

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DA MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS MEDIANTE A CRIAÇÃO DE
AGÊNCIAS EMPRESARIAIS PILAR ATACADO NO BANCO DO BRASIL

Autor: Alcemir Francisco Martins

Monografia apresentada à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de
título de Especialista em Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof. Pedro Steiner

CURITIBA
2005

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer, com muito humildade, a Deus, nosso Pai e Criador de todas as coisas, a oportunidade nesta minha existência, de ter convivido com pessoas que muito contribuíram para o sucesso desta etapa de aprendizagem da minha vida.

À minha família pelo constante amparo afetivo e psicológico no decorrer dessa minha etapa acadêmica.

Ao orientador, professor Pedro Steiner, pela paciência e auxílio constante para a confecção deste estudo.

À todos os professores da Universidade Federal do Paraná pelos ensinamentos que me auxiliaram no crescimento da minha capacitação profissional.

Ao Banco do Brasil pelo enorme aprendizado que a entidade proporciona a todos aqueles que lá convivem.

Aos meus colegas de curso, por compartilhar da trajetória que foi chegar até aqui.

A todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para a conclusão deste relatório.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	V
RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	3
2.1.1 Definição e Função.....	3
2.1.2 Intermediação Financeira.....	6
2.1.2.1 Funções dos intermediários financeiros.....	10
2.1.3 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional.....	11
2.1.4 Função dos Bancos.....	16
2.1.5 Segmentação de Mercado.....	24
2.1.5.1 Segmentação no mercado financeiro.....	29
3 METODOLOGIA.....	33
4 ESTUDO DE CASO.....	35
4.1 O BANCO DO BRASIL.....	35
4.1.1 Evolução histórica.....	35
4.2 SEGMENTAÇÃO MERCADO BANCO DO BRASIL.....	42
4.2.1 Operacionalização das Agências Empresariais no Pilar Atacado.....	47
4.2.1.1 Números da evolução do Pilar Atacado.....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	57

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – FLUXO DE FUNDOS ATRAVÉS DO SISTEMA FINANCEIRO	5
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL.....	12
FIGURA 3 – MODELO DE SEGMENTO PESSOA JURÍDICA NO BANCO DO BRASIL.....	46
GRÁFICO 1 – LUCRO LÍQUIDO ANUAL DO BANCO DO BRASIL (2001 À 2004)..	52
GRÁFICO 2 – RENTABILIDADE DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO NAS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS (2001 À 2004).....	53
QUADRO 1 – ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO.....	44
QUADRO 2 – SEGMENTAÇÃO MERCADO.....	47

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo demonstrar a existência de maximização de lucratividade a partir da segmentação de mercados, implementada pelo Banco do Brasil às contas jurídicas, possuindo como foco o Pilar Atacado. Sabendo-se de antemão, que o atendimento personalizado proporciona a fidelização dos clientes, e, que os serviços bancários se baseiam em negociações quanto ao menor *spread* e às vantagens ofertadas pela instituição financeira, o Banco do Brasil, buscou a inovação na prestação de serviços junto às contas jurídicas. A estratégia do Banco do Brasil partiu da segmentação de mercado para fomentar a personalização na gerência dos negócios empresariais de seus clientes jurídicos. Ciente ainda que, a própria maximização de lucratividade das empresas alavanca a economia de toda a sociedade, o Banco do Brasil, partiu de sua responsabilidade social e de seu *know-how* de mais de um século de existência para melhor atender os seus clientes jurídicos. Fato este demonstrado no estudo pela evolução do lucro líquido do banco, o qual triplicou em três anos de implantação, e, nesse mesmo período, houve a duplicação dos valores das operações de créditos no Pilar Atacado.

Palavras-chaves: Segmentação de Mercado, Maximização de Lucros, Pilar Atacado e Banco do Brasil.

ABSTRACT

The present study has for objective to demonstrate the existence of elevating the profits starting from the segmentation of markets, implemented by the Bank of Brazil to the juridical bills, possessing as focus it Atacado Pillar. Being known ahead of time, that the personalized attendance provides the customers' loyalty, and, that the bank services base on negotiations with relationship to the smallest spread and the advantages offered by the financial institution, the Bank of Brazil, looked for the innovation close to in the installment of services the juridical bills. The strategy of the Bank of Brazil left of the market segmentation to foment the attendance personalized in the management of the its juridical customers' managerial business. Aware although, the own elevation of profits of the companies lever the economy of the whole society, the Bank of Brazil, left of its social responsibility and of its know-how of more than a century of existence for best to assist its juridical customers. Fact this demonstrated in the study by the evolution of the net profit of the bank, which triplicated in three years after implementing, and, in that same period, there was the duplication of the values of the operations of credits in him Atacado Pillar.

Keywords: Segmentation of Market, Elevation of Profits, Atacado Pillar and Bank of Brazil.

1 INTRODUÇÃO

No mercado acirrado e globalizado em que se vive atualmente, não é possível que os empreendedores dos mais diversos segmentos, possam permanecer enclausurados em seus negócios.

Visto que, as empresas nesse ambiente competitivo e dinâmico se propõem a atender às exigências crescentes dos clientes. Sendo esta consciência do consumidor em geral, o resultado do contínuo e incessante fluxo de informações proporcionado pela tecnologia, fazendo com as necessidades de consumo torne-se gradativamente mais dinâmica. Afinal, nenhum mercado é homogêneo e estes, subdividem-se em sub-mercados ou segmentos. Isto significa que os clientes que estão em cada uma destas células com certeza apresentam valores, necessidades e anseios igualmente diferentes.

Essa visão integral de mercado passa despercebida muitas vezes pelos empreendedores, os quais se encontram preocupados com a maximização de seus lucros, reduzindo os seus ciclos de desenvolvimento e melhorando a qualidade dos seus produtos e serviços. Ao mesmo tempo, em que se torna necessário cortar custos, aumentar o lucro líquido e, conseqüentemente, agregar valor para o cliente e a empresa. Sendo esta tarefa, evidentemente, nada fácil numa visão restrita do próprio ambiente interno e externo da empresa.

Percebe-se então, uma visão limitada dos empreendedores quanto à flexibilidade do mercado global, passando despercebidas as oportunidades que os segmentos apresentam. Ótica esta que não é utilizada pelas instituições financeiras. Ao contrário, como a lucratividade dos bancos dependem exclusivamente da rentabilidade das empresas, no caso de correntistas jurídicos, é essencial para os gerentes de contas empresariais uma visão global do segmento e de seu relacionamento com o restante dos mercados.

Razão pela qual o presente estudo visa analisar a maximização de resultados mediante a criação de agências empresariais no Banco do Brasil, por

meio da segmentação de mercados, as quais foram criadas em 2002, estruturadas por segmentos. Sendo o foco do estudo o segmento de atacado¹.

A importância do estudo se fundamenta no fato de que no momento de elaboração de um planejamento de demanda, produção e distribuição, um erro mesmo que seja mínimo, pode acarretar onerosas conseqüências para o empreendedor. Além de que, se em determinado momento e de forma abrupta, a tendência do mercado mudar ou se um elo da sua cadeia de suprimentos não funcionar da forma eficiente, uma visão restrita do mercado prejudicará uma ação emergencial. Razão pela qual, a parceria com as instituições financeiras é interessante deixando ao encargo dos gerentes de contas, especialistas em negócios diretamente relacionados aos segmentos de mercado dos clientes, a análise e o controle da rentabilidade da empresa, sugerindo mudanças a fim de efficientizar a geração de resultados.

Será utilizado no presente estudo dois tipos de pesquisa, a de caráter bibliográfico e a de estudo de caso. A primeira enfatizará o papel do Sistema Financeiro Nacional, a importância da intermediação financeira e dos bancos na gerência de negócios e a Segmentação de Mercado. A segunda será a coleta de dados junto ao Banco do Brasil referente às contas empresariais, sua forma de atuação, e, a evolução destas desde o seu período de criação, visando identificar se há a maximização de resultados na rentabilidade das carteiras de clientes administradas pelo banco.

¹ De acordo com a Febraban, atacado é o comércio em grande escala, realizado entre produtores, grandes empresas de comércio e varejistas, para que o produto possa chegar ao consumidor final.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

Antes de expor a definição, a importância e a estrutura do sistema financeiro nacional é importante frisar que a partir do tamanho e da diversificação do sistema financeiro pode-se avaliar o grau de desenvolvimento de um país. Visto que, um sistema financeiro forte e diversificado fomenta a atratividade de poupanças das unidades superavitárias nacionais ou estrangeiras.

Nesse sentido, no ver de Garcia (1992, p. 301):

Com o crescimento econômico, inúmeros agentes vislumbram possibilidades de ganhos em determinados setores da produção. Pelo fato de não possuírem os recursos necessários para montarem seus negócios, buscam junto aos intermediários financeiros os montantes requeridos para poderem iniciar o processo de produção desejado.

Vê-se pelo exposto acima, que os intermediários financeiros possuem um papel de extrema importância na economia de um país. Sendo esta a razão do presente estudo, ou seja, a observação da maximização de resultados devido a segmentação de mercado para melhor atendimento dos correntistas jurídicos nas instituições financeiras.

2.1.1 Definição e Função

Uma definição, de acordo com Fortuna (1999), para sistema financeiro poderia ser a de um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, a fornecer condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre investidores e poupadores, realizando estas transações através do mercado financeiro. Uma definição atual para as instituições financeiras, encontra-se na Lei de Reforma Bancária (4.595/64), Art. 17:

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória, a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Segundo Carvalho *et al* (2000), é possível verificar a existência de investimentos desde as sociedades primitivas, onde as famílias poupavam parte de sua colheita presente para destiná-la ao plantio futuro. Em economias modernas, porém, o investimento é resultado de uma decisão prévia de se produzir bens que serão utilizados para produzir outros bens. Os bens que as máquinas oriundas dos investimentos irão produzir devem ser comprados pelos consumidores, gerando renda para o investidor. Portanto, o objetivo do investimento das sociedades primitivas era ampliar a sua produção futura, enquanto que o objetivo do investimento na sociedade atual é obter lucro.

Para Koerich (2004), o desenvolvimento de uma economia só é possível se houver investimento, o qual não acontece por acaso, necessita de um planejamento. Para que haja investimento é necessário existir no país um sistema financeiro (regido por regras com uma maior ou menor intervenção do governo), que é composto pelo conjunto de mercados financeiros de uma economia e pelas instituições financeiras participantes.

O crédito, considerado a mais simples e fundamental forma de relação deste sistema, permite ao empreendedor a oportunidade de investir, sem ter que necessariamente ficar restrito aos seus próprios recursos.

Sistemas financeiros permitem que aqueles que acumulam ou herdaram recursos, mas que não têm capacidade ou desejo de empregá-los produtivamente, possam transferi-los para os que se dispõem a empreender, a inovar, a contribuir para o desenvolvimento das atividades produtivas. Relações financeiras servem assim para alavancar o desenvolvimento econômico, permitindo uma alocação de recursos muito mais eficiente do que aquela que resultaria previamente. (CARVALHO *et al*, 2000, p. 237)

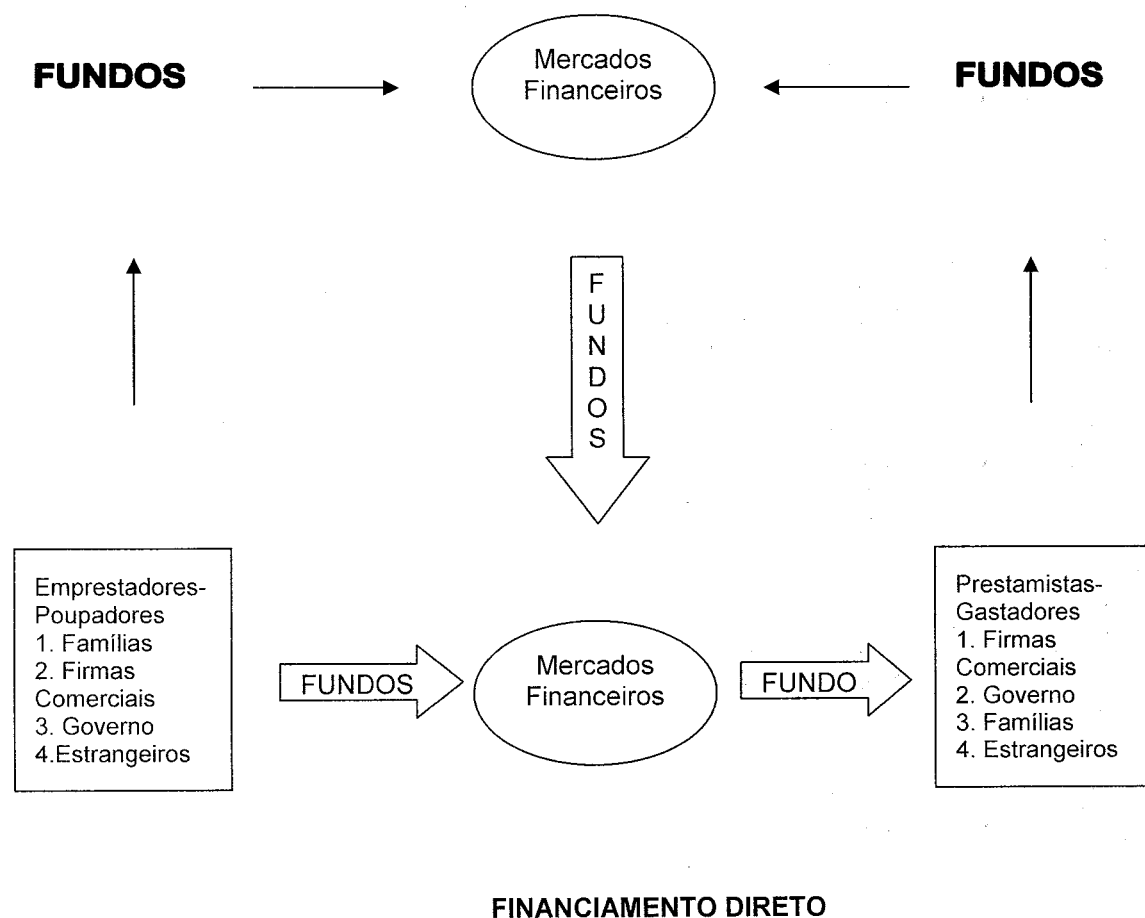
O sistema financeiro então, é o intermediador que canaliza os fundos

daqueles que tem em excesso para aqueles que tem escassez, conforme se pode verificar na figura 1.

