhos e por homens solteiros.

SOLOMON (2002:145) Os estilos de vida dos consumidores são afetados pela associação com grupos dentro da sociedade global e estes grupos são conhecidos como subculturas, cujos membros compartilham crenças e experiências comuns. Todo consumidor pertence a várias subculturas que podem ser classificadas a partir de religião, nacionalidade, regiões geográficas e grupos raciais. Através do processo de segmentação é possível

identificar grupos de indivíduos que se assemelham e a partir daí criar estratégias que permitem atingir somente os consumidores com maior probabilidade de interesse em adquirir os produtos.

Para o levantamento do estilo de vida são realizadas pesquisas psicográficas onde são investigadas as atividades, interesses e opiniões, incluindo dessa forma, variáveis psicológicas. Vem sendo muito utilizado atualmente, e refere-se à classificação valores e estilo de vida (VALS) da SRI international que a partir de suas pesquisas define duas dimensões básicas: de orientação e de recursos. A dimensão de recursos representa as possibilidades das quais o consumidor dispõe para realizar seus desejos e necessidades. Temos abaixo os recursos econômicos e sociais. A dimensão de orientação é subdividida em: orientação por princípios, quando as escolhas e decisões ocorrem direcionadas para crenças e ideologias. E orientação por status, quando as escolhas são guiadas pela aprovação e opinião do grupo social, dos outros.

A partir disto temos quatro classificações, dentro da dimensão com mais recursos disponíveis:

Atualizadores: que buscam atualizar-se constantemente, se desenvolver. Possuem as boas coisas da vida, são sofisticados e bem-sucedidos;

Realizados: indivíduos maduros e guiados por valores internos, bem-informados, tranquilos, consumidores que buscam durabilidade, valor e praticidade;

Empreendedores: indivíduos bem-sucedidos, voltados para o trabalho, dirigidos pelos valores do grupo social, consomem produtos que lhe dão imagem e status;

Experimentadores: jovens que experimentam várias idéias, mas não têm outra orientação definida. Consumidores de som, vídeo, moda e fast-food.

As tendências predominantes dos quatro grupos com menos recursos são:

Crentes: indivíduos conservadores, tradicionais, fielmente acreditam em marcas estabelecidas;

Lutadores: almejam o sucesso, consomem em função dos outros e têm recursos limitados para o consumo;

Executores: indivíduos que gostam de construir e fazer coisas e consomem produtos relacionados a estas atividades;

Sobreviventes: pessoas que buscam sobreviver com dificuldade. Seu consumo é limitado.

A adoção de uma perspectiva de marketing de estilo de vida implica que devemos direcionar nosso olhar para padrões de comportamento a fim de entender os consumidores. Podemos obter uma imagem mais clara de como as pessoas usam produtos para definir estilos de vida, examinando como fazem escolhas em várias categorias de produtos. Uma parte importante do marketing de estilo de vida é identificar o conjunto de produtos e serviços que parecem estar ligados na mente dos consumidores a um estilo de vida específico. Este conhecimento cria oportunidades para estratégias de segmentação de mercado que reconhecem a potência do estilo de vida escolhido por um consumidor ao determinar os tipos de produtos comprados e as marcas específicas com mais probabilidade de apelar a um determinado segmento de estilo de vida.

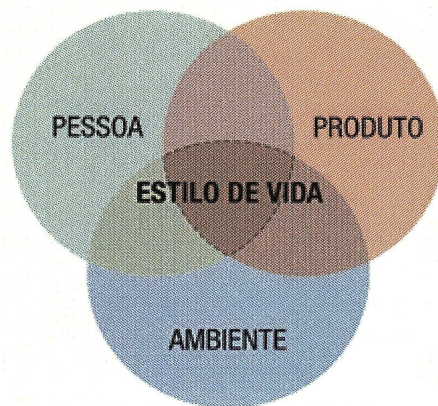


Figura 6-1: Ligando produtos a estilos de vida SOLOMON (2002:147)

3.4 Estratégias de Marketing para Empresas de Serviços

Conforme KOTLER (1998:460), até recentemente, as empresas de serviços seguiam as empresas industriais em termos do uso de *Marketing*. Muitas empresas de serviços são pequenas (sapataria, barbearias) e não utilizam administração ou técnicas de *Marketing* formais. Há também empresas de serviços profissionais (escritórios de contabilidade e de advocacia) que, recentemente, acreditavam não ser ético o uso de *Marketing*. Outras empresas de serviços (faculdades, hospitais), até recentemente, enfrentaram grandes demanda e achavam *Marketing* desnecessário. Mas as coisas estão mudando. O autor se refere à Comunicação, como a principal estratégia de *marketing*, como veremos a seguir:

3.4.1 Comunicação em Serviços

Dentro do Marketing Mix vamos encontrar os 4 Ps: Produto, Preço, Praça (de local, de distribuição) e Promoção (de comunicação). Promoção, no sentido de comunicação, é toda e qualquer forma de comunicação que a empresa realiza com seus diversos públicos.

São diversas as ferramentas de comunicação:

- Propaganda: é uma forma de comunicação impessoal, unilateral, paga e assumida pelo anunciante.
- Publicidade: é a estratégia de comunicação que explora o caráter informativo da comunicação, criando fatos, provocando notícias, desenvolvendo a formação da imagem da empresa.
- Relações Públicas: busca obter publicidade favorável e ampla, trata da imagem institucional e de sua identificação.
- Venda Pessoal: qualquer forma de apresentação pessoal com compradores potenciais, tendo o propósito de realizar vendas.
- Marketing Direto: é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização.
- Promoções de vendas: é a atividade mercadológica em que é ofertado um benefício extra e temporário ao consumidor, para induzir o ato da compra.
- Merchandising: é uma atividade mercadológica que se destina a conduzir os canais através dos canais de distribuição.
- Marketing viral ou boca a boca.

3.4.2 Marketing Direto e Banco de Dados de Clientes

KOTLER (1998:626) define marketing direto como um sistema de marketing interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter resposta mensurável e/ou transação de qualquer localidade. Uma das ferramentas mais valiosas marketing direto é o banco de dados de clientes, conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes potenciais e clientes atuais. As empresas usam seus bancos de dados de clientes para identificar clientes potenciais, decidir que clientes devem receber uma oferta específica, aprofundar seu grau de lealdade e reativar suas compras.

O autor esclarece ainda a diferença entre os tipos de bancos de dados de existentes:

- Banco de dados de clientes é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes atuais e potenciais, atualizado, acessível e acionável para propósitos de marketing

como geração e qualificação de interessados, venda de um produto ou serviço ou manutenção de relacionamento.

- Banco de dados de marketing é o processo de desenvolver, manter e usar bancos de dados de clientes e outros bancos de dados (produtos, fornecedores, revendedores) com o propósito de contato e transação.

Muitas empresas confundem *mailing list* de clientes com banco de dados de clientes. *mailing list* de clientes é simplesmente um conjunto de nomes, endereços e números de telefones. Um banco de dados de clientes contém muito mais informações, como dados demográficos, dados psicográficos e outras informações relevantes. O marketing de banco de dados é usado por empresas *business to business* e de serviços (hotéis, bancos e linhas aéreas) Com as informações de seu banco de dados de clientes, uma empresa pode obter maior precisão para atingir seu mercado alvo do que se utilizar marketing de massa, de segmento ou de nicho. Ela pode identificar pequenos grupos de clientes para enviar ofertas e comunicações de marketing aperfeiçoadas.

Como outras ferramentas, marketing de banco de dados exige investimento em hardware, software de banco de dados, programas analíticos, *links* de comunicação e pessoal habilitado. O sistema de banco de dados deve ser amigável e estar disponível a vários grupos de marketing, como administração de marcas e produtos, desenvolvimento de novos produtos, propaganda e publicidade, mala direta, *telemarketing*, vendas de campo, atendimento de pedidos e serviços aos clientes. Um banco de dados bem administrado deve levar a ganhos de vendas para cobrir os custos e gerar lucros.

3.4.3 CRM - Customer Relationship Management

O CRM - Customer Relationship Management tem como objetivo fundamental a retenção daqueles clientes que trazem maior retorno financeiro, procurando simultaneamente conter os custos e aumentar o valor de cada interação com o cliente, além da aquisição de novos clientes e parceiros de negócio.

Embora inicialmente o seu sucesso fosse maior nas grandes companhias, onde o número de clientes é naturalmente mais elevado, o certo é que a estratégia de negócio ligada ao CRM começa agora também entre as empresas de média e pequena dimensão, igualmente interessada em gerir da melhor forma as relações com os seus clientes e cada vez mais preocupadas com a obtenção rápida de resultados.

A estratégia do CRM é obter fidelidade, fornecer serviços personalizados, adquirir um melhor conhecimento dos clientes e diferenciar-se da concorrência, identificando onde podem

ser construídas relações lucrativas de longo prazo. As empresas têm cada vez mais consciência de que não adianta fazer grandes investimentos em campanhas de marketing, se não for possível manter os clientes fiéis aos seus produtos ou serviços. O tempo de vida do relacionamento dos clientes, a sua satisfação e fidelização aumentarão em proporção com a facilidade de concretização de negócio com a empresa.

Para que implantação de um sistema de CRM decorra da melhor forma é necessário ser feito da forma mais eficiente e eficaz. Deve ser efetuado utilizando-se uma metodologia que facilite o mapeamento dos processos, como exemplo:

1º Identificar os Clientes: A empresa tenta angariar clientes, recolher as suas críticas, por forma a rentabilizar no futuro as ações a estes dirigidas.

2º Diferenciá-los uns dos outros: Através de contactos com os clientes a empresa, vai recolhendo informação, a qual após ser tratada gera valor acrescentado sobre o consumidor. É precisamente este valor que permitirá efetuar a segmentação e implementar a estratégia de diferenciação.

3º Interagir com os clientes: Por via da diferenciação e da segmentação consegue-se conquistar a confiança do consumidor, e fazer com que este entre em interação com a empresa. Desta forma começam-se a criar as condições necessárias à fidelização do cliente, que mais tarde nos ajudarão a determinar o que é o valor transferido para o cliente bem como o valor acrescentado. Nesta fase vamos adquirindo conhecimentos acerca do cliente

4º Personalizar produtos e serviços: Para a empresa o seu ponto alto da relação é atingido quando do conhecimento do cliente. Este conhecimento é evolutivo e acompanha a relação. Por outro lado, a empresa não deixa de ter atenção os outros segmentos de clientes, que ainda não atingiram este ponto da relação, aplicando-lhe as etapas anteriores para que estes cheguem à mesma fase.

A empresa tem de ter maturidade ao nível do marketing para que consiga implementar um CRM, devendo abranger todos os níveis da organização. Mais importante ainda do que a maturidade do marketing ou o nível das tecnologias de informação, é a cultura da empresa, como forma de garantir o seu sucesso. O investimento em CRM implica uma forte mudança no plano de negócios da empresa em diversos níveis, que deverá ser iniciada no topo da hierarquia da organização e terminar apenas no final da mesma, sendo interiorizada por todos os seus membros, para que possa ser articulada e compreendida por todos.

- O CRM tem de ser aplicado a todos os níveis da empresa para que este possa produzir resultados positivos.

- Todas as atenções da empresa passam a ser direcionada para o cliente, tornando-se desta forma necessário dar formação a todos os níveis da organização de maneira a que esta funcione na plenitude e em uníssono como um todo, tem de ser esta a imagem que transparecerá para o cliente.
- O CRM, não gera efeitos imediatos, gerando sim efeitos no médio longo prazo, onde se conclui que o tratamento da informação, a obtenção de conhecimentos acerca dos clientes, a segmentação da informação, a diferenciação da oferta, e o atuar de uma forma mais dirigida para o cliente, tornará a empresa mais eficaz.
- É um processo de construção de uma relação com o cliente que não deve ser interrompido, sob pena de que este deixe de confiar na empresa, podendo inclusivamente abandoná-la, colocando assim em causa os sistemas de fidelização, levando a um descrédito que poderá por em risco outras áreas negociais da empresa.

Como resultado, sobre impactos da implementação do CRM, devem ser utilizadas técnicas de controle para avaliação sobre a retenção de clientes, satisfação dos clientes, a perda de clientes, a segmentação de clientes, o nível de clientes, o valor criado e o nível de produtividade, entre outras.

3.4.4 Administração da Diferenciação

De acordo com KOTLER (1998:470), freqüentemente, as empresas de serviços queixam-se da dificuldade de diferenciar seus serviços dos concorrentes. A abertura de diversos setores de serviços - comunicações, transportes, energia, bancos - precipitou intensa concorrência em preço. À medida que os consumidores vêem a prestação de um serviço como relativamente homogênea, estão mais preocupados com o preço do que com o fornecedor. A alternativa à concorrência de preço é desenvolver uma oferta, entrega e/ ou imagem diferenciadas:

Oferta - A oferta pode incluir características inovadoras para distingui- lá das ofertas concorrentes. O que os consumidores esperam é os chamados pacotes primários de serviços, ao qual se acrescentam características secundárias. Por exemplo, uma empresa pode diferenciar sua prestação de serviço contratando funcionários mais hábeis do que os concorrentes para tratar com os consumidores. Pode desenvolver um ambiente físico mais atraente onde o serviço é prestado. Finalmente, pode programar um processo superior de prestação de serviço (o *Citicorp* foi o primeiro banco a introduzir caixas eletrônicos em escala nacional).

Imagem - A empresa de serviços pode também trabalhar na diferenciação de sua imagem, freqüentemente, através de símbolos e marcas. O *Harris Bank*, de Chicago, adotou o leão como seu símbolo, passando a usá-lo nos impressos comerciais, na propaganda e até oferece um leãozinho de pelúcia para os novos correntistas. Várias empresas de serviços com marcas poderosas desenvolveram operações internacionais bem sucedidas.

3.5 Retenção de Clientes

A rentabilidade dos atuais clientes é sempre maior que a dos novos clientes, pois há o período de três a cinco meses para maturação da nova conta, bem como o custo de conquistar um cliente novo, que gira em torno de seis a dez vezes mais do que o custo de reter um cliente atual. Por isso, reter os clientes que já estão na base é muito mais rentável.

Como conquistar e reter um cliente, fugindo do colapso mundial da economia e das fraudes enfrentadas pelas organizações? O aumento da rentabilidade na carteira de clientes, gestão de risco, impactos do Novo Acordo da Basileia, sistemas antifraudes e Gestão da Tecnologia da Informação têm sido temas freqüentes, discutidos entre executivos de consultorias, bancos e seguradoras.

A gestão de risco e os sistemas antifraudes são os que mais encontram eco no segmento financeiro, por reduzirem custos operacionais e, conseqüentemente, ampliam a possibilidade de retenção de clientes com preços mais atrativos. Além disso, o novo acordo mundial entre instituições financeiras, chamado de *Basileia I e II*, que será definido neste ano e implementado em 2007, trará mudanças significativas a este segmento no Brasil, pois inclui a possibilidade de falhas humanas na avaliação do valor de um ativo e prevê que a cobertura do risco seja equivalente a 18% do resultado na intermediação financeira e a 12% nas operações de crédito.

No ambiente de Tecnologia da Informação, a grande demanda concentra-se na pressão, cada vez maior, por redução de custo. Afinal, o setor financeiro é reconhecidamente líder em investimentos nesta área, mas não consegue comprovar o retorno dos aportes ou apresentar métricas que justifiquem a sua importância.

Sabe-se que o custo de conquistar um novo cliente é cinco vezes maior do que a retenção daquele já fixado em carteira. Assim, utilização de uma solução como CRM Analítico pode ser um importante aliado, pois permite prever situações futuras, como a perda de um determinado nicho de mercado, a expansão em novas áreas ou mesmo números relacionados à migração de um usuário para a concorrência.

O International Data Corp.- IDC prevê uma expansão de 431% do mercado de CRM Analítico em cinco anos, e divulgou que 63% das empresas estudadas tiveram retorno sobre o investimento em dois anos ou menos.

As empresas do segmento financeiro são as que mais investem neste tipo de tecnologia e as de maior potencial de expansão, pois a área reúne dados importantes sobre a vida financeira e comportamental do cliente. O setor financeiro precisa utilizar os dados dos seus clientes de forma inteligente para criar novos produtos e alternativas que melhorem o relacionamento. Do contrário, corre o risco de perder participação de mercado.

Mudanças no Mercado Consumidor:

Acompanhando as mudanças no mercado, os consumidores também estão se transformando:

- O aumento da participação da mulher no mercado de trabalho obrigou muitos lares a dividirem entre seus membros as responsabilidades pelas compras para a casa.
- O envelhecimento da população, provocado por uma maior expectativa de vida, aliada a menores taxas de fecundidade, criou uma geração de consumidores mais exigentes, que compram baseados em experiências anteriores.

Dados publicados pelo IBGE confirmam que estas mudanças no perfil do consumidor têm ocorrido também no mercado brasileiro:

- A taxa de crescimento da população declinou de 2,2% em 1980 para 1,3% em 1996;
- A expectativa média de vida do brasileiro elevou-se de 61,88 anos para 66,97 anos entre 1980 e 1999;
- 41,3% da população economicamente ativa do Brasil são compostas por mulheres.

Outra mudança importante ocorrida no Brasil foi o surgimento, em 1991, do “Código de Defesa do Consumidor”. Sua introdução levou muitas empresas a terem maiores preocupações com o atendimento correto das necessidades e das expectativas de seus clientes e também contribuiu para conscientizar os consumidores de seus direitos como clientes.

O resultado deste conjunto de mudanças é uma geração de consumidores mais experientes, bem informados e razoavelmente críticos, que esperam cada vez mais dos seus locais de compra. A questão é identificar até que ponto a empresa deve ir para atender a estas expectativas e avaliar o quanto este esforço é, de fato, favorável para a organização à longo prazo.

No esforço para satisfazer seus clientes, *valor* é uma palavra-chave para o varejista. Empresas que são capazes de oferecer maior valor a seus clientes têm maior chance de retê-los para as próximas compras e, conseqüentemente, terão maiores ganhos.

De uma forma bastante simples, *valor* pode ser definido como *aquilo que se leva por aquilo que se paga*. Envolve, de um lado, os benefícios que o consumidor está adquirindo através da compra de um produto ou serviço e, de outro, os custos que está sendo levado a assumir.

O valor para o cliente é a diferença entre os benefícios da compra e os custos que ele incorre para obtê-los. O prêmio (numa alusão à conquista de mercados) irá para as empresas que inventarem novas maneiras de criar, comunicar e transmitir valor a seus mercados-alvos.

3.5.1 Fidelização e Retenção de Clientes

Os conceitos de fidelização e retenção de clientes foram investigados por diferentes autores nos últimos anos. Muitos destes autores estabeleceram uma relação direta entre retenção de clientes, freqüência e repetição de compra.

Em 1999, Oliver, R. L., autor do livro “Whence consumer loyalty?”, *Journal of Marketing*”, definiu fidelidade a partir de uma abordagem mais complexa, englobando:

1. Preferência pela marca;
2. Avaliação positiva da marca frente à concorrência;
3. Forte intenção de continuar comprando, mesmo diante de outros concorrentes.

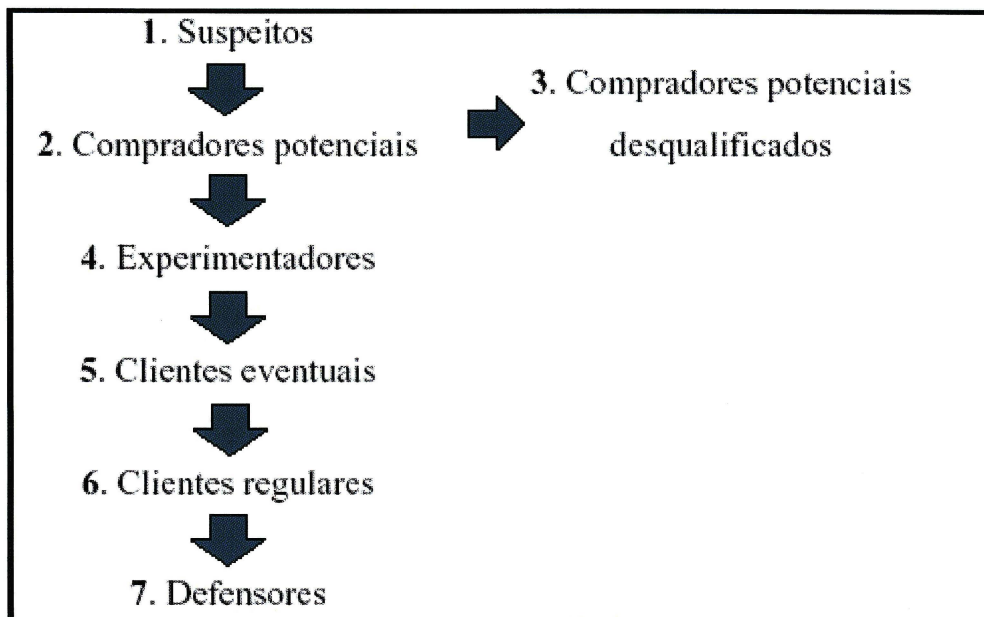
Outra abordagem foi apresentada por Jill Griffin, autor da obra “Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros”, que definiu cliente fiel como sendo aquele cliente que:

1. Realiza compras regulares e repetidas;
2. Compra as diversas linhas de produtos e serviços oferecidas pela empresa;
3. Recomenda os produtos e os serviços a outras pessoas;
4. Mostra-se imune aos apelos da concorrência.

Um consumidor não se torna cliente fiel da noite para o dia. A fidelização é um processo que se desenvolve em etapas. Estas etapas progridem e se aperfeiçoam ao longo do tempo. Cada contato entre cliente e empresa contribui na construção deste relacionamento. Griffin e Oliver classificaram o desenvolvimento da fidelidade em 7 estágios. No primeiro estágio (suspeitos) temos o consumidor que ainda não conhece a empresa e, portanto, precisa ser informado a respeito dela antes de realizar a primeira compra. Nos estágios seguintes,

temos consumidores que se relacionam com a empresa com maior ou menor frequência, até chegarmos ao último estágio: defensores da marca.

Os sete estágios da fidelidade estão apresentados a seguir:



3.5.2 A Importância da Retenção de Clientes

O cliente fiel é mais lucrativo para a empresa do que os clientes novos sob vários aspectos:

- O cliente fiel está disposto a pagar mais pelos produtos e serviços de uma empresa que ele conhece e em que confia;
- Ele fala bem da empresa para os conhecidos, o que contribui para a atração de clientes novos (ampliação da base) e melhora a imagem da empresa no mercado;
- O cliente fiel tende a comprar em maior quantidade e também a consumir produtos correlatos, o que aumenta a participação da empresa no seu gasto médio.

Porém nem sempre reter clientes aumenta o lucro: *é preciso reter o cliente certo*. Clientes que não são lucrativos atualmente e que não se tornarão lucrativos ao longo do tempo não devem ser mantidos. Para identificar o cliente que deve ser mantido e aquele que deve ser demitido, a empresa precisa conhecer seus clientes e baseada em informações adequadas, poderá planejar melhor sua estratégia de retenção. A questão principal neste caso talvez seja: *“Se a empresa não der um passo para servir os clientes como eles querem ser servidos e se o seu concorrente o fizer, como isto a afetará?”*

3.5.3 Retenção de Clientes no Varejo

Fidelizar e reter clientes são objetivos difíceis de serem alcançados em qualquer segmento, principalmente no varejo que no fundo é uma atividade distribuidora de produtos iguais aos produtos distribuídos pela concorrência. A criação de valor é um enorme desafio para o varejista.

A oferta cada vez maior de pontos-de-venda, aliada a pouca diferenciação entre algumas redes e ao baixo envolvimento do consumidor com o processo de compra em alguns tipos de compra, dificulta consideravelmente a retenção dos clientes.

Para reter os clientes, o varejo precisa conhecer o consumidor com um grau de profundidade que lhe permita planejar estratégias eficientes no gerenciamento do seu ponto-de-venda e do seu relacionamento com os clientes.

É importante que as empresas compreendam que a retenção de clientes não pode ser reduzida a um programa de prêmios ou bonificação. O elemento-chave é o conhecimento profundo da sua base de clientes: comportamento, aspirações, experiência de compra e muitos outros fatores de mercado. As informações que descrevem o perfil do cliente como sexo, classe e idade são úteis, porém insuficientes. É preciso ir mais fundo e compreender como e por que cada pessoa compra. Geralmente este conhecimento mais profundo exige pesquisas específicas e com técnicas apropriadas para captar a subjetividade envolvida no processo de compra.

Com este conhecimento as empresas poderão empreender esforços para oferecer a seus clientes maior valor, ou seja, um conjunto de benefícios desejados por um custo total menor do que aquele cobrado pela concorrência. Reichheld, F. F. lembra de forma bastante apropriada que:

“Não se pode construir uma base de clientes altamente leal como um acessório. É preciso que a lealdade seja parte integrante da estratégia de negócios básica da empresa. As líderes em lealdade são bem-sucedidas porque desenvolveram seus sistemas de negócios inteiros em torno da lealdade do cliente; porque reconhecem que uma empresa conquista a lealdade do cliente oferecendo-lhe consistentemente valor superior”.

O artigo publicado “Bank of America: Uma Grande Pequena Empresa?” - escrito por *Bob Langer, sócio do Bank of América, diz: “Bancos de varejo não estranham a fórmula de adquirir, manter e desenvolver suas bases de clientes. Os executivos dessa indústria conhecem a vantagem competitiva que pode ser obtida por formar relacionamentos profundos com os clientes”.*

Em muitos casos, os bancos menores têm obtido sucesso nos últimos anos porque estão mais próximos de seus clientes. Eles são mais consistentes que os grandes bancos – o mesmo grupo de gerentes, por exemplo – e os caixas parecem permanecer por longos períodos de tempo. Como resultado, os bancos menores são capazes de construir relacionamentos sólidos com seus clientes, o que os diferencia dos grandes.

O Bank of América é o terceiro maior banco dos EUA, com clientes em mais de 20 Estados. É um grande conglomerado determinado a obter sucesso utilizando a estratégia de relacionamento dos bancos menores. A empresa está utilizando o programa de Ciência Estratégica de Retenção da Isaac, chamado “Fair”, para aumentar os níveis de retenção de clientes (a MarketSwitch também é um fornecedor de uma tecnologia similar). Usando dados existentes dos clientes, os atendentes apresentam ofertas personalizadas e relevantes, que foram desenvolvidas para prever o comportamento futuro e o potencial de aumentar a lucratividade no curso do relacionamento.

Esta nova estratégia, que começou em novembro de 2000, atingiu resultados impressionantes no departamento de retenção de clientes do banco, em um período de um ano. O departamento administra 80.000 chamadas relacionadas à retenção por mês, e, com base no conhecimento armazenado sobre esses clientes descobriu que:

- O índice de aceitação de ofertas subiu 33%, o que levou a um aumento de 5,6% na retenção das contas;
- A taxa de churn de clientes diminuiu 13%;
- O saldo das contas aumentou em média US\$ 45 por cliente.
- 17% das contas deixaram de utilizar tarifas promocionais e passaram a pagar tarifas regulares;
- O lucro anual aumentou em média US\$ 9,65 por conta;
- As taxas financeiras aumentaram em média US\$ 4,93 por conta;

O Bank of America está claramente posicionado para alcançar um sucesso contínuo com seus melhores clientes, e isso é uma boa estratégia. Entretanto, as empresas também devem dar atenção aos seus Clientes de Maior Potencial – aqueles com potencial de aumento de receita para que se tornem Clientes de Maior Valor – CMVs ao longo do tempo.

O Royal Bank of Canadá, por exemplo, gera um ROI (retorno sobre o investimento) com uma estratégia com foco também nos CMPs – Clientes de Maior Potencial, classificando seus clientes por potencial de crescimento, e assim constroem um relacionamento de onde é possível desenvolver vendas cruzadas de produtos e serviços. As instituições de serviços

financeiros, que representam 9 milhões de clientes, relataram um aumento de 15% em Clientes de Maior Valor – CMVs com esse tipo de estratégia nos últimos três anos.

Em números absolutos, especialmente uma empresa com a escala do Bank of America, a maioria substancial dos clientes se encaixaria na categoria de *Clientes de Maior Potencial*. A maneira como o banco deverá crescer em longo prazo é através do desenvolvimento de mais clientes que estão em um nível mediano e movê-los para a categoria dos Clientes de Maior Valor (e mais lucrativos).



3.6 Rentabilidade de Clientes

Os enfoques de marketing mais atuais indicam que as organizações devem dar maior importância não somente a rentabilidade de produtos e sim a *rentabilidade dos clientes*, analisando a rentabilidade da manutenção de um determinado cliente através do esforço despendido para se atender às necessidades deste cliente.

Duas questões básicas, que a contabilidade convencional tem dificuldade em responder, estão relacionadas às alocações dos custos indiretos e fixos dos produtos e serviços de forma precisa, devido a esses custos não se identificarem diretamente com os produtos e clientes. Surgindo assim a dificuldade em mensurar qual a rentabilidade de cada cliente.

A idéia generalizada é que se deve atender a todos os clientes com o mesmo nível de serviço. Neste estudo, demonstraremos que os clientes devem ser categorizados de acordo com sua rentabilidade e posteriormente ajustar os níveis de serviços de acordo com sua

rentabilidade, renegociando assim as condições comerciais para que se tornem rentáveis, e em casos extremos, em que não é possível melhorar a rentabilidade deixar de atender.

No sistema tradicional, a rentabilidade de um cliente é calculada utilizando apenas a margem bruta, entretanto, há uma série de outros custos que cada vez são mais significativos e que devem ser considerados para avaliar corretamente a rentabilidade de um cliente como por exemplo: quanto tempo do pessoal de vendas e/ou administrativo o cliente requer, os custos desses recursos são normalmente rateados entre todos os clientes com base em algum fator previamente escolhido, o que pode acarretar distorções na avaliação dos custos do produto e conseqüente rentabilidade dos clientes. No sistema de custeio ABC, esses custos são todos levados em consideração e alocados de forma mais precisa obtendo-se assim informações de maior qualidade sobre a rentabilidade de cada cliente.

3.6.1 Análise da Rentabilidade de Clientes

A análise de rentabilidade de clientes pode prover vários benefícios às empresas que se conscientizarem do retorno que cada cliente é capaz de oferecer, desta forma a empresa sempre estará focada nos clientes com maior potencial de lucratividade através de um atendimento eficaz, ao mesmo tempo em que conhecendo o perfil dos serviços exigidos por outros clientes menos rentáveis, mas com potencial de melhora de sua rentabilidade.

Os principais benefícios que a análise da rentabilidade de clientes proporciona são:

- Atender melhor os clientes existentes e que são altamente rentáveis: é preciso afastar a idéia que se prestar um bom serviço significa oferecer o mesmo nível de serviço para todos os clientes. Deve-se segmentar os clientes de acordo com a rentabilidade que proporcionam a empresa, e em cada segmento, identificar os atributos mais valorizados pelo cliente do segmento e definir o nível de serviço mais adequado.

De acordo com HANSE (2001) uma empresa pode segmentar seus clientes de acordo com a rentabilidade proporcionada sendo:

- Classe 1: composta pelos clientes *altamente rentáveis* devido à exigibilidade de nível de serviço ser adequada ao volume de atividades demandadas por estes clientes;
- Classe 2: é composta por clientes com *rentabilidade menor* porém o nível de serviços exigidos por estes não compromete o atendimento aos outros clientes;
- Classe 3: esta classe é constituída pelos clientes que possuem a *rentabilidade mínima* mas que cobre os custos de operação. A rentabilidade destes clientes pode ser melhorada adequando-se o nível de serviço prestado a estes clientes;

- Classe 4: nesta classe estão os clientes de *baixa rentabilidade e alta exigibilidade* de nível de serviços, ou seja, o esforço despendido para o atendimento destes pequenos clientes iguala ou supera o esforço para o atendimento dos clientes mais rentáveis.

Com esta segmentação, a empresa pode trabalhar com clientes categorizados como classe 3 e 4 de forma adequar o nível de serviço a estes clientes melhorando a rentabilidade, procurando renegociar as condições comerciais e se em último renunciar ao cliente.

- Conhecer o custo do serviço prestado: e assim poder cobrar pelo nível de serviço proporcionado. Quando este custo não é conhecido, é possível cometer injustiças cobrando-o de clientes que não o utilizam. Os clientes que demandam um grande número de atividades não podem ser subsidiados por aqueles outros clientes que não as exigem. Se uma empresa mantém seu centro de atenções apenas no custo do produto, o esforço que realiza para atender as exigências dos clientes ficará diluído anonimamente entre todos eles, impedindo de tomar decisões de preços justos.
- Oferecer descontos: se necessário, nas operações com clientes aos quais é possível servir com custos reduzidos. Em muitas ocasiões há clientes menos exigentes, sendo possível atendê-los mediante um serviço com baixo custo. Tais clientes podem querer negociar preços mais vantajosos. Caso a empresa não tenha analisado seus clientes de acordo com a rentabilidade, a não concessão de um desconto pode significar a perda de vendas que, por falta de informação propiciada pela análise, podem parecer não rentáveis.
- Negociar relações comerciais com os clientes: as parcerias de sucesso são aquelas em que os fornecedores sabem perfeitamente quanto custa servir um cliente e quanto se perderia se deixassem de servi-lo. Analisando os custos de atendimento deste cliente tais como manutenção de vendedores, transportes, armazenagem, promoções, embalagens especiais, podemos compor condições comerciais mais adequadas a esta realidade deste cliente.
- Tentar atrair os potenciais clientes rentáveis: podemos buscar clientes potenciais de alta rentabilidade no mercado através de uma análise de suas características: estrutura, volume de compras, localização, setor, estratégia de atuação, etc. utilizando mecanismos que o atraiam como um conjunto de benefícios: descontos e melhor nível de serviço.

Ainda sobre as vantagens de identificar os clientes rentáveis, citamos a lista dos dois principais autores sobre as questões relacionadas com a contabilidade de custos: Kaplan e Cooper, com algumas características dos clientes:

Clientes Com Alto Custo De Servir	Clientes Com Baixo Custo De Servir
Pedem produtos personalizados	Pedem produtos padronizados
Pedem quantidades pequenas	Pedem grandes quantidades
Chegada imprevisível de pedidos	Chegada dos pedidos é previsível
Entrega personalizada	Entrega padronizada
Mudam sempre as condições de entrega	Não mudam as condições de entrega
Muitos pedidos, processamento manual	Utilizam EDI
Exigem apoio às vendas	Pouco ou nenhum apoio às venda
Exigem serviço pós-venda	Nenhum serviço pós-venda
Exige estoque	Abastecimento contínuo
Pagam com atraso	Pagam pontualmente

E o que fazer com aqueles *clientes que exigem preço baixo e que requerem um atendimento preferencial* devido ao seu potencial de compra. É preciso analisar se há alguma razão ou algum indicador que mostre a utilidade em mantê-los a médio e longo prazo. Se há algum indício de que é possível aumentar as margens ou reduzir o nível de serviço a eles proporcionados, ou se o cliente é necessário por uma questão de volume mesmo que sua margem de contribuição seja baixa. Se as respostas para estas perguntas forem todas negativas, não resta outra opção a não ser deixar de atendê-los. KAPLAN e COOPER em seu livro "Custo e Desempenho" (1998) alerta para três possíveis razões que um fornecedor poderia ainda manter clientes não rentáveis:

- Clientes relativamente novos: é possível que a empresa tenha investido muito dinheiro para atraí-los. Além disso, é possível que estejam provando o novo fornecedor, dando-lhe apenas uma pequena porção do negócio total e que isto ocorra exatamente com operações mais exigentes de modo a examinar a capacitação do novo fornecedor. No caso de instituições financeiras, há o período de três a cinco meses para maturação da nova conta. Assim, estas perdas iniciais não deveriam ser imputadas ao alto custo de servir daquele novo cliente e sim parte do investimento necessário para conseguir

aquele novo cliente. Com o tempo é possível que este novo cliente venha a se tornar rentável.

- Clientes que dão prestígio: o fato de atender suas exigências pode ser uma boa publicidade e aquelas possíveis perdas podem ser compensadas ao atrair novos clientes.
- Clientes que proporcionam aprendizado: trata-se de um benefício difícil de quantificar. O prejuízo inicial decorrente de atender clientes tão exigentes pode ser considerado como o custo da formação nos novos processos, novos produtos e serviços e que podem ser utilizados de maneira benéfica para todos os clientes no futuro.

3.6.2 Métodos para a Análise da Rentabilidade

Contabilidade de Custos:

Há métodos diversos de contabilização de custos, muito deles largamente utilizados há bastante tempo, como o RKW de origem alemã, desenvolvido no início do século e adotado em muitos países, inclusive no Brasil. Pela sua atualidade e abrangência, focalizaremos neste texto a metodologia ABC (Activity-Based Costing), ou Custeio Baseado em Atividades.