Existem dois tipos de financiamento, segundo Mishkin (1998), o financiamento direto e o indireto.

No financiamento direto, os tomadores de recursos pedem empréstimo diretamente para os emprestadores em mercados financeiros. Os recursos são obtidos através de vendas de títulos, que podem representar parte do capital de uma empresa ou uma dívida contraída por ela. Neste tipo de financiamento não há intermediário financeiro, sendo que os riscos da operação cabem às partes contratantes.

FIGURA 1 – FLUXO DE FUNDOS ATRAVÉS DO SISTEMA FINANCEIRO
FINANCIAMENTO INDIRETO



Por outro lado, no financiamento indireto, a transferência de recursos ocorre através de um intermediário financeiro e o prestador não tem nenhuma obrigação para com o tomador do empréstimo, e vice-versa. O intermediário é quem assume os riscos e a sua remuneração é dada pelo *spread*, que é a diferença entre a taxa de captação e a taxa de empréstimo. Neste tipo de financiamento o intermediário está à mercê de duas situações indesejáveis: que o tomador não efetue o pagamento do empréstimo e que os depositantes retirem seus depósitos antes que o principal seja amortizado. Portanto a instituição que realiza este tipo de transação deve se preocupar com a sua solvência e sua liquidez.

O fato de tal sistema ser regido por regras específicas é que lhe concede a denominação de sistema financeiro e não apenas de setor financeiro. Devido às muitas possibilidades de operações existentes no sistema financeiro, é imprescindível a participação da sociedade e do governo para determinar o que e como as coisas devem ser feitas.

2.1.2 Intermediação Financeira

A finalidade do Mercado Financeiro, como pode ser observado anteriormente, é a de servir como o canal que possibilita o acúmulo e a alocação com eficiência das poupanças, suprindo as necessidades de recursos dos agentes econômicos que desejam investir e proporcionando alternativas de investimento para os superavitários. Ou seja, viabiliza a troca de recursos entre os diversos agentes econômicos.

Os agentes econômicos podem ser divididos em três grupos principais (GARCIA, 1992):

a) Unidades de dispêndio com orçamento equilibrado: são unidades que mantêm seus gastos de acordo com a renda recebidos, não havendo qualquer alteração na sua posição financeira, ou seja, não há acumulação de ativos ou de obrigações;

b) Unidades de dispêndio com superávit, cujos gastos são menores do que os rendimentos recebidos: os ativos financeiros nestas unidades aumentam mais ou diminuem menos do que suas despesas, seriam então, as unidades que ofertam fundos disponíveis para empréstimos;

c) Unidades de dispêndio com déficit, cujos gastos são maiores do que a renda recebida: são unidades onde os ativos financeiros são menores do que as suas obrigações, tornando-se então, os demandantes de fundos disponíveis existentes na economia.

Para que o processo de surgimento da intermediação financeira tenha êxito alguns pré-requisitos têm que ser levados em consideração, segundo Vasconcelos e Garcia (2000), como primeiro, pode-se citar a necessidade de superar-se o estágio do escambo, onde não existia dinheiro envolvido nas transações comerciais, sendo que as mercadorias eram trocadas por outras mercadorias. Outro fator consiste na concepção de uma estrutura institucional, através da qual consiga-se a normatização e o controle das atividades de intermediação. Todavia, o principal pré-requisito está na existência de agentes deficitários e superavitários; os deficitários buscando tomar recursos segundo as condições vigentes no mercado; já os superavitários almejando transformar seus ativos monetários em ativos financeiros com menor liquidez, desde que também as condições que o mercado lhe oferece sejam-lhe favoráveis.

A evolução da intermediação financeira verifica-se de forma simultânea ao desenvolvimento econômico. A base produtiva tem papel importante, pois a sua diversificação é necessária, caso contrário, a intermediação financeira mostra-se completamente inoperante e desnecessária. Em períodos cujos níveis de inflação se mostram muito elevados, a não existência de mecanismos de proteção (por exemplo, a correção monetária) implica numa diminuição sensível da intermediação, devido ao fato de que a inflação pode “corroer” o dinheiro custodiado aos bancos pelos agentes. Estes agentes então procuram adquirir bens físicos (casas, automóveis, terrenos, etc.) objetivando resguardar seu capital. (VASCONCELOS e

GARCIA, 2000)

Em nível micro, dentro os benefícios da intermediação financeira pode-se salientar os seguintes (PINHEIRO, 2005):

- Minimização de custos e riscos para aqueles que desejam doar seus recursos, sendo possível ainda maximizar o retorno;
- Redução do tempo, o que implica também numa diminuição de custos para a canalização de uma soma sob a forma de empréstimos;
- Diminuição do grau de incerteza e um aumento de garantias, resultando num incentivo à formação de poupança individual;
- Redução de exigências operacionais para os agentes que demandam empréstimos no que tange a garantias, prazos, seguros, taxas de juro, etc.

O incremento financeiro concede aos agentes individuais a possibilidade de, mesmo de posse de pequenas quantias, terem acesso ao sistema de intermediações; sendo assim, pode aumentar a sua renda e conseqüentemente, o seu nível de consumo.

Em nível macro, o sistema de intermediação permite e favorece a acumulação de uma poupança financeira a qual se transforma em investimentos produtivos e, por conseguinte, amplia o estoque de capital da economia. Assim sendo, incrementa-se a renda e produção agregada, que demandará um maior número de investimentos, consumo, financiamentos de déficit governamentais, gerando um melhor grau de satisfação e bem-estar da sociedade. (PINHEIRO, 2005)

O sistema permite ainda a ótima alocação de recursos agregativamente considerados com a possibilidade de retornos mais significativos no que tange às questões de cunho social e econômico.

A importância da intermediação financeira é demonstrada tomando-se como base uma sociedade que não tenha instituições financeiras nem ativos financeiros não-monetários, onde a única forma de financiamento seja o auto-financiamento, verifica-se que a introdução da intermediação financeira não apenas transforma parte do processo poupança/investimento em um mecanismo indireto,

como também permite assim um incremento no volume de poupança e a sua alocação de maneira mais produtiva da mesma.

No que tange à relação entre o desenvolvimento econômico e o financeiro estima-se uma interação entre ambos, sendo que o desenvolvimento real cria demanda pelo produto financeiro, estimulando o crescimento desse setor, e a disponibilidade de instrumentos e instituições financeiras propiciando a acumulação de recursos e um maior desenvolvimento do lado real da economia. Outro detalhe relevante a ser considerado é como deve ser assistido o desenvolvimento financeiro, devendo este adiantar ao desenvolvimento real da economia apenas evitar ponto de estrangulamento ou adianta-se ao lado real, promovendo a criação de estruturas, ativos e instituições que ainda não são requerido pelo lado real, esperando que a oferta crie a sua própria demanda. (VASCONCELOS e GARCIA, 2000)

A teoria monetária clássica – anterior a Teoria Geral – e ocupava da determinação do nível geral de preços e do problema dos ciclos econômicos. Estes se enquadravam no âmbito monetário dado que ocorriam em função da redistribuição de renda causada pelas flutuações no nível geral dos preços. Para os teóricos clássicos, a taxa de juros era determinada por forças reais e não por questões de orem monetária as quais exerciam apenas uma influência transitória na determinação de taxas de juros de mercado durante períodos de desequilíbrio. Já o modelo Keynesiano original contemplava somente dois ativos, moeda e bonds, o que, se de um lado simplificava a formulação teórica, de outro exagerava o efeito-especulação na demanda por moeda ao não considerar as possibilidades de substituição entre moeda e títulos de curto prazo. (VASCONCELOS e GARCIA, 2000)

A contribuição ao desenvolvimento econômico decorrente da implantação, ou aprimoramento do sistema financeiro se materializa no impacto sobre taxas de juros. A redução nos custos de transação (inclusive riscos) propicia uma maior remuneração após poupadores em paralelo a uma diminuição no preço que pagam os tomadores de recursos. Em conseqüência, tanto a magnitude do fluxo de

poupança quanto a sua alocação são alteradas.

2.1.2.1 Funções dos intermediários financeiros

No ver de Garcia (1992), os intermediários financeiros podem ser analisados por meio de variáveis relevantes, uma delas se refere à influência deste tipo de intermediação sobre a magnitude do dispêndio realizado dentro da economia, possuindo então, as seguintes funções no interior do sistema econômico:

a) através do mecanismo de criação de meios de pagamento: nesse momento são distinguidos os bancos comerciais dos intermediários financeiros não bancários, pelo fato de que as obrigações dos primeiros (depósitos à vista) são aceitas como meios de pagamento, ao passo que as obrigações dos agentes não bancários não o são. Assim, os bancos comerciais são virtuais monopolistas do mecanismo de criação de novos depósitos.

b) transferindo fundos das unidades de dispêndio com superávit para as unidades com déficits planejados: neste processo é estabelecido um mecanismo que permite uma canalização mais eficiente de fundos e uma multiplicação das relações de débito e crédito da economia. Por meio deste financiamento indireto os intermediários financeiros adquirem obrigações emitidas pelas unidades deficitárias e, emitam obrigações próprias, que são adquiridas pelas unidades superavitárias.

c) promovendo a economia com um estoque de ativos líquidos: as unidades econômicas superavitárias que não possuem aplicação imediata para suas poupanças, devido ao fato destas serem pequenas e não terem condições de enfrentar o risco, encontram aplicações para suas economias junto aos intermediários financeiros, os quais se encarregam de criar e diversificar os títulos financeiros, dando-lhes características de divisibilidade, liquidez, rentabilidade e segurança que exigem os poupadores.

d) transformando, do ponto de vista dos detentores finais da riqueza financeira, um ativo de longo prazo de maturação em um ativo de maturação mais curta: nesse caso os intermediários financeiros transformam títulos públicos e privados com prazos de maturação, como por exemplo, de 182 dias ou mais, em títulos que vencem diariamente no *overnight*.

Com a exposição da importância da intermediação financeira e de seus agentes, pode-se passar para a estrutura propriamente dita do Sistema Financeiro Nacional.

2.1.3 Estrutura do Sistema Financeiro Nacional

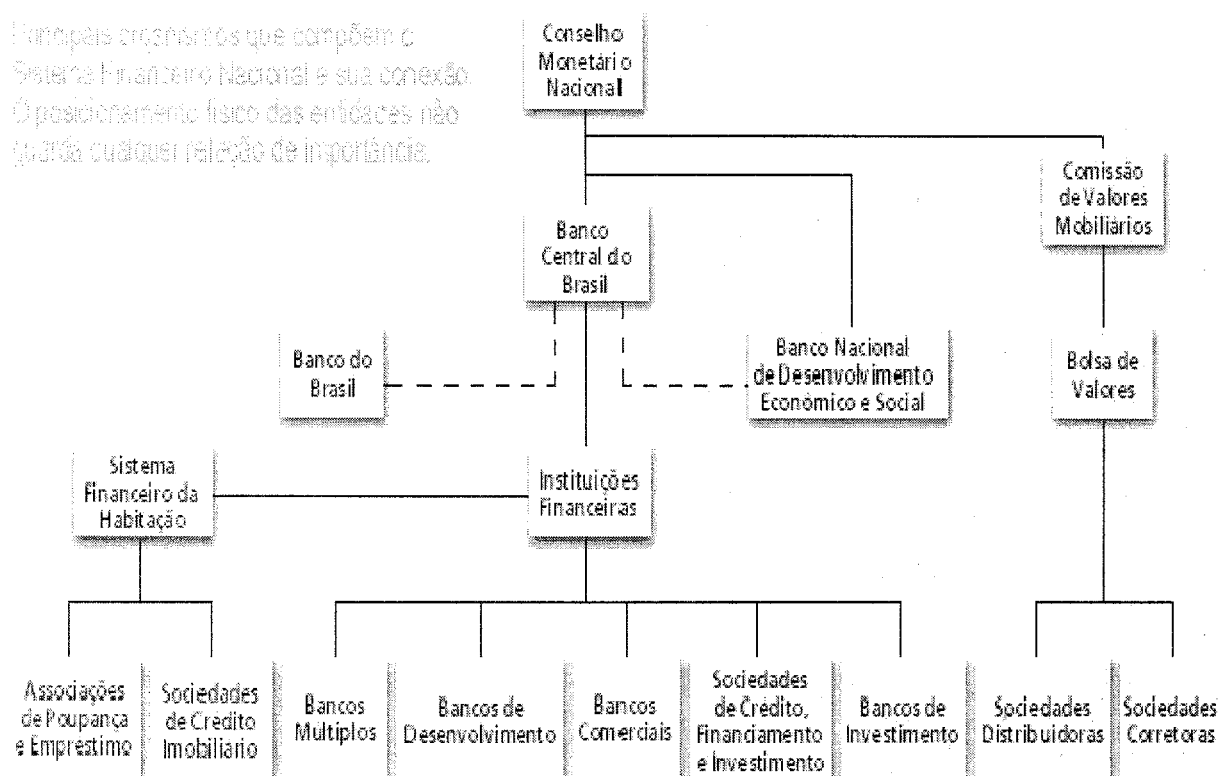
O setor financeiro é subdividido em quatro mercados: o monetário, o de crédito, o de capitais e o cambial. Esses mercados são subdivididos em dois subsistemas: o normativo e o de intermediação.

O subsistema normativo congrega as autoridades monetárias, responsáveis pela disciplina operacional e pela liquidez do sistema. É constituído pelo Conselho Monetário Nacional, CMN, pelo Banco Central do Brasil, BACEN, e pela Comissão de Valores Mobiliários, CVM. Esses órgãos são responsáveis pela formulação, execução e acompanhamento das políticas monetárias, de crédito, de emissão de capitais e cambial, estabelecem normas para emissão e negociação de emissões de capital e fiscalizam as operações praticadas no segundo subsistema. O CMN é o órgão máximo do sistema financeiro nacional, e é por meio de resoluções, circulares e instruções, decorrente de suas decisões, que o BACEN fiscaliza, controla e regula a atuação dos intermediários financeiros. O CMN, ainda, se responsabiliza pela harmonização das políticas monetárias com as demais ações do governo. (ROSSETTI, 1997)

O subsistema de intermediação congrega as instituições bancárias, não bancárias e auxiliares. São consideradas instituições bancárias as que captam depósitos a vista. As que lastreiam suas operações ativas com outras formas de

captações são definidas como não bancárias. Fazem parte deste complexo os bancos comerciais, de desenvolvimento e de investimento, sociedades de crédito e de arrendamento mercantil, instituições de mercados de capitais e bancos múltiplos. (ROSSETTI, 1997)

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL



FONTE: SHOPINVEST (2005)

A seguir é exposto de forma sucinta cada um dos componentes do SFN, no ver de Garcia (1992):

a) As autoridades monetárias:

O Conselho Monetário Nacional: o CMN acaba sendo o conselho de política econômica do país, visto que o mesmo é responsável pela fixação das diretrizes da política monetária, creditícia e cambial. Atualmente, seu presidente é o próprio Ministro da Fazenda.

O Banco Central do Brasil: o BACEN é o órgão responsável pela execução

das normas que regulam o SFN. São suas atribuições agir como: banco dos bancos, gestor do SFN, executor da política monetária, banco emissor e banqueiro do governo.

b) Autoridades de apoio:

A Comissão de Valores Mobiliários: a CVM é um órgão normativo voltado ao mercado de ações e debêntures. Ela é vinculada ao Governo Federal e seus objetivos podem sintetizados em apenas um: o fortalecimento do mercado acionário.

O Banco do Brasil: até janeiro de 1986 o BB assemelhava-se a uma autoridade monetária mediante ajustamentos da conta movimento do BACEN e do Tesouro Nacional. Hoje, é um banco comercial comum, embora responsável pela Câmara de Confederação.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: contando com recursos de programas e fundos de fomento, o BNDES é responsável pela política de investimentos de LP do Governo e, a partir do Plano Collor, também pela gestão do processo de privatização. É a principal instituição financeira de fomento do Brasil por impulsionar o desenvolvimento econômico, atenuar desequilíbrios regionais, promover o crescimento das exportações, dentre outras funções.

A Caixa Econômica Federal: a CEF caracteriza-se por estar voltada ao financiamento habitacional e ao saneamento básico. É um instrumento governamental de financiamento social.

c) Instituições financeiras:

Os Bancos Comerciais: os BC são intermediários financeiros que transferem recursos dos agentes superavitários para os deficitários, mecanismo esse que acaba por criar moeda através do efeito multiplicador. Os BC's podem descontar títulos, realizar operações de abertura de crédito simples ou em conta corrente, realizar operações especiais de crédito rural, de câmbio e comércio internacional, captar depósitos à vista e a prazo fixo, obter recursos junto às

instituições oficiais para repasse aos clientes, etc.

Os Bancos de Desenvolvimento: o já citado BNDES é o principal agente de financiamento do governo federal. Destacam-se outros bancos regionais de desenvolvimento como, por exemplo, o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), o Banco da Amazônia, dentre outros.

As Cooperativas de Crédito: Equiparando-se às instituições financeiras, as cooperativas normalmente atuam em setores primários da economia ou são formadas entre os funcionários das empresas. No setor primário, permitem uma melhor comercialização dos produtos rurais e criam facilidades para o escoamento das safras agrícolas para os consumidores. No interior das empresas em geral, as cooperativas oferecem possibilidades de crédito aos funcionários, os quais contribuem mensalmente para a sobrevivência e crescimento da mesma. Todas as operações facultadas às cooperativas são exclusivas aos cooperados.

Os Bancos de Investimentos (BI): os BI captam recursos através de emissão de CDB e RDB, de captação e repasse de recursos e de venda de cotas de fundos de investimentos. Esses recursos são direcionados a empréstimos e financiamentos específicos à aquisição de bens de capital pelas empresas ou subscrição de ações e debêntures. Os BI não podem destinar recursos a empreendimentos mobiliários e têm limites para investimentos no setor estatal.

Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimentos: as "financeiras" captam recursos através de letras de câmbio e sua função é financiar bens de consumo duráveis aos consumidores finais (crediário). Tratando-se de uma atividade de alto risco, seu passivo é limitado a 12 vezes seu capital mais reservas.

Sociedade Corretoras: essas sociedades operam com títulos e valores mobiliários por conta de terceiros. São instituições que dependem do BACEN para constituírem-se e da CVM para o exercício de suas atividades. As "corretoras" podem efetuar lançamentos de ações, administrar carteiras e fundos de investimentos, intermediar operações de câmbio, dentre outras funções.

Sociedades Distribuidoras: tais instituições não têm acesso às bolsas como

as Sociedades Corretoras. Suas principais funções são a subscrição de emissão de títulos e ações, intermediação e operações no mercado aberto. Elas estão sujeitas a aprovação pelo BACEN.

Sociedade de Arrendamento Mercantil: operam com operações de "leasing" que tratam-se de locação de bens de forma que, no final do contrato, o locatário pode renovar o contrato, adquirir o bem por um valor residencial ou devolver o bem locado à sociedade. Atualmente, tem sido comum operações de leasing em que o valor residual é pago de forma diluída ao longo do período contratual ou de forma antecipada, no início do período. As Sociedades de Arrendamento Mercantil captam recursos através da emissão de debêntures, com características de longo prazo.

Associações de Poupança e Empréstimo: são sociedades civis onde os associados têm direito à participação nos resultados. A captação de recursos ocorre através de caderneta de poupança e seu objetivo é principalmente financiamento imobiliário.

Sociedades de Crédito Imobiliário: ao contrário das Caixas Econômicas, essas sociedades são voltadas ao público de maior renda. A captação ocorre através de Letras Imobiliárias depósitos de poupança e repasses de CEF. Esses recursos são destinados, principalmente, ao financiamento imobiliário diretos ou indiretos.

Investidores Institucionais: os principais investidores institucionais são: Fundos Mútuos de Investimentos: são condomínios abertos que aplicam seus recursos em títulos e valores mobiliários objetivando oferecer aos condomínios maiores retornos e menores riscos. Entidades Fechadas de Previdência Privada: são instituições mantidas por contribuições de um grupo de trabalhadores e da mantenedora. Por determinação legal, parte de seus recursos devem ser destinados ao mercado acionário. Seguradoras: são enquadradas como instituições financeiras segundo determinação legal. O BACEN orienta o percentual limite a ser destinado aos mercados de renda fixa e variável.

Companhias Hipotecárias: dependendo de autorização do BACEN para funcionarem, tem objetivos de financiamento imobiliário, administração de crédito hipotecário e de fundos de investimento imobiliário, dentre outros.

Agências de Fomento: sob supervisão do BACEN, as agências de fomento captam recursos através dos Orçamentos públicos e de linhas de créditos de LP de bancos de desenvolvimento, destinando-os a financiamentos privados de capital fixo e de giro.

Bancos Múltiplos: como o próprio nome diz, tais bancos possuem pelo menos duas das seguintes carteiras: comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de aceite, de desenvolvimento e de leasing. A vantagem é o ganho de escala que tais bancos alcançam.

Bancos Cooperativos: são verdadeiros bancos comerciais surgidos a partir de cooperativas de crédito. Sua principal restrição é limitar suas operações em apenas uma UF, o que garante a permanência dos recursos onde são gerados, impulsionando o desenvolvimento local.

2.1.4 Função dos Bancos

Tradicionalmente, os bancos desempenham como atividade principal a intermediação financeira entre poupadores, agentes econômicos que detêm recursos financeiros, e os tomadores de empréstimos, agentes que necessitam dos recursos dos poupadores para financiar suas atividades econômicas. Portanto, embora também possuam recursos próprios para emprestar, os bancos caracterizam-se por manipular recursos de terceiros, captando depósitos do público em geral e transformando esses recursos em produtos bancários.

Para se entender claramente o papel que a atividade bancária desempenha na economia é conveniente analisar essa atividade sob o ponto de vista funcional, pois, sob este aspecto, os bancos desempenham um importante papel na alocação de recursos na economia, especialmente de capital financeiro,

transferindo esses recursos entre os vários agentes da economia ao longo de sua atividade.

A teoria bancária contemporânea, no ver de Freixas e Rochet (1997), classifica as funções bancárias em quatro categorias principais, embora nem todos os bancos desempenhem essas funções de forma plena, já que nem todos exercem atividades típicas de bancos múltiplos. Visto que, os bancos podem operar em vários segmentos de intermediação financeira, atuando por meio das seguintes carteiras operacionais: comercial, de investimento, de desenvolvimento, de crédito imobiliário e de crédito, financiamento e investimento. As funções bancárias são classificadas como: a possibilidade de acesso a um sistema de pagamentos; transformação (criação, concentração e distribuição) de recursos financeiros; gerenciamento de risco; e processamento de informação e acompanhamento dos tomadores de empréstimos.

A função de acesso ao sistema de pagamentos parte do princípio de que é mais eficiente transacionar bens e serviços por moeda do que utilizar um sistema de trocas diretas. No entanto, o transporte de numerário não é adequado para grandes volumes de recursos, quer por questões de segurança, quer por questões de dificuldade de transporte. Assim, considerando também que a integração entre os mercados internacionais cresce a cada dia, existe a necessidade de um sistema que funcione como meio de pagamentos com as seguintes características (FREIXAS e ROCHET, 1997):

- a) capacidade de fornecer segurança para os depósitos em moeda;
- b) agilidade na transferência de recursos entre os agentes econômicos;
- c) capacidade de fazer a conversão entre moedas de países diferentes; e
- d) capacidade de fornecer liquidez à economia, já que, durante suas atividades, os agentes econômicos geram fluxos de caixa com pagamentos e recebimentos que dificilmente são equilibrados, necessitando da presença do sistema bancário para efetuar esse equilíbrio, ora financiando os agentes deficitários, ora aplicando os recursos excedentes dos agentes superavitários.

A função de transformação dos recursos financeiros pode ser analisada sob três aspectos diferentes: quantitativo, qualitativo e temporal. (FREIXAS e ROCHET, 1997)

O aspecto quantitativo relaciona-se com o fato de que os bancos definem o tamanho (valor em reais) de seus produtos (empréstimos, por exemplo) da forma mais conveniente aos seus clientes, sendo este aspecto uma das principais justificativas para a atividade de intermediação financeira. Afinal, os bancos podem, por exemplo, transformar pequenas quantidades de depósitos originadas de vários clientes em empréstimos de grande monta para outros clientes.

O segundo aspecto consiste na transformação de qualidade que ocorre quando os bancos assumem obrigações em nome próprio, assumindo parte do risco de falhas e oferecendo aos seus clientes produtos com características de risco/retorno melhores do que simplesmente vendendo ou garantindo/securitizando um *portfólio* de empréstimos. Uma justificativa para essa melhoria de qualidade leva em consideração a assimetria de informação que existe no mercado financeiro. Essa transformação na qualidade dos recursos tem como suporte a idéia de que os bancos são instituições especializadas que, embora tenham menos informação sobre o empreendimento do que o próprio tomador dos recursos, detêm informações mais qualificadas do que os depositantes. Essa melhoria qualitativa dos recursos também ocorre em projetos de investimentos caros e indivisíveis que, uma vez assumidos pelos bancos, podem ser divididos e oferecidos aos pequenos investidores, permitindo a diversificação de seus *portfólios*, com a garantia de qualidade do banco.

O terceiro e último aspecto da função de transformação de recursos que os bancos desempenham consiste na transformação do tempo de vencimento das obrigações de curto prazo no tempo de vencimento dos créditos de longo prazo. Isso ocorre devido à diferença intrínseca existente entre depósitos e empréstimos. Os primeiros podem ser resgatados a qualquer momento, no todo ou em parte, sendo portanto divisíveis e líquidos. Já os empréstimos são intrinsecamente indivisíveis,

ilíquidos e freqüentemente de longo prazo de duração. O descasamento entre captações e aplicações pode representar riscos para os bancos, já que esse descasamento pode gerar problemas de liquidez, obrigando-os a captar recursos a preços mais onerosos junto ao Banco Central, ou até mesmo levá-los à insolvência, o que poderia acarretar a liquidação do banco. No entanto, o mercado interbancário e as operações com derivativos (opções, futuro e *swaps*) oferecem possibilidades para limitação dos riscos.

A função de gerenciamento de risco está relacionada à análise dos riscos associados às operações financeiras, pois uma das características centrais das instituições financeiras é sua habilidade de distribuir riscos entre os diferentes agentes econômicos. Isto ocorre inclusive entre as próprias instituições, possibilitando que tais riscos sejam alocados eficientemente a um custo mínimo, utilizando-se de operações apropriadas de proteção (*hedge*), se for preciso. Assim, percebe-se que o conceito de risco é inerente à atividade de intermediação financeira, razão pela qual seu gerenciamento tomou-se a terceira função que os bancos desempenham. (FREIXAS e ROCHET, 1997)

Entretanto, convém registrar que a idéia de risco pode ser associada a qualquer atividade econômica, financeira ou não, estando ele relacionado com a medida numérica da incerteza associada aos retornos esperados na atividade em análise.