O objetivo básico do método de custeio ABC é quebrar a caixa-preta dos custos indiretos, inclusive administração, e dos custos operacionais fixos, ligando-os diretamente aos clientes, produtos e pedidos. Um cliente, que nos parece lucrativo à primeira vista, pode se tornar bastante deficitário quando considerarmos despesas individualizadas, associadas à venda, processamento dos pedidos, estoque e distribuição. Isso porque muitas vezes alguns clientes apresentam características bastante peculiares, muito diferenciadas, acarretando custos excessivos, que ficam diluídos no contexto geral, sem que a empresa os perceba.

Muito embora a análise de custos tenha sido um elemento muito importante na gestão das empresas desde a Revolução Industrial, foi somente nos últimos anos que tomou uma feição diferente, mais sofisticada. Isso ocorreu porque, entre outras coisas, os custos de administração cresceram muito ultimamente. Antes, logo após a Segunda Guerra, o *custo direto de mão-de-obra e de materiais significava mais de 90% do custo do produto*, com os custos indiretos totalizando apenas 10%. Hoje, as *despesas indiretas e de administração* podem representar *50% dos custos de um produto*.

Além de custos operacionais fixos e de administração, devem ser consideradas as situações excepcionais, muito comuns numa era altamente competitiva, que exige resposta rápida às solicitações dos clientes, onde a empresa é obrigada a fazer pedidos emergenciais a

seus fornecedores, de forma a atender a uma solicitação inesperada de um cliente importante, ocasionando aumento nos custos. Há casos em que as especificações muito particulares de um cliente exigem controles de qualidade específicos, com custos elevados.

O método ABC considera a “Gestão Baseada em Atividades” ou denominada de ABM (Activity-Based Management), onde o enfoque passou a ser o *processo*, isto é, o desenrolar de um serviço específico voltado a um cliente externo, desde a entrada do pedido, até a satisfação final do consumidor/cliente.

De forma geral, os objetivos do método ABC são (COKLINS 1996):

- Reduzir ou eliminar, se possível, custos que adicionam pouco valor ao produto ou serviço;
- Aumentar a eficiência e a eficácia das atividades que adicionam valor;
- Encontrar as raízes que causam os problemas e corrigi-los, lembrando que custos excessivos são sintomas que encobrem deficiências diversas;
- Remover distorções causadas por falhas na interpretação das relações entre causas e efeitos, levando a alocações errôneas de custos.

O método de custeio ABC tem como foco os *recursos* e as *atividades* como *geradores de custos*, enquanto que o custeio tradicional focaliza os *produtos* como *geradores de custos*.

Atualmente, o *custo fixo* tem uma grande participação nos *custos totais do produto*, quando comparado aos *custos variáveis*. Isso acontece porque o custo de mão-de-obra direta vem diminuindo, a competitividade global entre as empresas levam a produtos mais sofisticados e com maiores esforços de marketing e serviços pós-vendas e, a atual tecnologia de sistema de informação desencadeia um grande crescimento nas atividades de obtenção e uso de dados. Estes fatores aumentam expressivamente os custos fixos, em contrapartida o uso da mão-de-obra vem caindo em decorrência da automatização industrial.

Aplicação do Método ABC

KAPLAN E COOPER (1998) citam duas regras simples para a aplicação do método ABC:

- Quando a empresa apresenta setores ou atividades com gastos elevados em recursos indiretos ou de suporte, e se esses gastos vêm crescendo ao longo do tempo.
- Se a empresa apresenta intensidade muito diversificada no que diz respeito a tipos de produto ou serviços, classes de clientes e uso de processos. Por exemplo, a empresa pode oferecer produtos de baixo valor e em grandes volumes, ao mesmo tempo em

que comercializa produtos de valor elevado, em pequenas quantidades. No lado mercadológico, a empresa pode estar trabalhando com clientes institucionais, que adquirem grandes volumes e exigem acentuado esforço de vendas, mas ao mesmo tempo vendendo no varejo, com consumidores do tipo pessoa física.

Para os casos em que a maior parte dos gastos é formada por mão-de-obra direta e utilização direta de insumos (principalmente materiais), sendo possível ligá-los aos diferentes produtos por meio dos métodos convencionais de custeio, o emprego do método ABC é menos justificado.

3.6.3 Clientes Não Rentáveis

A análise da rentabilidade dos clientes revela a existência de clientes “baratos” de servir e de clientes “caros” mas que, são ou podem ser rentáveis porque estão dispostos a pagar pelo que recebem. Para o caso de clientes que não se enquadram nestas categorias, e que já há algum tempo causam prejuízo, é possível que rompam o relacionamento se a política da empresa negar conceder-lhes crédito, descontos ou se reduzirem ou eliminarem o apoio de marketing ou o apoio técnico.

É fundamental analisar o que será feito com a estrutura que atendia estes clientes, pois o fato de deixar de atender um cliente não implica, necessariamente, em redução de custos. Se estes custos não podem ser evitáveis, existem algumas alternativas para utilizar a estrutura de serviço de modo eficiente:

- **Melhorar o serviço e a rentabilidade dos clientes valiosos:** a estratégia para estes clientes é propor um relacionamento adequado ao seu perfil de consumo vislumbrando oportunidades de aumentar o volume de negócios e mantendo o controle dos custos;
- **Identificar formas de reduzir o custo do serviço:** para aqueles clientes caros de servir mas que estão dispostos a pagar pelo que recebem;
- **Aumentar o volume de vendas, sem um aumento proporcional nos custos de servir:** para aqueles clientes sensíveis a preço e que são baratos de servir. Os esforços poderiam ser direcionados para conseguir junto a tais clientes um mix mais rentável em suas compras.

3.7 Qualidade em Serviços

Segundo os ensinamentos de KOTLER (1998:472), uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos. Suas

expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços.

Os consumidores acolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ou exceder às expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente.

Os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões de qualidade elevados. O *Citybank* estabelece como meta responder às ligações telefônicas em 10 segundos e as cartas dos consumidores dentro de dois dias. As empresas podem ser classificadas entre aquelas que oferecem serviços "meramente bons" e aquelas que oferecem serviços ótimos, prestando atingir 100% de qualidade, sem nenhum defeito.

Os estudos realizados através dos Sistemas para Atendimento das Reclamações dos Consumidores – SAC, sobre a insatisfação de consumidores mostram que eles ficam insatisfeitos com suas compras cerca de 25% das vezes, mas apenas 5% deles reclamam. Os outros 95% acham que não vale a pena reclamar. Dos 5% dos consumidores que reclamam, apenas 50% relatam que houve uma solução satisfatória do problema. Todavia, a necessidade de resolver o problema de um consumidor de maneira satisfatória é crítica. Considerando que, em média, um consumidor satisfeito fala a três pessoas sobre a aquisição de um bom produto, um consumidor insatisfeito fala a 11 pessoas. Se cada um desses fala a outras pessoas, o número dos expostos à divulgação desfavorável boca a boca pode crescer sobremaneira.

Entretanto, os consumidores cujas reclamações foram satisfatoriamente solucionadas, normalmente, ficam mais leais à empresa do que aqueles que nunca reclamaram. Cerca de 34% dos consumidores que registram grandes reclamações comprarão novamente da empresa se forem atendidos, chegando a 52% para os casos de pequenas reclamações. Se uma reclamação for atendida rapidamente, entre 52% (grandes reclamações) e 95% (pequenas reclamações) dos consumidores comprarão novamente da empresa. Por todas essas razões, as empresas precisam desenvolver um programa de recuperação de serviços.

A empresa deve ir além do atendimento das reclamações e descobrir e corrigir as causas originais dos problemas frequentes. Ao estudar o padrão de reclamações, a empresa pode corrigir as falhas do sistema que dão origem as mesmas. Conforme KOTLER (1998: 417), nem todas as empresas aproveitam esta grande oportunidade de resolver reclamações com uma perspectiva de pós-marketing. Quatro abordagens diferentes podem ser vislumbradas: as atitudes defensivas, as atitudes ouvinte, os atendimentos as reclamações e o

pós-marketing que poderia muito bem ser chamado de pré-próxima (venda, relacionamento, contato, etc.). Clientes satisfeitos representam oportunidade de pós-marketing.

KOTLER (1998:369) expõe os motivos por que os clientes deixam de manter relacionamento com as empresas:

Defasagem de Clientes:

1%	De todos os clientes param de comprar porque morrem
3%	Param de comprar porque a empresa ou o contato mudam.
5%	Param de comprar porque criam um relacionamento comercial com outros fornecedores.
9%	Param de comprar por motivos de concorrência, como o preço.
14%	Param de comprar devido à insatisfação como produto. Por exemplo, tomaram uma decisão errada ao comprar e puseram a culpa no representante.
68%	Param de comprar devido a uma atitude negativa ou de indiferença por parte do representante ou em outro funcionário da empresa.

A satisfação tanto de funcionários como de consumidores devem ser constantemente trabalhadas. As empresas de serviços excelentemente administradas acreditam que as relações com os funcionários refletirão sobre as relações com os consumidores. A administração adota o *Endomarketing* e cria um ambiente favorável ao apoio dos funcionários, recompensando-os pelo bom desempenho. Regularmente, a empresa audita a satisfação dos funcionários em relação a suas tarefas. Parte importante da satisfação dos funcionários é ajudá-los na solução de problemas particulares. À medida que as pessoas atribuem maior valor a suas vidas familiares, as empresas inteligentes estão procurando flexibilizar os horários para acomodar situações particulares.

Qualidade Total

A qualidade Total poderia ser definida como a “Ausência de Defeitos na Qualidade Percebida”. Um bom caminho para evitar chegar a uma negativa “Qualidade Percebida” seria seguir os seguintes passos propostos por KOTLER (1998:481):

- **Confiabilidade:** envolve tratar com coerência o desempenho e procurar ao longo do tempo manter constância de proposta e atitude.
- **Competência:** significa possuir as habilidades necessárias para o bem servir e o conhecimento necessário para a sua execução.

- **Cortesia:** envolve tratar com boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal com o mercado como um todo.
- **Credibilidade:** envolve a confiança necessária, o crédito, a honestidade e o envolvimento concreto como s interesses, antes de tudo, do cliente.
- **Compreender e Conhecer o Cliente:** envolve fazer um efetivo esforço para compreender todas as necessidades do cliente e demonstrar isto aplicando no dia-a-dia do atendimento.
- **Rapidez de resposta:** diz respeito à disposição e à rapidez dos funcionários para fornecerem o serviço esperado.
- **Acesso:** envolve facilidade de estar sempre disponível, acessáveis, pronto para ser abordado, disposto a manter contato.
- **Comunicação:** significa manter constantemente os clientes informados numa linguagem compreensível por eles. Além disto, demonstrar claramente que está sempre disposto a ouvir sobre as necessidades dos clientes.
- **Segurança:** significa não deixar dúvidas quanto ao que vai ser "servido", não oferecer qualquer tipo de perigo ou risco.
- **Tangíveis:** procurar tangibilizar os serviços através de evidências físicas que a qualificam o serviço desejado.
- A busca da Qualidade Total em Serviços é a busca do diferencial de atendimento do mercado. Para este mercado, perceber que há um esforço controlado para melhor atender, ajuda a construção da imagem da qualidade percebida.

Qualidade Percebida

A “Qualidade Percebida” segundo KOTLER (1998:482) é o estágio final da construção da “Imagem de Qualidade”. Um componente importante deste processo é dar ao cliente a possibilidade de perceber que esforços estão sendo realizados para obter aquilo que é desejado. A este processo chamamos de “Controle Percebido”.

Existem algumas ações que podem ser realizadas para evidenciar os controles sobre a qualidade no sentido de promover uma melhor Qualidade Percebida:

- **Profissionalismo e Habilidade:** os clientes devem compreender que o prestador de serviços, seus funcionários, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados a resultados).

- **Atitudes e Comportamentos:** os clientes devem perceber que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados ao processo).
- **Facilidade de Acesso e Flexibilidade:** os clientes devem sentir que o prestador de serviço, sua localização, suas horas de operação, seus funcionários, e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados ao processo).
- **Confiabilidade e Honestidade** – os clientes devem saber que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus funcionários e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processo).
- **Recuperação** – os clientes devem ter certeza de que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tornará de imediato e ativamente ações para mantê-lo no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processo).
- **Reputação e Credibilidade** – os clientes devem aceitar que as operações do prestador de serviços merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e representam bom nível de desempenho e valores que podem ser perfeitamente compartilhados entre os clientes e o prestador de serviço (critérios a imagem).

Gestão da Qualidade dos Serviços

Inicialmente o Gestor de Qualidade em Serviços deve realizar a tradicional análise da demanda necessária por qualidade e avaliar as diversas mediações existentes de controle sobre a qualidade. Neste momento o Gestor está buscando conhecer o que o mercado espera antes de concluir sobre esta qualidade esperada. A partir deste primeiro passo o gerente inicia o processo de percepção sobre a qualidade desejada do serviço e a partir daí toma as decisões necessárias sobre as especificações da qualidade (KOTLER 1998:488).

O Gestor deve ter a certeza de que os funcionários, por sua vez, entenderam a qualidade desejada pelo cliente e estarem dispostos e habilitados a terem um desempenho de acordo com as especificações traçadas. Enquanto isso, as atividades do Marketing estão sendo trabalhadas para desenvolver o processo da qualidade esperada através da comunicação ou outros instrumentos que possibilitem esta construção de imagem.

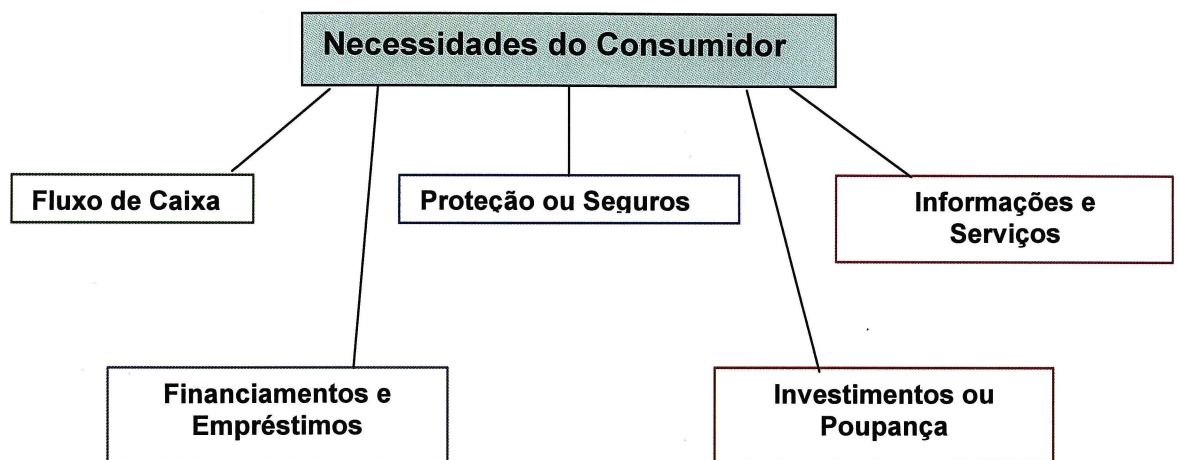
Um dos momentos mais importantes do relacionamento com o cliente é o contato efetivo do cliente com o serviço, onde será construída a imagem da “Qualidade Experimentada”, a mais importante. A partir daí o processo vai retornando ao seu reinício: deve ser realizada a interpretação do que é qualidade esperada e experimentada pelo cliente (internamento por todos os envolvidos no processo de construção da obtenção de qualidade) até que isto vai gerar uma nova percepção gerencial do que é qualidade esperada pelo cliente, reiniciando o ciclo.

4 Marketing nos Bancos

O mercado financeiro especificamente, busca ampliar o conceito de produto oportuno, que se caracteriza pelo produto primário mais as oportunidades de diferenciação que cada empresa tenta agregar à oferta. No setor bancário, em especial, é extremamente difícil diferenciar o produto em si, pois em geral seu portfólio é composto de commodities. O atendimento se torna mais do que nunca um fator crítico para o sucesso das instituições.

Os clientes de um banco de um modo geral, têm necessidades muito semelhantes, que podem ser representadas esquematicamente conforme indicado na figura abaixo:

Necessidades dos Clientes dos Bancos:



Operacionalmente falando, o mercado financeiro convive com algumas grandes contradições. Por um lado, há uma enorme velocidade nas operações, como é o caso das mesas de investimentos, em que tudo se resolve instantaneamente, como a transferência de recursos internacionais, via processamento eletrônico, em tempo real. Por outro lado, há rigores, necessários, da análise de risco e de crédito, que envolvem investigações econômicas e financeiras, além de uma razoável burocracia (preenchimento de cadastros, comprovação de documentos, elaboração de contratos, emissões de documentos de cobrança, etc).

Essa dicotomia adquire especial importância em países como o Brasil, onde a herança inflacionária e a péssima distribuição de renda funcionam como estimuladores para a agilização das operações e a morosidade na análise do cliente, considerando-se o risco e o custo de oportunidades envolvido. Como esse quadro é muito dinâmico, há sempre o perigo de uma grande concentração de interesses sobre uma limitada quantidade de clientes, o que tende a provocar um desvirtuamento da vocação das instituições financeiras, dificultando a

determinados produtos ou concentrando recursos e lucros, numa atitude nociva ao mercado como um todo.

Um banco para transmitir a idéia de que seu serviço é rápido e eficiente deve tornar seu posicionamento estratégico tangível em todos os aspectos de contato com o consumidor. O local físico deve sugerir serviços rápidos e eficientes: seu exterior e interior devem ter linhas harmoniosas, o fluxo de pessoas deve ser cuidadosamente planejado, as filas de espera devem ser curtas, e a música de fundo, leve e otimista. Seus funcionários devem estar sempre ocupados e corretamente vestidos. Os equipamentos: computadores, impressoras, copiadoras etc, devem ter uma aparência moderna e funcionalidade satisfatória. Suas propagandas e outros tipos de comunicações devem indicar eficiência, com designers limpos e simples, e palavras e fotos cuidadosamente escolhidas para comunicar o posicionamento do banco.

Devem ser escolhidos um nome e um símbolo para seus serviços sugerindo rapidez e eficiência. Os preços dos vários serviços prestados pelo banco devem ser divulgados de forma sempre simples e clara.

4.1 Relacionamento com o Cliente

A sobrevivência financeira dos bancos no Brasil, notadamente os de varejo, passa atualmente por uma inevitável aproximação com seus clientes. As estratégias de marketing massificadas, nas quais todos os produtos eram oferecidos para todos os clientes através de todos os canais se tornou banalizada pela “comoditização” dos produtos e evolução do comportamento dos clientes, que passaram à relacionar-se com vários bancos, escolhendo aquilo que lhe é mais favorável em cada um deles, visando maximizar seus investimentos. Esse, aliás, é um dos principais motivos que explicam o fato de que, alguns clientes com grande potencial proporcionam pouco retorno financeiro para os bancos, pelo seu alto poder de negociação e conhecimento do mercado.

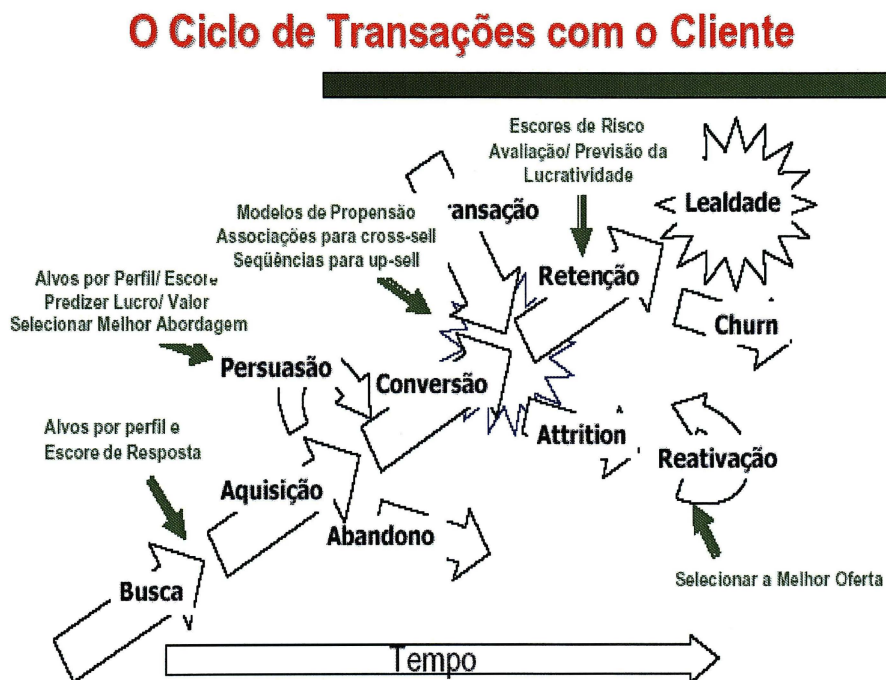
A segmentação hoje é um processo irreversível no marketing em geral, e nos bancos especificamente, em razão dos seguintes aspectos:

- Os consumidores apresentam diferença bastante significativa no tocante a identidade, comportamento e necessidades;
- As identificações do grupo homogêneo levaram à adaptação da oferta dos bancos às suas necessidades, em relação a produtos, serviços, atendimento e distribuição;
- A segmentação facilita a adoção de medidas destinadas a manter os atuais e captar novos clientes, pelo direcionamento de esforços;

- O acirramento da competição torna inviável alguma instituição tentar ser o melhor em tudo para todos os clientes, sem discriminação.

O mercado financeiro brasileiro atravessa uma fase de intensa concorrência. Os produtos e serviços oferecidos nas instituições são facilmente copiados. O diferencial portanto, reside na forma de atender o cliente.

O ciclo de vida de um cliente de uma instituição financeira envolve várias fases que exigem a utilização de estratégias desde a prospecção de um novo cliente, avaliação para concessão de crédito, controle da carteira para retenção do cliente e/ou para evitar que entre em inadimplência, e se for o caso estratégias para reativação e/ou recuperação do cliente, conforme demonstra a figura abaixo:



5 Crédito

Praticamente todas as políticas financeiras das empresas comerciais e industriais, utilizam o crédito como forma de elevar as vendas, fazer aquisições, suprir necessidades de caixa e aumentar a capacidade de produção. A função dos bancos é administrar recursos de terceiros, fornecer crédito ao comércio, às empresas prestadoras de serviços, a indústria e às pessoas físicas. As instituições financeiras (bancos comerciais, sociedades de arrendamento mercantil “leasing” e financeiras) precisam administrar de maneira mais eficaz suas carteiras de empréstimos, para não causar prejuízos aos seus clientes e acionistas.

A competitividade gerada pelos bancos, que foram privados dos benefícios do floating (tempo decorrido entre o envio de recursos pelo devedor e o momento em que estes estão disponíveis para o credor), após as instabilidades econômicas, proporcionadas pelo Plano Real, fez com que compreendessem a necessidade de investir em mecanismos, para que seus negócios sejam efetuados com maior agilidade, eficiência e segurança, reduzindo assim os custos e aumentando os lucros.

O crédito será a grande fonte de recursos para o setor bancário, nos próximos anos, levando em conta a tendência de queda nas taxas de juros e a estabilidade do câmbio, obrigando os bancos a executar com maior ênfase sua função básica de auxílio à economia.

As novas regras estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional, sob a Resolução 2.682, em março de 2004, instituem o provisionamento de crédito em liquidação, baseando-se na avaliação da qualidade das carteiras dos bancos. Baseados nas informações internas e externas sobre os clientes (garantias, prazos, capacidade de pagamento e outras), os bancos terão que classificar as operações de crédito utilizando critérios verificáveis. O grande desafio para o mercado financeiro, como pode ser observado, depende da avaliação de risco de clientes para determinar o volume de empréstimos e a taxa a ser cobrada pelos bancos.

5.1 Definição de Crédito

“A concessão de crédito significa confiar que outrem irá honrar seus compromissos, nas datas pactuadas anteriormente”.

5.2 Os C's do Crédito

A abordagem tradicional de crédito consiste em avaliar alguns aspectos do tomador, sendo comumente conhecida como a análise dos 5 C's: Capital, Capacidade, Condições ,

Caráter e Colateral. Derivando das dimensões listadas no parágrafo anterior, algumas bibliografias citam novos “C’s” do crédito como: Conglomerado, Controle e Concorrência. Esse tipo de análise é predominantemente subjetivo e depende de “especialistas” em crédito.

GITMAN (1997:697) refere-se às dimensões “caráter” e “capacidade” como sendo as de maior importância para auxiliar o analista na concessão de crédito.

- **Caráter**

Refere-se ao risco moral, ou seja, à intenção do cliente de pagar ou não os compromissos assumidos, sendo o primeiro fator de seleção do cliente (BLATT, 1999:42).

A pontualidade do cliente no pagamento de suas obrigações é fator relevante na apuração do caráter do cliente, segundo SILVA (1997:77), podendo ser identificada por meio dos registros internos do banco ou o uso das informações comerciais e bancárias.

Avaliar o caráter do cliente, nem sempre é uma tarefa fácil, pois podem existir casos em que o atraso do pagamento, não significa que o cliente ou empresa não tenha intenção de pagar suas dívidas, portanto, antes de tomar qualquer decisão a respeito da reputação do cliente, é importante levantar informações no mercado.

- **Capacidade**

Refere-se a habilidade dos indivíduos em administrar seu negócio, para que possam pagar suas dívidas e gerar lucro, segundo vários autores.

O autor GITMAN (1997:696) tem a definição para “capacidade” como sendo possível o cliente saldar os créditos recebidos, sendo assim, a capacidade de pagamento do indivíduo ou empresa.

Devemos assim relacionar o fator “capacidade” à competência, competitividade e aspectos técnico do negócio a ser financiado, e não somente à capacidade de pagamento.

- **Capital**

O autor BLATT (1999:42) define “capital” como sendo a fonte de receita do cliente, ou seja, quais as origens de seus recursos, sua frequência e consistência.

“Capital” refere-se à condição financeira do cliente, no que se refere ao patrimônio líquido disponível para saldar suas dívidas.

A recomendação de BERNI (1999:04), é que os empréstimos não sejam superiores a 1/3 dos recursos disponíveis pelo cliente capital, reservas e lucros.

O Capital é um fator indispensável para auxiliar o analista na decisão do crédito, sendo uma informação de muito valor para a determinação da capacidade de pagamento do cliente.

- **Condição**

São fatores econômicos e setoriais que podem diminuir ou aumentar o risco do cliente, são compostos pela política assumida pelo governo, fatores regionais, concorrência, eventos naturais e conjuntura internacional.

Quaisquer umas das partes envolvidas na transação podem ser afetadas pelas políticas econômicas e empresariais, bem como os bens envolvidos no negócio. (GITMAN 1997:697).

- **Collateral**

Refere-se como sendo a capacidade do indivíduo ou empresa de oferecer garantias complementares para a segurança ao crédito solicitado, segundo SILVA (1997:96).

No caso de falência, o ativo deverá ser utilizado para saldar a operação de crédito, nesse caso, as garantias precisam ser muito bem selecionadas e representarem valores acima que os valores emprestados. Na avaliação dessas garantias reais a liquidez, a depreciação, a localização, as despesas com a venda, a capacidade de comercialização, os custos com manutenção e o valor venal do bem ligado ao negócio, devem ser muito bem avaliadas.

5.3 Riscos de Crédito

O mais antigo dos riscos financeiros é o risco de crédito. Desde antes da existência dos bancos, as avaliações sobre crédito para fins comerciais já existiam. A abordagem tradicional de crédito consiste em avaliar alguns aspectos do tomador, sendo comumente conhecida como a análise dos 5 C's, conforme já citadas no capítulo anterior. Esse tipo de análise é predominantemente subjetivo e, depende de “especialistas” em crédito.

Em anos mais recentes, especialmente a partir da década de 1950, ocorreram desenvolvimentos importantes na análise de crédito. O uso de técnicas quantitativas foi incorporado. Ratings, scoring, o modelo Z de Altman, modelos econo-métricos, expert systems e redes neurais passaram a fazer parte dos recursos utilizados pelas áreas de crédito. Esse arsenal de instrumentos foi enriquecido com o uso dos chamados modelos estruturais, baseados e teoria de opções, e reduzidos, fundamentados em “spreads” de crédito.

Alguns desses avanços no cálculo do risco de crédito foram desenvolvidos usando o instrumental usado no risco de mercado – mercado de ações, câmbio e renda fixa. Os instrumentos financeiros de mercado tiveram um crescimento impar nas décadas de 1970 e 1980. Foi criado uma variedade de derivativos: futuros, termos, opções etc. As bolsas desses instrumentos se tornaram instituições importantes e vultuosas somas foram despendidas em pesquisas teóricas.

O risco de crédito pode ser conceituado como sendo o risco de perda que acontece quando ocorre a inadimplência na operação de crédito, na maioria das análises o risco do tomador de crédito está relacionado com os:

- ✓ Fatores econômicos
- ✓ Fatores macro econômicos
- ✓ Fatores micro econômicos
- ✓ Políticas governamentais
- ✓ Fatores internos e externos de mercado

O analista de crédito deve possuir uma grande quantidade de informações para a decisão da concessão de crédito. A concessão de crédito é reflexo da multiplicidade, qualidade e origem das informações do proponente (tomador de crédito) e dever ser avaliado e administrado a partir da qualidade das informações disponíveis.

A concessão de crédito está relacionada com a disponibilidade do crédito (valor) mediante a promessa de quitação.

A relação de confiança entre o tomador de crédito e instituição deve ser transparente demonstrando que o devedor irá honrar com seus compromissos acordados previamente, em outras palavras o risco de perda do crédito relaciona-se com a incapacidade de pagamento da referida operação de concessão, como já vimos anteriormente estes riscos estão ligados com os fatores internos e externos que podem prejudicar o montante concedido.

Para determinar o risco de crédito, são utilizadas ferramentas estatísticas que quando usados corretamente auxiliam o controle do grau de inadimplência, e as avaliações de crédito julgamental.

Conforme GITMAN (1997:203), retorno é considerado o total dos lucros ganhos ou prejuízos acumulados resultantes de um investimento durante um determinado período de tempo.

A relação risco x retorno, está implícita, e ligada em qualquer operação de crédito, pois as medidas de risco e o grau de inadimplência determinam as políticas e a administração do capital e dos recursos disponíveis.

5.4 Modalidades de Crédito

O risco de crédito para pessoas físicas varia, de acordo com o cliente, tipo de produto, serviços e o tipo de entidade que concede o crédito, de forma geral existem atualmente duas modalidades macros na concessão de crédito:

Concedidos por Empresas Comerciais:

As empresas comerciais de médio porte (Small) operam, nesta modalidade de crédito atingindo principalmente as vendas ao público e as empresas cujo histórico de crédito do cliente ou da empresa, não apresenta ocorrências negativas. A análise é feita diretamente relacionada à capacidade de pagamento da dívida, desta maneira a análise é feita de forma superficial, conseqüentemente existe um aumento do risco, ou seja, o risco é alto.

Nas empresas comerciais de maior dimensão (Corporate), são criadas linhas de crédito especiais, isso ocorre em virtude das parcerias entre entidades financeiras legalmente situadas, com grande know na concessão de crédito. Neste caso a entidade financeira é responsável pelo colhimento dos documentos e comprovantes necessários para a concessão de crédito.

Concedidos por Instituições Financeiras

Nas instituições financeiras a análise de crédito é feita de forma automática quando se trata de concessão de crédito massificado, portanto o risco de crédito é exaustivamente

analisado e controlado, quer seja para pessoas físicas ou pessoas jurídicas, é claro que para cada uma desses segmentos existe o risco diferenciado, neste caso é necessário que os analistas de crédito sejam treinados em cada segmento.

No mercado atual de crédito, é possível encontrarmos linhas de crédito para habitação, automóveis novos e usados, compra de eletrodomésticos, compra de computadores, crédito pessoal e etc. Para as empresas em geral encontra-se linha de crédito para a compra de equipamentos de informática, financiamento de fluxo de caixa, compra de matéria prima, investimentos em infra-estrutura, investimento para projetos, etc..

Para a concessão de crédito para pessoas físicas ou para pessoas jurídicas o risco é avaliado inicialmente pelo cadastro do cliente, não esquecendo de analisar sua capacidade de pagamento, no caso de pessoas jurídicas deve-se analisar capacidade de geração de caixa, demonstrações financeiras, os rácios financeiros, carteira de cobrança, endividamento etc; em ambos os casos o analista deve procurar identificar a destinação do crédito.

Em alguns casos quando o cliente apresenta um risco mais elevado que os demais clientes, é possível solicitar um avalista de modo a reduzir o risco, em alguns casos outras garantias de pagamento são solicitadas, por exemplo, bens em nome do titular; etc.

Quando a empresa oferece um risco de crédito mais elevado, são solicitadas as garantias para a operação, porém o montante de crédito concedido é muito mais volumoso em termos financeiros.

5.5 Métodos para Avaliar o Cliente

A avaliação do potencial do cliente é o reflexo do relacionamento que possui com o Banco através do comportamento na utilização dos produtos e serviços, tempo de relacionamento. A análise e administração baseiam-se no processamento das informações cadastrais e históricas do cliente.

5.6 Método de Análise para Concessão de Crédito

É um documento que contém as informações que permitirão emitir um parecer sobre a operação de crédito. Serve de ponto de partida para uma análise de crédito mais aprofundada, deve ser um instrumento útil e de preenchimento rápido e simples.

Pode ou não incluir uma proposta de crédito, mas tem que ter em conta as necessidades específicas da empresa/instituição. Na classificação do risco de crédito anteriormente definido, consideramos a ficha cadastral como sendo a principal avaliação

inicial de crédito, porém o histórico do cliente ou da empresa proponente ao crédito é de suma importância no deferimento da concessão.

No histórico de crédito podemos analisar seu comportamento no mercado financeiro. Na ficha cadastral analisamos sua capacidade de pagamento frente ao empréstimo concedido. Em uma ficha cadastral normalmente analisamos os seguintes parâmetros:

Caráter do cliente: é normalmente o primeiro fator de seleção dos clientes, revela a intenção de pagar ou não os compromissos assumidos, o indicador mais óbvio da probabilidade do cliente vir a pagar as suas dívidas é o seu histórico como tomador de crédito. A pontualidade do cliente no pagamento das suas obrigações é um fator relevante para apurar o seu caráter. Os sistemas modernos de informática auxiliam no levantamento do histórico do cliente, as informações estão dispostas em bancos de dados comerciais e bancários. Existem casos em que o cliente ou empresa por motivos econômicos não saldou suas dívidas no tempo correto, nestes casos é necessária uma análise mais detalhada.

Capacidade de gestão: é a capacidade do tomador de crédito para gerir o seu negócio, a fim de gerar lucro e pagar as suas obrigações, honrando os seus compromissos. Em outras palavras, capacidade significa o potencial do cliente para saldar os créditos recebidos, a capacidade de ter em conta não só a capacidade de pagamento, mas também a competência, a competitividade e os aspectos técnicos do negócio a ser financiado, o valor, a origem, a previsão de recebimento dos valores, entre outros fatores.

Valor do patrimônio: O valor do patrimônio está relacionado com a saúde financeira do cliente ou da empresa no que diz respeito as suas obrigações em saldar seus créditos recebidos, no caso das empresas um dos critérios para avaliar é a dimensão do capital integralizado juntamente com seus acionistas.

Garantias de crédito: procura assegurar a garantia de pagamento do crédito que foi solicitado. Deve-se verificar se a garantia é coerente com o crédito solicitado, no mínimo deve representar valores iguais ou superiores aos montantes solicitados. Normalmente são aceitos ativos complementares que o tomador do crédito apresenta como garantias, no caso de insolvência o ativo deve pagar a operação de crédito. Para a avaliação das garantias reais deve-se ter em conta a liquidez, a depreciabilidade, a capacidade de comercialização da garantia, a localização, os custos de manutenção e as despesas de venda.

Riscos externos: São fatores econômicos e setoriais que podem aumentar ou diminuir o risco do cliente. Normalmente, são compostos pela política governamental, a conjuntura internacional, a concorrência, fatores regionais e eventos naturais.

É o método mais simples de avaliação do risco de crédito, consiste na atribuição de valores aos parâmetros históricos - cada analista considera um parecer sobre a ficha antes de emitir a análise final. O resultado deve proceder com os níveis de aprovação, por exemplo, "Crédito aprovado" ou "Crédito negado".

São vários os atributos a serem analisados, os indicadores incluídos nos parâmetros "caráter do cliente" e "capacidade de gestão", indicam o comportamento do cliente.

É possível representar o risco de crédito de um cliente por meio de equações, como as seguintes:

Risco de crédito = Caráter do cliente + Capacidade de gestão + Valor do patrimônio + Garantias de crédito + Envolvente contextual.

Caráter do cliente = Pontualidade no pagamento das dívidas + informações negativas + atributos demográficos (idade, estado civil, renda declarada, casa própria, tempo de residência, tempo emprego, etc.).

Capacidade de gestão = Análise das demonstrações financeiras + capacidade de pagamento.

Valor do patrimônio = comprovação do valor patrimonial dos bens + Valor de mercado (só se o cliente for uma empresa; é o valor a que o capital da empresa seria vendido em determinado momento).