Dessa forma, a variabilidade de ganhos passou a ser uma das variáveis de escolha para as restrições de otimização disponíveis aos administradores das firmas. Isso fez com que surgisse, então, um mercado para clientes de serviços de gerenciamento de risco. A razão pela qual essa função passou a ser exercida pelos intermediários financeiros não ficou muito clara. Para Almeida (1998), uma razão teórica para isso foi a habilidade que esse setor desenvolveu ao agregar valor aos serviços de gerenciamento de risco, executando-os de forma eficiente, com inteligência e competência, reduzindo os custos de participação dos agentes não-especializados que desejam se beneficiar desse mercado.

Em linhas gerais, pode-se classificar os riscos em três grandes grupos, dependendo da forma como eles são tratados pelos agentes de mercado: o primeiro grupo encerra os riscos que podem ser eliminados ou evitados por meio de práticas de mercado, tais como diversificação de *portfólio* e operações de *hedge*, registrando que tais práticas reduzem o risco, mas também possuem um custo para sua implementação; o segundo grupo consiste nos riscos que podem ser transferidos mediante negociação (securitização, *swaps*, entre outros) para outros participantes mais especializados que desejem concentrar ou diversificar o risco de seus *portfólios*; finalmente existe o grupo composto pelos riscos que devem ser ativamente gerenciados em cada firma por serem intrínsecos a sua própria atividade, tais como as apólices de seguros para as companhias seguradoras, os benefícios para os fundos de pensão e os ativos bancários para os bancos.

Assim, todo risco cuja absorção não represente um papel fundamental na atividade da firma deve ser transferido para o mercado, o qual é formado por dois tipos de participantes: os que detêm as informações completas e atualizadas em tempo real e são ativos participantes no gerenciamento dinâmico dos seus *portfólios* e ativos financeiros; e os "desinformados", que decidem com nível de informação limitado, quer seja porque desconhecem os produtos financeiros, quer seja porque não detêm informações atualizadas instantaneamente. É para esse segundo grupo que a intermediação agrega valor com seus serviços, oferecendo informação para os "desinformados", ora investindo em nome deles, ora remunerando, com uma renda fixa, os recursos que eles dispõem, ora "protegendo" seus patrimônios (*hedge*), ora fornecendo empréstimos, entre outros.

Se os bancos tornaram-se especialistas no gerenciamento de riscos, é natural que passem a comprar e vender ativos de risco. Dependendo da relação entre risco e retorno, os bancos podem se proteger desses ativos (*hedge*) ou assumir a posição de risco.

A função de processamento de informação e acompanhamento dos tomadores de empréstimos: esta função decorre do papel que os bancos

desempenham no gerenciamento dos problemas relacionados com a informação imperfeita sobre os tomadores de empréstimos. O monitoramento dos projetos desses agentes, bem como o investimento em tecnologia da informação, permite que os bancos protejam-se das diferentes demandas por crédito, impedindo que os recursos emprestados tenham destinação diversa da contratada. Chama-se atenção para o fato de que esse acompanhamento pode levar ao estabelecimento de um relacionamento de longo prazo entre o banco e o cliente, o que pode conduzir a uma redução do risco inerente à operação, já que a convivência reduz o efeito da informação imperfeita.

Embora as quatro funções acima sejam típicas da atividade bancária, convém registrar que os bancos são intermediários financeiros e que a intermediação financeira é uma atividade que não está restrita ao mercado bancário, abrangendo também os fundos de pensão, os fundos de investimento, o mercado de capitais e demais instituições que compõem o sistema financeiro. De forma simplificada, pode-se entender o intermediário financeiro como o agente econômico especializado na alienação, aquisição e cessão, de forma habitual e simultânea, de contratos financeiros (serviços e produtos) e de valores mobiliários, ora funcionando como ofertante, ora como aceitante, ora como simples intermediário entre as partes. (FREIXAS e ROCHET, 1997)

Teoricamente, a função de intermediação está associada à presença de atritos de mercado, como, por exemplo, os custos de transação e a assimetria de informação entre os agentes. Sob o primeiro aspecto, a presença de um intermediário, unindo vários agentes com o mesmo objetivo, pode reduzir os custos fixos individuais necessários para a avaliação dos investimentos, bem como facilitar a diversificação de *portfólios*, permitindo ganhos de escala e de escopo. Isso ocorre porque os agentes intermediários podem agrupar interesses por meio de estratégias dinâmicas de negociação. Quanto à assimetria de informação, pode-se destacar dois papéis desempenhados pelos intermediários financeiros: o primeiro é o de funcionarem como sinalizadores para os demais poupadores, que supostamente são

menos informados, por meio do investimento de recursos próprios ou pela concessão de garantias a projetos selecionados; o segundo é o de agirem como fiscais delegados dos seus clientes no acompanhamento dos projetos financiados.

No caso específico dos bancos, dois aspectos extras devem ser levados em consideração, no ver de Freixas & Rochet (1997): o primeiro é que, diferentemente do que ocorre, por exemplo, com as corretoras de títulos e valores mobiliários, que transacionam com papéis facilmente avaliados no mercado (ações, títulos federais, estaduais, entre outros), os bancos lidam também com contratos financeiros específicos (empréstimos, avais, fianças, cartas de crédito, entre outros), que não podem ser facilmente transferidos no mercado, a não ser que a securitização seja permitida; o segundo aspecto é que as características gerais dos contratos ativos e passivos transacionados pelos bancos são diferentes em tempo, valor e risco.

Já no ver de Almeida (1998), os custos discretos de transação têm decrescido fortemente ao longo do tempo, ao mesmo tempo em que a revolução tecnológica tem reduzido substancialmente o custo da informação, reduzindo também sua assimetria. Entretanto, essa nova realidade não tem sido suficiente para estimular a participação direta dos agentes comuns no mercado financeiro, ou seja, a redução dos atritos de mercado não tem sido suficiente para inibir o crescimento da intermediação financeira. Ao contrário, essa atividade tem crescido em ritmo acelerado.

Portanto, a assimetria de informação e a redução dos custos operacionais são capazes de explicar apenas parcialmente o desenvolvimento da atividade de intermediação financeira, tornando necessário acrescentar outros fatores capazes de justificar o crescimento dessa atividade. Dois desses fatores destacam-se: o aumento do custo de oportunidade para participar diretamente do mercado (especialização requer tempo e esforço) e o crescimento da importância do gerenciamento de risco, função assumida pelas instituições financeiras, entre elas, os bancos. Não que essa última atividade seja nova para os bancos, mas a forma

como ela é feita atualmente é bem diferente de sua origem, quando então o gerenciamento de risco era feito principalmente por meio da suavização do risco intertemporal. Hoje, com o desenvolvimento dos derivativos e outras estratégias dinâmicas de negociação (por exemplo, securitização de recebíveis), há muita atividade de gerenciamento do chamado risco contemporâneo. (ALMEIDA, 1998)

Aliás, a forma como a intermediação financeira se processa depende da organização industrial do mercado financeiro. Embora exista um crescente processo de integração econômica em todo o mundo, os mercados financeiros dos diversos países ainda não são homogêneos, havendo diferentes níveis de tamanho, importância, competitividade e regulação. Essas diferenças acabam se refletindo na eficiência econômica das instituições financeiras, fazendo com que o gerenciamento de risco, o compartilhamento de informações e a alocação de recursos seja feita também de forma diferenciada.

É importante ressaltar, que entre as fontes geradoras dos novos produtos bancários, Cleofas (2004) destaca os serviços bancários baseados na confiança entre instituição e cliente, tais como avais, fianças, serviços de custódia de papéis, de gerenciamento de caixa, bem como outros serviços envolvendo transações de diversos títulos mobiliários, serviços relacionados com corretagem e subscrição, além dos serviços de securitização e administração de fundos mútuos de investimento. No entanto, ele ressalta que alguns desses produtos já são oferecidos pelos bancos há muito tempo, tais como os serviços baseados na relação de confiança entre banco e cliente, mas não são tradicionalmente vistos como típicos da atividade bancária, a qual seria caracterizada por emprestar os recursos obtidos via captação junto ao público.

Concluindo, percebe-se, por meio da análise funcional da atividade bancária, porque, apesar da redução do custo discreto de cada transação e da evolução dos sistemas de informação, a intermediação financeira tem crescido em importância, graças à sofisticação e complexidade dos produtos bancários que estão em constante transformação para se adequar às necessidades das relações

econômicas contemporâneas. Dessa forma, a evolução e crescimento recente dos mercados financeiros, com a criação de vários produtos, tais como ativos securitizáveis e os derivativos complexos (*swaps* e opções), dificultam a participação direta dos indivíduos/firmas comuns, dada a complexidade das operações, ampliando e consolidando o espaço para a intermediação financeira.

2.1.5 Segmentação de Mercado

O processo de segmentação de mercado pode ser utilizado por qualquer nicho de mercado, sendo que no ver de Churchill e Peter (2000), segmentação de mercado é o processo pelo qual as organizações dividem seu mercado total em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes. Um único composto raramente é adequado para se dirigir a todo o mercado de um produto.

A segmentação de mercado ajuda, portanto, a selecionar e planejar uma estratégia de marketing de massa, marketing por segmento ou marketing individual. Churchill e Peter (2000) descrevem as abordagens para os mercados servidores dessas três formas de marketing.

As empresas que praticam o marketing não-diferenciado, ou marketing de massa, produzem um único produto ou uma linha de produtos, comercializando-os para todos os clientes com um único composto de marketing. As quais, segundo Kotler (1998) as vantagens tradicionalmente elencadas para este tipo de marketing são: ele cria maior potencial de mercado e leva a custos menores que, por sua vez, representam preços mais baixos ou margens maiores.

De acordo com Weinstein (1995), embora eficiente do ponto de vista de produção, o marketing de massa oferece riscos inerentes, pois uma empresa que tenta satisfazer a todo o mercado com um modelo padrão enfrenta a ameaça dos concorrentes que oferecem produtos especializados a segmentos menores, cuja satisfação é maior. Muitos críticos apontam que a crescente pulverização do

mercado torna o marketing de massa mais difícil. Nesse sentido, Kotler (1998) afirma que os consumidores são bombardeados por mensagens veiculadas através de um crescente número de canais como redes de televisão, televisão a cabo, rádio, redes de computadores on-line, Internet, serviços de telefonia, como fax e telemarketing, revistas especializadas em nichos e outras mídias impressas. Desta forma, muitas empresas estão abandonando o marketing de massa e adotando micromarketing no nível de segmento, nicho, local ou individual.

A segunda forma de marketing apontada por Churchill e Peter (2000) é o marketing por segmento que utiliza a estratégia de adaptar um composto de marketing a um único mercado-alvo ou usar compostos de marketing separados para atender as necessidades de diferentes mercados-alvo. Entenda-se mercado alvo como o segmento específico de mercado que uma organização escolhe para atender.

Conforme Kotler (1998), a segmentação é um ponto intermediário entre marketing de massa e marketing individual. Um segmento de mercado é formado por um grande número de compradores identificável em um mercado. Esta forma de segmentação oferece vários benefícios em relação ao marketing de massa. A empresa pode enfrentar um menor número de concorrentes se poucos deles estiverem focando o mesmo segmento de mercado, além de poder criar uma oferta de produtos ou serviços mais ajustada ao mercado-alvo e cobrar um preço mais apropriado. Os canais de distribuição e de comunicação tornam-se mais fáceis. No marketing diferenciado a estratégia utilizada é de operar em vários segmentos de mercado com ações de marketing projetadas especificamente para cada um deles. Ao satisfazer as necessidades e desejos de vários segmentos, uma estratégia diferenciada pode produzir vendas maiores. Deve haver cuidado para se evitar diferenciar tanto os produtos que os clientes potenciais não saibam o que uma empresa ou suas marcas representam. Geralmente os custos de produção, de estocagem e promocionais costumam ser maiores no marketing diferenciado. (CHURCHILL e PETER, 2000)

Quando a empresa utiliza a estratégia de concentrar-se num único mercado-alvo e adaptar o composto de marketing a ele, trata-se do marketing de nicho. Ele se constitui numa estratégia atraente para as pequenas empresas porque nem sempre exige grandes investimentos. Também permite que a empresa utilize marketing de relacionamento, especializando-se em servir uma categoria de necessidades ou desejos. Porém, ele pode ser arriscado, pois a baixa da demanda pode ameaçar a sobrevivência da empresa (CHURCHILL e PETER, 2000).

O marketing concentrado ou marketing de nicho tem os seus riscos pelo fato de o crescimento da empresa estar ligado a um segmento específico. Mudanças no tamanho do segmento ou nos padrões de compra do consumidor e a entrada de novos concorrentes no segmento podem resultar em problemas financeiros para a empresa que pratica esse tipo de marketing.

De acordo com Churchill e Peter (2000), a terceira forma de marketing é o individual, que é a estratégia de adaptar compostos de marketing a clientes individuais. Elementos do composto de marketing são personalizados para criar valor para cada indivíduo. Graças à tecnologia moderna este tipo de marketing se tornou viável. A coleta eletrônica de dados possibilitou reunir e recuperar informações sobre os desejos e necessidades individuais e as compras de muitos clientes potenciais ou passados. Além disso, a tecnologia de fabricação moderna permite que os produtores personalizem bens com eficiência. Cabe lembrar que alguns produtos são adaptados sem exigir mudanças nos elementos do composto de marketing.