Garantias de crédito = Liquidez (capacidade de o cliente pagar as suas dívidas) + Valor de mercado (quando o cliente é uma empresa) + formalização do contrato (as cláusulas do contrato podem exigir determinadas garantias de pagamento das dívidas, por exemplo, a existência de um fiador ou avalista).

Riscos externos = É uma análise puramente qualitativa das condições do mercado que a empresa não pode controlar, mas que influenciam o risco de crédito.

5.7 Métodos Estatísticos de Escoragem

É um tipo de análise utilizado para a avaliação da qualidade de crédito de clientes, sejam pessoas físicas ou jurídicas. Obtém-se através da pontuação de vários atributos, como por exemplo: idade, profissão, renda, atividade profissional, patrimônio, tipo de residência, etc.

O Credit Score é muito utilizado para a avaliação de crédito de compradores de bens duráveis, crédito pessoal e para atribuir limite de crédito aos clientes. Classifica os clientes em duas categorias:

Bons - são os clientes que não possuem restrições de crédito e cujo tempo de exposição ao produto permita que seja classificado desta forma (este tempo varia de acordo com o produto).

Maus - são os clientes que possuem mais de 60 dias de atraso no produto, e/ou que possuam restritivos, fundo de provisão, crédito em liquidação, protestos, etc podendo ser clientes novos.

O Attrition Score é um conceito que indica a propensão do cliente em deixar a instituição financeira, através de análise da diminuição de seus negócios, como por exemplo: redução nos investimentos, redução nos volumes de depósitos, cancelamento das operações e serviços (renovação de produtos, débitos automáticos) e ausência de aquisição de novos produtos, entre outros. Classifica os clientes em duas categorias:

Clientes com Potencial - são os clientes com condições de adquirir produtos, investimentos.

Clientes sem Potencial - são os clientes que já possuem um risco de crédito elevado.

O Collection Score é a denominação dada aos modelos estatísticos para o planejamento de cobrança de cada operação de crédito em atraso. Este sistema dependerá da qualidade dos dados recolhidos e da inteligência do seu inter-relacionamento. Classifica os clientes em duas categorias:

Bons Pagadores - são os clientes com condições de honrar seus compromissos.

Maus Pagadores - são os clientes com risco de crédito elevado.

Para a construção de um sistema de credit score é preciso processar uma quantidade de dados e atributos bastante significativa, o que nem todas as empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, conseguirão fazer.

As empresas financeiras, normalmente procedem às análises estatísticas para avaliar o risco, estas análises facilitam, por um lado, a compreensão e exploração do risco e potencial do cliente, por outro lado, criam estimativas precisas das probabilidades do aumento do relacionamento direto com o cliente ou dos créditos a serem pagos, definindo um critério que visa a maximização das receitas e a minimização das perdas, fornecendo uma base estatística satisfatória para comprovação das decisões.

5.8 Análises Estatísticas – Escore de Clientes

Estatística Descritiva: Grandes conjuntos de dados possuem um sério obstáculo para qualquer tentativa de extração de informações visuais pertinentes aos mesmos. Muitas das informações contidas nos dados podem ser obtidas por cálculo de certos números, conhecidos

como estatísticas descritivas. Por exemplo, a média aritmética ou média amostral, é uma estatística descritiva que fornece informação de posição, isto é, representa um valor central para o conjunto de dados. Como um outro exemplo, a média das distâncias ao quadrado de cada dado em relação à média, fornece uma medida de dispersão, ou variabilidade.

Análise Multivariada: Estabelecer relações, encontrar ou propor leis explicativas é o papel próprio da ciência. Para isso é necessário controlar, manipular, medir as variáveis que são consideradas relevantes ao entendimento do fenômeno analisado. Muitas são as dificuldades em traduzir as informações obtidas em conhecimento. O desenvolvimento tecnológico oriundo das descobertas científicas tem alavancado o desenvolvimento científico, o que amplia em várias ordens de grandeza a capacidade de obter informações de acontecimentos e fenômenos que estão sendo analisados. Uma grande massa de informação deve ser processada antes de ser transformada em conhecimento. Portanto, cada vez mais estamos necessitando de ferramentas estatísticas que apresentem uma visão mais global do fenômeno. A denominação “Análise Multivariada” corresponde a um grande número de métodos e técnicas que utilizam simultaneamente todas as variáveis na interpretação teórica do conjunto de dados obtidos.

Análise Agrupamento/Cluster: As análises rudimentares e exploratórias de dados como os procedimentos gráficos auxiliam, em geral, o entendimento da complexa natureza da análise multivariada. Encontrar nos dados uma estrutura natural de agrupamento é uma importante técnica exploratória. A análise de agrupamento deve ser distinguida da análise discriminante, pelo fato desta última ser aplicada a um número de grupos já conhecidos, tendo por objetivo a discriminação de um novo indivíduo a um destes grupos. A análise de agrupamento por sua vez não considera o número de grupos e é realizada com base na similaridade ou dissimilaridade (distâncias). Objetivo dessa análise é agrupar objetos semelhantes segundo suas características (variáveis). Todavia, não existem impedimentos para realizar o agrupamento de variáveis semelhantes segundo as realizações obtidas pelos processos amostrais. A análise de agrupamento tem, em geral, como objetivo, estruturar dados de modo a constituir uma partição dos dados em grupos. Esta partição deverá ter como característica a homogeneidade dos elementos que se inserem em cada grupo (homogeneidade intra-grupos) e a diferença dos grupos entre si (heterogeneidade entre-grupos). A Análise de Agrupamento baseia-se, muito frequentemente, em medidas que traduzem a dissemelhança entre as entidades a agrupar. Estas medidas podem representar-se numa matriz $D = [d_{ij}^*]$. Uma medida de dissemelhança entre duas entidades i e i^* é, por

definição, d_{ii^*} tal que:

$$d_{ii^*} \geq 0$$

$$d_{ii^*} = d_{i^*i}$$

$$d_{ii} = 0$$

Tipicamente as dissemelhanças são determinadas a partir de variáveis base, caracterizando as entidades a agrupar $d_{ii^*} = d(x_i, x_{i^*})$ em que $d(x_i, x_{i^*})$ representa a dissemelhança entre as entidades i e i^* , caracterizadas por múltiplas variáveis $X_1 \dots X_J$.

Medidas de dissemelhança entre entidades caracterizadas por variáveis quantitativas

Distância Euclidiana	$d_{ii^*} = \sqrt{\sum_{j=1}^J (x_{ij} - x_{i^*j})^2}$
Distância Euclidiana Quadrática	$d_{ii^*}^2 = \sum_{j=1}^J (x_{ij} - x_{i^*j})^2$
Distância City Block	$d_{ii^*} = \sum_{j=1}^J x_{ij} - x_{i^*j} $
Distância de Chebichev	$d_{ii^*} = \max_j x_{ij} - x_{i^*j} $

Medidas de semelhança entre entidades caracterizadas por variáveis binárias

Coeficiente de emparelhamento simples (<i>simple matching</i>)	$\delta_{ii^*} = \frac{a+d}{a+b+c+d}$
Coeficiente de Jaccard	$\delta_{ii^*} = \frac{a}{a+b+c}$
Coeficiente de Russell e Rao	$\delta_{ii^*} = \frac{a}{a+b+c+d}$

Análise Bivariada: Nesta fase cada informação coletada na amostra é avaliada quanto a sua capacidade de previsão do desempenho do bom e do mau isto é, cada informação é testada contra a variável que identifica o cliente com potencial do cliente sem potencial.

Variáveis Dummy: Essa variável só assume dois valores em um cálculo de regressão, zero ou um, com este artifício evitam-se vieses decorrentes da não linearidade dos atributos, no cálculo da Regressão Linear.

Tabelas de Contingência: Através de tabelas de contingência identifica-se a associação entre duas variáveis. Outra maneira de se verificar o grau de relacionamento das informações (características) é através da análise do risco relativo da relação do percentual de bons pagadores sobre percentual de maus pagadores em tabelas de contingência.

Regressão Linear Múltipla: As Regressões Lineares Múltipla envolvem uma variável dependente, porém duas ou mais variáveis independentes (explanatórias). A teoria é uma extensão da análise de regressão linear simples, tendo como objetivo estabelecer um hiperplano que possa ser usado para prever valores de Y (maus pagadores) para um conjunto de variáveis independentes ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$). Em regra geral o modelo linear segue a seguinte notação $Y = a + b_1 * X_1 + b_2 * X_2 + b_3 * X_3 + \dots + b_n * X_n$, onde:

“Y” é a variável dependente bom pagador ou mau pagador

“a” é constante do modelo linear

X_1 é a variável dependente 1 e b_1 é o seu coeficiente, e assim sucessivamente até X_n e b_n .

Considere o modelo de regressão linear para n variáveis:

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i$$

Em notação matricial temos,

$$\begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & X_{21} & X_{31} & \dots & X_{k1} \\ 1 & X_{22} & X_{32} & \dots & X_{k2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & X_{2n} & X_{3n} & \dots & X_{kn} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \beta_1 \\ \beta_2 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_k \end{bmatrix}$$

Em notação simplificada,

$$\begin{matrix} \mathbf{Y} & = & \mathbf{X} & \boldsymbol{\beta} & + & \boldsymbol{\varepsilon} \\ n \times 1 & & n \times k & k \times 1 & & n \times 1 \end{matrix}$$

Hipóteses no modelo matricial

1. $E(\boldsymbol{\varepsilon}) = 0$, que significa

$$E \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_k \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} E(\varepsilon_1) \\ E(\varepsilon_2) \\ \vdots \\ E(\varepsilon_k) \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{pmatrix}$$

$$2. E(\varepsilon\varepsilon') = \sigma^2 \mathbf{I}$$

3. A matriz \mathbf{X} é não estocástica, ou seja, é formada por um conjunto de números fixos.

4. O posto de \mathbf{X} é $\rho(\mathbf{X}) = k$, em que k é o número de colunas em \mathbf{X} e k é menor que o número de observações, n .

5. O vetor ε possui uma distribuição normal multivariada, isto é, $\varepsilon \sim N(0, \sigma^2 \mathbf{I})$.

Estimativas de mínimos quadrados ordinários

A estimativa da equação pode ser apresentada da seguinte forma:

$$Y_i = \hat{\beta}_1 + \hat{\beta}_2 X_{2i} + \hat{\beta}_3 X_{3i} + \dots + \hat{\beta}_k X_{ki} + \hat{\varepsilon}_i$$

Em notação escalar temos

$$\mathbf{y} = \mathbf{X}\hat{\beta} + \hat{\varepsilon}$$

Ou

$$\hat{\varepsilon} = \mathbf{y} - \mathbf{X}\hat{\beta}$$

Multiplicando ambos os termos pela transposta,

$$\begin{aligned} \hat{\varepsilon}'\hat{\varepsilon} &= (\mathbf{y} - \mathbf{X}\hat{\beta})'(\mathbf{y} - \mathbf{X}\hat{\beta}) \\ &= \mathbf{y}'\mathbf{y} - 2\hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{y} + \hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{X}\hat{\beta} \end{aligned}$$

Igualando o gradiente da Equação (57) a zero obtemos o sistema de equações presente na Equação (58).

$$\begin{bmatrix} \mathbf{n} & \sum X_{2i} & \sum X_{3i} & \dots & \sum X_{ki} \\ \sum X_{2i} & \sum X_{2i}^2 & \sum X_{2i}X_{3i} & \dots & \sum X_{2i}X_{ki} \\ \sum X_{3i} & \sum X_{3i}X_{2i} & \sum X_{3i}^2 & \dots & \sum X_{3i}X_{ki} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \sum X_{ki} & \sum X_{ki}X_{2i} & \sum X_{ki}X_{3i} & \dots & \sum X_{ki}^2 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \hat{\beta}_1 \\ \hat{\beta}_2 \\ \hat{\beta}_3 \\ \vdots \\ \hat{\beta}_k \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1 & \dots & 1 \\ X_{21} & X_{22} & X_{23} & \dots & X_{2n} \\ X_{31} & X_{32} & X_{33} & \dots & X_{3n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{k1} & X_{k2} & X_{k3} & \dots & X_{kn} \end{bmatrix}$$

Ou,

$$(\mathbf{X}'\mathbf{X})\hat{\beta} = \mathbf{X}'\mathbf{y}$$

Isolando $\hat{\beta}$,

$$\hat{\beta} = (\mathbf{X}'\mathbf{X})^{-1} \mathbf{X}'\mathbf{y}$$

O coeficiente de determinação da regressão pode ser definido como:

$$R^2 = \frac{\text{Soma dos Quadrados dos Erros}}{\text{Soma dos Quadrados dos Totais}} = \frac{\hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{y} - n\bar{Y}^2}{\mathbf{y}'\mathbf{y} - n\bar{Y}^2}$$

A variância do modelo σ^2 pode ser estimada por:

$$\hat{\sigma}^2 = \frac{\hat{\mathbf{u}}'\hat{\mathbf{u}}}{n-k}$$

$$= \frac{\mathbf{y}'\mathbf{y} - \hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{y}}{n-k}$$

A expressão abaixo estima a matriz de variância e covariância dos estimadores de mínimos quadrados da regressão.

$$E\left[(\hat{\beta} - \beta)(\hat{\beta} - \beta)'\right] = \sigma^2(\mathbf{X}'\mathbf{X})^{-1}$$

$$= \begin{bmatrix} \text{var}(\hat{\beta}_1) & \text{cov}(\hat{\beta}_1, \hat{\beta}_2) & \dots & \text{cov}(\hat{\beta}_1, \hat{\beta}_k) \\ \text{cov}(\hat{\beta}_2, \hat{\beta}_1) & \text{var}(\hat{\beta}_2) & \dots & \text{cov}(\hat{\beta}_2, \hat{\beta}_k) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \text{cov}(\hat{\beta}_k, \hat{\beta}_1) & \text{cov}(\hat{\beta}_k, \hat{\beta}_2) & \dots & \text{var}(\hat{\beta}_k) \end{bmatrix}$$

Testes de hipóteses sobre os coeficientes de regressão múltipla

Se considerarmos que $\varepsilon \sim N(0, \sigma^2\mathbf{I})$ podemos considerar que os estimadores de mínimos quadrados ordinários $\hat{\beta}_i$ possuem a distribuição normal, ou seja.

$$\hat{\beta} \sim N[\beta, \sigma^2(\mathbf{X}'\mathbf{X})]$$

E cada elemento de $\hat{\beta}$ possui a distribuição t com $n - k$ graus de liberdade.

$$t_0 = \frac{\hat{\beta}_i - \beta_i}{\sqrt{\text{var}(\hat{\beta}_i)}}$$

A tabela de análise de variância da regressão linear simples ficaria conforme a Tabela 3.

Tabela 3- Análise de variância da regressão linear múltipla.

Fonte de variação	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Média Quadrática	F
Explicada	$\hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{y} - n\bar{Y}^2$	$k - 1$	$\frac{\hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{y} - n\bar{Y}^2}{k - 1}$	$\frac{(\hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{y} - n\bar{Y}^2)/(k - 1)}{(\mathbf{y}'\mathbf{y} - \hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{y})/(n - k)}$
Não explicada	$\mathbf{y}'\mathbf{y} - \hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{y}$	$n - k$	$\frac{\mathbf{y}'\mathbf{y} - \hat{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{y}}{n - k}$	
Total	$\mathbf{y}'\mathbf{y} - n\bar{Y}^2$	$n - 1$		

5.9 Processo de Concessão

5.9.1 Elaboração da Ficha de Análise

Uma vez avaliado o risco e emitido um parecer favorável em relação à concessão de crédito, deve ser elaborada uma proposta de crédito. Esta inclui:

- ✓ A definição da forma como a operação foi realizada;
- ✓ O nome de quem autorizou a operação;
- ✓ Os dados pessoais do tomador do crédito e do avalista (caso exista);
- ✓ A descrição da operação: valor, prazo, forma de pagamento, garantias, etc.

As conclusões das análises realizadas, nomeadamente a descrição dos resultados das pesquisas realizadas para a emissão do parecer.

A proposta de crédito deverá ser elaborada tendo sempre em conta a política de crédito, que norteia as tomadas de decisão em relação ao crédito. Nela deve estar definido o tipo de crédito que a empresa deve conceder aos seus clientes bem como os resultados que se pretendem alcançar com estas operações.

5.10 Política de Crédito

Para ser bem sucedida, a política de crédito terá a atenção nos seguintes aspectos:

- ✓ **Legislação e normas legais:** as empresas devem estar atentas à legislação vigente para que não incorram em riscos desnecessários.
- ✓ **Posicionamento estratégico da empresa:** definição do público alvo (pessoas físicas e/ou jurídicas), da área geográfica de atuação, quais os produtos que vai operar (leasing, por exemplo) e em que mercados vão atuar.
- ✓ **Resultados que a empresa deseja atingir:** quanto é que a empresa espera ter como resultado? Quais os objetivos de negócio? Pessoas com objetivos mais agressivos tendem a adotar uma política de crédito com mais disposição para a tomada de risco. Assim, podemos concluir que o nível de exposição ao risco mais o resultado ou retorno esperado é o que irá determinar a política de crédito.
- ✓ **Poderes de decisão: definição de quem e como será feita a concessão de crédito.**

A política de crédito ao consumidor é formalizada com o mesmo processo usado para aprovar novos de produto de crédito, ou modificações nesta mesma política. Uma vez que ela é implementada e seguida, torna-se possível acompanhar o sucesso ou a falha dos vários elementos incluídos no processo de iniciação ao crédito, controle de retenção e no processo de

cobrança. Com a aprovação feita de forma adequada, as políticas poderão sempre ser modificada. Mas sem a orientação de uma norma, o comportamento da gerência é bastante difícil de ser controlado.

5.10.1 Processo de Performance

- ✓ Possuir um sistema de *scoring*, aprovado e validado estatisticamente, implantado para cada produto massificado de crédito ao consumidor.
- ✓ Ter uma política firme e definida quanto aos padrões de exceções (acima e abaixo do ponto de corte), e monitorar o desempenho contra estes padrões.
- ✓ Utilizar um método sistemático para detectar e reduzir a incidência de erros na *scoring*.
- ✓ Conhecer a base sobre a qual foi estabelecidos o ponto de corte da *scoring* e o impacto potencial na relação risco/recompensa em aumentá-lo ou diminuí-lo.
- ✓ Possuir um método formal para validar os sistemas de *scoring* periodicamente.
- ✓ Possuir um sistema padrão para o desenvolvimento dos programas de mala direta.

5.10.2 Processo para Avaliar a Qualidade

- ✓ Companhias que fornecem listas;
- ✓ *Bureaus* de crédito;
- ✓ Postagem;
- ✓ Dados demográficos.

5.10.3 Processos Alinhados a Estratégia de Crédito

- ✓ Para cada produto não *escorado*: Possuir um processo de seleção de crédito bem testado ou uma fórmula para empréstimos, também bem testada;
- ✓ Monitorar desvios.
- ✓ Possuir relatórios de controles gerenciais (MIS) suficientemente completo para isolar a responsabilidade do financiador, incluindo o desempenho do *portfolio*, através de:
 - Classe de *score*;
 - Programas de mala direta;
 - Safras;
 - Produtos;
 - Fonte (revendedor/filial/região);
 - Exceções.

- ✓ Utilizar um formulário de propostas (ou meio similar) que fornecerá informações suficientes para o futuro desenvolvimento de *score* de crédito;
- ✓ Estabelecer normas gerais para análise de carga/gastos dos consumidores para cada produto e subproduto, e monitorar os desvios.
- ✓ Possuir uma política firme para avaliar/agir sobre um produto com garantia, e para aperfeiçoar a segurança.
- ✓ Possuir política determinando que linhas de crédito rotativas (e cartões) vençam ou sejam inutilizados, após um período de tempo pré-determinado, sem o preenchimento de um novo formulário de proposta.
- ✓ Utilizar um processo validado estatisticamente, para decidir sobre a renovação de contas.
- ✓ Aumentar e diminuir os limites de crédito usando critérios estatísticos.
- ✓ Planejar o processo para monitoramento da carteira por segmento de clientes para acompanhar os índices de *Attrition*;

6 Metodologia de Análise

6.1 Escolha do Método

O principal objetivo deste relatório é demonstrar que a análise estatística de Bivariadas pode evidenciar alternativas e estratégicas para ações de retenção de clientes.

6.2 Definição da Amostra:

Neste estudo, analisamos o perfil dos clientes que não são tomadores de recursos financeiros, que não tem restrições mercadológicas de crédito e que causam o *Attrition* voluntário.

Para compor a base de estudos e de testes estatísticos, foram utilizadas as seguintes variáveis:

- ✓ Sexo
- ✓ Idade
- ✓ Estado Civil
- ✓ Quantidade de Dependentes
- ✓ Renda
- ✓ Escolaridade
- ✓ Comprovação de Renda
- ✓ Natureza da Ocupação
- ✓ Tipo de Residência
- ✓ Quantidade de Bens Imóveis
- ✓ Tempo de Emprego
- ✓ Tempo de relacionamento com a instituição fornecedora do crédito
- ✓ Unidade da Federação (UF Residencial) – Regiões

6.3 Análise e Interpretação dos Dados

Os estudos foram realizados a partir de uma base de 1,5 milhão de registros de clientes pessoas físicas, titulares de conta correntes e, que possuem o Produto Cheque Especial (limite de crédito automático na conta corrente).

Retiramos uma amostra aleatória de 686 clientes com o objetivo de identificarmos o perfil do cliente com *attrition* voluntário.

A amostra foi analisada em partes, conforme segue:

1. Estudo inicial para conhecimento do conteúdo da amostra;
2. Estudo da Amostra considerando a Segmentação de Clientes;
3. Observação da ocorrência de *Attrition* da amostra;
4. Estudo dos índices de *Attrition* e análise sobre a probabilidade de novas ocorrências de *Attrition*.

No decorrer das análises, as hipóteses propostas para este estudo serão validadas:

- a) Qual a região do país com maior/menor incidência de *attrition*?
- b) Clientes mal enquadrados na política de segmento causam *attrition*?
- c) O perfil do cliente é diferente por região?
- d) Quais são as principais características que os diferem?
- e) A ocorrência de *attrition* é maior entre homens ou mulheres, casados ou solteiros?

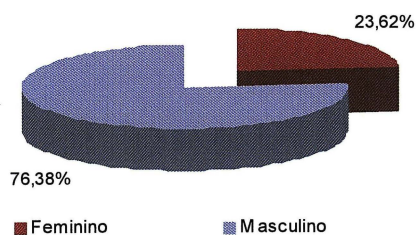
1. Estudo da Amostra

TABELA 1.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA: SEXO – MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe		Amostra	
		#	%
Sexo	Feminino	162	23,62%
	Masculino	524	76,38%
Total		686	100,00%

Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 1.1.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
HOMENS E MULHERES



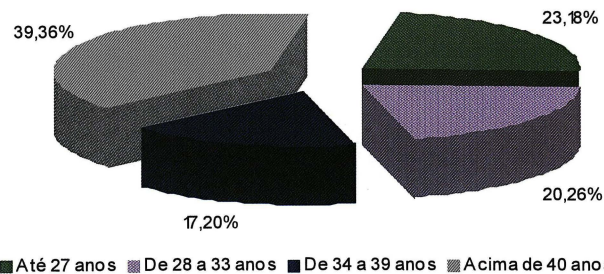
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Dos clientes titulares das contas correntes que constam na amostra, a maioria são homens e as mulheres totalizam apenas 23,62%.

TABELA 1.2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES: SEXO E IDADE DO TITULAR DA CONTA CORRENTE – MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Sexo						Total		
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra	
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra			
Idade Titular	Até 27 anos	43	26,54%	6,27%	116	22,14%	16,91%	159	23,18%
	De 28 a 33 anos	27	16,67%	3,94%	112	21,37%	16,33%	139	20,26%
	De 34 a 39 anos	23	14,20%	3,35%	95	18,13%	13,85%	118	17,20%
	Acima de 40 anos	69	42,59%	10,06%	201	38,36%	29,30%	270	39,36%
Total		162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

GRÁFICO 1.2.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA: IDADE DO TITULAR

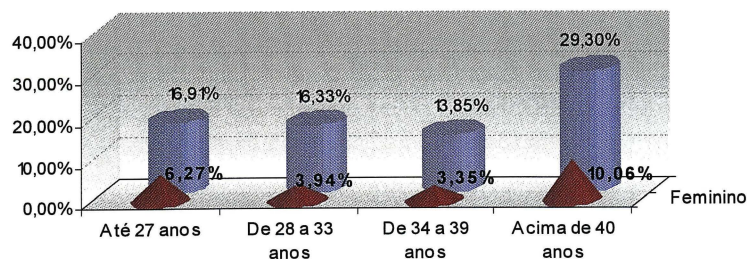


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Identificamos que 39,36% da amostra são clientes com Idade "acima de 40 anos", sendo que 10,06% são "mulheres" e 29,30% são "homens". Apesar da amostra apresentar maior representatividade em clientes do sexo "masculino" (76,38%), na distribuição de clientes por classe "Sexo" e "Idade", verificamos que entre os clientes do sexo "feminino" (69,14%) pertencem as faixas etárias "até 27 anos" e "acima de 40 anos" e, entre os clientes do sexo "masculino" (60,50%) pertencem a estas faixas etárias.

A amostra distribuída nas classes sexo "feminino e masculino" e "faixa etária" apresentam quantidades de clientes muito próximas.

TABELA 1.2.2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA: SEXO E IDADE

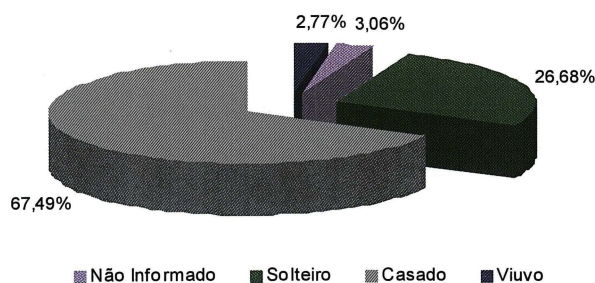


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 1.3 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES: ESTADO CIVIL E SEXO
– MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe		Sexo						Total	
		Feminino			Masculino			Classe	Amostra
		#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra		
Estado Civil	Não Informado	8	4,94%	1,17%	13	2,48%	1,90%	21	3,06%
	Solteiro	56	34,57%	8,16%	127	24,24%	18,51%	183	26,68%
	Casado	94	58,02%	13,70%	369	70,42%	53,79%	463	67,49%
	Viuvo	4	2,47%	0,58%	15	2,86%	2,19%	19	2,77%
Total		162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

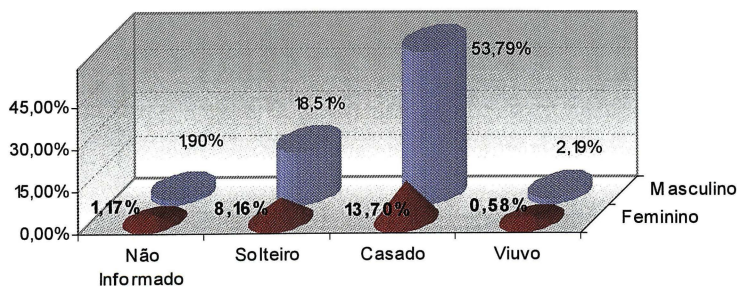
GRÁFICO 1.3.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
ESTADO CIVIL



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A maior representatividade está no estado civil "Casados" sendo 67,49% da amostra e, composta por 13,70% de Mulheres e 53,79% de Homens. Entre os clientes do "sexo feminino" 58,02% são "casadas" e entre o sexo masculino 53,79% "são casados", o que indica que os clientes da amostra possuem um perfil semelhante.

GRÁFICO 1.3.2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
SEXO E ESTADO CIVIL

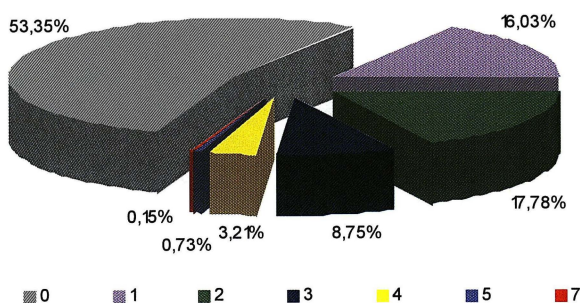


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 1.4 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES: SEXO E QUANTIDADE DE DEPENDENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Sexo						Total		
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra	
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra			
Quantidade de Dependentes	0	103	63,58%	15,01%	263	50,19%	38,34%	366	53,35%
	1	24	14,81%	3,50%	86	16,41%	12,54%	110	16,03%
	2	29	17,90%	4,23%	93	17,75%	13,56%	122	17,78%
	3	6	3,70%	0,87%	54	10,31%	7,87%	60	8,75%
	4	0	0,00%	0,00%	22	4,20%	3,21%	22	3,21%
	5	0	0,00%	0,00%	5	0,95%	0,73%	5	0,73%
	7	0	0,00%	0,00%	1	0,19%	0,15%	1	0,15%
Total		162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

GRÁFICO 1.4.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA: QUANTIDADE DEPENDENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A variável "Quantidade de Dependentes" é interessante nos estudos porque indica o comprometimento de renda do cliente. Os clientes que possuem dependentes, apresentam um comprometimento de renda maior, principalmente se estes dependentes forem "filhos".

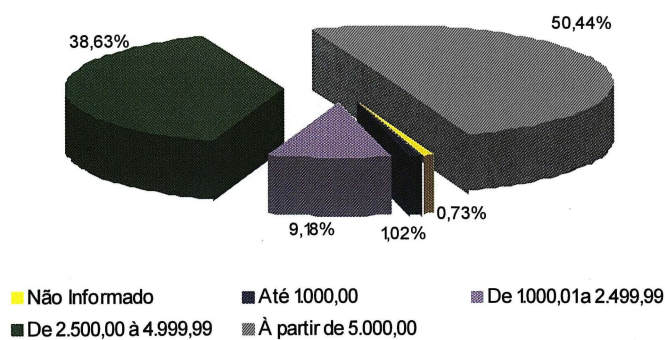
Os clientes que não possuem dependentes têm maior potencial para o consumo de produtos e podem ser usados em estratégias de prospecção.

Apesar de 67,49% da amostra ser composta de "Casados", verificamos que 53,35% não possuem dependentes e, 33,82% possuem entre 1 e 2 dependentes.

TABELA 1.5 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES: SEXO E RENDA MENSAL
– SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Sexo						Total		
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra	
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra			
Renda Mensal	Não Informado	4	2,47%	0,58%	1	0,19%	0,15%	5	0,73%
	Até 1.000,00	3	1,85%	0,44%	4	0,76%	0,58%	7	1,02%
	De 1.000,01 a 2.499,99	11	6,79%	1,60%	52	9,92%	7,58%	63	9,18%
	De 2.500,00 à 4.999,99	79	48,77%	11,52%	186	35,50%	27,11%	265	38,63%
	À partir de 5.000,00	65	40,12%	9,48%	281	53,63%	40,96%	346	50,44%
Total		162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

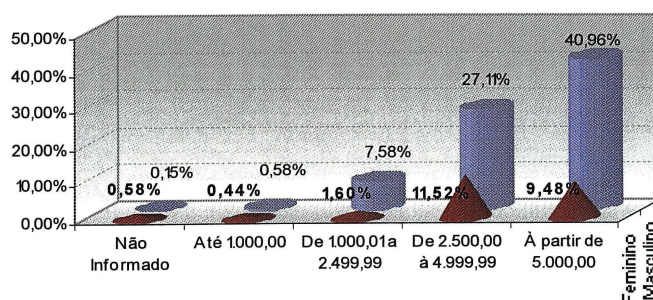
GRÁFICO 1.5.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
RENDA MENSAL



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A metade dos clientes da amostra (50,44%) apresentaram renda mensal a partir de R\$ 5.000,00 sendo que destes 40,96% são homens. Observando as classes "sexo" e "renda", verificamos que dos clientes da classe sexo "feminino" 48,77% apresentam renda mensal entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.999,00.

GRÁFICO 1.5.2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
SEXO E RENDA MENSAL

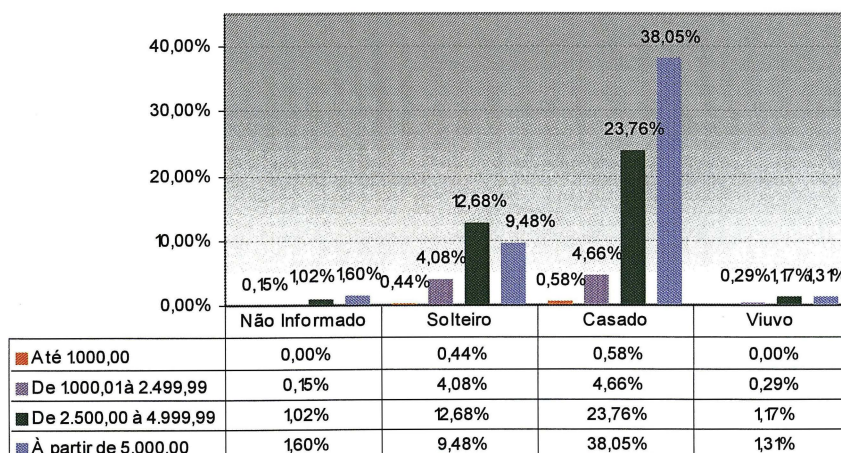


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 1.6 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES ESTADO CIVIL E RENDA MENSAL
– SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Renda Mensal								Total		
	Não Informado	Até 1.000,00	% Amostra	De 1.000,01 à 2.499,99	% Amostra	De 2.500,00 à 4.999,99	% Amostra	À partir de 5.000,00	% Amostra	# Classe	% Amostra
Não Informado	2	0	0,00%	1	0,15%	7	1,02%	11	1,60%	21	3,06%
Estado Civil											
Solteiro	0	3	0,44%	28	4,08%	87	12,68%	65	9,48%	183	26,68%
Casado	3	4	0,58%	32	4,66%	163	23,76%	261	38,05%	463	67,49%
Viuvo	0	0	0,00%	2	0,29%	8	1,17%	9	1,31%	19	2,77%
Total	5	7	1,02%	63	9,18%	265	38,63%	346	50,44%	686	100,00%

GRÁFICO 1.6.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
RENDA MENSAL E ESTADO CIVIL



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

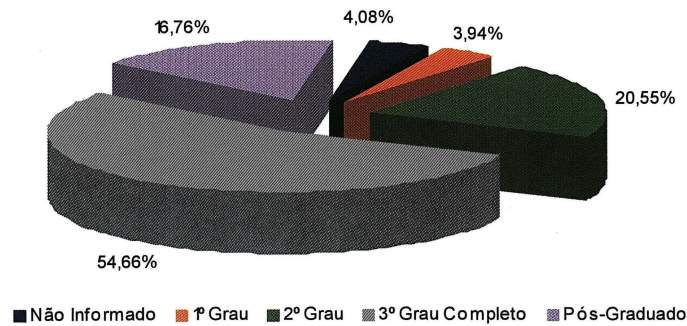
Conforme observamos na Tabela 1.3, os clientes "Casados" representam 67,49% da amostra, sendo que 13,70% são Mulheres e 53,79% são Homens. Ao analisarmos o "Estado Civil e a Renda Mensal", identificamos que 38,05% dos clientes "Casados" possuem o maior valor de renda: à partir de R\$ 5.000,00 e os demais 23,76% possuem Renda Mensal entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.999,99.

Os "Solteiros" apresentam maior representatividade (12,68%) na faixa de renda entre R\$ 2.500,00 e 4.999,99 e apenas 9,48% apresentam renda à partir de R\$ 5.000,00.

TABELA 1.7 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES SEXO E ESCOLARIDADE
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Sexo						Total	
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra		
Não Informado	8	4,94%	1,17%	20	3,82%	2,92%	28	4,08%
Escolaridade de 1º Grau	8	4,94%	1,17%	19	3,63%	2,77%	27	3,94%
2º Grau	28	17,28%	4,08%	113	21,56%	16,47%	141	20,55%
3º Grau Completo	92	56,79%	13,41%	283	54,01%	41,25%	375	54,66%
Pós-Graduado	26	16,05%	3,79%	89	16,98%	12,97%	115	16,76%
Total	162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

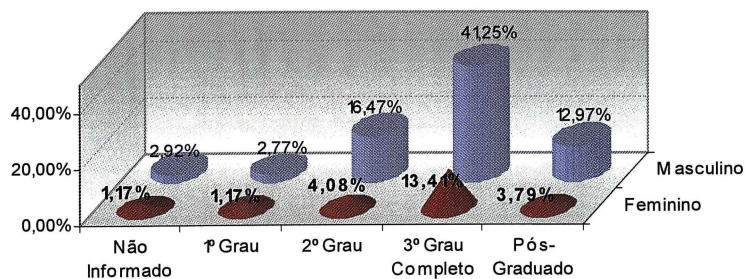
GRÁFICO 1.7.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
ESCOLARIDADE



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Dos clientes da amostra, 71,43% possuem nível superior, sendo que destes 16,76% são Pós Graduados. Entre os clientes da classe sexo "feminino" 56,79% possuem "3º Grau Completo" e 16,05% são "Pós-Graduados", muito similar ao perfil da classe sexo "masculino" onde 54,01% possuem 3º Grau Completo e 16,98% são "Pós-Graduados".

GRÁFICO 1.7.2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
SEXO E ESCOLARIDADE

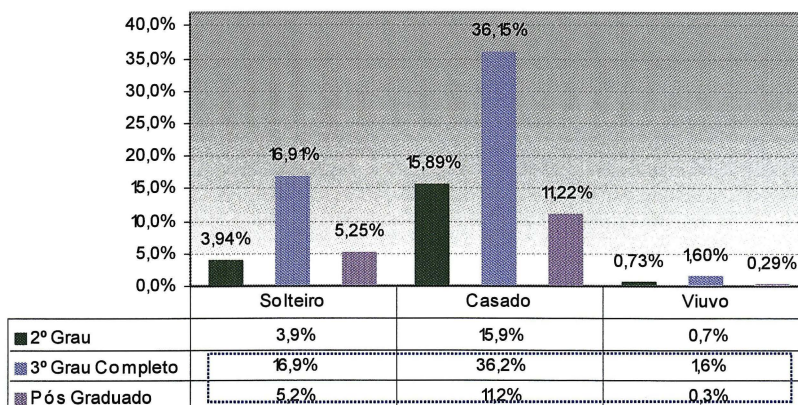


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 1.8 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES SEXO E ESTADO CIVIL
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe		Escolaridade								Total #
		Não Informado	1º Grau	2º Grau	% Amostra	3º Grau Completo	% Amostra	Pós Graduado	% Amostra	
Estado Civil	Não Informado	21	-	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	21
	Solteiro	1	3	27	3,9%	116	16,9%	36	5,2%	183
	Casado	5	24	109	15,9%	248	36,2%	77	11,2%	463
	Viuvo	1	-	5	0,7%	11	1,6%	2	0,3%	19
Total		28	27	141	20,6%	375	54,7%	115	16,8%	686

GRÁFICO 1.8.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA: ESTADO CIVIL E ESCOLARIDADE



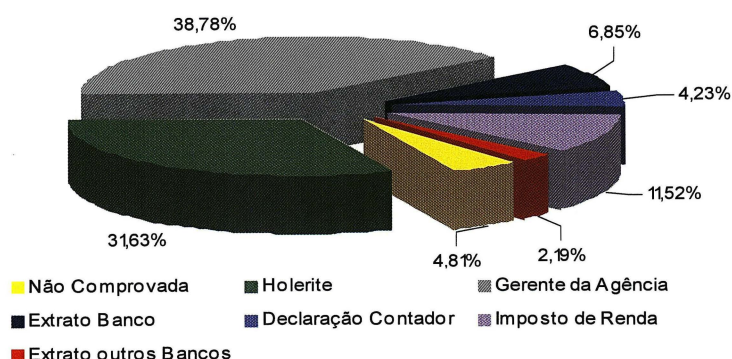
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Dos 71,43% de clientes da amostra que possuem nível superior 47,48% são "Casados" e 22,16% são "Solteiros". A amostra possui apenas 2,60% de clientes "Viúvos" e destes 1,60% possuem 3º Grau Completo.

TABELA 1.9 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES SEXO E COMPROVANTE DE RENDA
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Sexo						Total	
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra		
Não Comprovada	10	6,17%	1,46%	23	4,39%	3,35%	33	4,81%
Holerite	56	34,57%	8,16%	161	30,73%	23,47%	217	31,63%
Gerente da Agência	65	40,12%	9,48%	201	38,36%	29,30%	266	38,78%
Extrato Banco	7	4,32%	1,02%	40	7,63%	5,83%	47	6,85%
Declaração Contador	5	3,09%	0,73%	24	4,58%	3,50%	29	4,23%
Imposto de Renda	16	9,88%	2,33%	63	12,02%	9,18%	79	11,52%
Extrato outros Bancos	3	1,85%	0,44%	12	2,29%	1,75%	15	2,19%
Total	162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

GRÁFICO 1.9.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
COMPROVANTE DE RENDA

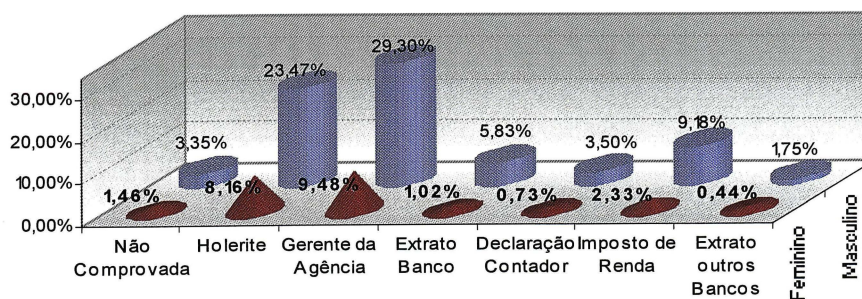


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Nesta amostra 38,78% clientes comprovaram renda através de parecer do Gerente, sendo 40,12% pertencem ao sexo "feminino" e 38,36% pertencem ao sexo "masculino" e, geralmente são Empresários e Profissionais Liberais.

Dos 31,63% clientes que comprovaram renda através comprovante salarial/holerite 34,57% são do sexo "feminino" e 30,73% são do sexo "masculino". Os demais 29,59% comprovaram renda através de Extrato de Banco, Declaração de Contador, Imposto de Renda, etc...

GRÁFICO 1.9.2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
SEXO E COMPROVANTE DE RENDA

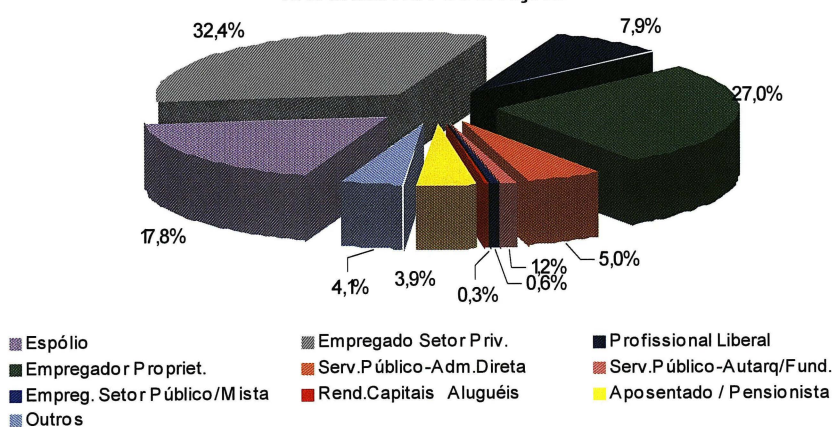


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 1.10 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES SEXO E NATUREZA DA OCUPAÇÃO
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Sexo						Total	
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra		
Espólio	27	16,67%	3,94%	95	18,13%	13,85%	122	17,78%
Empregado Setor Priv.	52	32,10%	7,58%	170	32,44%	24,78%	222	32,36%
Profissional Liberal	12	7,41%	1,75%	42	8,02%	6,12%	54	7,87%
Empregador Propriet.	39	24,07%	5,69%	146	27,86%	21,28%	185	26,97%
Natureza da Ocupação Serv.Público-Adm.Direta	7	4,32%	1,02%	27	5,15%	3,94%	34	4,96%
Serv.Público-Autarq/Fund.	3	1,85%	0,44%	5	0,95%	0,73%	8	1,17%
Empreg. Setor Público/Mista		0,00%	0,00%	4	0,76%	0,58%	4	0,58%
Rend.Capitais Aluguéis	1	0,62%	0,15%	1	0,19%	0,15%	2	0,29%
Aposentado / Pensionista	12	7,41%	1,75%	15	2,86%	2,19%	27	3,94%
Outros	9	5,56%	1,31%	19	3,63%	2,77%	28	4,08%
Total	162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

GRÁFICO 1.10.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
NATUREZA DA OCUPAÇÃO



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Conforme verificamos na Tabela 1.9, 31,63% clientes da amostra comprovaram renda através de "Holerite". Neste quadro identificamos os mesmos clientes como "Empregado Setor Privado" representando 32,36% da amostra, sendo que 32,10% são mulheres e 32,44% são homens. Os clientes que comprovaram renda através do "Gerente da Agência" (38,78%) são identificados nas classes "Empregador Proprietário" (26,97%) e "Profissional Liberal" (7,87%). A classe "Espólio" apresentou participação significativa, sendo 17,78% da amostra. A distribuição entre "homens e mulheres" na classe "Natureza de Ocupação" é equilibrada.

Comprovação de Renda é uma variável importantíssima para a análise de crédito e possui regras específicas sobre o tipo de comprovação de acordo com a atividade exercida pelo cliente, conforme segue:

- **Atividades/Profissões permitidas ao tipo "Gerente da Agência":**
Profissional Liberal, Proprietário de Empresa, Empresário, Autônomo, Agricultor, Pecuárta, Estudante e/ou Estagiário, Do Lar Casada, Do Lar Divorciada Separada.

- **Atividades/Profissões permitidas aos tipos "Extrato Banco" e "Extratos outros Bancos":**
Qualquer atividade, inclusive Assalariados, porém excluindo as ocupações de "Estudantes e/ou Estagiário" e "Do Lar Casada".

- **Atividades/Profissões permitidas ao tipo "Declaração Contador":**
Profissional Liberal, Proprietário, Empresário, Autônomo.

- **Atividades/Profissões permitidas ao tipo "Holerite":**
Assalariado, Aposentado ou Pensionista, Militar, Funcionário Público, Estudante, Estagiário.

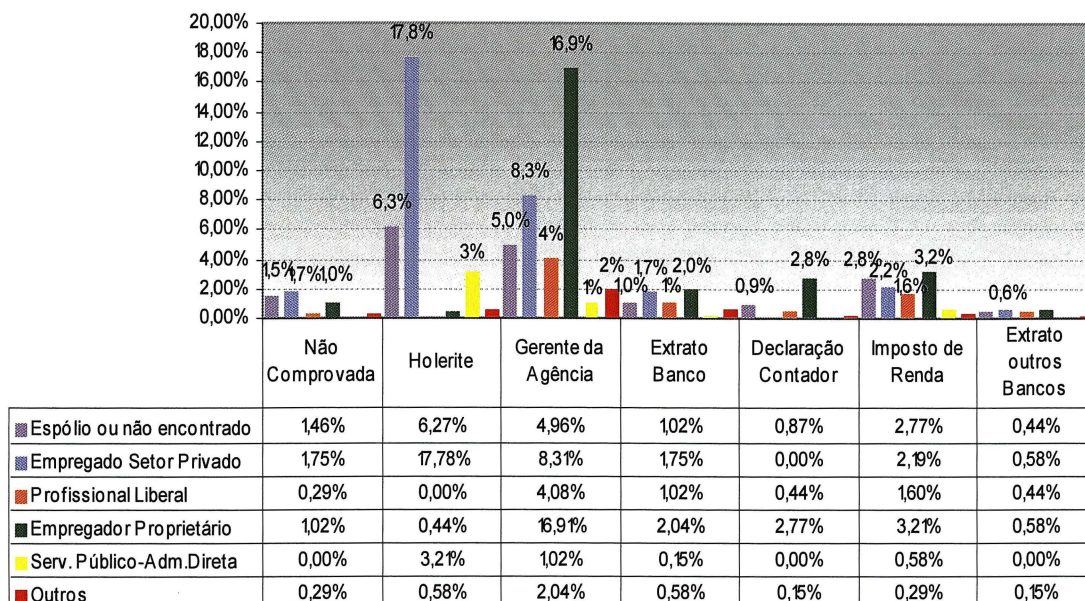
- **Atividades/Profissões permitidas ao tipo "Imposto de Renda":**
Qualquer ocupação, inclusive Assalariado, porém excluindo as ocupações de 'Estudante e/ou Estagiário" e "Do Lar Casada" e "Do Lar Divorciada/Separada".

Quando a natureza da ocupação for "espólio", é obrigatória a apresentação da autorização expedida pelo juiz.

No gráfico a seguir, demonstramos "Natureza de Ocupação" e a respectiva forma de "Comprovação de Renda".

TABELA 1.11 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES COMPROVANTE DE RENDA E NATUREZA DA OCUPAÇÃO – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

GRÁFICO 1.11.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
COMPROVANTE DE RENDA E NATUREZA DA OCUPAÇÃO



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A comprovação através de "Imposto de Renda" (11,52%) apresenta um grupo heterogêneo de clientes como: Espólio, Empregado Setor Privado, Profissional Liberal e Empregador Proprietário e está de acordo com as regras da instituição, que permite que qualquer ocupação comprove através de Imposto de Renda.

Dos 31,63% clientes que comprovaram renda através de "Holerite" 17,78% são "Empregados de Setor Privado".

Dos 38,78% clientes que comprovaram renda através do "Gerente da Agência", 16,91% são "Empregador-Proprietário" e, 8,31% são "Empregados do Setor Privado". Muitos clientes comprovam a renda através do gerente da agência por possuírem mais de uma fonte de renda, como por exemplo: salário e locação de imóvel.

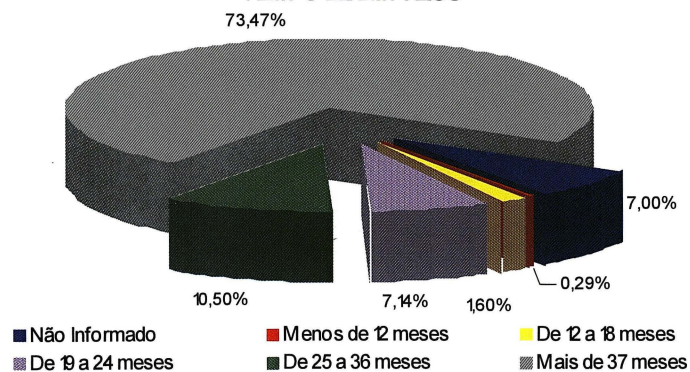
A natureza de ocupação "Espólio" apresenta 17,78% do total da amostra e, comprovaram renda através de "holerite" (6,27%), através do "Gerente da Agência" (4,96%) e "Imposto de Renda" (2,77%).

Observamos que 4,08% dos clientes que estão na classe "Natureza de Ocupação: Outros" e com comprovação de renda distribuída entre as classes, provavelmente trata-se de clientes com ocupação "Do Lar Casada", "Estudante" e "Estagiário", com exceção para os tipos de comprovantes "Extratos" e "Imposto de Renda", onde não é permitido.

TABELA 1.12 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES SEXO E TEMPO DE EMPREGO
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Sexo						Total		
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra	
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra			
Não Informado	20	12,35%	2,92%	28	5,34%	4,08%	48	7,00%	
Menos de 12 meses		0,00%	0,00%	2	0,38%	0,29%	2	0,29%	
Tempo de Emprego	De 12 a 18 meses	2	1,23%	0,29%	9	1,72%	1,31%	11	1,60%
	De 19 a 24 meses	8	4,94%	1,17%	41	7,82%	5,98%	49	7,14%
	De 25 a 36 meses	22	13,58%	3,21%	50	9,54%	7,29%	72	10,50%
	Mais de 37 meses	110	67,90%	16,03%	394	75,19%	57,43%	504	73,47%
Total		162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

GRÁFICO 1.12.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
TEMPO DE EMPREGO

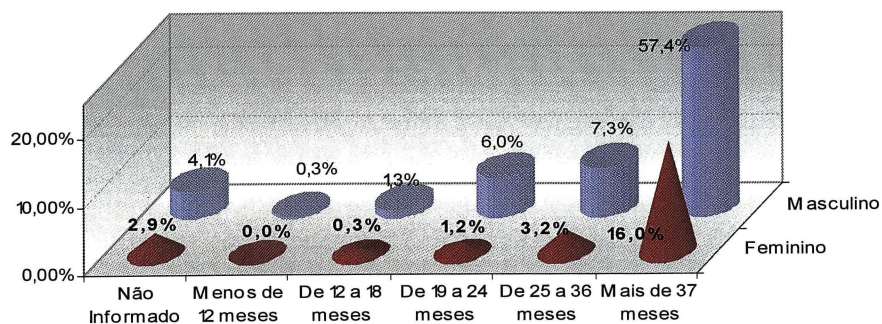


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Este quadro demonstra que 10,50% possuem tempo de emprego "superior a 25 meses", e 73,47% possuem "mais de 37 meses", o que indica ser uma amostra de clientes com empregado estável.

Identificamos na classe tempo de emprego "entre 25 a 36 meses" que a representatividade na classe sexo é maior entre as "mulheres": 13,58% e 9,54% dos "homens".

GRÁFICO 1.12.2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
SEXO E TEMPO DE EMPREGO

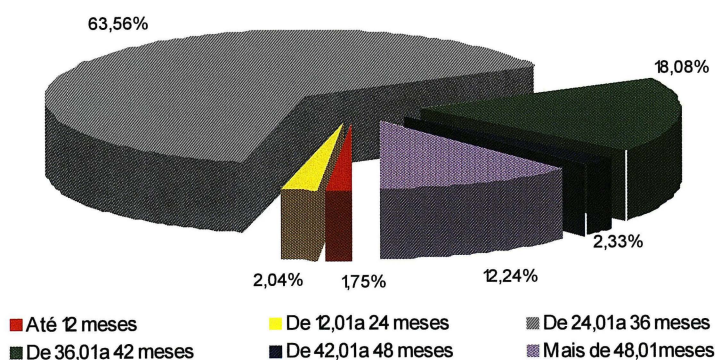


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 1.13 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES SEXO E TEMPO DE RELACIONAMENTO – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Sexo						Total		
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra	
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra			
Tempo de Relacionamento	Até 12 meses	2	1,23%	0,29%	10	1,91%	1,46%	12	1,75%
	De 12,01 a 24 meses	2	1,23%	0,29%	12	2,29%	1,75%	14	2,04%
	De 24,01 a 36 meses	101	62,35%	14,72%	335	63,93%	48,83%	436	63,56%
	De 36,01 a 42 meses	36	22,22%	5,25%	88	16,79%	12,83%	124	18,08%
	De 42,01 a 48 meses	2	1,23%	0,29%	14	2,67%	2,04%	16	2,33%
	Mais de 48,01 meses	19	11,73%	2,77%	65	12,40%	9,48%	84	12,24%
Total		162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

GRÁFICO 1.13.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA: TEMPO DE RELACIONAMENTO



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

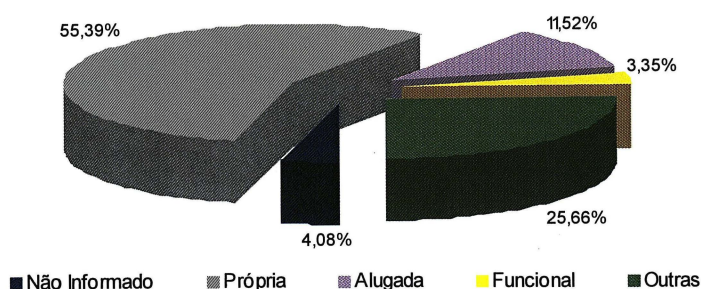
"Tempo de Relacionamento com a Instituição" é uma variável imprescindível para a realização de estudos comportamentais, prospecção de produtos e avaliação do nível de satisfação dos clientes, além de que o cliente fiel é mais lucrativo para a Instituição do que os clientes novos, pois tende a pagar mais pelos produtos e serviços em função da relação de confiança que se estabelece, costuma falar bem da instituição contribuindo para a atração de novos clientes (boca-a-boca positivo) e, tende a comprar em maior quantidade, aumentando a participação da Instituição no seu gasto médio.

Observamos que 96,21% dos clientes possuem mais de 02 anos de relacionamento, dos quais 63,56% possuem de 02 a 03 anos, 18,08% possuem entre 36 a 42 meses e 12,24% possuem mais de 48 meses. O relacionamento de longo prazo pode garantir a permanência do cliente em um mercado extremamente competitivo.

TABELA 1.14 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES SEXO E TIPO DE RESIDÊNCIA
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe		Sexo						Total	
		Feminino			Masculino			Classe	Amostra
		#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra		
Tipo de Residência	Não Informado	8	4,94%	1,17%	20	3,82%	2,92%	28	4,08%
	Própria	89	54,94%	12,97%	291	55,53%	42,42%	380	55,39%
	Alugada	17	10,49%	2,48%	62	11,83%	9,04%	79	11,52%
	Funcional	1	0,62%	0,15%	22	4,20%	3,21%	23	3,35%
	Outras	47	29,01%	6,85%	129	24,62%	18,80%	176	25,66%
Total		162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

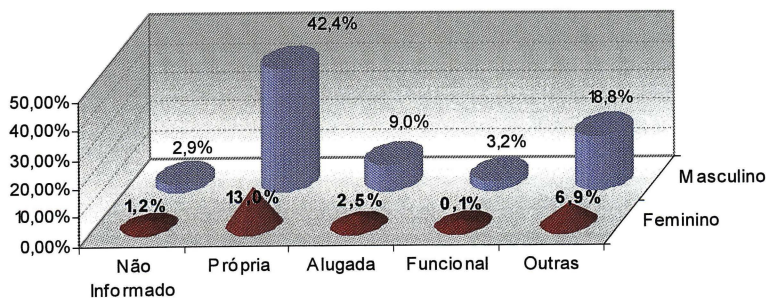
GRÁFICO 1.14.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
TIPO DE RESIDÊNCIA



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A metade dos clientes da amostra (55,39%) possuem residência própria. O tipo de residência "Funcional" (3,35%) refere-se a clientes que residem no próprio local de trabalho e "Outras" (25,66%) referem-se aos que residem com os pais, parentes ou amigos portanto não possuem imóvel próprio e não são locatários.

GRÁFICO 1.14.2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
SEXO E TIPO DE RESIDÊNCIA

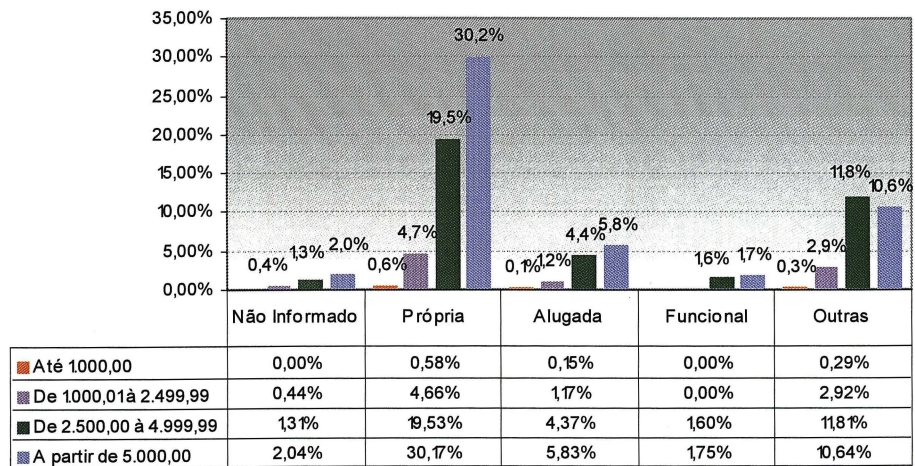


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 1.15 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES TIPO DE RESIDÊNCIA E RENDA MENSAL – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Renda Segmento										Total	
	Não Informado	% amostra	Até 1.000,00		De 1.000,01 à 2.499,99		De 2.500,00 à 4.999,99		A partir de 5.000,00			# Classe
			% amostra	% amostra	% amostra	% amostra	% amostra	% amostra				
Não Informado	2	0,29%		0,00%	3	0,44%	9	1,31%	14	2,04%	28	
Própria	3	0,44%	4	0,58%	32	4,66%	134	19,53%	207	30,17%	380	
Alugada		0,00%	1	0,15%	8	1,17%	30	4,37%	40	5,83%	79	
Funcional		0,00%		0,00%		0,00%	11	1,60%	12	1,75%	23	
Outras		0,00%	2	0,29%	20	2,92%	81	11,81%	73	10,64%	176	
Total	5	0,73%	7	1,02%	63	9,18%	265	38,63%	346	50,44%	686	

GRÁFICO 1.15.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA: TIPO DE RESIDÊNCIA E RENDA MENSAL



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

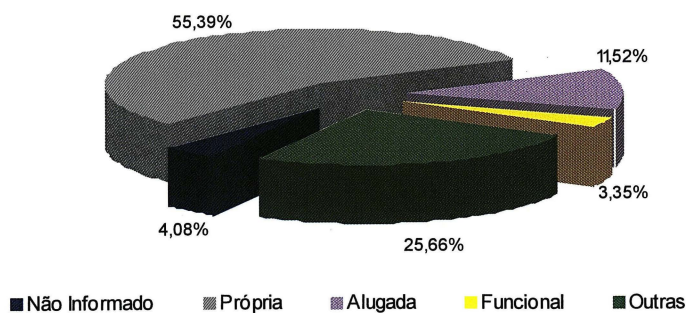
Na Tabela 1.6 - Renda Mensal observamos que 50,44% dos clientes da amostra possuem renda à partir de R\$ 5.000,00 e, no gráfico 1.15.1 - Tipo de Residência e Renda Mensal identificamos 30,17% destes clientes na classificação residência "Própria".

Dos 38,63% clientes que declararam possuir renda entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.999,99 identificamos que 19,53% possuem residência "Própria" e, 22,45% estão classificados no tipo de residência "Outras".

TABELA 1.16 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES SEXO E BENS IMÓVEIS
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Sexo						Total	
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra		
0	65	40,12%	9,48%	120	22,90%	17,49%	185	26,97%
1	67	41,36%	9,77%	196	37,40%	28,57%	263	38,34%
2	16	9,88%	2,33%	113	21,56%	16,47%	129	18,80%
3	6	3,70%	0,87%	50	9,54%	7,29%	56	8,16%
4	5	3,09%	0,73%	24	4,58%	3,50%	29	4,23%
5	1	0,62%	0,15%	13	2,48%	1,90%	14	2,04%
6	1	0,62%	0,15%	3	0,57%	0,44%	4	0,58%
7	1	0,62%	0,15%	2	0,38%	0,29%	3	0,44%
8		0,00%	0,00%	3	0,57%	0,44%	3	0,44%
Total	162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

GRÁFICO 1.16.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
BENS IMÓVEIS



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

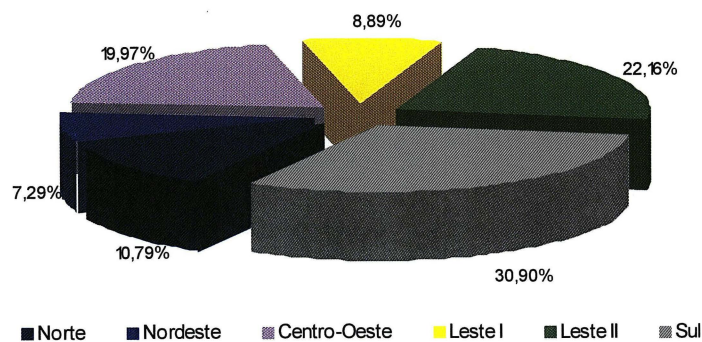
Conforme observamos na Tabela 1.14 - Tipo de Residência, 55,39% dos clientes da amostra possuem residência "Própria". Podemos identificar estes clientes no quadro abaixo, onde 57,14% dos clientes possuem de 01 a 02 Imóveis. Na classe quantidade de bens imóveis "0" (zero) refere-se a clientes que não possuem residência própria. Estes clientes representam (26,97%) da amostra e possivelmente são os mesmos observados no quadro anterior que declararam o tipo de residência: "Outras" (25,66%).

Do total da amostra, 73,03% dos clientes possuem de 01 a 08 bens imóveis.

TABELA 1.17 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA NAS CLASSES SEXO E REGIÕES
 – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

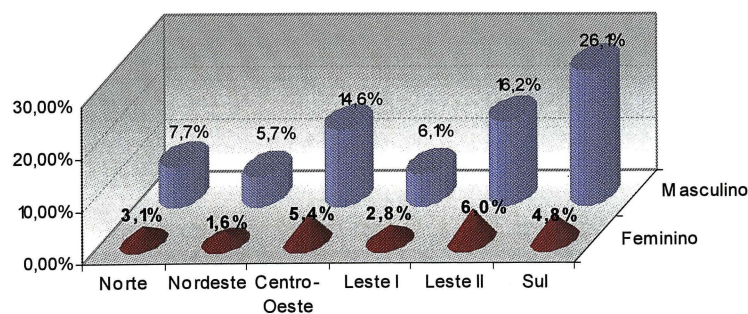
Classe	Sexo						Total		
	Feminino			Masculino			Classe	Amostra	
	#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra			
Regiões	Norte	21	12,96%	3,06%	53	10,11%	7,73%	74	10,79%
	Nordeste	11	6,79%	1,60%	39	7,44%	5,69%	50	7,29%
	Centro-Oeste	37	22,84%	5,39%	100	19,08%	14,58%	137	19,97%
	Leste I	19	11,73%	2,77%	42	8,02%	6,12%	61	8,89%
	Leste II	41	25,31%	5,98%	111	21,18%	16,18%	152	22,16%
	Sul	33	20,37%	4,81%	179	34,16%	26,09%	212	30,90%
Total		162	100,00%	23,62%	524	100,00%	76,38%	686	100,00%

GRÁFICO 1.17.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA: REGIÕES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 1.17.2 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA:
SEXO E REGIÕES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

As Agências/Concessionárias de Vendas estão segmentadas em 06 regiões abrangendo os estados brasileiros:

- Região Norte: Acre, Amazonas, Maranhão, Pará, Roraima, Rondônia, Piauí;
- Região Nordeste: Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Espírito Santo,
- Sergipe, Alagoas;

- Região Centro-Oeste: Distrito Federal, Tocantins, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Minas Gerais;
- Região Leste I: Rio de Janeiro;
- Região Leste II: São Paulo;
- Região Sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

2. Estudo da Amostra considerando a Segmentação de Clientes;

Através da segmentação de clientes são classificados os tipos de contas correntes, produtos e serviços permitindo oferecer vantagens e benefícios aos clientes adequados às suas reais necessidades.

Conforme descrevemos no Capítulo 3.3 - Segmentação de Mercado, a divisão do público-alvo pode ser feita através de análise do perfil, avaliação comportamental sobre a utilização dos produtos, grau de reciprocidade, rentabilidade, etc...

A Instituição a que dedicamos este estudo, classifica os clientes em 04 segmentos: Bronze, Prata, Ouro e Platina.

Para enquadrar os clientes nos segmentos foi realizada uma pesquisa onde identificaram o que é mais importante na escala de decisão para o cliente de acordo com o seu perfil. Foram considerados ainda, algumas características/hábitos e o valor de renda mensal declarada, conforme segue as descrições:

Segmento Bronze

É um segmento de clientes, que conta com produtos e serviços de uso limitado e atendimento de monitores e canais remotos, oferecidos através do pacote de serviços.

Perfil do cliente do Segmento Bronze:

- funcionários de empresas a nível técnico/operacional;
- escolaridade: a maioria com nível médio: 1º grau/2º grau completo ou com 3º grau incompleto
- idade entre 18 e 65 anos;
- tomador de crédito.
- cliente com renda não comprovada; e
- cliente com renda comprovada inferior a R\$ 1.000,00.

Decisão para o cliente com perfil para o Segmento Bronze é:

- possuir conta corrente;
- ter limite de crédito automático na conta corrente;
- ter facilidade de acesso e movimentação da conta corrente.

Segmento Prata**Perfil do Cliente do Segmento Prata:**

- funcionários de empresas a nível técnico;
- escolaridade: a maioria com nível superior completo
- cliente com renda comprovada igual ou superior a R\$ 1.000,00 e inferior a R\$ 2.499,99;
- idade entre 25 e 35 anos;
- tomador de crédito.

Decisão para o cliente com perfil para o Segmento Prata é:

- possuir conta corrente;
- possuir cartão de crédito;
- ter limite de crédito automático na conta corrente;
- ter facilidade de acesso e movimentação da conta corrente.
- ter vantagens em produtos diferenciados como Crédito Imobiliário, Financiamento de Veículos, etc..;
- Taxas de juros e tarifas reduzidas

Segmento Ouro**Perfil do Cliente do Segmento Ouro:**

- Idade média de 45 anos
- Escolaridade: Nível Superior e Pós-Graduados.
- Proprietário de empresa de pequeno porte, Gerente e/ou Diretor de Empresa
- Tomador eventual de crédito
- Socialmente bem relacionado;
- Nível cultural alto;
- Apresentarem renda mensal comprovada entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.999,99; e
- Apresentarem renda entre R\$ 5.000,00 e R\$ 7.999,99 que tenham até R\$ 40.000,00 em aplicações.

Decisão para o cliente com perfil para o Segmento Ouro é:

1º. Serviços Personalizados: atendimento diferenciado de um gerente exclusivo: o gerente é considerado muito importante para esclarecer dúvidas sobre produtos e serviços;

2º. Produtos Especiais: Taxas de Juros e tarifas reduzidas, ofertas diferenciadas (Sorteio Mensal, Assistência 24 Horas a Veículos, Cartão de Crédito, etc.), Reconhecimento;

3º. Automação: acesso à conta corrente 24 horas por dia, 7 dias por semana. Acesso aos meios eletrônicos: Caixas Automáticos, Internet, Tele-Atendimento.

Os fatores racionais decisivos para o cliente com este perfil foram: cartão de crédito com anuidade gratuita, as taxas preferenciais de juros, o desconto na tarifa mensal e o atendimento personalizado.

Segmento Platina

O mais alto padrão e serviços financeiros. É o segmento de serviços financeiros para pessoa física de alta renda e visa em sua essência, valorizar o relacionamento, reconhecimento e recompensa aos clientes especiais.

A proposta é ser um segmento de relacionamento adequando assessoria financeira e soluções que atendam às necessidades dos clientes no sentido de proteger e maximizar os recursos investidos, como propor produtos e serviços que facilitem o dia a dia do cliente.

Perfil do Cliente do Segmento Platina:

- Busca proteger e acumular patrimônio;
- Na grande maioria tem mais de 30 anos e educação formal;
- Escolaridade: 3o grau Completo - Pós Graduado;
- Bem informado e decidido;
- Possui conta corrente em vários bancos e/ou em outras instituições financeiras (bancos mistos);
- É muito assediado;
- É decidido sobre suas opiniões e é leal;
- É proprietário de bens de primeira necessidade e de alguns bens de luxo;
- Consciente do que é bom e de alta qualidade;
- Conhece grifes e marcas de renome;
- Consumidor de mídia de alto nível;
- Apresentarem renda mensal igual ou superior a R\$ 8.000,00 ou renda mensal igual ou superior a R\$ 5.000,00 e Investimentos iguais ou maiores que R\$ 50.000,00.

Quadro Resumo da Segmentação de Clientes pela Renda Mensal

Segmento De Clientes	Renda Mensal
Bronze	Até R\$ 1.000,00
Prata	De R\$ 1.000,01 até R\$ 2.499,00
Ouro	De R\$ 2.500,00 a R\$ 4,999,99
Platina	De R\$ 2.500,00 a R\$ 4,999,99

O objetivo deste estudo é analisar, através das variáveis demográficas selecionadas, se os clientes da amostra estão adequados à política de segmentação da Instituição. Não foram consideradas as "políticas de exceção" praticadas pela Instituição para enquadramento de determinados clientes nos segmentos.

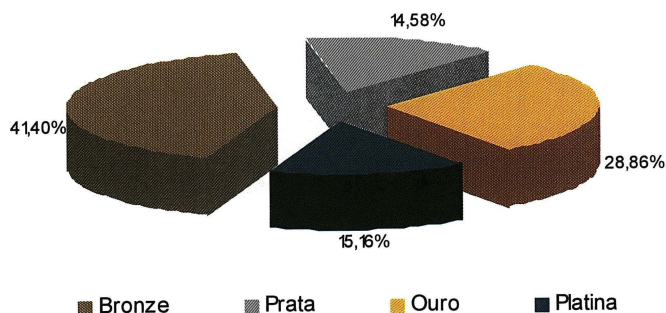
No gráfico 2.1 a seguir, demonstramos a distribuição do total da amostra por segmentação de cliente:

TABELA 2.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SEGMENTO DE CLIENTES

– SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Total	
	# Classe	% Amostra
Segmento	Bronze	284 41,40%
	Prata	100 14,58%
	Ouro	198 28,86%
	Platina	104 15,16%
Total		686 100,00%

GRÁFICO 2.1.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SEGMENTO DE CLIENTES



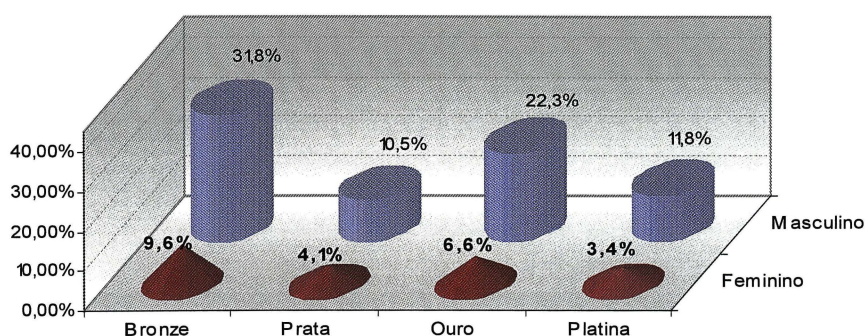
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

O Segmento Bronze destaca-se, representando 41,40% do total da amostra.