Para o presente estudo, será analisada mais profundamente a segmentação de mercados organizacionais, a qual segundo Churchill e Peter (2000), para segmentar mercados organizacionais podem-se usar a segmentação geográfica, segmentação baseada no tipo de cliente e segmentação baseada no comportamento do comprador. O mercado organizacional pode ser segmentado geograficamente. Geralmente, é mais lucrativo concentrar-se em áreas industriais com altas taxas de crescimento ou onde a concentração de clientes ou o clima crie

uma forte demanda por um produto.

Quando diferentes tipos de compradores querem diferentes tipos de bens e serviços, segmenta -se por tipo de cliente. Outras duas maneiras de identificar tipos de organização são a segmentação por tamanho e a segmentação por setor.

Muitos aspectos do comportamento do comprador organizacional podem servir como base para segmentação. Alguns deles são citados por Churchill e Peter (2000), como: segmentação baseada na lealdade a um fornecedor específico, o tamanho médio de cada compra feita pelo comprador, a frequência de uso da organização e a importância que compradores organizacionais dão a atributos particulares do produto.

De acordo com Churchill e Peter (2000), o processo de segmentação de mercado inclui os seguintes passos: análise das relações cliente-produto, investigação das bases de segmentação, desenvolvimento do posicionamento do produto e a seleção de uma estratégia de segmentação. O processo de segmentação começa com a análise das relações entre os clientes e os bens ou serviços a serem oferecidos. Podem ser identificados os tipos de consumidores ou organizações com mais probabilidade de comprar o produto, como esses compradores definem valor e como fazem compras. Depois, determina-se as bases para a segmentação, que são as dimensões em que o mercado é dividido. Não existe uma única maneira científica de decidir quais bases usar para criar os segmentos. São utilizadas descobertas de pesquisa, experiência e intuição para decidir que bases devem resultar nos segmentos mais significativos.

Em seguida, é realizado o posicionamento do produto, decidindo como distingui-lo dos concorrentes ou de outras classes de produto, de acordo com os seus atributos, usos ou usuários pretendidos. O produto é posicionado em relação a produtos concorrentes na mente de compradores potenciais. Existem vários tipos diferentes de posicionamento. Churchill e Peter (2000) citam os posicionamentos por concorrentes, por atributos, por usuário e por classe de produto.

O último passo é a seleção de uma estratégia de segmentação; marketing

de massa, marketing por segmentos, marketing individual ou não servir o mercado. No caso da seleção pelo marketing por segmento ou o marketing individual, a organização precisa escolher quais mercados-alvo pretende servir, tomando por base os seguintes critérios: mensurabilidade do segmento, tamanho, crescimento esperado, concorrência, custo para atingi-lo, objetivos e forças organizacionais.

Após a seleção, dentro destes critérios, as organizações tentam desenvolver compostos de marketing que ofereçam bom valor para compradores potenciais. Posteriormente, a empresa deve identificar suas oportunidades de segmento, precisará avaliá-los e decidir em quantos e quais atuar. De acordo com Kotler (1998), neste momento ela avaliará dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Um segmento é potencialmente atrativo se possui característica adequada de tamanho, crescimento, rentabilidade, economia de escala, risco baixo, além de facilidade de persuasão dos membros em mudar de marca e volume de compra dos consumidores.

Posteriormente, a empresa deve considerar se é interessante investir no segmento, dados os seus objetivos e recursos disponíveis. Na avaliação e seleção dos segmentos algumas considerações a serem observadas, propostas por Kotler (1998), são: a escolha ética de mercados-alvo, inter-relacionamentos de segmentos e super-segmentos, planos de invasão segmento a segmento e cooperação entre seguimentos. Com relação à escolha ética de mercados-alvo, o problema fica centrado em como e por que atingi-lo. Os interesses da empresa e das pessoas envolvidas no mercado-alvo devem ser atendidos.

O inter-relacionamento de segmentos deve ser atendido em termos de custos, desempenho e tecnologia. Ao invés de atuar em segmentos isolados pode-se atuar em super-segmentos, onde são compartilhadas algumas similaridades exploráveis. A empresa deve entrar em um segmento por vez, mesmo que ela planeje atingir um super-segmento, a fim de ocultar seu grande plano. Muitas empresas falham ao desenvolver um plano de invasão em longo prazo, elas têm dificuldade de assinalar a seqüência e o momento das entradas nos segmentos de

mercado. Outro problema é quando se deparam com mercados bloqueados, que pode ser resolvido com uma abordagem de megamarketing. A cooperação entre segmentos é atingida, principalmente, com a indicação de gerentes com autoridade e responsabilidade suficientes, que não fiquem focados apenas em seu segmento. Devem estar preparados para cooperar no interesse do desempenho global da empresa.

Finalizando, para a seleção de segmentos de mercado a empresa pode considerar cinco padrões: concentração em segmento único (a empresa seleciona um único mercado); especialização seletiva (a empresa seleciona alguns segmentos); especialização por produto (a empresa se concentra na fabricação de um produto vendido a diversos segmentos); especialização por mercado (a empresa concentra-se em atender muitas necessidades de um grupo específico de consumidores); e cobertura ampla do mercado (a empresa tenta atender todos os grupos de consumidores com todos os produtos que possam necessitar). (KOTLER, 1998)

2.1.5.1 Segmentação no mercado financeiro

O mercado financeiro encontra-se em crescente segmentação, o desafio maior para as instituições financeiras é detectar com nitidez e atender com o máximo de proatividade as principais demandas oriundas, seja do grande público massificado, seja dos clientes preferenciais. Os bancos, tangidos pela concorrência, têm de se esmerar em fidelizar a clientela e prospectar novas oportunidades de negócios.

As pessoas jurídicas representam, na sua maioria das vezes, os principais clientes dos bancos. De acordo com Richers e Lima (1991, p. 168) “os critérios utilizados para segmentação de pessoas jurídicas são mais variados e, muitas vezes menos preciosos do que aqueles utilizados para pessoas físicas”.

De acordo ainda, com Richers e Lima (1991, p. 168), “as práticas de

segmentação no mercado financeiro são realizadas em dois, três ou mais estágios, que utilizam vários critérios, sucessivamente, até a caracterização do mercado - alvo primário de atuação. E isso ocorre porque um único critério, aplicado isoladamente, não satisfaz às necessidades de caracterização do consumidor.” Podendo ser a segmentação por setor, por porte, por saúde financeira e por produtos.

No caso de segmentação por setor, algumas instituições financeiras, definem seus segmentos com base em seus setores de atuação, como siderúrgica, petroquímica e transportes. Esse critério é pouco usado e implica instrumentos de análise sofisticados, à medida que orienta as estratégias do banco a partir de análises setoriais de cenários e de risco.

Na segmentação por porte de cliente a instituição financeira se baseia na dimensão econômica e em algumas outras dimensões usualmente consideradas para definição de porte: capital, fluxos financeiros, número de funcionários, número de filiais etc. Da aplicação desse critério resultam os seguintes segmentos: Grandes empresas; Empresas emergentes: empresas médias, com faturamento crescente e algumas características de grande empresa; Empresas médias; Pequenas e microempresas. Como decorrência desse critério, surgiu o subcritério de “grupos econômicos”, que considera o fato de que, muitas vezes, as empresas fazem de um mesmo conglomerado, o que aumenta seu poder de negociação junto às instituições financeiras. Esse subcritério de segmentação vem ganhando crescente expressão e estimulou a criação de áreas de atendimento voltados para as grandes corporações (os corpos), hoje presentes em vários bancos. (RICHERS e LIMA, 1991)

No caso da segmentação pela saúde financeira, sendo este um dos pontos principais para a concessão de crédito, a análise de risco torna-se também um fator importante para a prática da segmentação. A mecânica básica desse critério consiste na definição de critérios e indicadores para análise dos balanços das empresas, que é complementada pelo registro e/ou análise de ocorrências ligadas a essas mesmas empresas, tais como composição societária, relações com fornecedores, situação no setor etc. Esse é um critério dinâmico, inclusive porque

reúne, em um único documento, várias informações que são a base para os critérios de segmentação, como tipo de acionista, ramo de atuação, porte, localização geográfica e, evidentemente, saúde financeira. No caso da Serasa, as categorias são quatro: A, B, C e D, que representam as empresas com saúde financeira de melhor para pior. As informações relativas a essas categorias costumam vir impressas em formulários de cores diferentes: azul, verde, amarelo e rosa, que identificam, respectivamente, da melhor para a pior. A adoção deste critério, freqüentemente nos bancos brasileiros, confere uma condição muito dinâmica à prática da segmentação e, de certa forma, esse mesmo dinamismo desafia o próprio conceito de segmentação. (RICHERS e LIMA, 1991)

Na segmentação por produtos, ela pode ser:

- a) Produtos padronizados: na maioria das vezes, os clientes querem resolver seus assuntos de maneira rápida, eficiente e, se possível, sem precisar pedir favores a ninguém. O dia-a-dia funcionando bem está ótimo.

- b) Produtos especiais ou condições especiais de operação: por vezes, os clientes precisam de soluções mais elásticas, mais flexíveis. Todo cliente gosta de ser tratado de maneira especial, algumas vezes.

No caso de segmentação por análise de negócios, a arquitetura de operações é o fator que motiva a segmentação, onde por vezes, os clientes precisam de soluções muito especiais e específicas, sob medida. Os negócios com base na arquitetura de operações constituem um mercado *spot*, no qual o cliente gosta de ter a sensação de haver ganho algo a mais. É também o caso de uma operação voltada para a solução de um caso raro, específico, e que, provavelmente, não se repetirá facilmente. (RICHERS e LIMA, 1991)

Na realidade, existem várias formas de segmentar o mercado, as quais podem ser usadas como critérios únicos ou combinados. Contudo, a seleção desses critérios depende, de um lado, do tipo de produto e, do outro, da cobertura

geográfica. Se a empresa cobre amplas áreas do Brasil, ou até o país inteiro, deve partir da segmentação geográfica e demográfica. Se a demanda dos produtos for antes subjetiva ou por impulso, convém abordar também os aspectos mais intangíveis da segmentação, partindo talvez dos critérios sociais e psicográficos e, depois, avançar em direção aos referentes do estilo de vida e segmentação por benefícios. (RICHERS, 2000)

Portanto, do exposto é importante enfatizar que a idéia central da segmentação é tirar proveito da desagregação da demanda ao concentrar os esforços de marketing em determinados focos que a empresa considera particularmente favoráveis para serem explorados comercialmente, porque acredita ter produtos capazes de satisfazer à demanda desses focos de maneira mais adequada do que os produtos de seus concorrentes.

Razão pela qual será abordado nos capítulos a seguir o estudo de caso dentro do Banco do Brasil, a segmentação de pessoas jurídicas do Pilar Atacado, enfocando a sua evolução ao longo dos anos e principalmente, a natureza diferenciada do seu atendimento no tocante à maximização de resultados tanto das empresas-clientes quanto para a própria instituição financeira.

3 METODOLOGIA

Um elevado número de pesquisas se fundamenta no estudo em profundidade de casos particulares. O estudo de caso, nesse sentido, reúne informações numerosas e detalhadas com vistas a apreender a totalidade de uma situação. O estudo de caso abrange desde técnicas como observações, entrevistas, documentos, até técnicas mais refinadas como observação participante, sociometria aplicada à organização, pesquisa do tipo etnográfica. (TRIVIÑOS, 1987)

Para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que freqüências ou incidências. Isto também se aplica ao Método Histórico e ao Método Experimental que também objetivam responder a estas questões. Contudo, o caso do Método Histórico será recomendado quando não houver acesso ou controle pelo investigador aos eventos comportamentais, tendo que lidar com um passado "morto" sem dispor, por exemplo de pessoas vivas para darem depoimentos e tendo que recorrer a documentos e a artefatos culturais ou físicos como fontes de evidências.

No caso do Método Experimental, as respostas a estas questões são obtidas em situações onde o investigador pode manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática, sendo-lhe possível isolar variáveis, como no caso de experimentos em laboratório. Ao fazer isto, deliberadamente se isola o fenômeno estudado de seu contexto. A preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos,

entrevistas e observações. Tornando-se útil, quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre. Alguns estudos têm um intento de exploração, tentando descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas, preparando o caminho para pesquisas ulteriores. Outros são essencialmente descritivos e tomam a forma de uma monografia, empenhando-se em descrever toda a complexidade de um caso concreto sem pretender obter o geral. Outros perseguem um objetivo prático e utilitário, porque visam a estabelecer o diagnóstico de uma organização ou a fazer sua avaliação, procurando prescrever uma terapêutica ou mudar uma organização.

Embora o estudo de caso seja freqüentemente de natureza qualitativa, na coleta e no tratamento dos dados, ele pode também se centralizar no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variações, e recorrer a métodos quantitativos. Da mesma forma como em sua aplicação à mudança, ele pode visar a retrair as fases de um fenômeno em relação com o que ocorreu na organização durante o período submetido à investigação, pode, igualmente, basear-se em várias medidas diacronicamente, trazer à luz, por uma análise de séries cronológicas, a seqüência da mudança e as relações de causa e efeito entre variáveis intervenientes. (TRIVIÑOS, 1987)

Na distinção das categorias de estudo de caso, a presente pesquisa possui caráter de caso histórico-organizacional, onde o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. Visto a análise da criação das contas empresariais do Pilar Atacado como forma de fomentar a maximização de resultados no interior do Banco do Brasil, e, de seus correntistas jurídicos.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 O BANCO DO BRASIL

4.1.1 Evolução histórica

A evolução do Banco do Brasil confunde-se com a própria evolução do Sistema Financeiro Nacional, sendo dividida em quatro seções: a primeira se refere ao período que se inicia com a vinda da família real (1808) e vai até 1945; a segunda aborda a evolução do sistema financeiro nacional no pós-guerra (1945) até as reformas de 1964-65; a terceira analisa a fase compreendida entre 1964 e a implantação do Plano Real (1994); por fim, a quarta focaliza o período da implantação do Plano Real até os dias atuais.