TABELA 2.1 - DEMONSTRAÇÃO DA CLASSE SEXO POR SEGMENTO DE CLIENTES
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe		Sexo						Total	
		Feminino			Masculino			Classe	Amostra
		#	% Classe	% Amostra	#	% Classe	% Amostra		
Segmento de Clientes	Bronze	66	40,7%	9,62%	218	41,6%	31,78%	284	0,05%
	Prata	28	17,3%	4,08%	72	13,7%	10,50%	100	0,02%
	Ouro	45	27,8%	6,56%	153	29,2%	22,30%	198	0,03%
	Platina	23	14,2%	3,35%	81	15,5%	11,81%	104	0,02%
Total		162	100,0%	23,62%	524	100,0%	76,38%	686	0,11%

GRÁFICO 2.1.1 - DISTRIBUIÇÃO DO SEGMENTO DE CLIENTES ENTRE HOMENS E MULHERES



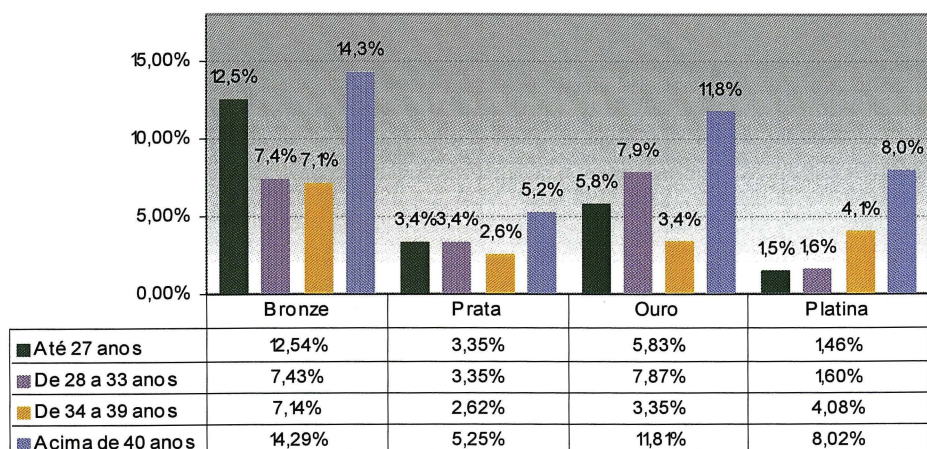
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A maior representatividade das Mulheres está no Segmento Bronze com 9,62%, seguido pelo Segmento Ouro com 6,65% do total da amostra. O mesmo acontece com os homens que apresentam 31,78% no Segmento Bronze e 22,30% no Segmento Ouro.

TABELA 2.2 - DEMONSTRAÇÃO DA CLASSE IDADE DO TITULAR POR SEGMENTO DE CLIENTES
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Idade Titular								Total		
	Até 27 anos	% Amostra	De 28 a 33 anos	% Amostra	De 34 a 39 anos	% Amostra	Acima de 40 anos	% Amostra			
Segmento de Clientes	Bronze	86	12,54%	51	7,43%	49	7,14%	98	14,29%	284	41,40%
	Prata	23	3,35%	23	3,35%	18	2,62%	36	5,25%	100	14,58%
	Ouro	40	5,83%	54	7,87%	23	3,35%	81	11,81%	198	28,86%
	Platina	10	1,46%	11	1,60%	28	4,08%	55	8,02%	104	15,16%
Total		159	23,18%	139	20,26%	118	17,20%	270	39,36%	686	100,00%

GRÁFICO 2.2.1 - CLASSE IDADE POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

De acordo com a política de segmentação, uma das características observadas é a faixa etária do cliente, que está classificada conforme segue:

Segmento Bronze: idade entre 18 e 65 anos
 Segmento Prata: idade entre 25 e 35 anos
 Segmento Ouro: idade média de 45 anos
 Segmento Platina: idade acima de 30 anos

No Gráfico 2.2.1. Segmento de Clientes por Idade, observamos que:

O Segmento Platina representa 15,16% do total da amostra, dos quais 12,10% dos clientes possuem idade acima de 30 anos, e representam estar de acordo com a política.

O Segmento Ouro representa 28,86% do total da amostra, dos quais 11,81% dos clientes possuem idade acima de 40 anos, e 17,06% estão distribuídos entre as demais faixas etárias e não estão de acordo com a política;

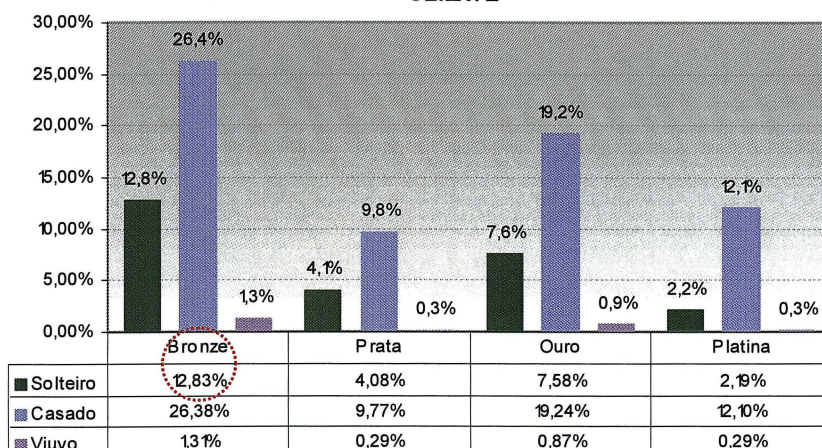
O Segmento Prata representa 14,58% do total da amostra, dos quais 5,25% dos clientes possuem idade acima de 40 anos, e 9,33% estão distribuídos entre as demais faixas etárias.

O Segmento Bronze representa 41,40% do total da amostra, dos quais 14,29% dos clientes possuem idade acima de 40 anos, 12,54% possuem até 27 anos e 14,58% estão distribuídos entre 28 e 39 anos. Como a política atribui uma ampla faixa etária para este segmento, não é possível identificar distorções neste segmento.

TABELA 2.3 - DEMONSTRAÇÃO DA CLASSE ESTADO CIVIL POR SEGMENTO DE CLIENTES
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classes	Estado Civil								Total	
	Não Informado		Solteiro		Casado		Viuvo			
	% Amostra	% Amostra	% Amostra	% Amostra	% Amostra	% Amostra	% Amostra	# Classe	% Amostra	
Segmento de Clientes										
Bronze	6	0,87%	88	12,83%	181	26,38%	9	1,31%	284	41,40%
Prata	3	0,44%	28	4,08%	67	9,77%	2	0,29%	100	14,58%
Ouro	8	1,17%	52	7,58%	132	19,24%	6	0,87%	198	28,86%
Platina	4	0,58%	15	2,19%	83	12,10%	2	0,29%	104	15,16%
Total	21	3,06%	183	26,68%	463	67,49%	19	2,77%	686	100,00%

GRÁFICO 2.3.1 - CLASSE ESTADO CIVIL POR SEGMENTO DE CLIENTE



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Com relação quadro 1.20 - Segmento de Cliente e Idade: os 12,54% clientes com idade até 27 anos pertencentes ao Segmento Bronze aparecem neste quadro no mesmo segmento como "Solteiro" (12,83%).

Dos 67,49% clientes "Casados" da amostra, 26,38% pertencem ao Segmento Bronze, sendo que destes, 14,29% foram identificados no quadro anterior com idade acima de 40 anos. Na atual política de segmentação da Instituição, o estado civil do cliente não é citado.

TABELA 2.4 - DEMONSTRAÇÃO DAS CLASSES ESTADO CIVIL E IDADE DO TITULAR POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

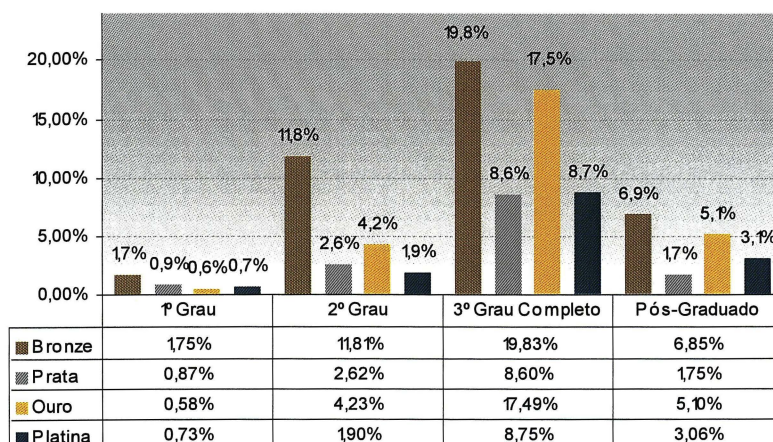
Classe	Estado Civil								Total		
	Idade do Titular		Não Informado	Solteiro	% Amostra	Casado	% Amostra	Viuvo	% Amostra	# Classe	% Amostra
Até 27 anos	Segmento de Clientes	Bronze	3	49	7,14%	32	4,66%	2	0,29%	86	12,54%
		Prata	1	13	1,90%	8	1,17%	1	0,15%	23	3,35%
		Ouro	0	27	3,94%	13	1,90%	0	0,00%	40	5,83%
		Platina	0	6	0,87%	4	0,58%	0	0,00%	10	1,46%
	Total		4	95	13,85%	57	8,31%	3	0,44%	159	23,18%
De 28 a 33 anos	Segmento de Clientes	Bronze	0	15	2,19%	35	5,10%	1	0,15%	51	7,43%
		Prata	2	8	1,17%	13	1,90%	0	0,00%	23	3,35%
		Ouro	3	15	2,19%	34	4,96%	2	0,29%	54	7,87%
		Platina	1	2	0,29%	8	1,17%	0	0,00%	11	1,60%
	Total		6	40	5,83%	90	13,12%	3	0,44%	139	20,26%
De 34 a 39 anos	Segmento de Clientes	Bronze	2	12	1,75%	33	4,81%	2	0,29%	49	7,14%
		Prata	0	4	0,58%	13	1,90%	1	0,15%	18	2,62%
		Ouro	3	3	0,44%	16	2,33%	1	0,15%	23	3,35%
		Platina	2	2	0,29%	24	3,50%	0	0,00%	28	4,08%
	Total		7	21	3,06%	86	12,54%	4	0,58%	118	17,20%
Acima de 40 anos	Segmento de Clientes	Bronze	1	12	1,75%	81	11,81%	4	0,58%	98	14,29%
		Prata	0	3	0,44%	33	4,81%	0	0,00%	36	5,25%
		Ouro	2	7	1,02%	69	10,06%	3	0,44%	81	11,81%
		Platina	1	5	0,73%	47	6,85%	2	0,29%	55	8,02%
	Total		4	27	3,94%	230	33,53%	9	1,31%	270	39,36%

- 23,18% clientes da amostra tem até 27 anos de idade, 13,85% são solteiros e 7,14% pertencem ao segmento Bronze e 3,94% pertencem ao Segmento Ouro.
- 20,26% clientes da amostra tem entre 28 a 33 anos de idade, 13,12% são Casados, destes 5,10% pertencem ao Segmento Bronze e 4,96% pertencem ao Segmento Ouro.
- 17,20% clientes da amostra tem entre 34 e 39 anos, 12,54% são Casados, destes 4,81% pertencem ao Segmento Bronze e 3,50% pertencem ao Segmento Platina
- 39,36% clientes da amostra tem acima de 40 anos, 33,53% são Casados, destes 11,81% pertencem ao Segmento Bronze e 10,06% pertencem ao Segmento Ouro.

TABELA 2.5 - DEMONSTRAÇÃO DA CLASSE ESCOLARIDADE POR SEGMENTO DE CLIENTES
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

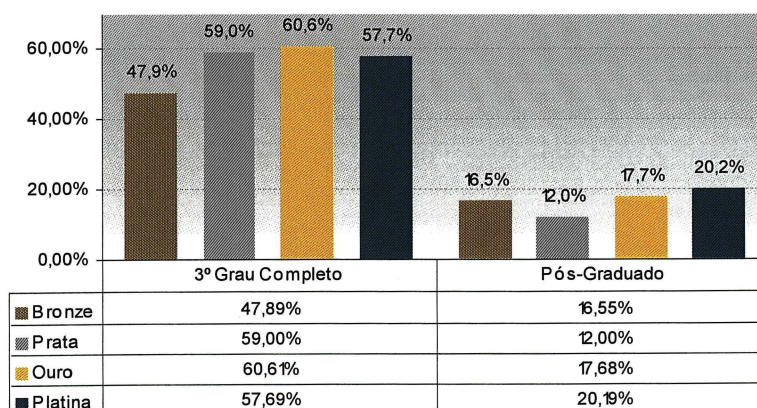
Classe	Segmento do Cliente								Total	
	%		%		%		%		# Classe	% Amostra
	Bronze	Amostra	Prata	Amostra	Ouro	% Amostra	Platina	% Amostra		
Não Informado	8	1,17%	5	0,73%	10	1,46%	5	0,73%	28	4,08%
1º Grau	12	1,75%	6	0,87%	4	0,58%	5	0,73%	27	3,94%
2º Grau	81	11,81%	18	2,62%	29	4,23%	13	1,90%	141	20,55%
3º Grau Completo	136	19,83%	59	8,60%	120	17,49%	60	8,75%	375	54,66%
Pós-Graduado	47	6,85%	12	1,75%	35	5,10%	21	3,06%	115	16,76%
Total	284	41,40%	100	14,58%	198	28,86%	104	15,16%	686	100,00%

GRÁFICO 2.5.1 - CLASSE ESCOLARIDADE POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 2.5.2 - NÍVEL SUPERIOR NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Do total de clientes da amostra, 16,76% são Pós-Graduados e 54,66% possuem 3º Grau Completo. O Segmento Bronze (41,40%) destaca-se apresentando 19,83% dos clientes da amostra com 3º Grau Completo e 6,85% são Pós-Graduados. A política de segmentação considera que o perfil deste segmento possui escolaridade inferior a 3º grau completo, mas somente 14,72% dos clientes não possuem nível superior.

O Segmento Prata (14,58%) apresenta 8,60% dos clientes da amostra com 3º Grau Completo, 4,23% com escolaridade inferior a 3º grau e 1,75% são Pós-Graduados.

O Segmento Ouro (28,86%) apresenta 17,49% dos clientes da amostra com 3º Grau Completo e 5,10% são Pós-Graduados.

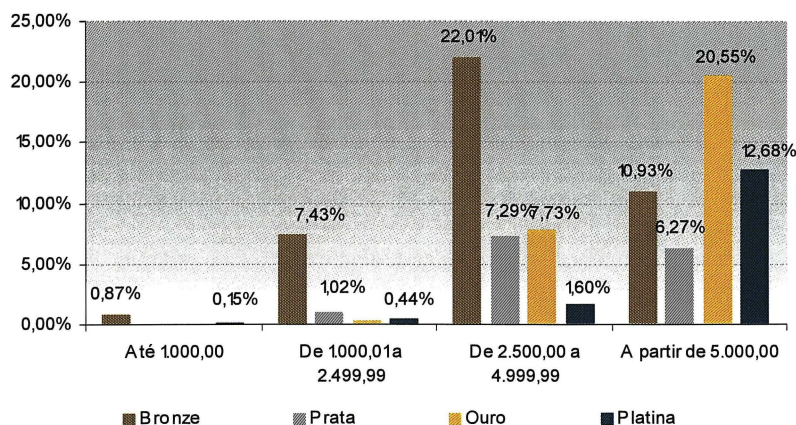
O Segmento Platina (15,16%) apresenta 8,75% clientes da amostra com 3º Grau Completo e 3,06% são Pós Graduados.

Os Segmentos Prata, Ouro e Platina apresentam índices compatíveis com a política de segmentação.

TABELA 2.6 - DEMONSTRAÇÃO DA CLASSE RENDA MENSAL POR SEGMENTO DE CLIENTES
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Segmento de Clientes								Total		
	Bronze	% Amostra	Prata	% Amostra	Ouro	% Amostra	Platina	% Amostra	# Classe	% Amostra	
Renda Mensal	Não Informado	1	0,15%		0,00%	2	0,29%	2	0,29%	5	0,73%
	Até 1.000,00	6	0,87%		0,00%		0,00%	1	0,15%	7	1,02%
	De 1.000,01 a 2.499,99	51	7,43%	7	1,02%	2	0,29%	3	0,44%	63	9,18%
	De 2.500,00 a 4.999,99	151	22,01%	50	7,29%	53	7,73%	11	1,60%	265	38,63%
	A partir de 5.000,00	75	10,93%	43	6,27%	141	20,55%	87	12,68%	346	50,44%
Total	284	41,40%	100	14,58%	198	28,86%	104	15,16%	686	100,00%	

GRÁFICO 2.6.1 - RENDA MENSAL POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Dos **41,40%** clientes da amostra segmentados como "Bronze", **22,01%** possuem renda mensal compatível com o Segmento "Ouro" e **10,93%** compatível com o Segmento "Platina" e somente **0,87%** possuem renda de acordo com o segmento.

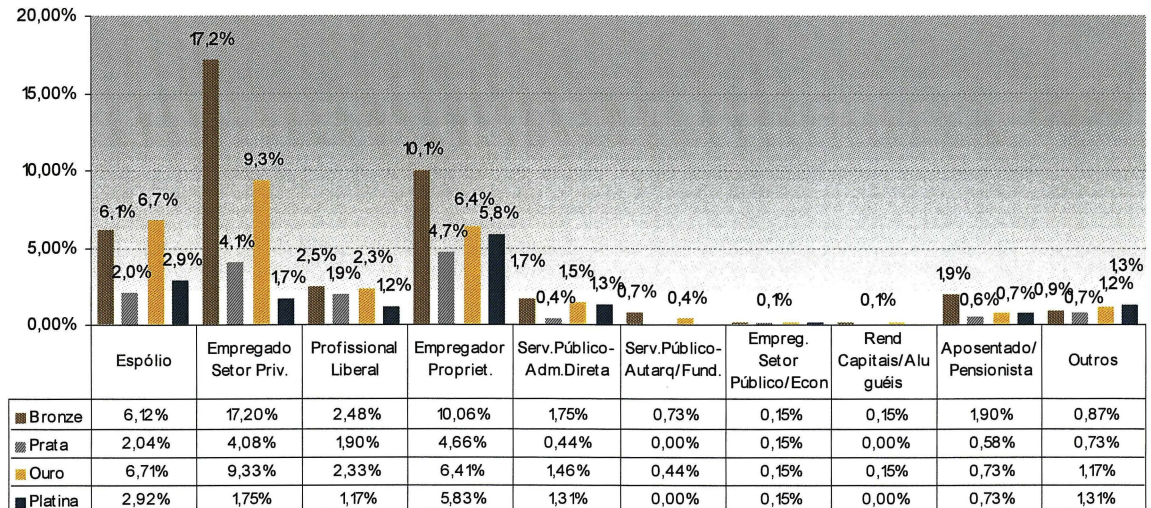
Do total da amostra, **50,44%** clientes possuem renda mensal igual ou superior a R\$ 5.000,00, porém somente **12,68%** pertencem ao Segmento Platina. Os demais estão segmentados como Ouro (**20,55%**), Prata (**6,27%**) e Bronze (**10,93%**).

Os clientes que apresentam renda mensal inferior ao definido para o segmento provavelmente foram enquadrados através da política de exceção, por possuírem forte relacionamento com a Instituição em investimentos e/ou *business*.

TABELA 2.7 - DEMONSTRAÇÃO DA NATUREZA DA OCUPAÇÃO POR SEGMENTO DE CLIENTES

- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

GRÁFICO 2.7.1 - NATUREZA DA OCUPAÇÃO POR SEGMENTO DE CLIENTES

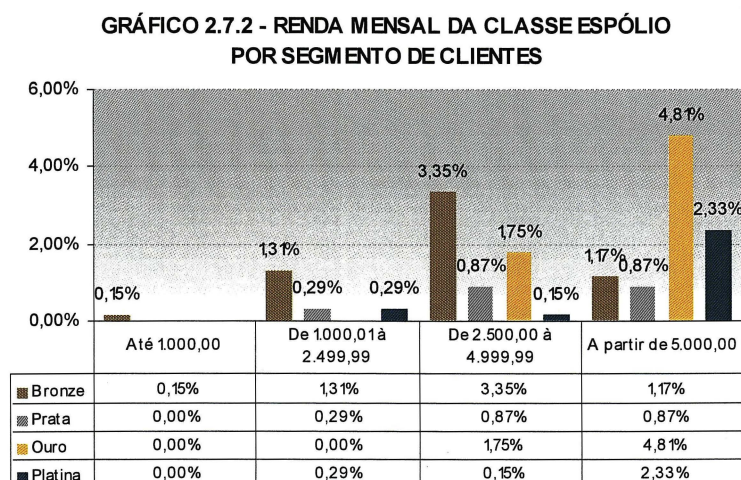


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A maior representatividade da amostra está na classe "Empregado Setor-Privado" sendo que 17,20% são clientes do Segmento Bronze. Os 15,16% clientes do Segmento Platina estão distribuídos entre as diversas classes, e destacam-se com 5,83% na classe "Empregador-Proprietário" e 2,92% estão na classe "Espólio".

Nos quadros seguintes, é possível observarmos os valores de rendas mensais das classes de natureza da ocupação que possuem maior representatividade em relação ao total da amostra.

No gráfico abaixo, demonstramos os 17,78% clientes da amostra que pertencem à classe "Espólio" e a respectiva renda mensal:

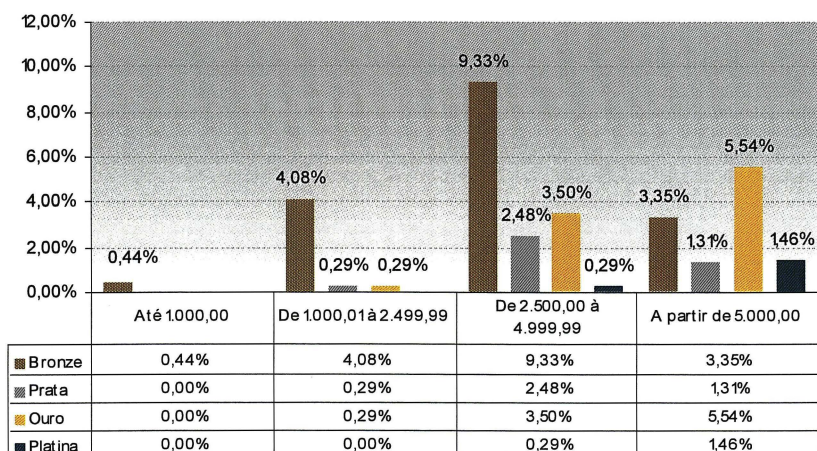


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

- Somente 2,33% clientes da amostra que pertencem ao Segmento Platina possuem valor de renda de acordo com a política;
- 4,81% clientes do Segmento Ouro possuem renda acima de R\$ 5.000,00;
- 1,17% clientes pertencem ao Segmento Bronze e 0,87% ao Segmento Prata apesar de possuírem renda acima de R\$ 5.000,00.
- Na faixa de renda mensal entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.999,99 existem 0,15% clientes da amostra que pertencem ao Segmento Platina, possivelmente foram enquadrados pela política de exceção por possuírem investimos com a Instituição;
- 0,87% clientes da amostra estão Segmentados como Prata mas possuem valor de renda de acordo com o Segmento Ouro e, o mesmo se aplica aos clientes do Segmento Bronze (3,35%);

No gráfico abaixo, estão os 32,36% clientes da amostra que pertencem a classe "Empregador Setor Privado" e a respectiva renda mensal:

GRÁFICO 2.7.3 - RENDA MENSAL DA CLASSE EMPREGADOR SETOR PRIVADO POR SEGMENTO DE CLIENTES



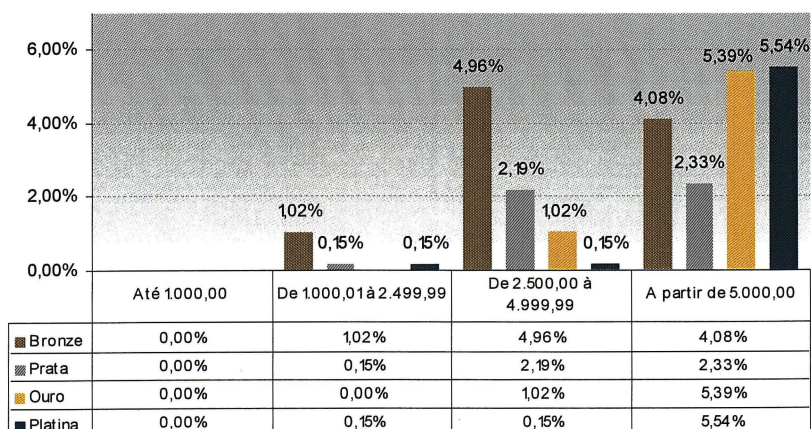
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Na faixa de renda mensal "acima de R\$ 5.000,00" observamos a concentração de 11,66% clientes da amostra que estão distribuídos nos 04 segmentos.

16,76% clientes da classe "Empregador Setor Privado" e que pertencem ao Segmento Bronze destacam-se em faixas de renda de valor superior ao definido pela política de segmentação.

No gráfico abaixo estão 26,97% clientes amostra que pertencem a classe "Empregador Proprietário" e a respectiva renda mensal:

GRÁFICO 2.7.4 - RENDA MENSAL DA CLASSE EMPREGADOR PROPRIETÁRIO POR SEGMENTO DE CLIENTES



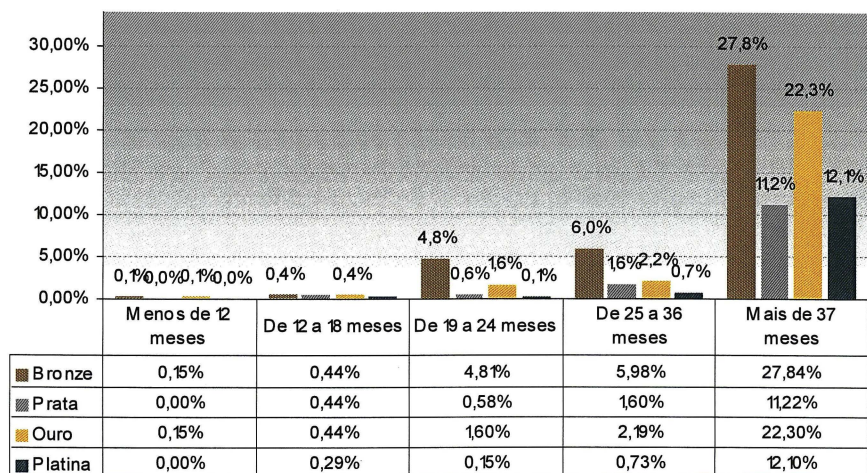
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

- Dos clientes do Segmento Bronze da amostra, 10,06% pertencem a classe "Empregador Proprietário", e estão distribuídos nas faixas de renda de valor superior ao que a política de segmentação de clientes define.
- Dos clientes do Segmento Prata, apenas 0,15% estão na faixa de renda de acordo com a política de segmentação.
- Dos 5,83% clientes do Segmento Platina pertencentes a esta classe, 5,54% estão na faixa de renda de acordo com a política.

TABELA 2.8 - DEMONSTRAÇÃO DA CLASSE TEMPO DE EMPREGO POR SEGMENTO DE CLIENTES
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Segmento do Cliente								Total	
	%		%		%		%		# Classe	% Amostra
	Bronze	Amostra	Prata	Amostra	Ouro	% Amostra	Platina	% Amostra		
Não Informado	15	2,19%	5	0,73%	15	2,19%	13	1,90%	48	7,00%
Tempo de Emprego Titular										
Menos de 12 meses	1	0,15%		0,00%	1	0,15%		0,00%	2	0,29%
De 12 a 18 meses	3	0,44%	3	0,44%	3	0,44%	2	0,29%	11	1,60%
De 19 a 24 meses	33	4,81%	4	0,58%	11	1,60%	1	0,15%	49	7,14%
De 25 a 36 meses	41	5,98%	11	1,60%	15	2,19%	5	0,73%	72	10,50%
Mais de 37 meses	191	27,84%	77	11,22%	153	22,30%	83	12,10%	504	73,47%
Total	284	41,40%	100	14,58%	198	28,86%	104	15,16%	686	100,00%

GRÁFICO 2.8.1 - TEMPO DE EMPREGO POR SEGMENTO DE CLIENTES



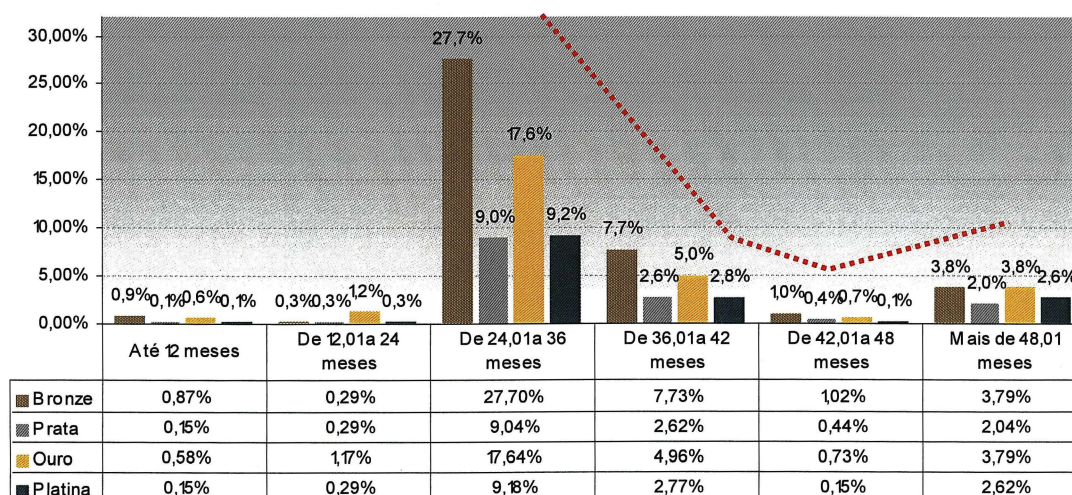
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Conforme identificamos no quadro 1.12 - Distribuição da Amostra por Sexo e Tempo de Emprego, 73,47% clientes da amostra possuem mais de 37 meses no mesmo emprego. Este gráfico 2.8.1 demonstra os segmentos que estes clientes pertencem, com destaque para os clientes do Segmento Bronze (27,84%) e do Segmento Ouro (22,30%).

TABELA 2.9 - DEMONSTRAÇÃO DA CLASSE TEMPO DE RELACIONAMENTO COM A INSTITUIÇÃO POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Segmento do Cliente									Total	
	Bronze		Prata		Ouro		Platina		# Classe		% Amostra
	%	Amostra	%	Amostra	%	Amostra	%	Amostra			
Até 12 meses	6	0,87%	1	0,15%	4	0,58%	1	0,15%	12	1,75%	
De 12,01 a 24 meses	2	0,29%	2	0,29%	8	1,17%	2	0,29%	14	2,04%	
De 24,01 a 36 meses	190	27,70%	62	9,04%	121	17,64%	63	9,18%	436	63,56%	
De 36,01 a 42 meses	53	7,73%	18	2,62%	34	4,96%	19	2,77%	124	18,08%	
De 42,01 a 48 meses	7	1,02%	3	0,44%	5	0,73%	1	0,15%	16	2,33%	
Mais de 48,01 meses	26	3,79%	14	2,04%	26	3,79%	18	2,62%	84	12,24%	
Total	284	41,40%	100	14,58%	198	28,86%	104	15,16%	686	100,00%	

GRÁFICO 2.9.1 - TEMPO DE RELACIONAMENTO COM A INSTITUIÇÃO POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Conforme visto no Quadro 1.13 - Tempo de Relacionamento com a Instituição, 63,56% do total da amostra são clientes com tempo de relacionamento entre 02 e 03 anos, sendo que 27,7% pertencem ao Segmento Bronze e 17,6% são do Segmento Ouro, 9,18% são Segmento Platina e 9,04% são do Segmento Prata.

Os clientes com mais de 04 anos de relacionamento representam 12,24% da amostra. Considera-se "até 24 meses" como um tempo de "maturação" do relacionamento do cliente com a Instituição, sendo que dificilmente um cliente rompe o relacionamento antes deste prazo.

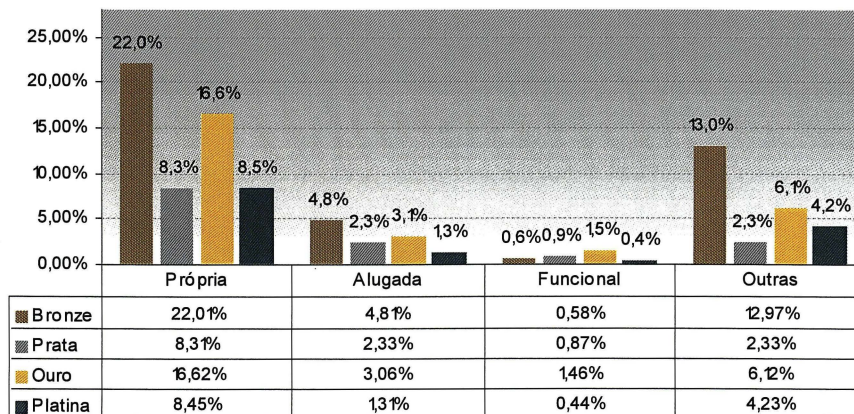
Observamos neste gráfico 2.9.1, que entre "36 a 42 meses" tem 18,08% de clientes da amostra e, entre "42 e 48 meses" existem apenas 2,33% de clientes da amostra, que pode estar indicando que é entre 24 a 42 meses de relacionamento onde ocorre o attrition voluntário.

TABELA 2.10 - DEMONSTRAÇÃO DA CLASSE TIPO DE RESIDÊNCIA POR SEGMENTO DE CLIENTES - SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Segmento de Clientes								Total	
	Bronze	% Classe	Prata	% Classe	Ouro	% Classe	Platina	% Classe	# Classe	% Amostra
Não Informado	7	2,46%	5	5,00%	11	5,56%	5	4,81%	28	4,08%
Própria	151	53,17%	57	57,00%	114	57,58%	58	55,77%	380	55,39%
Alugada	33	11,62%	16	16,00%	21	10,61%	9	8,65%	79	11,52%
Funcional	4	1,41%	6	6,00%	10	5,05%	3	2,88%	23	3,35%
Outras	89	31,34%	16	16,00%	42	21,21%	29	27,88%	176	25,66%
Total	284	100,00%	100	100,00%	198	100,00%	104	100,00%	686	100,00%

Neste quadro observando a classe Tipo de Residência, verificamos que mais da metade dos clientes em cada segmento possuem residência "Própria" .

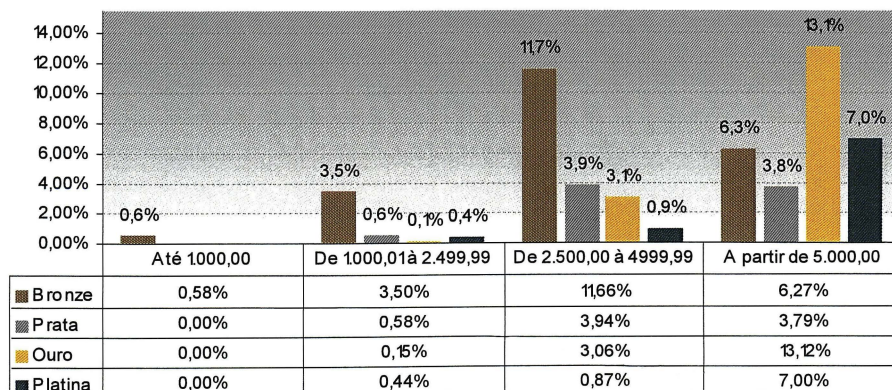
GRÁFICO 2.10.1 - TIPO DE RESIDÊNCIA POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Os clientes que possuem residência "Própria" representam 55,39% do total da amostra. Demonstramos no gráfico abaixo, o valor de Renda Mensal destes clientes por segmento.