O primeiro período, de acordo com Banco do Brasil (2005), em 1808 o Brasil passou a sede da Coroa, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro. Ele trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil. Fundado em 12 de outubro, foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses. Iniciou suas atividades em 11 de dezembro de 1809.

Em 25 de abril de 1821 o banco entra em crise, devido ao retorno de D. João VI e a Corte para Portugal, para onde levaram os recursos que haviam depositado no banco.

Em 1829 foi promulgada a lei que extinguiu o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

O Banco do Brasil foi restabelecido em 1833, porém o verdadeiro segundo Banco do Brasil, ao qual se fundiram formando um só, também denominado Banco do Brasil, criado em 1851 e o Banco Comercial do Rio de Janeiro, foi criado em 1853, passando a funcionar em 1854, sem a interveniência do Governo na condução das operações comerciais. (BANCO DO BRASIL, 2005)

Em 1836 foi fundado o Banco do Ceará; em 1838, o Banco Comercial do Rio de Janeiro; em 1845, o Banco da Bahia; em 1847, o Banco do Maranhão; em 1851, o Banco Comercial de Pernambuco. Em 1853 houve a primeira fusão de bancos. O Banco Comercial do Rio de Janeiro foi absorvido pelo Banco do Brasil. Em 1863, os bancos estrangeiros, *London, Brazilian Bank* e *Brazilian and Portuguese Bank*, se instalaram no Brasil. Neste período houve crescimento da intermediação financeira, não só pelas bases institucionais, mas pelas condições favoráveis na economia brasileira. (MONTORO FILHO *et al*, 1997)

O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de ineficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. Com a Lei 1.349, de 1866, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sob hipoteca. (BANCO DO BRASIL, 2005)

Conforme a instituição, a partir do final dos anos 80, o banco passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888. Em 1889, com a proclamação da República, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia. Em 1892 houve a fusão com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil.

A terceira e atual fase jurídica do banco, tem origem com o decreto 1.455, de 30 de dezembro de 1905 (BANCO DO BRASIL, 2005).

No período entre as grandes guerras, houve expansão da atividade financeira. Criou-se a Inspeção Geral dos Bancos (1920), a Câmara de Compensação (1921), a Carteira de Redescontos do Banco do Brasil (1921), e a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (1937). (BANCO DO BRASIL, 2005)

Entre 1940 e 1945 o número de estabelecimentos bancários passou de

1.360 para 2.074. Em 1941, o Banco do Brasil inaugura sua primeira agência no exterior, em Assunção, Paraguai, e no mesmo ano foi instalada a Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, substituída em 1953 pela Carteira de Comércio Exterior.

O segundo período: do pós-guerra (1945) às reformas de 1964/65, demonstra que nas duas décadas posteriores à Segunda Grande Guerra, a economia brasileira buscou o crescimento acelerado, resultando em mudanças substantivas na estruturação da produção, na composição da oferta agregada, nos processos de acumulação, nos padrões de expansão industrial e nas aspirações sociais de consumo. (LOPES e ROSSETTI, 1996)

O crescimento econômico do país observado neste período, bem como a existência de uma inflação crônica e ascendente, propiciou a expansão e consolidação dos intermediários financeiros. (VASCONCELOS, 2000)

Conforme Lopes e Rossetti (1996, p. 315), nesse período ocorreram as seguintes principais transformações no sistema financeiro nacional:

1. Consolidação e penetração no espaço geográfico da rede de intermediação financeira de curto e médio prazos, com a conseqüente expansão, a taxas anuais elevadas, do número de agências bancárias nas diferentes regiões geoeconômicas do país.
2. Implantação de um órgão normativo, de assessoria, controle e fiscalização do sistema financeiro, como primeiro passo efetivo para a criação de um banco central no país – a Superintendência da Moeda e do Crédito, SUMOC.
3. Criação de uma instituição financeira central de fomento, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE, para centralização e canalização de recursos de longo prazo, essencialmente destinados à implantação de setores básicos de infraestrutura na economia do País.
4. Criação de instituições financeiras de apoio a regiões carentes, como o Banco do Nordeste do Brasil, o Banco de Crédito da Amazônia, e, já no final do período, o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, integradas à política de redução dos desníveis regionais de desenvolvimento econômico.
5. Desenvolvimento espontâneo das companhias de crédito, financiamento e investimento, para captação e aplicação de recursos em prazos compatíveis com a crescente demanda de crédito a médio e longo prazos, exercida por empresas e consumidores, em decorrência da implantação de novos setores industriais no país, produtores de bens de

capital e de consumo de uso durável.

Nesta fase, as autoridades monetárias brasileiras eram a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), o Banco do Brasil e o Tesouro Nacional, que, em conjunto, exerciam funções típicas de um banco central, paralelamente ao desempenho de suas atribuições próprias.

O terceiro período: o das reformas de 1964-65 à implantação do Plano Real (1994), explicita que apesar de todo o desenvolvimento do período anterior, o mercado financeiro consistia basicamente no setor bancário. Por meio da Lei 4.380, de 21 de agosto de 1964, criou-se o Banco Nacional de Habitação (BNH), extinto e incorporado à Caixa Econômica Federal (CEF), e institucionalizou-se o Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Pela Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, instituiu-se a reforma bancária que criou o Banco Central do Brasil (BACEN) e o Conselho Monetário Nacional (CMN), além de definir as características e as áreas de atuação das diversas instituições financeiras. O mercado de capitais foi disciplinado pela Lei 4.728, de 14 de julho de 1965. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois. (BANCO DO BRASIL, 2005)

Lopes e Rossetti (1996) consideram que o sistema financeiro brasileiro passou a contar com maior e mais diversificado número de intermediários financeiros não bancários com áreas específicas de atuação. Ao mesmo tempo foi ampliada a pauta de ativos financeiros, abrindo-se um novo leque de opções para aplicação de poupanças. Criavam-se, desse modo, condições mais efetivas para ativação do processo de intermediação.

Conforme Vasconcelos (2000), a idéia da reforma era abrir a economia brasileira, com o fim de acoplá-la ao sistema financeiro internacional. Neste período, também, foi criado o mecanismo da correção monetária.

A estrutura básica montada neste período foi sendo complementada ou alterada ao longo do tempo. Criou-se o Sistema Financeiro de Saneamento (SFS), a

Superintendência de Seguros Privados (Susep), as entidades abertas de previdência privada e a oficialização do processo de conglomeração do sistema bancário em 1988, com a institucionalização dos chamados bancos múltiplos.

Como consequência dos efeitos da política econômica do Governo, com a queda da taxa de inflação, muitos bancos se tornaram deficitários, provocando sua absorção por empresas bancárias superavitárias. A partir de 1968 observou-se um movimento de formação de conglomerados financeiros médios e grandes na economia brasileira.

A ação das autoridades monetárias foi a de incentivar e facilitar o processo e fusões e incorporações na rede bancária, tomando uma série de medidas que objetivaram aumentar a receita dos bancos e diminuir seus custos operacionais. (VASCONCELOS, 2000)

Houve uma diminuição gradativa do número de bancos neste período, passando de 338 (1960) para 216 (1968) e de 155 (1971) para 109 (1974). Atualmente há cerca de 240 bancos entre comerciais e múltiplos. Com relação à criação e regulamentação dos bancos múltiplos, a inovação importante que ocorreu no Sistema Financeiro foi a permissão aos intermediários financeiros de organizarem-se em bancos múltiplos, pelo CMN, em dezembro de 1977. Conforme Vasconcelos (2000), através da Constituição de 1988 procurou-se promover a concorrência no setor financeiro, facilitando a entrada de novas instituições nessa área. As instituições existentes tiveram um prazo para se reorganizarem e se transformarem em bancos múltiplos. De acordo com a Resolução 2.099, de 20 de agosto de 1994, do BACEN, o banco múltiplo deve constituir-se no mínimo com duas das seguintes carteiras, sendo uma delas obrigatoriamente comercial ou de investimento: comercial; de investimento e/ou desenvolvimento; de crédito imobiliário; de crédito, financiamento e investimento; de arrendamento mercantil.

O quarto período: da implantação do Plano Real (1994) até os dias atuais, demonstra que as características atuais do sistema bancário brasileiro derivam de fatores localizados no âmbito externo, sofrendo o impacto da globalização da

economia, e no âmbito interno do país, pressionado pelas medidas governamentais de estabilização e reestruturação da economia.

Uma das mais importantes características do novo ambiente empresarial é a globalização, significativa para o setor bancário, desde a entrada de concorrentes estrangeiros no mercado nacional e a entrada de instituições nacionais no mercado internacional, até a realização de parte de seus processos em localidades diferentes.

O efeito da globalização na área produtiva e no comércio se desenvolve de forma mais lenta, promovido pela formação de blocos econômicos, de acordos tarifários e da integração de processos industriais localizados nos diversos países. A velocidade do efeito da globalização no setor financeiro é enorme, em função das redes de comunicação de dados entre os centros financeiros mundiais, acarretando, em muitos países, o processo de fusão e aquisição de bancos e instituições financeiras. (VASCONCELOS, 2000)

A globalização de mercado e o aumento da base de clientes exigiram esforço tecnológico para a massificação do atendimento e a introdução de novas tecnologias. A utilização de tecnologia de informação, no princípio, foi justificada pela necessidade de atender um número significativo de clientes e de produtos e serviços, e pela necessidade de redução de custos.

Atualmente, essa utilização é justificada pela melhoria de qualidade que ela permite em relação aos produtos e serviços e, conseqüentemente, no atendimento aos clientes. Por fim, é justificada como a maneira de os bancos nacionais se tornarem mais competitivos e entrarem no ambiente de economia digital. Se os bancos que não aderirem ao mercado eletrônico tendem a ter seus mercados reduzidos ou eliminados. Além disso, pequenas instituições não terão condições de competir, devido principalmente ao alto investimento necessário. Por outro lado, o comércio eletrônico, por estar no estágio inicial e com aplicação ainda restrita, oferece grandes oportunidades ao setor bancário e um caminho promissor para as organizações que souberem aproveitar seu potencial de forma inovadora e ágil.

A crise no setor bancário, ocorrida na atualidade, também se deve à

contenção do processo inflacionário e a diversos planos de estabilização adotados pelo Governo, principalmente a partir de 1994, com a introdução do Plano Real, levando os bancos a um processo de readaptação estratégica. (VASCONCELOS, 2000)

A segunda fase do processo foi deflagrada em meados de 1996, caracterizando-se pela entrada dos bancos estrangeiros na economia brasileira e pelo ajuste dos bancos públicos, principalmente os estaduais. Em 1997 foi efetivada a compra do Banco Bamerindus pelo HSBC e do Banco Noroeste pelo Santander.

Mais oito instituições financeiras foram autorizadas a operar no País. O ingresso de bancos estrangeiros, de um lado, aumentou a concorrência no setor, forçando os demais bancos a evoluir profissionalmente e, de outro, auxiliou as autoridades monetárias na reestruturação do sistema financeiro por meio de compra de ativos financeiros de bancos em liquidação extrajudicial. (VASCONCELOS, 2000)

A atividade de intermediação financeira vem perdendo importância e vem crescendo o mercado de capitais: a colocação de títulos, a securitização de dívidas e novas engenharias financeiras. Observa-se, no caso brasileiro, um crescente direcionamento dos bancos para nichos específicos de mercado. Os bancos com maiores estruturas continuam na atividade tradicional e vão-se constituindo nos chamados bancos de varejo. Por outro lado, observa-se crescimento dos chamados bancos de negócios.

O Banco do Brasil demonstra sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e securidade. Em 1997 o banco adota medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas, ajustando a estrutura administrativa e operacional (BANCO DO BRASIL, 2005).

Em 1998, o Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. É classificado também como instituição da melhor qualidade,

ao receber o *rating* nacional máximo da *Atlantic Rating*, “AAA”. Inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem equipados do mundo.

Em 1999 conquista o reconhecimento do mercado de capitais. É destacado como a melhor companhia aberta de 1998, com a entrega, em 1999, do Prêmio Mauá, concedido em conjunto pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, Abrasca, Abamec, Associação Comercial do Rio de Janeiro e Jornal do Brasil. Torna-se o banco com maior rede de auto-atendimento da América Latina, com cerca de 25 mil terminais, distribuídos pelas várias regiões do País, para melhor atender a maior base de correntistas do Brasil. (BANCO DO BRASIL, 2005)

4.2 SEGMENTAÇÃO MERCADO BANCO DO BRASIL

Ao longo do tempo o Banco do Brasil adotou diferentes critérios de segmentação.

Primeiramente, direcionou a atenção para os clientes físicos, tendo como atuação pautada pela segmentação por produto. Nas agências existiam diversos setores que tratavam de assuntos como: empréstimos rurais, Cheque Ouro, serviços de câmbio. A desvantagem era que o cliente era visto separadamente, dependendo da operação que fazia. Tornava -se difícil a percepção das diferentes necessidades e comportamentos dos clientes.

Posteriormente, os clientes foram segmentados por tipo de conta: cliente de conta Cheque Ouro e cliente de conta comum. Esta forma de segmentação também não atingia o objetivo de visualizar o cliente como um todo. (BANCO DO BRASIL, 2005)

A partir de 1996, houve a adoção pelo banco de uma estrutura organizacional com áreas estratégicas responsáveis por mercados de Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Governo, o que possibilitou ter-se mais foco em cada um desses segmentos. As pessoas físicas passaram a ser classificadas por aspectos como renda, rentabilidade, idade ou atividade, proporcionando a

compreensão das necessidades distintas desses mercados.

Em relação às contas jurídicas, o parâmetro utilizado pelo Bando do Brasil no planejamento de segmentação de mercado baseou-se no faturamento bruto anual das organizações.

O Banco segmentou a Unidade Comercial em cinco grandes pilares: Varejo, Atacado, Governo, Internacional e Administração de Recursos de Terceiros. O segmento Varejo compreende pessoas físicas e jurídicas com faturamento bruto anual até 10 milhões de reais; o segmento atacado compreende as empresas com faturamento bruto acima de 10 milhões de reais; o segmento Governo compreende as esferas de governo, municipal, estadual e federal, administração direta e indireta, órgãos e autarquias; o segmento de área Internacional compreende os negócios e a relação do Banco com o mercado externo; o segmento Administração de Recursos de Terceiros compreende a administração de fundos do próprio Banco e fundos de previdência aberta e fechada e recursos de terceiro.

A segmentação Pessoa Jurídica do Banco do Brasil, na realidade, faz parte do projeto Estratégico Mercadológico para Pessoas Jurídicas que oferece às agências Empresariais e *Corporate* análise do estágio de relacionamento com o cliente, a partir do grau de diversificação dos seus negócios com o Banco do Brasil. A avaliação considera o consumo de produtos, a rentabilidade e o potencial de negócios do cliente.

Dessa forma, visa uma forma mais organizada de entender o cliente em profundidade, com a adoção de posturas para prospectar, desenvolver, diversificar, rentabilizar e manter os negócios. Essa segmentação permite ainda, conhecer a realidade de potenciais clientes, aumentando as possibilidades de atraí-los para o Banco.

As pessoas jurídicas são divididas de acordo com o perfil de consumo dos clientes – atuais e potenciais – que o formam. O mercado de Pessoas Jurídicas é, de forma geral, dividido em Varejo – contendo as empresas de menor exigência comercial – e Atacado, que compreende as empresas mais exigentes em termos de

atendimento e capacidade de negociação.

Para fins deste estudo, será tratado apenas o mercado de Pessoas Jurídicas Atacado, atendidas nas Agências Empresariais.

Agência Empresarial, nesse caso, é uma Unidade Organizacional do Nível Operacional dedicada a atender empresas ou grupo empresariais identificados como sendo do segmento Médias e Grande Empresas. Contudo, existem algumas exceções, como as empresas ou grupos empresariais *corporate*, não vinculados a uma agência *Corporate*, e as micro e pequenas empresas, integrantes de grupos empresariais do segmento de Médias e Grandes Empresas clientes de uma Agência Empresarial, poderão também ser atendidas por essa agência.

Com relação à subordinação, a Agência Empresarial vincula-se hierarquicamente a uma Superintendência Comercial. Possuindo como área de atuação, a limitação ao raio de ação, conforme a seguir:

QUADRO 1 – ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO

Clientes com Faturamento Bruto Anual (R\$)	Raio de Ação (Km)
10 a 50 milhões	50
50 a 100 milhões	100

FONTE: SISTEMA DE INFORMAÇÕES BANCO DO BRASIL (SISBB) (2004)

A agência então, será determinada pelas áreas de atuação de suas Plataformas e Plataformas Externas.

I - no caso de haver mais de uma Agência Empresarial na mesma área de atuação, no processo de migração de clientes, a abrangência de cada uma delas é definida pela Superintendência Comercial jurisdicionante;

II - excepcionalmente, clientes localizados além da abrangência de um ponto de atendimento da Rede de Distribuição Atacado, podem ser vinculados à Plataforma ou Plataforma Externa mais próxima, observados conveniência e interesse do cliente e entendimentos entre as Diretorias envolvidas (Comercial,

Distribuição e de Canais de Varejo e Varejo).

Os cargos no segmento comercial são: Gerente de Agência; Gerente de Negócios; Gerente de Contas *Corporate*; Gerente de Contas empresarial; Assistente de Negócios.

Os cargos no segmento de administração são: Gerente de Administração; Gerente de Operações; Gerente de Expediente; Assistente de Operações.

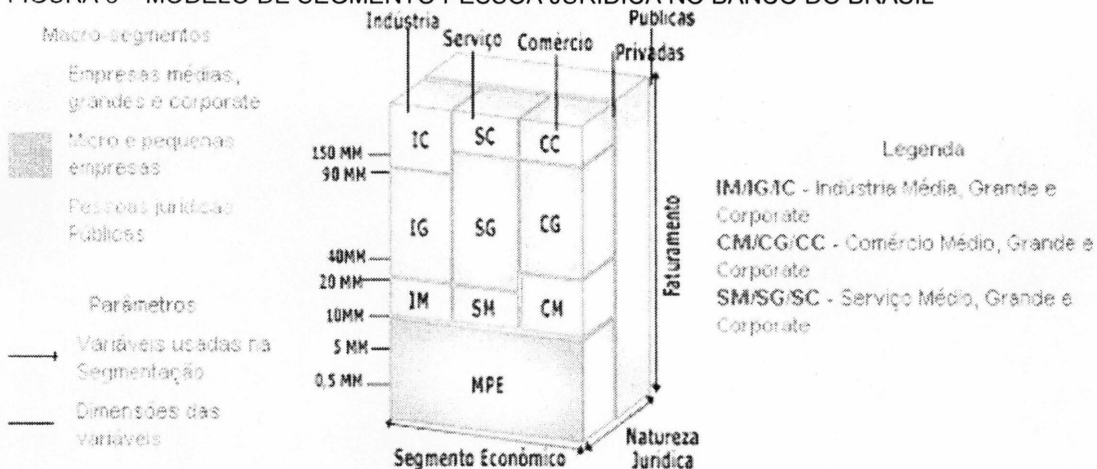
Para cada mercado, o Banco do Brasil adota um modelo de segmentação diferente, no caso do modelo de segmentação do mercado de pessoas jurídicas atacado, como a estruturação das informações do mercado constituído de todas as empresas e grupos empresariais passíveis de abordagem pelo Banco, dividindo esse mercado em segmentos que respondem de forma diferentes a diferentes ofertas.

Para chegar a essa estruturação, o modelo de segmentação adotado pelo Banco é composto por dois módulos. A combinação das aplicações dos dois constitui a base para a definição de estratégias de atuação para os clientes Pessoa Jurídica.

O Módulo Segmentação de Mercado é aplicável a todas as empresas e seu resultado é a definição de quais são os segmentos e qual é a indicação de oferta para cada um deles. Sua utilidade está diretamente relacionada com a antecipação de necessidades de clientes potenciais. O Módulo Segmentação de Mercado indica também a agregação de Pessoas Jurídicas em função de características similares e que respondem homogeneamente a iniciativas de marketing.

A Segmentação de Mercado identificou os grupos de pessoas jurídicas que apresentam resposta homogênea a estímulos de marketing, em função de perfis uniformes de consumo de produtos e utilização de canais, segundo sua natureza jurídica, faturamento e segmento econômico.

FIGURA 3 – MODELO DE SEGMENTO PESSOA JURÍDICA NO BANCO DO BRASIL



FONTE: SISBB - INTRANET CORPORATIVA (2005)

Para atendimento dos segmentos das pessoas jurídicas no Banco do Brasil, há o Módulo de Agrupamento Negocial, do qual emerge a agregação de Pessoas Jurídicas em função de características similares e que respondam homogeneamente a iniciativas de marketing. É direcionado para as empresas que são clientes do Banco, tem a função de identificar e quantificar potencial de negócios, profundidade e evolução do relacionamento, bem como de realização de negócios com o Banco.

A aplicação do Modelo de Agrupamento Negocial gerará a Matriz de estágio de Relacionamento, na qual será possível avaliar o grau de diversificação do relacionamento do cliente com o BB, principalmente em relação ao consumo de produtos e relevância econômica, ou seja, a rentabilidade proporcionada pelo cliente. Essa análise é realizada tendo como base o potencial de negócios do cliente.

Os Segmentos de Mercado para Empresas Média, Grande e Corporate são compostos por empresas com natureza jurídica de direito privado e faturamento bruto anual superior a R\$ 10 milhões.

Os Segmentos de Mercado são definidos pela combinação das variáveis segmento econômico – Indústria, comércio e serviço e faturamento bruto anual (milhões), a seguir demonstrados:

QUADRO 2 – SEGMENTAÇÃO MERCADO

Segmento Econômico	Faturamento Bruto Anual (milhões/R\$)
Indústria Média	entre 10 e 20
Indústria Grande	entre 20 e 90
Indústria Corporate	acima de 90
Comércio Médio	entre 10 e 40
Comércio Grande	entre 40 e 150
Comércio Corporate	acima de 150
Serviço Médio	entre 10 e 20
Serviço Grande	entre 20 e 150
Serviço Coporate	acima de 150

FONTE: SISBB - INTRANET CORPORATIVA (2005)

4.2.1 Operacionalização das Agências Empresariais no Pilar Atacado

As atividades principais das agências empresariais no pilar atacado são:

- a) Desenvolvimento de conhecimento aprofundado sobre as Empresas Média, Grande e Corporate;
- b) Posicionamento e participação do Banco no mercado de Pessoa Jurídica – *market-share*;
- c) Identificação e priorização de oportunidades negociais.

Os objetivos se restringem a:

- a) Mapear o estágio do relacionamento das empresas com o Banco;
- b) Identificar a evolução do relacionamento das empresas com o Banco;
- c) Definir posturas para a atuação em função do estágio do relacionamento com o Banco;
- d) Orientar a estratégia de atuação por meio da análise dos seguintes componentes do composto de marketing – Produto, Praça (Canais) e Promoção (Comunicação) – definido para cada Segmento de Mercado; e
- e) Municiar a Força de Vendas com ferramenta para proporcionar melhor atendimento, bem como otimizar e maximizar os resultados da empresa ou grupo de

empresas.

Em resumo, pode-se dizer que os componentes do Modelo Negocial para o Pilar Atacado são completamente distintos nos seus objetivos, escopos e usuários, mas se completam para gerar competitividade ao Banco a partir de informações precisas para o negócio.

As orientações gerais para os gerentes de contas são: Monitorar satisfação do cliente; Demonstrar parceria do Banco; Prover assessoria financeira ao cliente; Manter a quantidade de produtos consumidos, com foco nos fidelizadores; Buscar total atendimento das necessidades financeiras; Evitar o consumo de estrutura; e, demandar a operacionalização das propostas.

O portfólio de produtos ofertados pelo Banco do Brasil para cada segmento é constituído e definido de acordo com as características de consumo e com as estratégias de atuação definida pelo Banco para cada Segmento de Mercado, no presente caso para o Pilar Atacado.

Constitui-se em uma lista qualificada, porque pode apresentar indicações que qualificam um ou mais produtos para fins específicos, como a estratégia do Banco para um segmento ou a contribuição maior para a fidelização do cliente, tais como:

a) Produtos Estratégicos: são aqueles apontados pelas áreas negociais – a Diretoria Comercial é uma delas – como prioritários para um determinado período. Em outras palavras, qualificar um produto como estratégico revela interesse do Banco em oferecê-lo prioritariamente a um segmento.

b) Produtos Fidelizadores: são aqueles considerados como geradores de relacionamento de longo prazo com o Banco, à medida que induzem a contatos constantes entre o Banco e Cliente. Pode ocorrer (e normalmente acontece) que um produto considerado fidelizador seja também identificado como estratégico. Os produtos podem constar de um Grupamento de Produtos quando participam de conjuntos de produtos com características similares. Um exemplo disso é o

Grupamento Recebíveis, que agrupa Desconto de Títulos e Desconto de Cheques. A quantidade de grupamentos utilizados por um cliente indica a concentração ou diversificação do consumo de produtos.

Levando em conta a intensidade de consumo no mercado outros conceitos são formados:

c) Produtos Disseminados: são aqueles consumidos por mais da metade das empresas do mercado. São produtos que, mediante pesquisas, foram considerados de uso comum no mercado. Os produtos disseminados serão considerados produtos básicos quando atenderem as necessidades mais comuns ao segmento e, ao mesmo tempo, viabilizarem o uso regular de um banco. Além disso, os volumes usualmente não concentrados em um ou dois bancos, não demandam conhecimento aprofundado da Empresa para sua aceitação e estão alinhados aos fatores-chave de sucesso para o início de relacionamento empresa-banco.

d) Produtos Complementares: são aqueles cujo consumo pelo mercado é superior a 25%, mas inferior a 50%, ou seja, não são disseminados, mas mais de um quarto das empresas do mercado utilizam tais produtos.

e) Portfólio Básico: é a lista simples dos produtos básicos para um segmento. Representado no portfólio do Segmento de Mercado: Indústria Grande.

f) Portfólio Completo: é formado por produtos e grupamentos de Produtos identificados como Disseminados e Complementares. Esses produtos podem receber uma ou mais das qualificações acima conceituadas.

Quanto à administração do fluxo de caixa, o Banco do Brasil possibilitam às empresas eficientes e segura solução de gerenciamento financeiro para transações bancárias via internet. Para auxiliar na administração da carteira de

títulos emitidos pelas empresas, a Cobrança Integrada BB associa comodidade para os clientes das empresas e tranqüilidade para os negócios. No ano de 2001, a cobrança teve um crescimento de 23,2% no volume de recursos e de 20,6% na quantidade de títulos, em relação ao ano de 2000. Com relação ao Pagamento de Salários, no mesmo período o BB aumentou em 6,7% o número de contratos de pagamento, em 15% o total de contas proventos.

Em relação aos recebíveis, o Banco do Brasil em 2001, apresentou importe crescimento no volume dessas operações, com incremento de 57,1% em relação ao ano anterior. Além de reconhecida atuação na antecipação de vendas com cheques e cartões, o Banco obteve liderança no mercado em operações de BB Vendor, com incremento de 55,7% no mesmo período.