GRÁFICO 2.10.2 - CLIENTES COM RESIDÊNCIA PRÓPRIA E A RESPECTIVA RENDA MENSAL

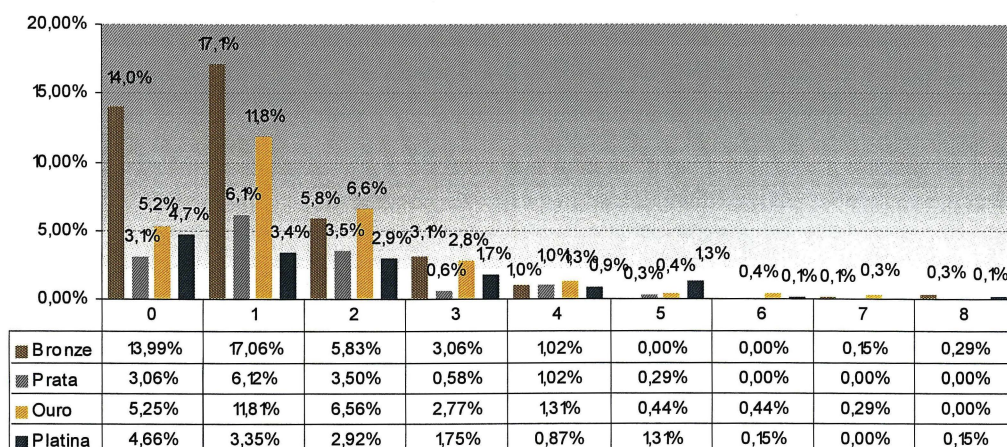


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 2.11- DEMONSTRAÇÃO DA CLASSE QUANTIDADE DE BENS IMÓVEIS POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Segmento do Cliente								Total	
	Bronze	% Amostra	Prata	% Amostra	Ouro	% Amostra	Platina	% Amostra	# Classe	% Amostra
0	96	13,99%	21	3,06%	36	5,25%	32	4,66%	185	26,97%
1	117	17,06%	42	6,12%	81	11,81%	23	3,35%	263	38,34%
2	40	5,83%	24	3,50%	45	6,56%	20	2,92%	129	18,80%
3	21	3,06%	4	0,58%	19	2,77%	12	1,75%	56	8,16%
4	7	1,02%	7	1,02%	9	1,31%	6	0,87%	29	4,23%
5		0,00%	2	0,29%	3	0,44%	9	1,31%	14	2,04%
6		0,00%		0,00%	3	0,44%	1	0,15%	4	0,58%
7	1	0,15%		0,00%	2	0,29%		0,00%	3	0,44%
8	2	0,29%		0,00%		0,00%	1	0,15%	3	0,44%
Total	284	41,40%	100	14,58%	198	28,86%	104	15,16%	686	100,00%

GRÁFICO 2.11.1 - QUANTIDADE DE BENS IMÓVEIS POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

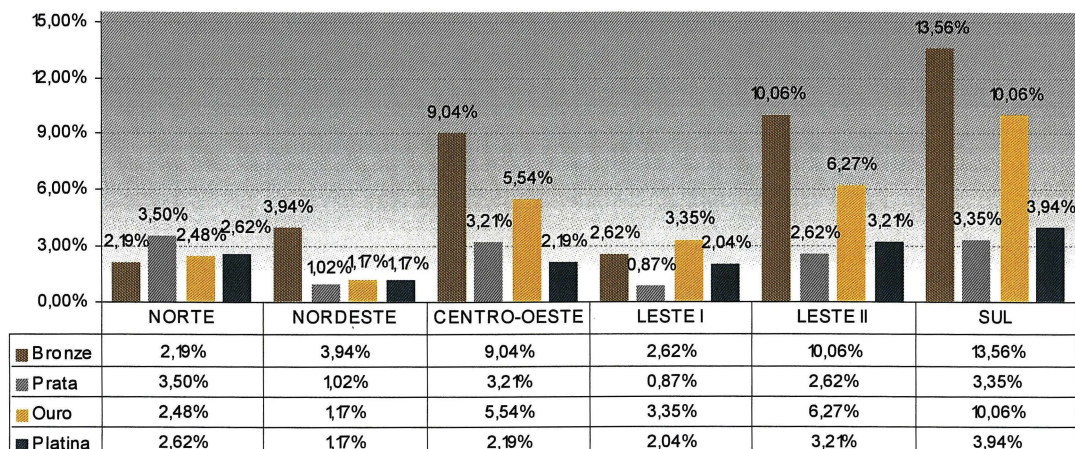
Dos 38,34% de clientes da amostra que possuem 01 bem imóvel, 17,06% são do Segmento Bronze e 11,81% são do Segmento Ouro.

O Segmento Platina representa 15,16% do total da amostra sendo que 3,35% dos clientes possuem 01 bem imóvel e 7,14% possuem de 02 a 08 bens imóveis.

Na classe "0" (zero) existem 26,97% de clientes da amostra que declaram não possuir bem imóvel e provavelmente correspondem aos 25,66% de clientes da amostra que no gráfico 2.10.1 - Tipo de Residência por Segmento de Clientes pertencem à classe "Outros".

TABELA 2.12 - DEMONSTRAÇÃO DOS SEGMENTOS DE CLIENTES NAS REGIÕES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

GRÁFICO 2.12.1 - SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES NAS REGIÕES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Com exceção das regiões Leste II (São Paulo) e Sul que possuem maior representatividade de clientes na amostra, a distribuição de clientes entre as demais regiões apresenta-se de forma equilibrada, conforme segue:

Na Região Sul, estão 30,90% dos clientes da amostra, com destaque para o Segmento Bronze com 13,56% e o Segmento Ouro com 10,06%.

Na Região Leste II, que compreende o estado de São Paulo, estão 22,16% dos clientes da amostra, sendo 10,06% são clientes do Segmento Bronze e 6,27% do Segmento Ouro.

A Região Centro-Oeste que apresenta 19,97% dos clientes da amostra, possui 9,04 clientes do Segmento Bronze e 5,54% do Segmento Ouro.

Considerando as análises das variáveis anteriores, verificamos que trata-se de um grupo homogêneo de clientes apesar de estarem distribuídos em diferentes regiões do país, o que responde a duas das hipóteses propostas para este estudo.

3. Índice de *Attrition* da amostra

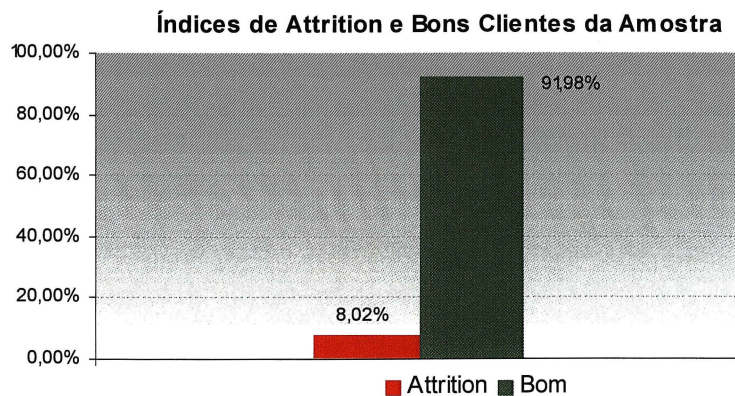
Após 06 meses, a mesma amostra foi analisada para comparação do volume de clientes ativos.

Os clientes que romperam o relacionamento com a Instituição, solicitando o cancelamento de suas operações são chamados de "**Attrition**". Os clientes que continuam ativos são chamados de "**Bons**".

No quadro abaixo, demonstramos os índices de "Attrition" e "Bons" em relação ao total da amostra.

TABELA 3.1 - ÍNDICE DE ATTRITION E BONS CLIENTES DA AMOSTRA – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Segmento de Cliente				Total	
	Bronze	Prata	Ouro	Platina	# Classe	% Amostra
Attrition	22	11	15	7	55	8,02%
Bom	262	89	183	97	631	91,98%
Total	284	100	198	104	686	100,00%



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

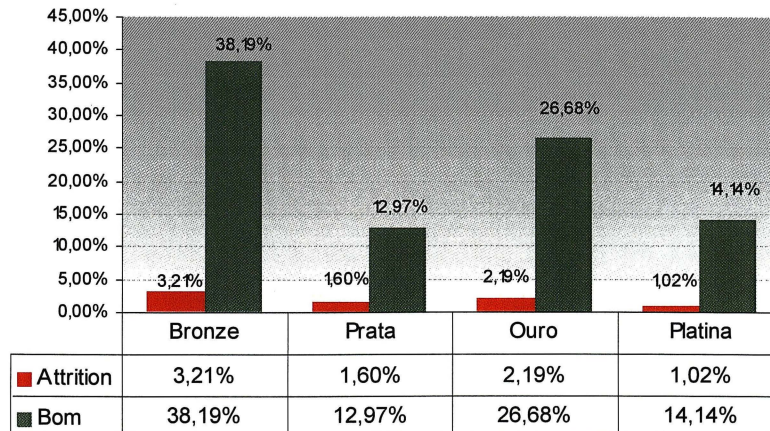
Do total da amostra 8,02% clientes apresentaram "Attrition" e 91,98% clientes permanecem ativos.

Abaixo demonstramos a ocorrência de "Attrition" por Segmento de Clientes em relação ao total da amostra.

TABELA 3.2 - ATTRITION E BONS POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Attrition		Bom		Total	
	#	% Amostra	#	% Amostra	# Classe	% Amostra
Segmento de Clientes						
Bronze	22	3,21%	262	38,19%	284	41,40%
Prata	11	1,60%	89	12,97%	100	14,58%
Ouro	15	2,19%	183	26,68%	198	28,86%
Platina	7	1,02%	97	14,14%	104	15,16%
Total	55	8,02%	631	91,98%	686	100,00%

GRÁFICO 3.2.1 - ATTRITION E BONS POR SEGMENTO DE CLIENTES



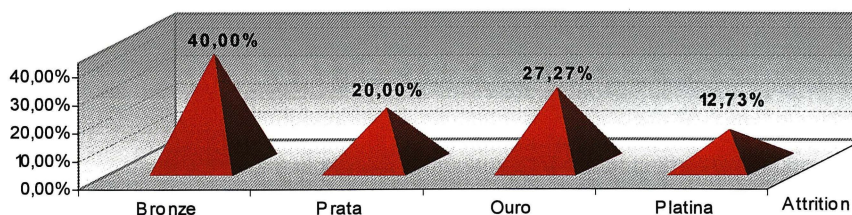
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Dos 8,02% clientes da amostra que "romperam o relacionamento" com a Instituição, a maior ocorrência está no Segmento Bronze (3,21%).

TABELA 3.3 - DEMONSTRAÇÃO DE ATRITION EM CADA SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA
MAIO 2004 A DEZ 2004

Classe	Attrition		Bom		Total			
	#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Segmento	% Amostra	
Segmento de Clientes	Bronze	22	40,00%	262	41,52%	284	7,75%	41,40%
	Prata	11	20,00%	89	14,10%	100	11,00%	14,58%
	Ouro	15	27,27%	183	29,00%	198	7,58%	28,86%
	Platina	7	12,73%	97	15,37%	104	6,73%	15,16%
Total	55	100,00%	631	100,00%	686	8,02%	100,00%	

GRÁFICO 3.3.1 - DISTRIBUIÇÃO DO ATRITION POR SEGMENTO DE CLIENTES

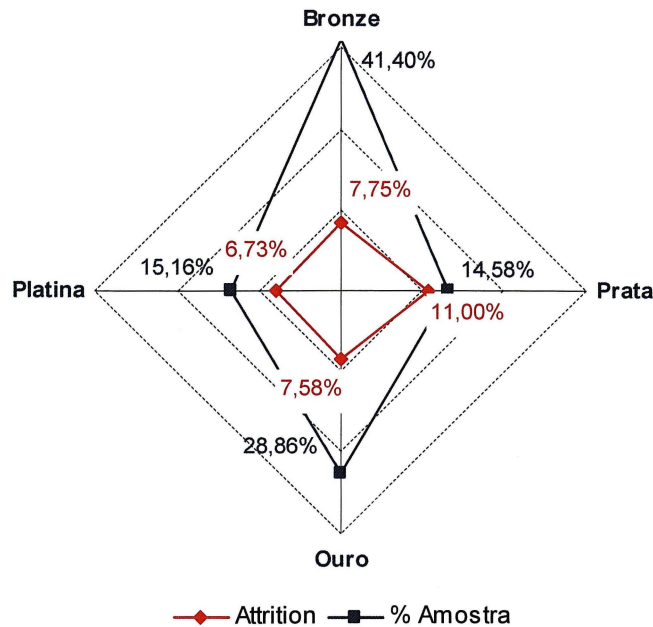


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

O Gráfico 3.3.1 – demonstra que o total de Attrition da amostra (8,02 %), é composta por 40% do Segmento Bronze, 20% do Segmento Prata, 27,27% do Segmento Prata e 12,73% do Segmento Platina.

Neste gráfico 3.3.2 – demonstramos o quanto representa o *Attrition* em cada Segmento de Clientes.

GRÁFICO 3.3.2 - ÍNDICE DE ATTRITION EM CADA SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

O gráfico 3.3.2 demonstra que do total da amostra, 15,16% são clientes do Segmento Platina, sendo que destes, 6,73% romperam o relacionamento com a Instituição.

O Segmento Bronze representa 41,40% do total da amostra e o índice de attrition neste segmento foi de 7,75%. Em termos financeiros, é muito mais significativo para a Instituição “perder” clientes que pertencem ao Segmento Platina. Porém, nas análises anteriores (Tabela 2.6 – Renda Mensal por Segmento de Clientes) identificamos que 10,93% dos clientes da amostra que pertencem ao Segmento Bronze possuem renda superior a R\$ 5.000,00, no Segmento Ouro são 20,33% clientes e, no Segmento Prata são 6,27%. Desta forma a significância entre “perder” um cliente do Segmento Platina ou de um segmento inferior pode ser a mesma.

4. Índices de Attrition

Para identificarmos qual o percentual de Attrition em relação à Classe que o cliente pertence, utilizamos a fórmula que chamamos de **Attrition Rate Classe**:

$$\% \text{ Attrition Rate Classe} = \text{Qtde Attrition (por classe)} / \text{Qtde Total da Classe}$$

Para identificarmos qual o percentual de Attrition de cada classe em relação ao total da amostra, utilizamos a fórmula que chamamos de **Attrition Rate Amostra**:

$$\% \text{ Attrition Rate Amostra} = \text{Qtde Attrition (por classe)} / \text{Qtde Total de Clientes da Amostra}$$

Para identificarmos o risco de ocorrência de Attrition, foram analisadas todas as variáveis por Segmento de Cliente.

Através da fórmula abaixo, que chamamos de "Risco de Attrition", calculamos a proporção de clientes que apresentaram attrition em relação aos bons clientes pertencentes a mesma classe (variável) e mesmo segmento.

Desta forma, é possível identificarmos a probabilidade de ocorrência de Attrition entre os bons clientes da mesma classe.

$$\text{Risco de Attrition Classe} = \% \text{ Bom (Classe)} / \% \text{ Attrition (Classe)}$$

Onde:

Valores acima de 1,05 => Sem Risco de Attrition

Valores entre 0,95 a 1,05 => Baixo Risco de Attrition

Valores abaixo de 0,95 => Alto Risco de Attrition

Nos quadros seguintes, demonstramos as análises efetuadas "por classe e segmento de clientes" referente à ocorrência de "Attrition Rate Classe" e "Attrition Rate Amostra" e, identificamos o "Risco de Attrition" em cada classe, destacando os índices graficamente.

Conforme demonstra a tabela 4.1 abaixo, os clientes "Bons" com **Alto Risco de Attrition** pertencem às classes que apresentaram índice de risco de attrition abaixo de 0,95, conforme segue:

- Segmento Bronze, classe sexo "Feminino", índice de risco de attrition: 0,53;
- Segmento Ouro, classe sexo "Masculino", índice de risco de attrition: 0,75;
- Segmento Platina, classe sexo "Feminino", índice de risco de attrition: 0,76;

Os clientes "Bons" com menor probabilidade, ou Baixo Risco de Attrition pertencem às classes que apresentaram índice de risco de attrition entre 0,95 e 1,05:

- Segmento Prata, classe sexo "Masculino", índice de risco de attrition: 0,99;

Os clientes "Bons" que não possuem Risco de Attrition pertencem às classes que apresentaram índice de risco de attrition acima de 1,05.

Observamos que, a maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Bronze, na classe sexo "feminino" (13,64%) e, a maior probabilidade de ocorrência de attrition entre os "Bons" clientes, pertencem à mesma classe e segmento, por apresentar o menor índice de risco de attrition: 0,53.

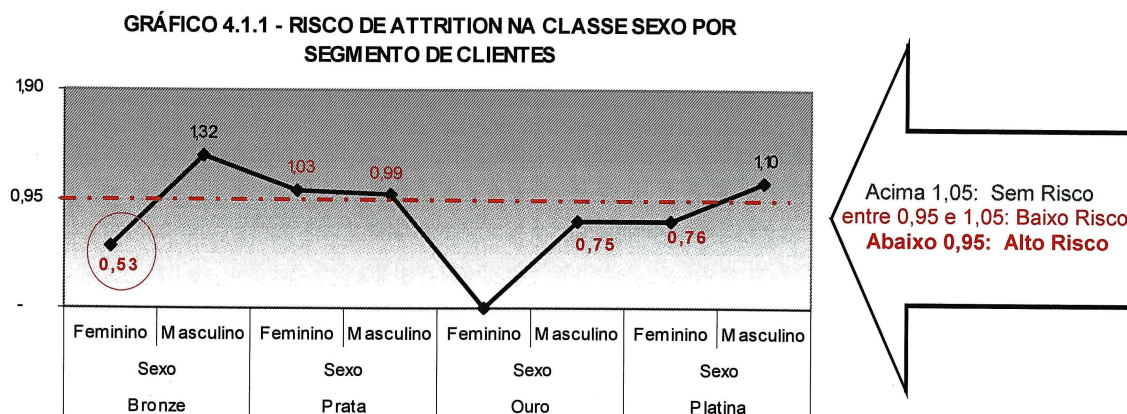
As maiores probabilidades de ocorrer attrition entre os "bons" clientes da amostra, estão na mesma classe onde houve a maior ocorrência de attrition.

TABELA 4.1 - DEMONSTRAÇÃO DO ATTRITION NA CLASSE SEXO POR SEGMENTO DE CLIENTES
- SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classe	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco Attrition	
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra		
Bronze	Sexo	Feminino	9	40,91%	57	21,76%	66	9,62%	13,64%	1,31%	0,53
		Masculino	13	59,09%	205	78,24%	218	31,78%	5,96%	1,90%	1,32
	Total	22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%		
Prata	Sexo	Feminino	3	27,27%	25	28,09%	28	4,08%	10,71%	0,44%	1,03
		Masculino	8	72,73%	64	71,91%	72	10,50%	11,11%	1,17%	0,99
	Total	11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%		
Ouro	Sexo	Feminino	0	0,00%	45	24,59%	45	6,56%	0,00%	0,00%	-
		Masculino	15	100,00%	138	75,41%	153	22,30%	9,80%	2,19%	0,75
	Total	15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%		
Platina	Sexo	Feminino	2	28,57%	21	21,65%	23	3,35%	8,70%	0,29%	0,76
		Masculino	5	71,43%	76	78,35%	81	11,81%	6,17%	0,73%	1,10
	Total	7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%		
Total da Amostra			55		631		686	100,00%	8,02%		

Ainda sobre a Tabela 4.1 – o gráfico 4.1.1 abaixo demonstra que a maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Bronze, na classe sexo "feminino" (13,64%) e, a maior probabilidade de ocorrência de attrition entre os "Bons" clientes, pertencem à mesma classe e segmento, por apresentar o menor índice de risco de attrition: 0,53.

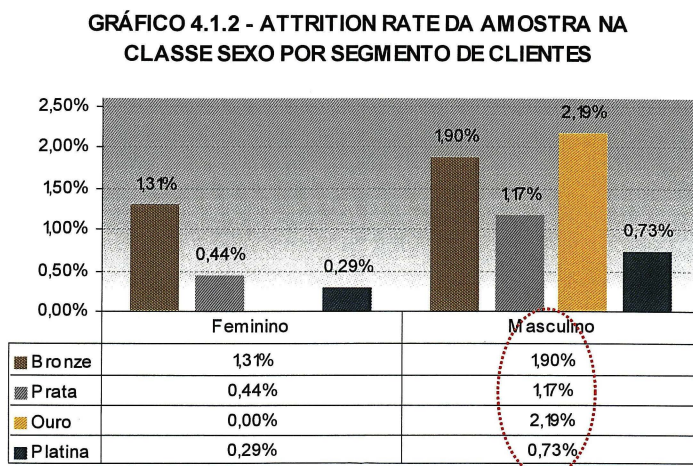
Neste caso, as maiores probabilidades de ocorrência de attrition entre os "bons" clientes, estão na mesma classe onde houve a maior ocorrência de attrition.



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A maior ocorrência de attrition da amostra foi no Segmento Ouro, na classe sexo "masculino" (2,19%) e, na classe sexo "feminino" que representa 6,56% do total da amostra não houve attrition.

Em resposta a uma das hipóteses proposta, a maior incidência de attrition foi entre os homens, totalizando 5,99% dos 8,02% de attrition da amostra.



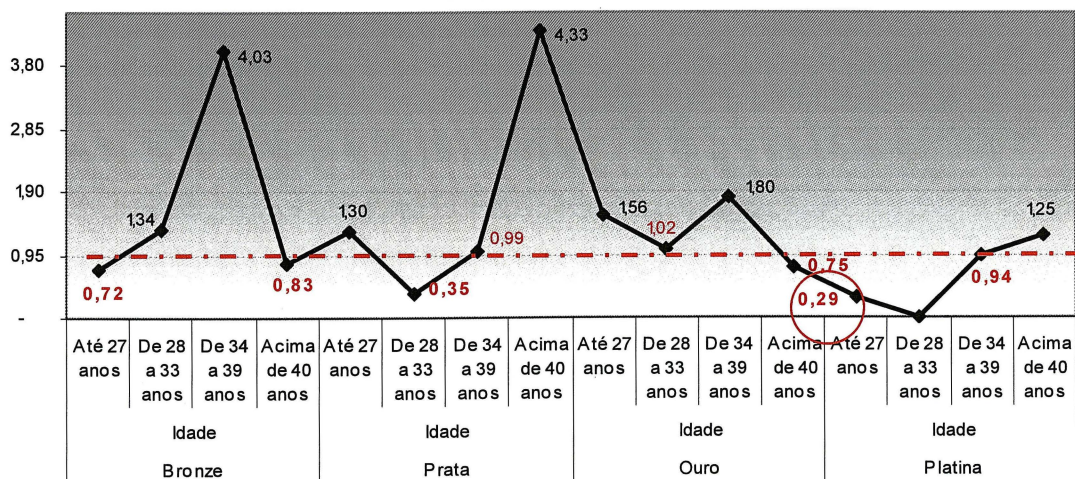
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 4.2 - DEMONSTRAÇÃO DO ATTRITION NA CLASSE IDADE DO TITULAR POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classes	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco Attrition	
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra		
Bronze	Idade	Até 27 anos	9	40,91%	77	29,39%	86	12,54%	10,47%	1,31%	0,72
		De 28 a 33 anos	3	13,64%	48	18,32%	51	7,43%	5,88%	0,44%	1,34
		De 34 a 39 anos	1	4,55%	48	18,32%	49	7,14%	2,04%	0,15%	4,03
		Acima de 40 anos	9	40,91%	89	33,97%	98	14,29%	9,18%	1,31%	0,83
	Total	22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%		
Prata	Idade	Até 27 anos	2	18,18%	21	23,60%	23	3,35%	8,70%	0,29%	1,30
		De 28 a 33 anos	6	54,55%	17	19,10%	23	3,35%	26,09%	0,87%	0,35
		De 34 a 39 anos	2	18,18%	16	17,98%	18	2,62%	11,11%	0,29%	0,99
		Acima de 40 anos	1	9,09%	35	39,33%	36	5,25%	2,78%	0,15%	4,33
	Total	11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%		
Ouro	Idade	Até 27 anos	2	13,33%	38	20,77%	40	5,83%	5,00%	0,29%	1,56
		De 28 a 33 anos	4	26,67%	50	27,32%	54	7,87%	7,41%	0,58%	1,02
		De 34 a 39 anos	1	6,67%	22	12,02%	23	3,35%	4,35%	0,15%	1,80
		Acima de 40 anos	8	53,33%	73	39,89%	81	11,81%	9,88%	1,17%	0,75
	Total	15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%		
Platina	Idade	Até 27 anos	2	28,57%	8	8,25%	10	1,46%	20,00%	0,29%	0,29
		De 28 a 33 anos	0	0,00%	11	11,34%	11	1,60%	0,00%	0,00%	-
		De 34 a 39 anos	2	28,57%	26	26,80%	28	4,08%	7,14%	0,29%	0,94
		Acima de 40 anos	3	42,86%	52	53,61%	55	8,02%	5,45%	0,44%	1,25
	Total	7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%		
Total da Amostra		55		631		686	100,00%		8,02%		

A maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Prata, na classe idade "de 28 a 33 anos" (26,09%).

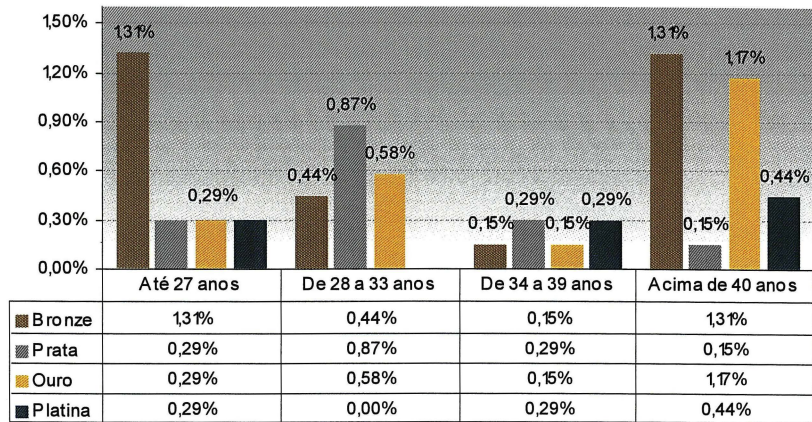
GRÁFICO 4.2.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE IDADE POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Entre todas as classes que apresentaram alto risco de attrition (índices grifados em vermelho), a maior probabilidade de ocorrer attrition entre os "Bons" clientes está na classe idade "Até 27 anos" do Segmento Platina por apresentar o menor índice de risco de attrition: 0,29, porém os demais também devem ser observados.

GRÁFICO 4.2.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR IDADE NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Dos 8,02% de clientes da amostra com ocorrência de attrition, 3,06% são clientes com idade acima de 40 anos e 2,19% são clientes com idade até 27 anos, sendo que o maior índice de "Attrition Rate da Amostra" foi no Segmento Bronze, entre os clientes com estas faixas etárias, conforme consta no gráfico abaixo.

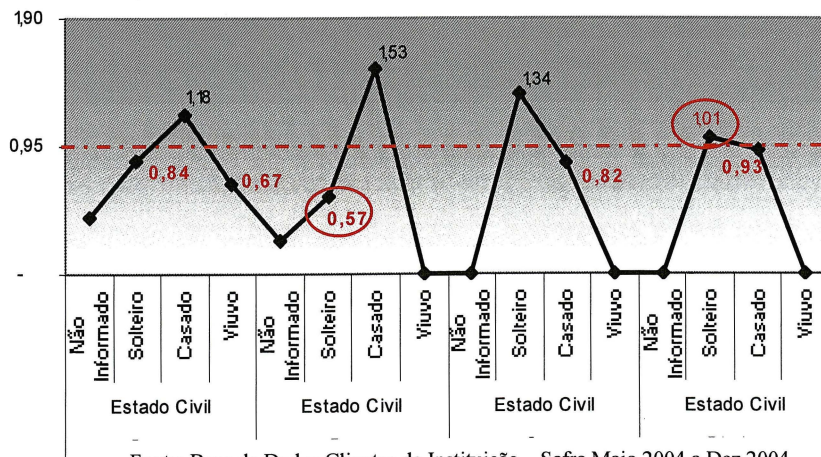
TABELA 4.3 - DEMONSTRAÇÃO DO ATTRITION NA CLASSE ESTADO CIVIL POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classes	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco Attrition	
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra		
Bronze	Estado Civil	Não Informado	1	4,55%	5	1,91%	6	0,87%	16,67%	0,15%	0,42
		Solteiro	8	36,36%	80	30,53%	88	12,83%	9,09%	1,17%	0,84
		Casado	12	54,55%	169	64,50%	181	26,38%	6,63%	1,75%	1,18
		Viuvo	1	4,55%	8	3,05%	9	1,31%	11,11%	0,15%	0,67
	Total		22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%	
Prata	Estado Civil	Não Informado	1	9,09%	2	2,25%	3	0,44%	33,33%	0,15%	0,25
		Solteiro	5	45,45%	23	25,84%	28	4,08%	17,86%	0,73%	0,57
		Casado	5	45,45%	62	69,66%	67	9,77%	7,46%	0,73%	1,53
		Viuvo	0	0,00%	2	2,25%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-
	Total		11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%	
Ouro	Estado Civil	Não Informado	0	0,00%	8	4,37%	8	1,17%	0,00%	0,00%	-
		Solteiro	3	20,00%	49	26,78%	52	7,58%	5,77%	0,44%	1,34
		Casado	12	80,00%	120	65,57%	132	19,24%	9,09%	1,75%	0,82
		Viuvo	0	0,00%	6	3,28%	6	0,87%	0,00%	0,00%	-
	Total		15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%	
Platina	Estado Civil	Não Informado	0	0,00%	4	4,12%	4	0,58%	0,00%	0,00%	-
		Solteiro	1	14,29%	14	14,43%	15	2,19%	6,67%	0,15%	1,01
		Casado	6	85,71%	77	79,38%	83	12,10%	7,23%	0,87%	0,93
		Viuvo	0	0,00%	2	2,06%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-
	Total		7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%	
Total da Amostra			55		631		686	100,00%		8,02%	

A maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Prata, na classe estado civil "Solteiro" (17,86%), onde apresenta também a maior probabilidade de attrition entre os clientes "Bons" (0,57).

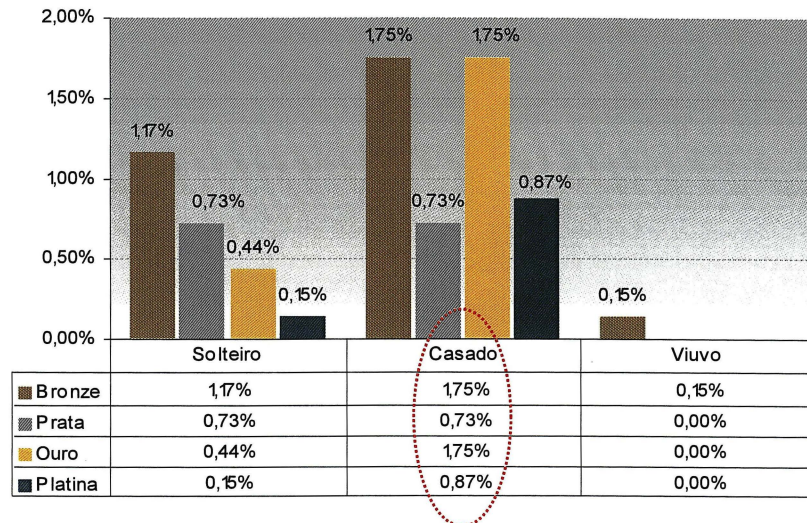
No Segmento Platina, na classe estado civil "Solteiro" existe um baixo risco de attrition (1,01).entre os "Bons" clientes.

GRÁFICO 4.3.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE ESTADO CIVIL POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 4.3.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR ESTADO CIVIL NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Nesta análise é possível respondermos a uma das hipóteses formuladas: a ocorrência de attrition é maior entre os casados, onde de 8,02% de attrition da amostra, 5,10% dos clientes são casados e 2,48% são solteiros.

As maiores ocorrências de attrition da amostra foram entre os clientes casados, pertencentes ao Segmento Bronze (1,75%) e Segmento Ouro (1,75%).

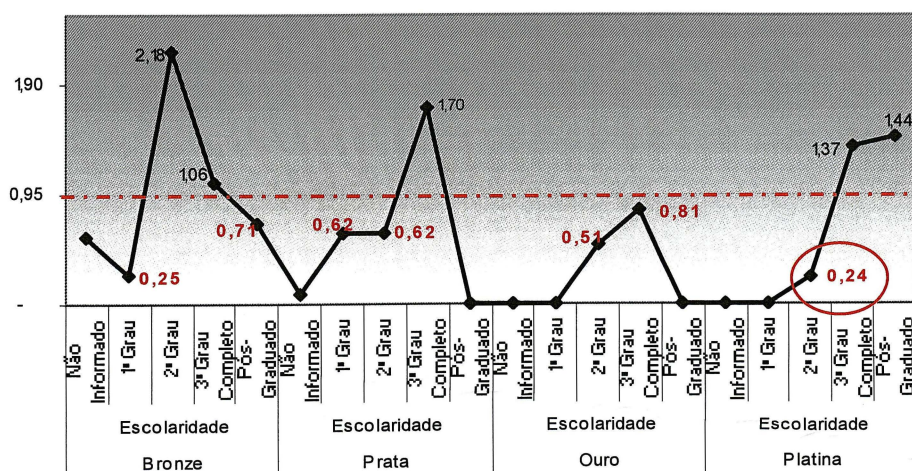
Dos 2,77% clientes da amostra pertencentes a classe estado civil "Viúvo", tendo ocorrido attrition somente com 0,15%.

TABELA 4.4 - DEMONSTRAÇÃO DO ATTRITION NA CLASSE ESCOLARIDADE POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classe	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco Attrition
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra	
Bronze	Não Informado	1	4,55%	7	2,67%	8	1,17%	12,50%	0,15%	0,59
	1º Grau	3	13,64%	9	3,44%	12	1,75%	25,00%	0,44%	0,25
	2º Grau	3	13,64%	78	29,77%	81	11,81%	3,70%	0,44%	2,18
	3º Grau Completo	10	45,45%	126	48,09%	136	19,83%	7,35%	1,46%	1,06
	Pós-Graduado	5	22,73%	42	16,03%	47	6,85%	10,64%	0,73%	0,71
Total		22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%	
Prata	Não Informado	3	27,27%	2	2,25%	5	0,73%	60,00%	0,44%	0,08
	1º Grau	1	9,09%	5	5,62%	6	0,87%	16,67%	0,15%	0,62
	2º Grau	3	27,27%	15	16,85%	18	2,62%	16,67%	0,44%	0,62
	3º Grau Completo	4	36,36%	55	61,80%	59	8,60%	6,78%	0,58%	1,70
	Pós-Graduado	0	0,00%	12	13,48%	12	1,75%	0,00%	0,00%	-
Total		11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%	
Ouro	Não Informado	0	0,00%	10	5,46%	10	1,46%	0,00%	0,00%	-
	1º Grau	0	0,00%	4	2,19%	4	0,58%	0,00%	0,00%	-
	2º Grau	4	26,67%	25	13,66%	29	4,23%	13,79%	0,58%	0,51
	3º Grau Completo	11	73,33%	109	59,56%	120	17,49%	9,17%	1,60%	0,81
	Pós-Graduado	0	0,00%	35	19,13%	35	5,10%	0,00%	0,00%	-
Total		15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%	
Platina	Não Informado	0	0,00%	5	5,15%	5	0,73%	0,00%	0,00%	-
	1º Grau	0	0,00%	5	5,15%	5	0,73%	0,00%	0,00%	-
	2º Grau	3	42,86%	10	10,31%	13	1,90%	23,08%	0,44%	0,24
	3º Grau Completo	3	42,86%	57	58,76%	60	8,75%	5,00%	0,44%	1,37
	Pós-Graduado	1	14,29%	20	20,62%	21	3,06%	4,76%	0,15%	1,44
Total		7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%	
Total da Amostra		55		631		686	100,00%	8,02%		

A maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Bronze, na classe escolaridade "1o Grau" (25%), e, apresenta alto risco de attrition entre os "Bons" clientes, com índice de risco de attrition 0,25. Porém a maior probabilidade de ocorrência de attrition entre os clientes "Bons" está na classe escolaridade "2o Grau" do Segmento Platina por apresentar o risco de attrition 0,24.

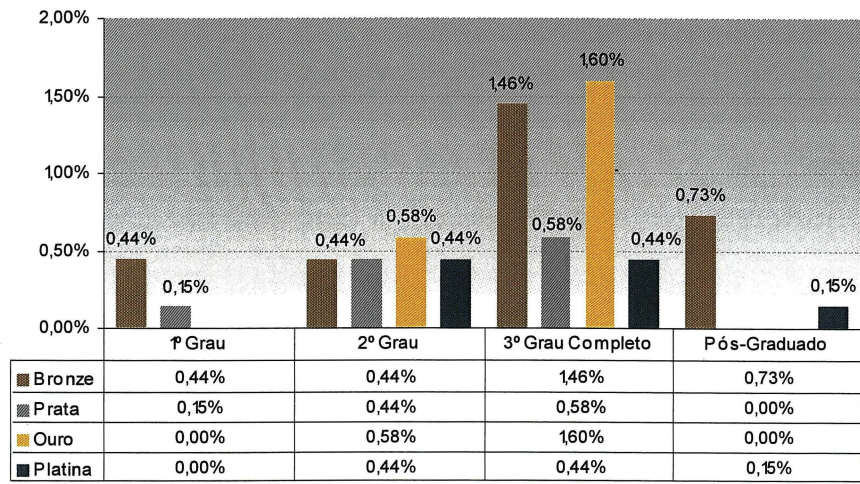
GRÁFICO 4.4.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE ESCOLARIDADE POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A maior ocorrência de "Attrition Rate da Amostra" foi no Segmento Ouro, na classe escolaridade "3º Grau Completo" (1,60%), conforme demonstra o gráfico 4.4.2 abaixo.

GRÁFICO 4.4.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR ESCOLARIDADE NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



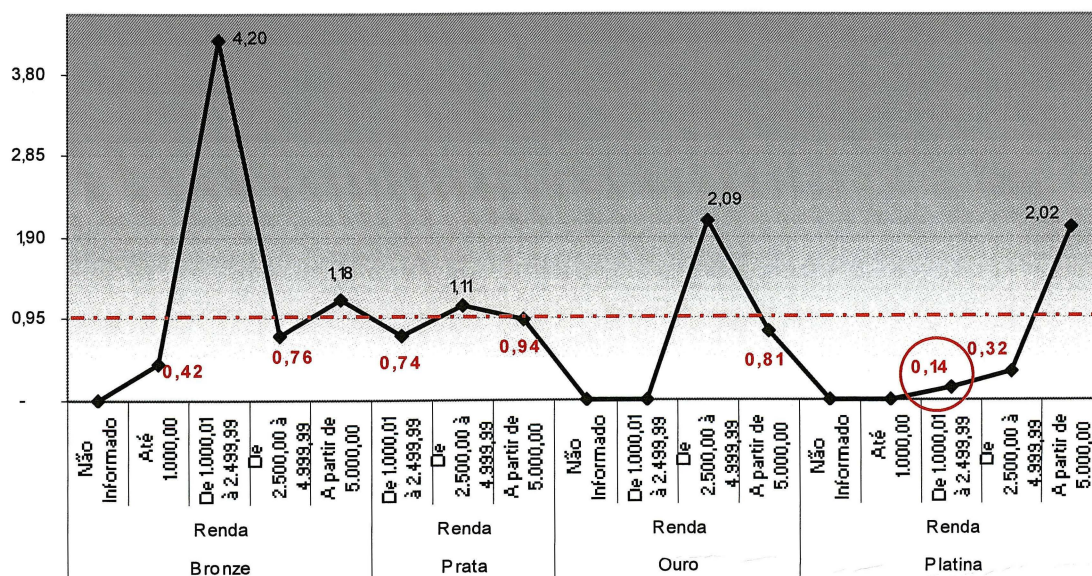
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 4.5 - DEMONSTRAÇÃO DO ATTRITION NA CLASSE RENDA MENSAL POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classes	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco Attrition
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra	
Bronze	Não Informado	0	0,00%	1	0,38%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
	Até 1.000,00	1	4,55%	5	1,91%	6	0,87%	16,67%	0,15%	0,42
	De 1.000,01 à 2.499,99	1	4,55%	50	19,08%	51	7,43%	1,96%	0,15%	4,20
	De 2.500,00 à 4.999,99	15	68,18%	136	51,91%	151	22,01%	9,93%	2,19%	0,76
	A partir de 5.000,00	5	22,73%	70	26,72%	75	10,93%	6,67%	0,73%	1,18
Total		22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%	
Prata	De 1.000,01 à 2.499,99	1	9,09%	6	6,74%	7	1,02%	14,29%	0,15%	0,74
	De 2.500,00 à 4.999,99	5	45,45%	45	50,56%	50	7,29%	10,00%	0,73%	1,11
	A partir de 5.000,00	5	45,45%	38	42,70%	43	6,27%	11,63%	0,73%	0,94
	Total		11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%
Ouro	Não Informado	0	0,00%	2	1,09%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-
	De 1.000,01 à 2.499,99	0	0,00%	2	1,09%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-
	De 2.500,00 à 4.999,99	2	13,33%	51	27,87%	53	7,73%	3,77%	0,29%	2,09
	A partir de 5.000,00	13	86,67%	128	69,95%	141	20,55%	9,22%	1,90%	0,81
Total		15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%	
Platina	Não Informado	0	0,00%	2	2,06%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-
	Até 1.000,00	1	14,29%	0	0,00%	1	0,15%	100,00%	0,15%	-
	De 1.000,01 à 2.499,99	1	14,29%	2	2,06%	3	0,44%	33,33%	0,15%	0,14
	De 2.500,00 à 4.999,99	2	28,57%	9	9,28%	11	1,60%	18,18%	0,29%	0,32
	A partir de 5.000,00	3	42,86%	84	86,60%	87	12,68%	3,45%	0,44%	2,02
Total		7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%	
Total da Amostra		55		631		686	100,00%		8,02%	

A maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Platina, na classe renda mensal "de R\$ 1.000,01 a 2.499,99" e a maior probabilidade de attrition entre os clientes "Bons" está na mesma classe por apresentar índice de risco de attrition 0,14.

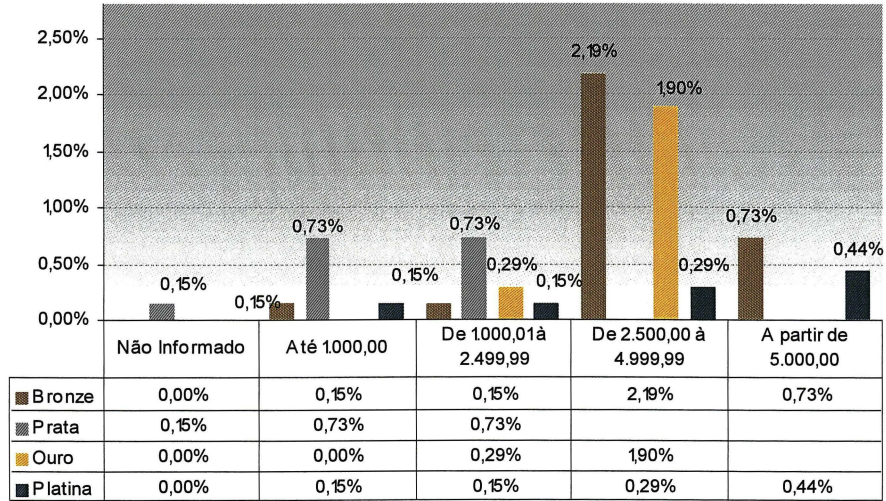
GRÁFICO 4.5.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE RENDA MENSAL POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A maior ocorrência de "Attrition Rate da Amostra" foi no Segmento Bronze, na classe renda mensal entre "R\$ 2.500,00 a R\$ 4.999,99" (2,19%).

GRÁFICO 4.5.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR RENDA MENSAL NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

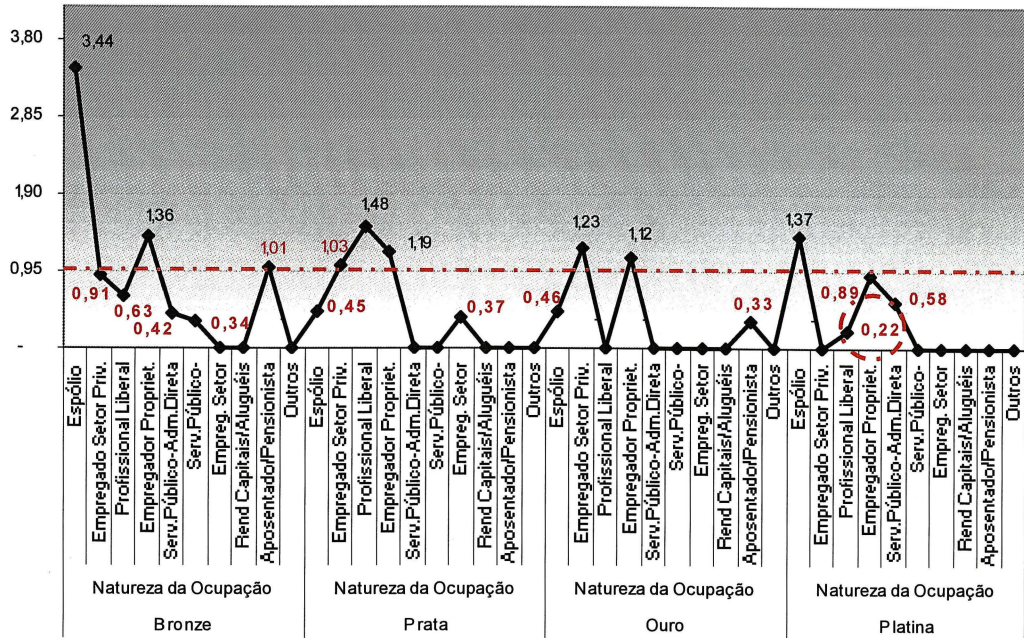
TABELA 4.6 - DEMONSTRAÇÃO DO ATTRITION NA CLASSE NATUREZA DA OCUPAÇÃO POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classes	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco	
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra	Attrition	
Bronze	Natureza da Ocupação	Espólio	1	4,55%	41	15,65%	42	6,12%	2,38%	0,15%	3,44
		Empregado Setor Priv.	10	45,45%	108	41,22%	118	17,20%	8,47%	1,46%	0,91
		Profissional Liberal	2	9,09%	15	5,73%	17	2,48%	11,76%	0,29%	0,63
		Empregador Propriet.	4	18,18%	65	24,81%	69	10,06%	5,80%	0,58%	1,36
		Serv.Público-Adm.Direta	2	9,09%	10	3,82%	12	1,75%	16,67%	0,29%	0,42
		Serv.Público-Autarq/Fund.	1	4,55%	4	1,53%	5	0,73%	20,00%	0,15%	0,34
		Empreg. Setor Público/Econ.									
		Mista		0,00%	1	0,38%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
		Rend Capitais/Aluguéis	1	4,55%		0,00%	1	0,15%	100,00%	0,15%	-
		Aposentado/Pensionista	1	4,55%	12	4,58%	13	1,90%	7,69%	0,15%	1,01
Outros		0,00%	6	2,29%	6	0,87%	0,00%	0,00%	-		
Total		22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%		
Prata	Natureza da Ocupação	Espólio	3	27,27%	11	12,36%	14	2,04%	21,43%	0,44%	0,45
		Empregado Setor Priv.	3	27,27%	25	28,09%	28	4,08%	10,71%	0,44%	1,03
		Profissional Liberal	1	9,09%	12	13,48%	13	1,90%	7,69%	0,15%	1,48
		Empregador Propriet.	3	27,27%	29	32,58%	32	4,66%	9,38%	0,44%	1,19
		Serv.Público-Adm.Direta		0,00%	3	3,37%	3	0,44%	0,00%	0,00%	-
		Serv.Público-Autarq/Fund.		0,00%	1	1,12%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
		Empreg. Setor Público/Econ.									
		Mista	1	9,09%	3	3,37%	4	0,58%	25,00%	0,15%	0,37
		Rend Capitais/Aluguéis		0,00%	5	5,62%	5	0,73%	0,00%	0,00%	-
		Aposentado/Pensionista		0,00%		0,00%		0,00%	-	0,00%	-
Outros		0,00%		0,00%		0,00%	-	0,00%	-		
Total		11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%		
Ouro	Natureza da Ocupação	Espólio	7	46,67%	39	21,31%	46	6,71%	15,22%	1,02%	0,46
		Empregado Setor Priv.	4	26,67%	60	32,79%	64	9,33%	6,25%	0,58%	1,23
		Profissional Liberal		0,00%	16	8,74%	16	2,33%	0,00%	0,00%	-
		Empregador Propriet.	3	20,00%	41	22,40%	44	6,41%	6,82%	0,44%	1,12
		Serv.Público-Adm.Direta		0,00%	10	5,46%	10	1,46%	0,00%	0,00%	-
		Serv.Público-Autarq/Fund.		0,00%	3	1,64%	3	0,44%	0,00%	0,00%	-
		Empreg. Setor Público/Econ.									
		Mista		0,00%	1	0,55%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
		Rend Capitais/Aluguéis		0,00%	1	0,55%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
		Aposentado/Pensionista	1	6,67%	4	2,19%	5	0,73%	20,00%	0,15%	0,33
Outros		0,00%	8	4,37%	8	1,17%	0,00%	0,00%	-		
Total		15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%		
Platina	Natureza da Ocupação	Espólio	1	14,29%	19	19,59%	20	2,92%	5,00%	0,15%	1,37
		Empregado Setor Priv.		0,00%	12	12,37%	12	1,75%	0,00%	0,00%	-
		Profissional Liberal	2	28,57%	6	6,19%	8	1,17%	25,00%	0,29%	0,22
		Empregador Propriet.	3	42,86%	37	38,14%	40	5,83%	7,50%	0,44%	0,89
		Serv.Público-Adm.Direta	1	14,29%	8	8,25%	9	1,31%	11,11%	0,15%	0,58
		Serv.Público-Autarq/Fund.		0,00%	1	1,03%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
		Empreg. Setor Público/Econ.									
		Mista		0,00%	5	5,15%	5	0,73%	0,00%	0,00%	-
		Rend Capitais/Aluguéis		0,00%	9	9,28%	9	1,31%	0,00%	0,00%	-
		Aposentado/Pensionista		0,00%		0,00%		0,00%	-	0,00%	-
Outros		0,00%		0,00%		0,00%	-	0,00%	-		
Total		7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%		
Total da Amostra		55		631		686	100,00%		8,02%		

As maiores ocorrências de "Attrition Rate Classe" foram nos Segmentos Prata e Platina (25%), nas classes natureza da ocupação "Servidor Público – Autarquia/Fundação" e "Profissional Liberal" respectivamente e também apresentaram risco de attrition entre os "Bons" clientes.

A classe natureza da ocupação “Profissional Liberal” no Segmento Platina apresenta a maior probabilidade de attrition entre os “Bons” clientes (0,22).

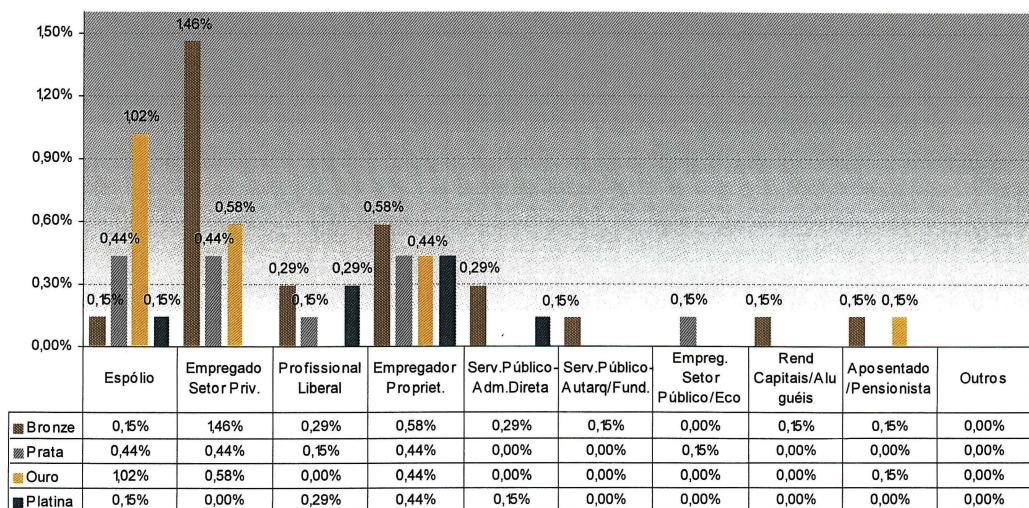
GRÁFICO 4.6.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE NATUREZA DA OCUPAÇÃO POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A maior ocorrência de "Attrition Rate da Amostra" foi no Segmento Bronze, na classe natureza da ocupação "Empregado Setor Privado" (1,46%).

GRÁFICO 4.6.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR NATUREZA DE OCUPAÇÃO NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



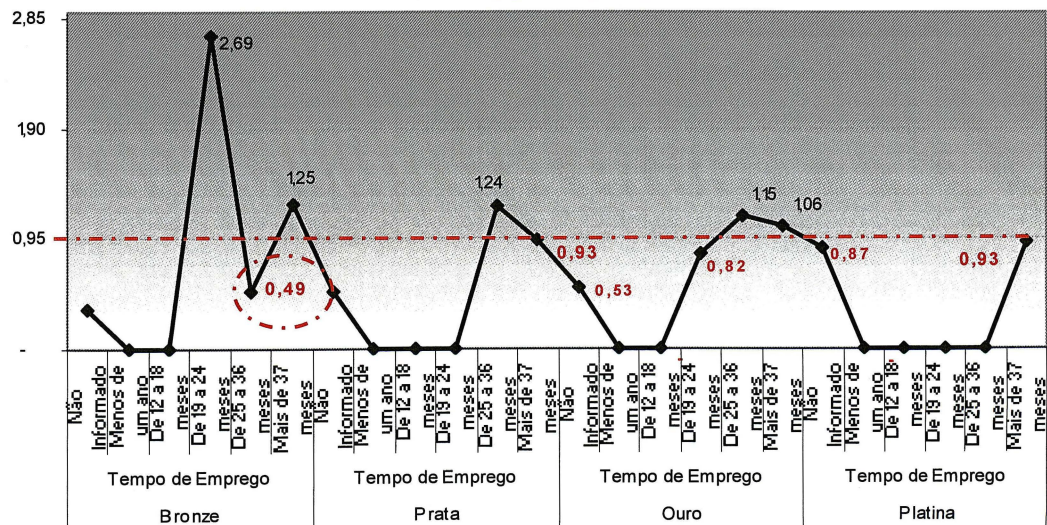
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 4.7 - DEMONSTRAÇÃO DE ATTRITION NA CLASSE TEMPO DE EMPREGO POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classe	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco Attrition
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra	
Bronze	Não Informado	3	13,64%	12	4,58%	15	2,19%	20,00%	0,44%	0,34
	Menos de um ano		0,00%	1	0,38%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
	Tempo de Emprego De 12 a 18 meses		0,00%	3	1,15%	3	0,44%	0,00%	0,00%	-
	De 19 a 24 meses	1	4,55%	32	12,21%	33	4,81%	3,03%	0,15%	2,69
	De 25 a 36 meses	6	27,27%	35	13,36%	41	5,98%	14,63%	0,87%	0,49
	Mais de 37 meses	12	54,55%	179	68,32%	191	27,84%	6,28%	1,75%	1,25
Total		22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%	
Prata	Não Informado	1	9,09%	4	4,49%	5	0,73%	20,00%	0,15%	0,49
	Menos de um ano	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	-
	Tempo de Emprego De 12 a 18 meses		0,00%	3	3,37%	3	0,44%	0,00%	0,00%	-
	De 19 a 24 meses		0,00%	4	4,49%	4	0,58%	0,00%	0,00%	-
	De 25 a 36 meses	1	9,09%	10	11,24%	11	1,60%	9,09%	0,15%	1,24
	Mais de 37 meses	9	81,82%	68	76,40%	77	11,22%	11,69%	1,31%	0,93
Total		11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%	
Ouro	Não Informado	2	13,33%	13	7,10%	15	2,19%	13,33%	0,29%	0,53
	Menos de um ano		0,00%	1	0,55%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
	Tempo de Emprego De 12 a 18 meses		0,00%	3	1,64%	3	0,44%	0,00%	0,00%	-
	De 19 a 24 meses	1	6,67%	10	5,46%	11	1,60%	9,09%	0,15%	0,82
	De 25 a 36 meses	1	6,67%	14	7,65%	15	2,19%	6,67%	0,15%	1,15
	Mais de 37 meses	11	73,33%	142	77,60%	153	22,30%	7,19%	1,60%	1,06
Total		15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%	
Platina	Não Informado	1	14,29%	12	12,37%	13	1,90%	7,69%	0,15%	0,87
	Menos de um ano	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	-
	Tempo de Emprego De 12 a 18 meses		0,00%	2	2,06%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-
	De 19 a 24 meses		0,00%	1	1,03%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
	De 25 a 36 meses		0,00%	5	5,15%	5	0,73%	0,00%	0,00%	-
	Mais de 37 meses	6	85,71%	77	79,38%	83	12,10%	7,23%	0,87%	0,93
Total		7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%	
Total da Amostra		55		631		686	100,00%		8,02%	

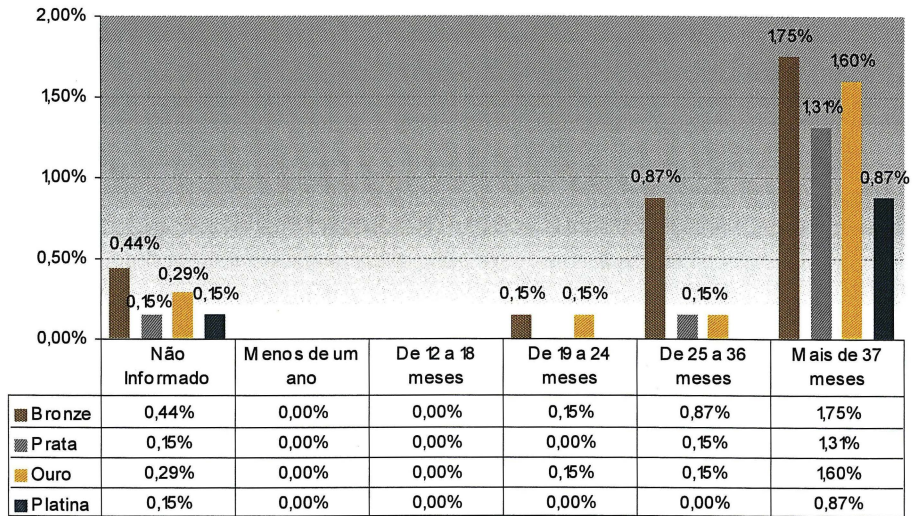
A maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Bronze, na classe tempo de emprego "25 a 36 meses" (14,63%) e nesta mesma classe identificamos a maior probabilidade de attrition entre os clientes "Bons" (0,49) conforme o gráfico abaixo.

GRÁFICO 4.7.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE TEMPO DE EMPREGO POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 4.7.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR TEMPO DE EMPREGO NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

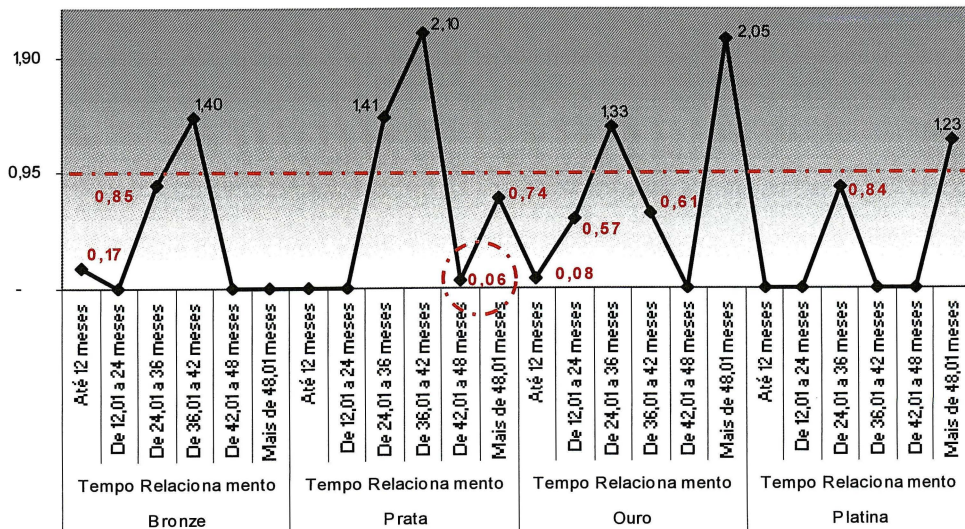
A maior ocorrência de "Attrition Rate da Amostra" foi no Segmento Bronze, na classe tempo de emprego "Mais de 37 Meses" (1,75%).

TABELA 4.8 - DEMONSTRAÇÃO DE ATTRITION NA CLASSE TEMPO DE RELACIONAMENTO POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classes	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco Attrition
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra	
Bronze	Até 12 meses	2	9,09%	4	1,53%	6	0,87%	33,33%	0,29%	0,17
	De 12,01 a 24 meses		0,00%	2	0,76%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-
	De 24,01 a 36 meses	17	77,27%	173	66,03%	190	27,70%	8,95%	2,48%	0,85
	De 36,01 a 42 meses	3	13,64%	50	19,08%	53	7,73%	5,66%	0,44%	1,40
	De 42,01 a 48 meses		0,00%	7	2,67%	7	1,02%	0,00%	0,00%	-
	Mais de 48,01 meses		0,00%	26	9,92%	26	3,79%	0,00%	0,00%	-
Total		22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%	
Prata	Até 12 meses	1	9,09%		0,00%	1	0,15%	100,00%	0,15%	-
	De 12,01 a 24 meses		0,00%	2	2,25%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-
	De 24,01 a 36 meses	5	45,45%	57	64,04%	62	9,04%	8,06%	0,73%	1,41
	De 36,01 a 42 meses	1	9,09%	17	19,10%	18	2,62%	5,56%	0,15%	2,10
	De 42,01 a 48 meses	2	18,18%	1	1,12%	3	0,44%	66,67%	0,29%	0,06
	Mais de 48,01 meses	2	18,18%	12	13,48%	14	2,04%	14,29%	0,29%	0,74
Total		11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%	
Ouro	Até 12 meses	2	13,33%	2	1,09%	4	0,58%	50,00%	0,29%	0,08
	De 12,01 a 24 meses	1	6,67%	7	3,83%	8	1,17%	12,50%	0,15%	0,57
	De 24,01 a 36 meses	7	46,67%	114	62,30%	121	17,64%	5,79%	1,02%	1,33
	De 36,01 a 42 meses	4	26,67%	30	16,39%	34	4,96%	11,76%	0,58%	0,61
	De 42,01 a 48 meses		0,00%	5	2,73%	5	0,73%	0,00%	0,00%	-
	Mais de 48,01 meses	1	6,67%	25	13,66%	26	3,79%	3,85%	0,15%	2,05
Total		15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%	
Platina	Até 12 meses	1	14,29%		0,00%	1	0,15%	100,00%	0,15%	-
	De 12,01 a 24 meses		0,00%	2	2,06%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-
	De 24,01 a 36 meses	5	71,43%	58	59,79%	63	9,18%	7,94%	0,73%	0,84
	De 36,01 a 42 meses		0,00%	19	19,59%	19	2,77%	0,00%	0,00%	-
	De 42,01 a 48 meses		0,00%	1	1,03%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
	Mais de 48,01 meses	1	14,29%	17	17,53%	18	2,62%	5,56%	0,15%	1,23
Total		7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%	
Total da Amostra		55		631		686	100,00%		8,02%	

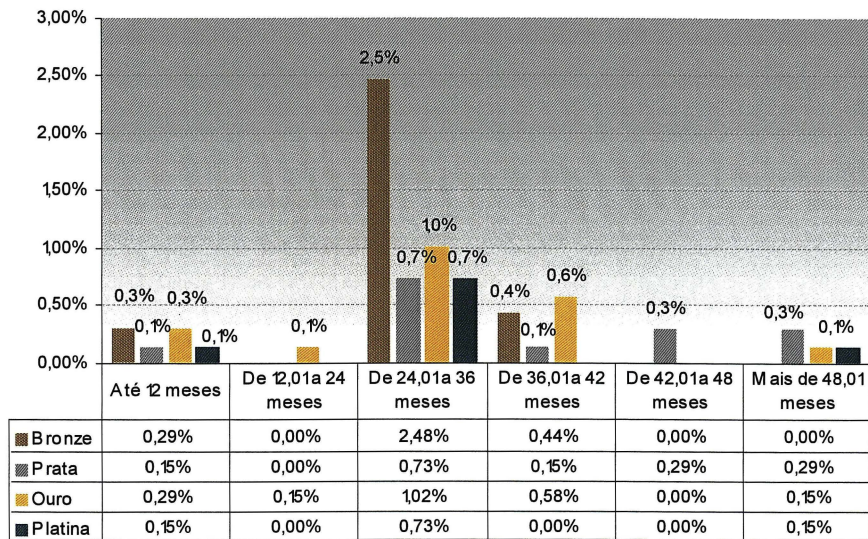
A maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Prata, na classe tempo de relacionamento "De 42,01 a 48 meses" (66,67%) e também é onde apresenta maior probabilidade de ocorrência de attrition entre os "Bons" clientes (0,06).

GRÁFICO 4.8.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE TEMPO DE RELACIONAMENTO POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 4.8.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR TEMPO DE RELACIONAMENTO NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Conforme foi comentado no Estudo da Amostra, Gráfico 1.13 - Tempo de Relacionamento, é difícil de ocorrer o attrition voluntário com menos de um ano de relacionamento. Neste gráfico, podemos observar que a maior ocorrência de attrition aconteceu entre 24 a 36 meses, representando 4,96% do total de attrition da amostra e, entre 36 a 42 meses o volume de attrition foi de 2,92% do total da amostra, o que comprova que é entre 24 e 42 meses onde ocorre a maior incidência de attrition voluntário.

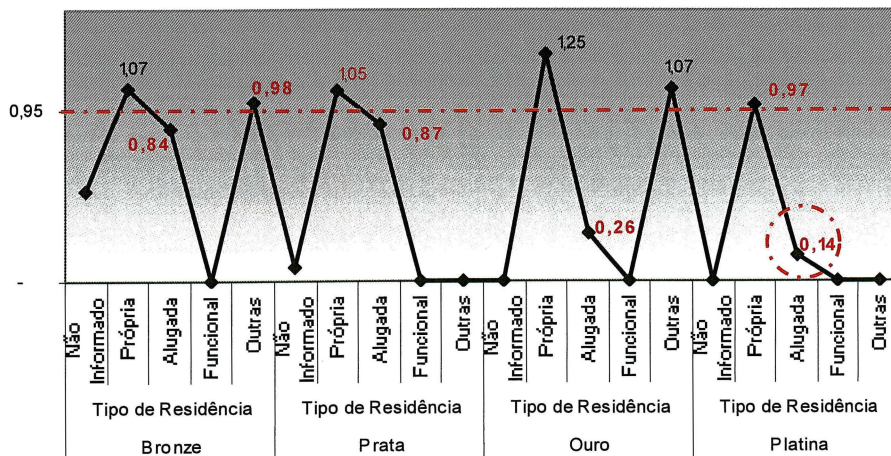
O Segmento com maior ocorrência de attrition da amostra foi o Bronze.

TABELA 4.9 - DEMONSTRAÇÃO DE ATTRITION NA CLASSE TIPO DE RESIDÊNCIA POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classe	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco Attrition
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra	
Bronze	Não Informado	1	4,55%	6	2,29%	7	1,02%	14,29%	0,15%	0,50
	Própria	11	50,00%	140	53,44%	151	22,01%	7,28%	1,60%	1,07
	Alugada	3	13,64%	30	11,45%	33	4,81%	9,09%	0,44%	0,84
	Funcional		0,00%	4	1,53%	4	0,58%	0,00%	0,00%	-
	Outras	7	31,82%	82	31,30%	89	12,97%	7,87%	1,02%	0,98
	Total		22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%
Prata	Não Informado	3	27,27%	2	2,25%	5	0,73%	60,00%	0,44%	0,08
	Própria	6	54,55%	51	57,30%	57	8,31%	10,53%	0,87%	1,05
	Alugada	2	18,18%	14	15,73%	16	2,33%	12,50%	0,29%	0,87
	Funcional		0,00%	6	6,74%	6	0,87%	0,00%	0,00%	-
	Outras		0,00%	16	17,98%	16	2,33%	0,00%	0,00%	-
	Total		11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%
Ouro	Não Informado		0,00%	11	6,01%	11	1,60%	0,00%	0,00%	-
	Própria	7	46,67%	107	58,47%	114	16,62%	6,14%	1,02%	1,25
	Alugada	5	33,33%	16	8,74%	21	3,06%	23,81%	0,73%	0,26
	Funcional		0,00%	10	5,46%	10	1,46%	0,00%	0,00%	-
	Outras	3	20,00%	39	21,31%	42	6,12%	7,14%	0,44%	1,07
	Total		15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%
Platina	Não Informado		0,00%	5	5,15%	5	0,73%	0,00%	0,00%	-
	Própria	4	57,14%	54	55,67%	58	8,45%	6,90%	0,58%	0,97
	Alugada	3	42,86%	6	6,19%	9	1,31%	33,33%	0,44%	0,14
	Funcional		0,00%	3	3,09%	3	0,44%	0,00%	0,00%	-
	Outras		0,00%	29	29,90%	29	4,23%	0,00%	0,00%	-
	Total		7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%
Total da Amostra				55		631		686		8,02%

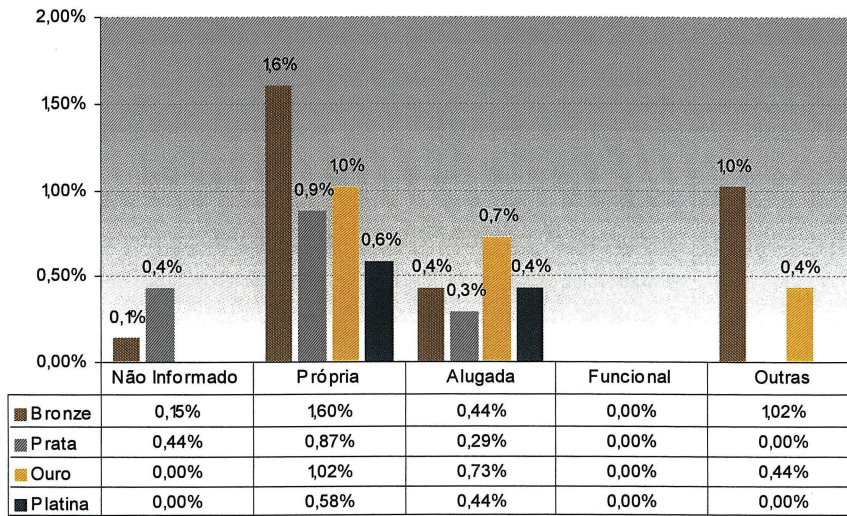
A maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Platina, na classe tipo de residência "Alugada" 33,33%, sendo que nesta mesma classe existe a mais alta probabilidade de ocorrer attrition entre os "Bons" clientes (0,14). Do total de attrition da amostra, 1,90% dos clientes são inquilinos e 1,46% estão na classe "outras".

GRÁFICO 4.9.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE TIPO DE RESIDÊNCIA POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 4.9.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR TIPO DE RESIDÊNCIA NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A metade dos clientes que romperam o relacionamento com a Instituição, possuem residência própria, sendo que a maior ocorrência de "Attrition Rate da Amostra" foi no Segmento Bronze, na classe tipo de residência "Própria" (1,60%).

Na classe tipo de residência "funcional" não houve ocorrência de attrition.

TABELA 4.10 - DEMONSTRAÇÃO DE ATTRITION NA CLASSE BENS IMÓVEIS POR SEGMENTO DE CLIENTES - SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classe	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco	
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra		
Bronze	Qtde Bens Imóveis	0	8	36,36%	88	33,59%	96	13,99%	8,33%	1,17%	0,92
		1	6	27,27%	111	42,37%	117	17,06%	5,13%	0,87%	1,55
		2	4	18,18%	36	13,74%	40	5,83%	10,00%	0,58%	0,76
		3	4	18,18%	17	6,49%	21	3,06%	19,05%	0,58%	0,36
		4	0	0,00%	7	2,67%	7	1,02%	0,00%	0,00%	-
		5	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	-
		6	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	-
		7	0	0,00%	1	0,38%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
	8	0	0,00%	2	0,76%	2	0,29%	0,00%	0,00%	-	
	Total	22	100,00%	262	100,00%	284	41,40%	7,75%	3,21%		
Prata	Qtde Bens Imóveis	0	3	27,27%	18	20,22%	21	3,06%	14,29%	0,44%	0,74
		1	4	36,36%	38	42,70%	42	6,12%	9,52%	0,58%	1,17
		2	2	18,18%	22	24,72%	24	3,50%	8,33%	0,29%	1,36
		3	1	9,09%	3	3,37%	4	0,58%	25,00%	0,15%	0,37
		4	0	0,00%	7	7,87%	7	1,02%	0,00%	0,00%	-
		5	1	9,09%	1	1,12%	2	0,29%	50,00%	0,15%	0,12
		6	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	-
		7	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	-
	8	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	-	
	Total	11	100,00%	89	100,00%	100	14,58%	11,00%	1,60%		
Ouro	Qtde Bens Imóveis	0	0	0,00%	36	19,67%	36	5,25%	0,00%	0,00%	-
		1	6	40,00%	75	40,98%	81	11,81%	7,41%	0,87%	1,02
		2	4	26,67%	41	22,40%	45	6,56%	8,89%	0,58%	0,84
		3	4	26,67%	15	8,20%	19	2,77%	21,05%	0,58%	0,31
		4	0	0,00%	9	4,92%	9	1,31%	0,00%	0,00%	-
		5	0	0,00%	3	1,64%	3	0,44%	0,00%	0,00%	-
		6	0	0,00%	3	1,64%	3	0,44%	0,00%	0,00%	-
		7	1	6,67%	1	0,55%	2	0,29%	50,00%	0,15%	0,08
	8	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	-	
	Total	15	100,00%	183	100,00%	198	28,86%	7,58%	2,19%		
Platina	Qtde Bens Imóveis	0	2	28,57%	30	30,93%	32	4,66%	6,25%	0,29%	1,08
		1	0	0,00%	23	23,71%	23	3,35%	0,00%	0,00%	-
		2	3	42,86%	17	17,53%	20	2,92%	15,00%	0,44%	0,41
		3	2	28,57%	10	10,31%	12	1,75%	16,67%	0,29%	0,36
		4	0	0,00%	6	6,19%	6	0,87%	0,00%	0,00%	-
		5	0	0,00%	9	9,28%	9	1,31%	0,00%	0,00%	-
		6	0	0,00%	1	1,03%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-
		7	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	0,00%	-
	8	0	0,00%	1	1,03%	1	0,15%	0,00%	0,00%	-	
	Total	7	100,00%	97	100,00%	104	15,16%	6,73%	1,02%		
	Total da Amostra	55		631		686	100,00%		8,02%		

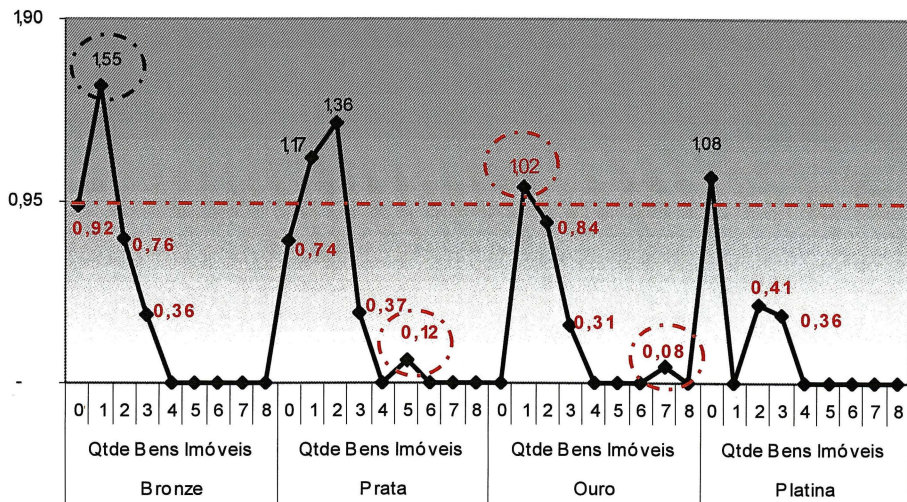
A menor ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Bronze, entre os clientes que possuem 01 bem imóvel e, também não apresentam risco de attrition entre os "Bons" clientes (1,55).

As maiores ocorrências de "Attrition Rate Classe" foram nos Segmentos Prata e Ouro, onde a metade dos clientes que possuem 05 e 07 bens imóveis respectivamente, romperam o relacionamento com a instituição.

Identificamos que são estas as mesmas classes que apresentam o mais alto risco de *attrition* entre os "Bons" clientes, conforme demonstramos no gráfico abaixo.

Clientes do Segmento Bronze, que possuem 01 bem imóvel, não apresentam risco de *attrition* (1,55), já no Segmento Ouro, os clientes que possuem 1 bem imóvel apresentam baixo risco de *attrition* entre os "Bons" clientes (1,02).

GRÁFICO 4.10.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE BENS IMÓVEIS POR SEGMENTO DE CLIENTES

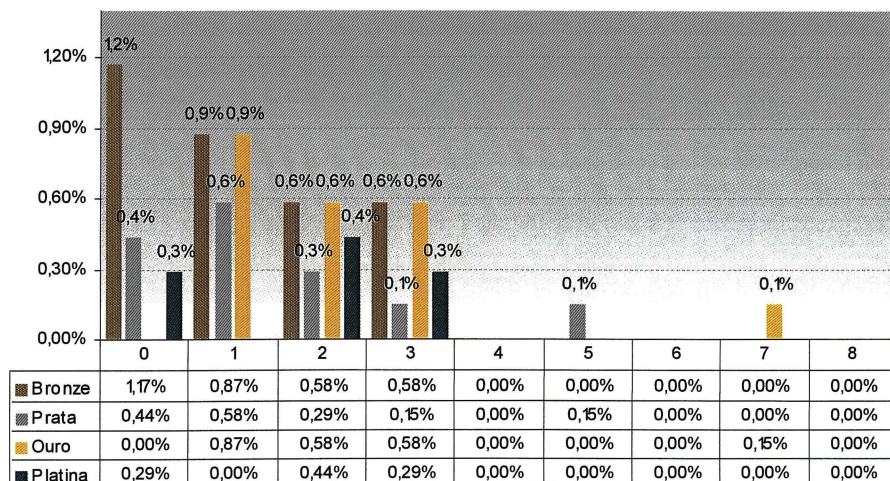


Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

A maior ocorrência de "Attrition Rate da Amostra" foi no Segmento Bronze, na classe quantidade de bens imóveis "0" zero (1,17%), isto é entre clientes que não possuem imóveis.

Não houve ocorrência de *attrition* entre os clientes das classes que possuem: 04, 06 e 08 bens imóveis.

GRÁFICO 4.10.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR QUANTIDADE DE BENS IMÓVEIS NOS SEGMENTOS DE CLIENTES



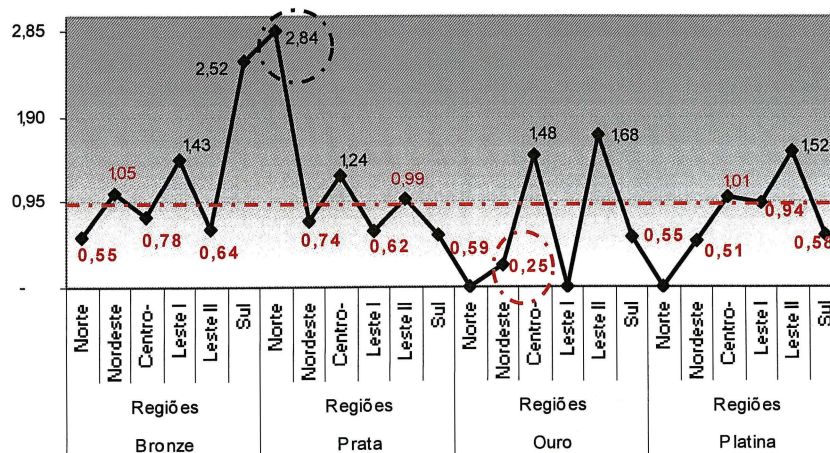
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

TABELA 4.11 - DEMONSTRAÇÃO DE ATTRITION NA CLASSE REGIÃO POR SEGMENTO DE CLIENTES – SAFRA MAIO 2004 A DEZ 2004

Segmento	Classes	Attrition		Bom		Total		Attrition Rate		Risco Attrition
		#	% Classe	#	% Classe	# Classe	% Amostra	% Classe	% Amostra	
Bronze	Regiões Norte	2	9,09%	13	4,96%	15	2,19%	13,33%	0,29%	0,55
	Nordeste	2	9,09%	25	9,54%	27	3,94%	7,41%	0,29%	1,05
	Centro-Oeste	6	27,27%	56	21,37%	62	9,04%	9,68%	0,87%	0,78
	Leste I	1	4,55%	17	6,49%	18	2,62%	5,56%	0,15%	1,43
	Leste II	8	36,36%	61	23,28%	69	10,06%	11,59%	1,17%	0,64
	Sul	3	13,64%	90	34,35%	93	13,56%	3,23%	0,44%	2,52
Total		22		262		284	41,40%	7,75%	3,21%	
Prata	Regiões Norte	1	9,09%	23	25,84%	24	3,50%	4,17%	0,15%	2,84
	Nordeste	1	9,09%	6	6,74%	7	1,02%	14,29%	0,15%	0,74
	Centro-Oeste	2	18,18%	20	22,47%	22	3,21%	9,09%	0,29%	1,24
	Leste I	1	9,09%	5	5,62%	6	0,87%	16,67%	0,15%	0,62
	Leste II	2	18,18%	16	17,98%	18	2,62%	11,11%	0,29%	0,99
	Sul	4	36,36%	19	21,35%	23	3,35%	17,39%	0,58%	0,59
Total		11		89		100	14,58%	11,00%	1,60%	
Ouro	Regiões Norte		0,00%	17	9,29%	17	2,48%	0,00%	0,00%	-
	Nordeste	2	13,33%	6	3,28%	8	1,17%	25,00%	0,29%	0,25
	Centro-Oeste	2	13,33%	36	19,67%	38	5,54%	5,26%	0,29%	1,48
	Leste I		0,00%	23	12,57%	23	3,35%	0,00%	0,00%	-
	Leste II	2	13,33%	41	22,40%	43	6,27%	4,65%	0,29%	1,68
	Sul	9	60,00%	60	32,79%	69	10,06%	13,04%	1,31%	0,55
Total		15		183		198	28,86%	7,58%	2,19%	
Platina	Regiões Norte		0,00%	18	18,56%	18	2,62%	0,00%	0,00%	-
	Nordeste	1	14,29%	7	7,22%	8	1,17%	12,50%	0,15%	0,51
	Centro-Oeste	1	14,29%	14	14,43%	15	2,19%	6,67%	0,15%	1,01
	Leste I	1	14,29%	13	13,40%	14	2,04%	7,14%	0,15%	0,94
	Leste II	1	14,29%	21	21,65%	22	3,21%	4,55%	0,15%	1,52
	Sul	3	42,86%	24	24,74%	27	3,94%	11,11%	0,44%	0,58
Total		7		97		104	15,16%	6,73%	1,02%	
Total da Amostra		55		631		686	100,00%		8,02%	

A maior ocorrência de "Attrition Rate Classe" foi no Segmento Ouro, na região "Nordeste" (25%) e a mesma classe apresenta a maior probabilidade de ocorrência de attrition entre os "Bons" clientes (0,25).

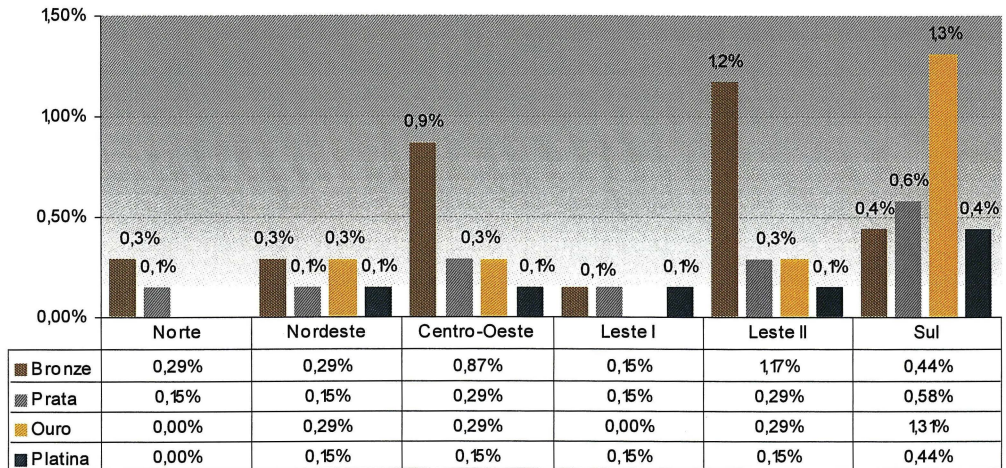
GRÁFICO 4.11.1 - RISCO DE ATTRITION NA CLASSE REGIÃO POR SEGMENTO DE CLIENTES



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

Os “Bons” clientes do Segmento Ouro, que pertencem à região “Nordeste” não apresentam risco de attrition (2,84), assim como os clientes do Segmento Bronze, que pertencem à região “Sul” (2,52), porém os clientes da região “Sul” dos demais segmentos apresentam alto risco de attrition entre os “Bons”.

GRÁFICO 4.11.2 - ATTRITION RATE AMOSTRA POR SEGMENTOS DE CLIENTES



Respondendo a hipótese proposta, a região do país com maior ocorrência de attrition foi a Região Sul (2,77%) e as regiões com menor ocorrência de attrition foram as regiões Norte (0,44%) e Leste I (0,44%) .

A maior ocorrência de "Attrition Rate da Amostra" foi no Segmento Ouro, na classe região "Sul" (1,31%) e também apresenta alto risco de attrition entre os "Bons" clientes (0,55), conforme demonstramos no gráfico 4.11.1 - Risco de Attrition. A região “Leste II” apresentou alto índice de attrition entre os clientes do Segmento Bronze (1,2%) .

Para concluirmos a análise sobre risco de attrition entre os “Bons” clientes da amostra, utilizamos a árvore de decisão - ferramenta de estatística CHAID – que permite agrupar as variáveis mais significativas quanto a ocorrência de attrition da amostra, o que facilita a identificação do perfil dos clientes e, conseqüentemente auxilia na definição de estratégias.

Simulamos duas árvores de decisão, sendo que cada uma delas, de acordo com as regras estabelecidas, indicou diferentes segmentos de clientes. Após análise, deve ser escolhido somente uma (Tree1 ou Tree2) para definição de estratégia:

TREE 1

Identificamos o perfil de dois segmentos de clientes, com as respectivas ocorrências de attrition:

Regra 1 : RISCOS : Segmento:18,18% ---- Total de Attrition da Amostra : 8,02%

Tipo de residência: PROPRIA (attrition 50,91%)

Escolaridade: TERCEIRO GRAU COMPLETO ou POS GRADUADO (attrition 29,09%)

Sexo: MASCULINO (attrition 25,45%)

Idade titular: ATÉ 27 ANOS E ATÉ 39 ANOS (attrition 18,18%)

Regra 2 : RISCOS : Segmento:3,64% ---- Total de Attrition da Amostra: 8,02%

Tipo de residência: PROPRIA (attrition 50,91%)

Escolaridade: TERCEIRO GRAU COMPLETO ou POS GRADUADO (attrition 29,09%)

Sexo: FEMININO (attrition 3,64%)

TREE 2

Identificamos o perfil de dois segmentos de clientes, com as respectivas ocorrências de attrition:

Regra 1 : RISCOS : Segmento:9,09% ---- Total de Attrition da Amostra: 8,02%

Tipo de residência: PROPRIA ou FUNCIONAL (attrition 69,09%)

Tipo de relacionamento:NÃO RECEBE SALARIO EFETIVO (attrition 69,09%)

Tempo de emprego; ACIMA DE 19 MESES (attrition 54,55%)

Tempo de residência anterior: ACIMA DE 16 ANOS (attrition 9,09%)

Regra 1 : RISCOS : Segmento:7,27% ---- Total de Attrition da Amostra: 8,02%

Tipo de residência: PROPRIA ou FUNCIONAL (attrition 69,09%)

Tipo de relacionamento: NÃO RECEBE SALARIO EFETIVO (attrition 69,09%)

Tempo de emprego; ACIMA DE 19 MESES (attrition 54,55%)

Tempo de residência anterior: ATÉ 5 ANOS (attrition 7,27%)

Tipo comprovante de renda: HOLERITE ou EXTRATO BANCÁRIO ou IMPOSTO DE RENDA (attrition 7,27%)

Recomendamos utilizar a árvore de decisão TREE1 por apresentar maior risco de ocorrência de attrition.

O perfil dos clientes para os quais deve ser definida estratégia de retenção é:

- homens, com residência própria, 3º grau completo ou pós graduados, com idade até 27 e até 39 anos.

Clientes com este perfil apresentam risco de 18,18% de ocorrência de attrition em relação a esta amostra.

- mulheres, com residência própria e 3º grau completo ou pós graduados.

Clientes com este perfil apresentam risco de 3,64% de ocorrência de attrition em relação a esta amostra.

Caso seja aplicada uma estratégia de retenção sobre os clientes com este perfil, após um período de 3 a 6 meses, o mesmo perfil deve ser novamente observado. A estratégia terá sucesso se não ocorrer attrition voluntário de clientes ou se o índice for menor que o risco apresentado, caso contrário, a estratégia não teve sucesso.

7 Conclusão

O principal objetivo deste trabalho foi identificarmos as prováveis causas que levam alguns clientes, que não são tomadores de crédito e não possuem restrições financeiras no mercado, a romperem o relacionamento voluntariamente com a Instituição.

Através dos estudos realizados, utilizando as variáveis demográficas previamente selecionadas, foi possível conhecermos as características dos clientes que compõem a amostra, sendo que ao observarmos os clientes através das classes: sexo "feminino e masculino", "idade", "estado civil", "escolaridade", "natureza da ocupação" verificamos que apresentam várias similaridades, conforme segue:

- na distribuição de clientes por classe "Sexo" e "Idade", entre os clientes do sexo "feminino", (69,14%) pertencem às faixas etárias "até 27 anos" e "acima de 40 anos" e, entre os clientes do sexo "masculino" (60,50%) pertencem as mesmas faixas etárias;
- a maior representatividade está no estado civil "Casados" sendo 67,49% da amostra e, composta por 13,70% de Mulheres e 53,79% de Homens. Entre os clientes do "sexo feminino" 58,02% são "casadas" e entre o sexo masculino 53,79% "são casados";
- 71,43% da amostra possuem nível superior, sendo que destes 16,76% são Pós Graduados. Entre os clientes da classe sexo "feminino" 56,79% possuem "3º Grau Completo" e 16,05% são "Pós-Graduados", muito similar ao perfil da classe sexo "masculino" onde 54,01% possuem 3º Grau Completo e 16,98% são "Pós-Graduados";
- A metade dos clientes da amostra (50,44%) apresentaram renda mensal a partir de R\$ 5.000,00 sendo que destes 40,96% são homens. Apesar de 67,49% da amostra ser composta por "Casados", verificamos que 53,35% não possuem dependentes e, 38,05% dos clientes "Casados" possuem o maior valor de renda: à partir de R\$ 5.000,00 e os demais 23,76% possuem Renda Mensal entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.999,99.
- Dos 50,44% clientes da amostra que possuem renda mensal a partir de R\$ 5.000,00, 30,17% possuem residência "Própria".
- Entre os 38,63% clientes que declararam possuir renda entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.999,99 identificamos que 19,53% possuem residência "Própria" ;

- 55,39% dos clientes da amostra possuem residência "Própria" e 57,14% dos clientes da amostra possuem de 01 a 02 Imóveis;
- 38,78% clientes comprovaram renda através de parecer do Gerente, sendo que 40,12% pertencem ao sexo "feminino" e 38,36% pertencem ao sexo "masculino". Dos 31,63% clientes que comprovaram renda através comprovante salarial/holerite 34,57% são do sexo "feminino" e 30,73% são do sexo "masculino";
- Do total da amostra, 96,21% clientes possuem mais de 02 anos de relacionamento, dos quais 63,56% possuem de 02 a 03 anos, 18,08% possuem entre 36 a 42 meses e 12,24% possuem mais de 48 meses. O relacionamento de longo prazo pode garantir a permanência do cliente em um mercado extremamente competitivo;
- 73,47% possuem "mais de 37 meses", o que indica ser uma amostra de clientes com empregado estável;

Considerando a similaridade das características apresentadas reconhecemos que trata-se de um grupo com perfil homogêneo com grande potencial para a prospecção de produtos e serviços.

Ao analisarmos a distribuição da amostra por segmento de clientes, observamos que muitos destes clientes não estão enquadrados de acordo com as regras de política de segmentação definida pela Instituição.

Os desvios de enquadramento na atual segmentação de clientes foram identificados através das análises de classes por segmento de clientes, como por exemplo o caso do Segmento Bronze, que representa 41,40% dos clientes da amostra, sendo que 7,43% possuem renda compatível com o Segmento Prata, 22,01%, possuem renda mensal compatível com o Segmento Ouro, 10,93% possuem renda compatível com o Segmento Platina, 0,15% não informaram a renda e somente 0,87% possuem renda de acordo com o segmento.

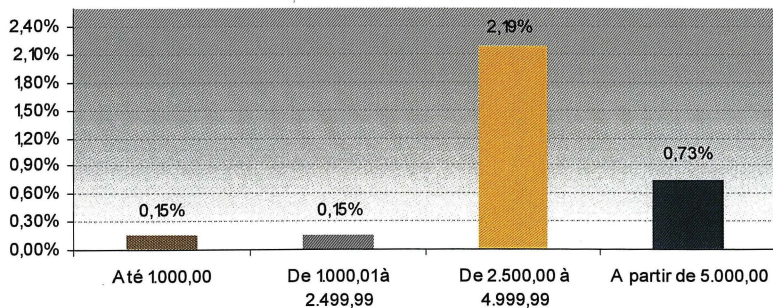
O Segmento "Ouro" apresenta 20,55% clientes com renda mensal de R\$ 5.000,00 que poderiam pertencer ao Segmento Platina. No Segmento Prata, 93% dos clientes possui valor de renda mensal superior ao definido para o segmento, sendo que a metade destes clientes possui renda compatível com o Segmento Ouro e os demais possuem renda para o Segmento Platina.

É possível que alguns destes clientes tenham sido enquadrados através da política de exceção, e os demais podem estar mal enquadrados e deveriam pertencer ao segmento de acordo com a renda mensal, pois obteriam mais vantagens em produtos e serviços.

Alguns clientes optam por pertencer a um segmento de clientes com renda inferior ao que possuem e, limitam o relacionamento com a instituição somente para serviços como: débito em conta corrente, produtos de capitalização, previdência privada, seguros ou recebimento de salários (payroll).

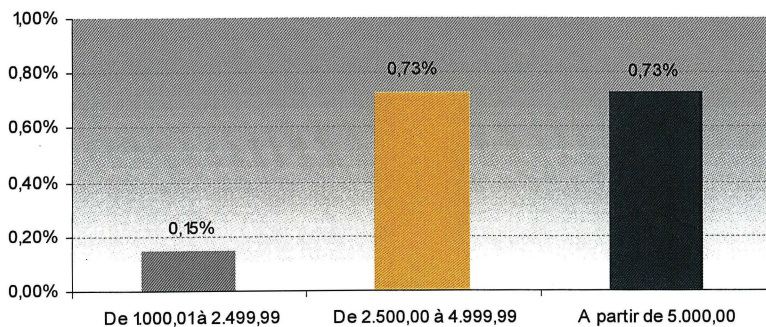
Dos 8,02% de ocorrência de attrition na amostra, 3,21% são clientes que pertencem ao Segmento Bronze, sendo que destes, 2,19% possuem renda compatível ao Segmento Ouro (entre R\$ 2.500,00 a R\$ 4.999,99) e somente 0,15% dos clientes possuem renda compatível com o Segmento Bronze, conforme demonstra os gráficos a seguir.

GRÁFICO 7.1 - RENDA MENSAL DOS CLIENTES DO SEGMENTO BRONZE: ATTRITION DE 3,21% DA AMOSTRA



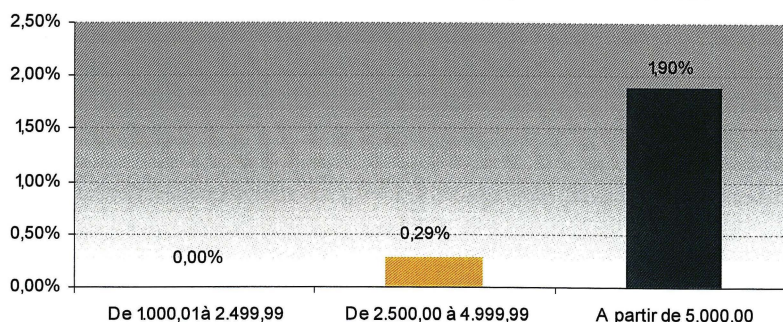
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 7.2 - RENDA MENSAL DOS CLIENTES DO SEGMENTO PRATA: ATTRITION DE 1,60% DA AMOSTRA



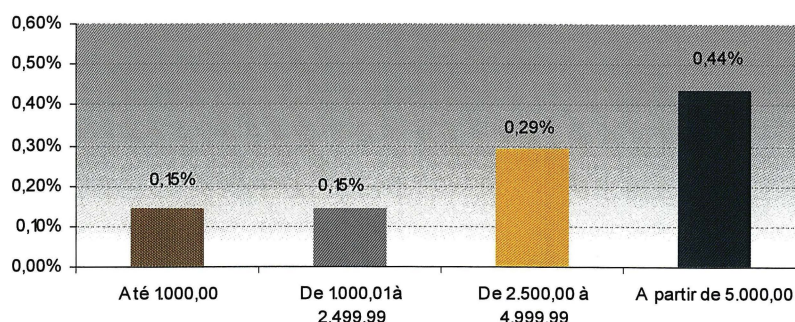
Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 7.3 - RENDA MENSAL DOS CLIENTES DO SEGMENTO OURO : ATTRITION DE 2,19% DA AMOSTRA



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

GRÁFICO 7.4 - RENDA MENSAL DOS CLIENTES DO SEGMENTO PLATINA: ATTRITION DE 1,02% DA AMOSTRA



Fonte: Base de Dados Clientes da Instituição – Safra Maio 2004 a Dez 2004

O Segmento Platina possui clientes com grande potencial de rentabilidade sendo portanto disputado por concorrentes, o que faz com que a Instituição invista em grandes ações, que vão desde a assessoria financeira a que se propõe até a apresentação da estrutura de agência para prestação de serviço de alto nível, que visam valorizar o relacionamento ou conquistar novos clientes. Indiscutivelmente, são excelentes e imprescindíveis estratégias de relacionamento para a retenção e prospecção de clientes, porém foi identificado que entre os demais segmentos existem clientes com potencial para receber a mesma qualidade de serviços, que por vezes rompem o relacionamento com a Instituição em busca de melhores ofertas e vantagens em produtos e serviços no mercado.

A análise realizada com foco na segmentação de clientes valida positivamente a hipótese de que clientes que estão mal enquadrados na política de segmento causam attrition.

Analisamos as ocorrências de attrition, por classe e segmento de clientes para podermos identificar qual o perfil destes clientes. O total de attrition voluntário da amostra foi de 8,02%, sendo que as maiores ocorrências de attrition em relação as classes são:

- Na classe “Sexo”, a maior ocorrência foi entre os homens (2,19%) do Segmento Ouro;
- 3,06% são clientes com idade “acima de 40 anos” e 2,19% são clientes com “idade até 27 anos” do Segmento Bronze;
- 5,10% dos clientes são casados e 2,48% são solteiros. Os clientes casados, pertencem ao Segmento Bronze (1,75%) e Segmento Ouro (1,75%).
- 1,60% possui escolaridade "3o Grau Completo" e pertencem ao Segmento Ouro, seguido pelo Segmento Bronze com 1,46%;
- 2,19% possui renda mensal entre "R\$ 2.500,00 a R\$ 4.999,99" e pertence ao Segmento Bronze;
- 1,46% possui a natureza da ocupação "Empregado Setor Privado" e pertence ao Segmento Bronze;
- 1,75% possui tempo de emprego "Mais de 37 Meses" e pertence ao Segmento Bronze;
- 4,96% possui tempo de relacionamento com a Instituição “entre 24 a 36 meses”, e 2,92% possui “entre 36 a 42 meses” , o que comprova que é entre 24 e 42 meses onde ocorre a maior incidência de attrition voluntário;
- 1,60% possui residência “Própria” e pertence ao Segmento Bronze;
- 1,17% não possui “Bens Imóveis” e pertence ao Segmento Bronze;
- 1,31% pertence à região “Sul” , ao Segmento Ouro;

No geral, a maior ocorrência de attrition da amostra foi entre os clientes do Segmento Bronze, e observando as análises individualmente, é possível identificar que são os casos em que os clientes estão mal segmentados.

A carteira de clientes deve ter um efetivo acompanhamento e controle e quando for identificada a existência de clientes em segmentos indevidos deve ser tomada uma ação preventiva, como:

- Para os clientes que apresentam renda mensal superior ao segmento e não se tratando de enquadramento pela política de exceção, a deve ser feito levantamento sobre os produtos e serviços que o cliente utiliza (investimentos, seguros, cartão crédito, capitalização, previdência privada, business) bem como o conceito de Behaviour

Score (comportamental) na utilização destes produtos, a fim de posicioná-lo no segmento de acordo com o potencial identificado;

- Verificar junto ao Gerente responsável pela conta, e quando identificado que não foi por opção do cliente estar classificado em determinado segmento, deverá ser feita proposta de re-enquadramento de segmento, a fim de oferecer-lhes mais vantagens em produtos e serviços, de acordo com o potencial que apresentam;
- Desenvolver modelo de score para avaliar o potencial do cliente e, sugerir o segmento mais adequado ao seu perfil;
- É muito importante que haja uma grande preocupação com relação à qualidade das informações cadastrais do cliente. O cadastro do cliente deve estar completo e com as informações atualizadas periodicamente, porque o cadastro incompleto prejudica a avaliação de score das propostas de crédito, o fornecimento de informações gerenciais, a realização de estudos para desenvolvimento de modelos, e dificulta o relacionamento com o cliente;
- Explorar o *database marketing* com a intenção de conhecer melhor o cliente e adequar os produtos e serviços aos segmentos existentes.

As empresas, instituições investem em áreas de telemarketing para a prospecção de clientes, vendas de produtos e em áreas para recuperação de crédito. Como estratégia de relacionamento para a retenção da carteira, poderia ser investido também, no contato com os “Bons” clientes que possui, como demonstração de atenção e interesse em manter o relacionamento, pois a rentabilidade dos atuais é sempre maior que a dos novos clientes, e o custo de conquistar um cliente novo, chega a ser de seis a dez vezes mais do que o custo de reter um cliente atual. O cliente se mantém fiel quando, além dos bons produtos e serviços, a empresa também oferece um atendimento personalizado.

As empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores, e as necessidades são mais bem satisfeitas quando os profissionais de marketing entendem os consumidores. Sendo assim, recomendamos, uma ação dirigida para re-enquadrar os clientes nos segmentos existentes de acordo com o perfil que possuem, a fim de satisfazer as expectativas com os produtos e serviços oferecidos pela Instituição, prestar atendimento adequado às suas reais necessidades e poder conhecer e atender as demandas futuras.

Desta forma será possível atingir maiores níveis de retenção de clientes e de rentabilidade da carteira, pois um cliente satisfeito além de representar um grande potencial de prospecção para aquisição de novos produtos, gera propaganda da marca no mercado.

8 Referências Bibliográficas

- BOYLE, M.; CROOK, J. N.; HAMINLTON, R.; THOMAS, L. C. “ Methods for credit scoring applied and Credit Control, Oxfor University Press
- BERNI, Mauro Tadeu. Operação e concessão de crédito: os parâmetros para a decisão de crédito. São Paulo: Altas,1999.
- BERNSTEIN, Peter L. Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BIANCHI, Anna Cecília de Moraes, ALVARENGA, Marina, BIANCHI, Roberto. Manual de orientação: estágio supervisionado. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BLATT, Adriano. Avaliação de risco e decisão de crédito: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999.
- CAOUILLE, John B., ALTMAN, Edward I., NARAYANAN, Paul. Gestão de risco de crédito: o próximo desafio financeiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, Resolução 2.682. Brasília, 1999.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. Marketing: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000. 627 p.
- DRUCKER, P. F. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1997. 174 p.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537 p.
- FRIEDMANN, Harry J., Melhor ter clientes difíceis do que não ter cliente algum!, 2000, Nov.23, online, [http:// www.topnegocios.com.br/site/colunista=10011](http://www.topnegocios.com.br/site/colunista=10011).
- GORDON, I. Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1999.
- GRIFFIN, J. Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: Habra, 1997.

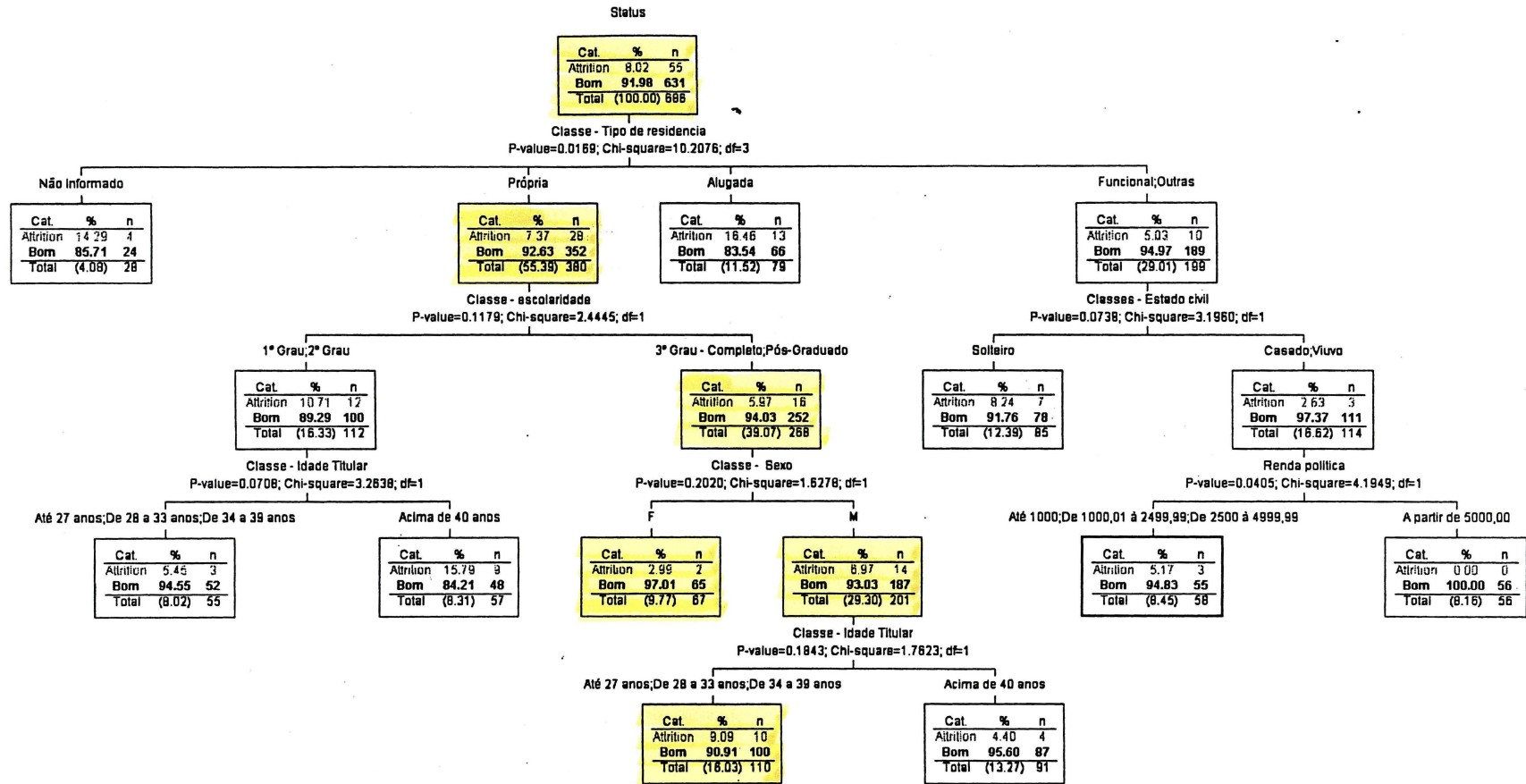
- HANSEN, Don R; Mowen, Maryanne M.,gestão de Custos-Contabilidade e controle, Pioneira , São Paulo 2001
- LANGER Bob – Artigo BANK OF AMERICA: UMA GRANDE PEQUENA EMPRESA?
- LEVITT, T. A imaginação de marketing. São Paulo: Atlas, 1988. 264 p.
- KAPLAN, Robert S.;Cooper, Robin. Custo e Desempenho, Ed Futura, São Paulo 1998
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, P. A. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. 596 p.
- KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futurama, 1999.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- REICHHELD, F. F. A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. 2 ed. São Paulo: Campus, 1996.
- SILVA, José Pereira da. Gestão e análise de risco de crédito. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOLOMON, Michael R. Solomon. “O Comportamento do Consumidor” Comprando, Possuindo e Sendo. ., Bookman Editora, 2002.
- SOLA Márcia, 20/07/04 - Artigo Pesquisa Detalhada sobre o Perfil dos Consumidores é a Chave para Retenção de Clientes - Atua como Gerente de Projetos no IPDM. É publicitária e mestre em Administração e Gestão de Negócios. 20/07/04 marciasola@ipdm.com.br
- VAVRA, T. G. Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.
- **www.projectoconsolidar.org , 18/01/2005. :Consolidar II Artigos Técnicos: CRM - Como Maximizar a sua Carteira de Clientes e Como Implementar um CRM na sua Empresa**

Anexos

Árvore de Decisão:

- TREE1
- TREE2

TREE 1



TREE 2