Quanto às operações estruturadas, o Banco do Brasil dá assessoria e desenvolve soluções em negócios estruturados, tornando-se referência no mercado financeiro, sendo consolidada a sua posição como um dos maiores parceiros na estruturação de operações e na liderança de empréstimos sindicalizados (inclusive crédito para investimentos), de forma a apoiar setores fundamentais da economia brasileira.

Para atender as empresas exportadoras, o Banco do Brasil atua nas áreas de câmbio e comércio exterior oferecendo uma série de produtos e serviços idealizados para auxiliar o sucesso nas transações. Atendo às necessidades dos importadores, o Banco do Brasil atua no mercado internacional captando recursos em condições favoráveis e disponibilizando-os para o financiamento da importação de produtos e serviços, contribuindo para a ampliação e modernização da indústria nacional.

4.2.1.1 Números da evolução do Pilar Atacado

O Pilar Atacado foi criado em 2002, em todo o Brasil, sendo que atualmente os mais de 24,4 mil clientes desse segmento contam com 85 agências

em funcionamento, sendo 17 agências com perfil de atendimento Corporate. A segmentação desse mercado, antes por faturamento, foi aprimorada pela reorganização combinada das variáveis do segmento econômico – Indústria, Comércio e Serviço – e pelo faturamento bruto anual.

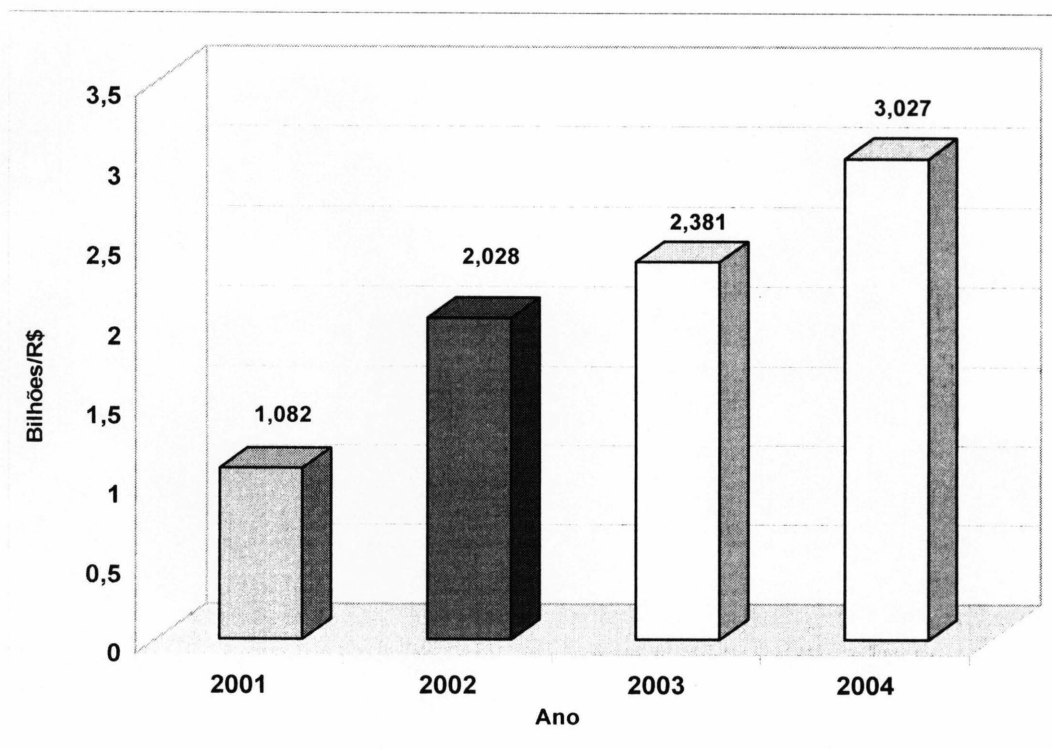
Com a implementação estratégica de foco centralizado no cliente, por meio da segmentação de mercado para as pessoas jurídicas, os interesses e as demandas dos mercados em que o Banco do Brasil atua foram alinhados gradativamente às estratégias de relacionamento, ao desenvolvimento de produtos e à estruturação e disponibilização de canais de atendimento.

Em 2004, os modelos de relacionamento do Banco com os diferentes públicos foram aprimorados a fim de conquistar e fidelizar clientes de diversos perfis, incentivar o consumo de produtos e serviços, dar suporte à rede na realização de novos negócios e contribuir para a democratização da inclusão bancária e do acesso ao crédito.

Assim, no fim do período de 2004, a base de clientes do Banco do Brasil totalizou 1,4 milhão de pessoas jurídicas, crescimento total de 18,1% em relação ao registrado em 2003.

Como pode ser observado no gráfico 1, demonstrado a seguir, em 2001 havia um lucro líquido em torno de 1 bilhão de reais, com a criação do Pilar Atacado – estratégia de segmentação de mercado – o Banco do Brasil obteve um retorno de quase 100% sobre o lucro líquido da empresa em 2002, pulando para aproximadamente 2 bilhões de reais. Gradativamente houve um crescimento em torno de 15% em 2003 e 22% em 2004, totalizando no último período aproximadamente 3 bilhões de reais. Observa-se portanto, que o Pilar Atacado agregou ao banco um aumento de lucratividade líquida em torno de quase 300% em três anos de implantação da estratégia.

GRÁFICO 1 – LUCRO LÍQUIDO ANUAL DO BANCO DO BRASIL (2001 À 2004)

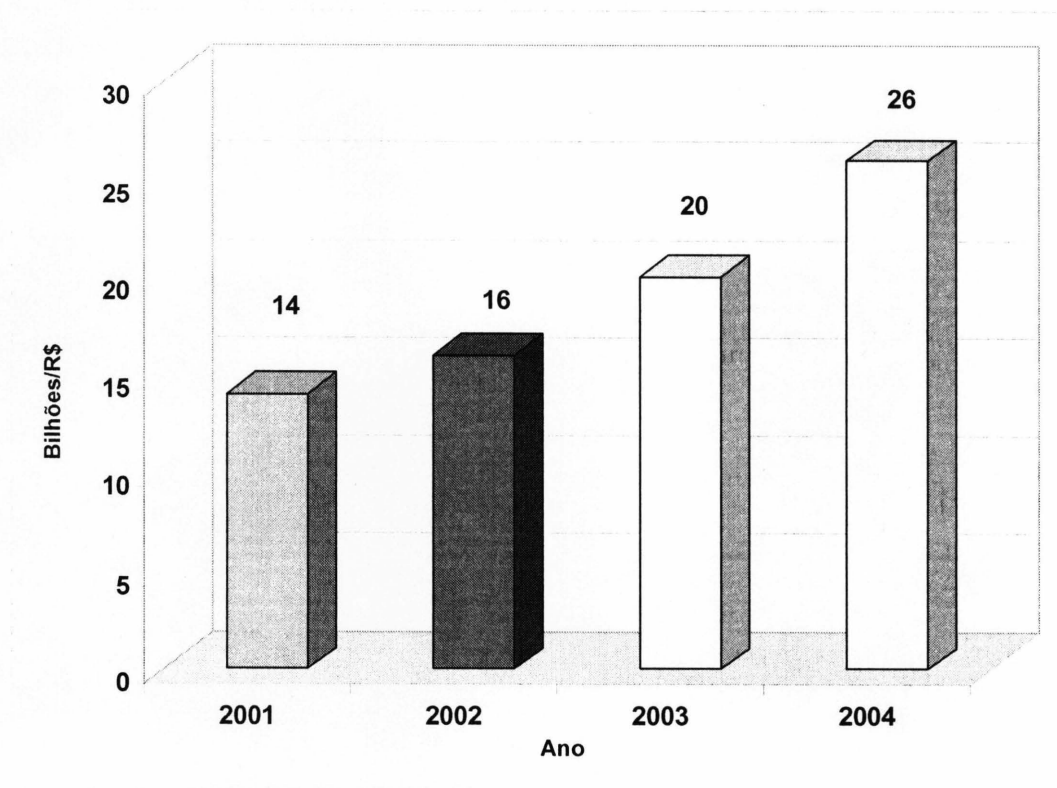


FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR A PARTIR DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS BB (2005)

Parte desse valor é devido a sinergia entre os mercados Varejo, Atacado e Governo por meio dos convênios de folha de pagamento. Em dezembro de 2004, 7,4 milhões de clientes receberam seus proventos pelo Banco. As ações de bancarização também contribuíram para adicionar 2 milhões de clientes, entre aposentados, poupadores e do setor informal, ao Conglomerado BB.

No gráfico 2 são demonstradas as operações de crédito, as quais cresceram substancialmente após a criação do Pilar Atacado em 2002, sendo que em 2003 as operações de crédito dos clientes do Pilar Atacado apresentaram saldo de R\$ 20,1 bilhões. Desse total, 69% foram destinados ao Setor Indústria. Entre os principais negócios do Pilar Atacado, destacam-se os créditos internacional e agro-industrial (R\$ 6,3 bilhões e R\$ 3,5 bilhões), as operações baseadas em recebíveis (R\$ 4 bilhões).

GRÁFICO 2 – RENTABILIDADE DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO NAS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS (2001 À 2004)



FONTE: ADAPTADO PELO AUTOR A PARTIR DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS BB (2005)

O crédito utilizado pelos mais de 24,4 mil clientes do Atacado apresentou saldo de R\$ 26,5 bilhões, sendo R\$ 5,5 bilhões em operações na área externa e R\$ 21 bilhões em operações na área interna. No País destacam-se as operações de capital de giro, com saldo de R\$ 9 bilhões e o crédito para exportação com R\$ 7,2 bilhões.

Percebe-se então, que a lucratividade do Banco do Brasil foi substancialmente aumentada em virtude da estratégia de segmentação de mercado para as pessoas jurídicas, e, pela rentabilidade das contas do Pilar Atacado. Os quais promoveram não apenas maximização de resultados para o Banco do Brasil, mas também, demonstraram aumento substancial em suas operações motivadas pela competência e gerenciamento promovidos pelas Agências Empresariais e em consequência, pelos gerentes de contas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A segmentação é essencial para gerar melhores resultados, otimizar a utilização dos recursos da empresa e colocá-la em melhor situação junto à concorrência. Segmentar, identificar e conhecer melhor os diversos tipos de clientes, atuais e potenciais da empresa, isto é, conhecer suas necessidades, criando estratégias de atuação em cada segmento, deve ser o foco das empresas que buscam conquistar a lealdade dos clientes. Isto possibilita a adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento, o que é decisivo para que os clientes se tornem mais satisfeitos e, com isso, mais leais à empresa.

A satisfação do cliente exige foco na apresentação de soluções, orientadas pelas suas necessidades. O atendimento tem-se tornado cada vez mais o grande diferencial na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que ele é a função da empresa mais percebida pelo cliente.

Ciente de que conquistar a liderança de mercado não é uma tarefa das mais fáceis para as empresas, o Banco do Brasil por meio da segmentação de mercado promoveu a parceria entre a instituição e empresários. Afinal, é inegável a premissa de que as instituições bancárias sobrevivem graças à captação de recursos financeiros de pessoas físicas e jurídicas. Ainda que, o nicho empresarial representa uma fonte de desenvolvimento econômico para toda a sociedade. Dessa forma, o Banco do Brasil, por meio do Pilar Atacado, fornece às empresas um conhecimento e atendimento específico e personalizado, quanto ao melhor investimento, a forma de projeção de capital de giro e fluxo de caixa.

O presente estudo enfocou o pilar Atacado, o qual é composto de pessoas jurídicas, empresas com faturamento entre 10 a 100 milhões de reais, denominado segmento *Middle Market* e empresas com faturamento acima de 100 milhões de reais, chamado segmento *Corporate*. Ambos segmentos componentes do pilar atacado negociam exaustivamente o pagamento de taxas, tarifas e juros, destinando

seus recursos para diversas instituições financeiras, possuindo como característica básica a baixa taxa de fidelização. Compreendem ainda, um elevado poder de negociação e possuindo um grande conhecimento de mercado e de produtos, as empresas que compõem o Pilar Atacado, demandam por operações estruturadas que atendam plenamente as necessidades de capital da organização, considerando prazo, taxa de juros e forma de desembolso. Estas empresas trabalham com orçamento e planejamento de longo prazo, sendo administradas por profissionais e exigindo um atendimento personalizado, individualizado e igualmente profissional.

Estes clientes apresentam como peculiaridade ainda, um grande volume de operações com o mercado externo, com acesso direto a recursos do exterior e conhecimento do mercado de capitais, buscando privilégios e operando apenas com *spread* reduzido.

A forma de atendimento destinada a estas empresas, pelas Agências Empresariais do Banco do Brasil, é diferenciada e pressupõe a existência de um único interlocutor, geralmente um gerente de contas, que inicia todas as tratativas e origem de negócios, com a manutenção de um atendimento proativo e sistematizado segundo a necessidade do cliente; bem como, produtos diferenciados, atendimento no local que melhor convier à exploração do potencial de negócios apresentado pela empresa, e, contato direto com o cliente.

O Banco do Brasil, então, por meio da atuação de seus Gerentes e reconhecida equipe de especialistas, utiliza seu *know-how* em negócios internacionais para prestar assessoria técnica e operacional, identificar oportunidades e alternativas para empresas que atuam ou que apresentam, potencial para atuar no comércio internacional.

Como demonstrado no Estudo de Caso, o *know-how* e a capacitação dos profissionais que atuam junto ao Pilar Atacado, apresentaram resultados de maximização de lucros tanto para o Banco do Brasil como para as contas jurídicas gerenciadas, promovendo um percentual de aumento de mais de 300% sobre o lucro líquido do banco. Comprovando, portanto, a destreza e eficiência das

negociações efetuadas no interior das Agências Empresariais.

Outro detalhe importante é que o Banco do Brasil no momento de elaboração de sua estratégia de segmentação, preocupou-se com a oferta de produtos que satisfizessem as necessidades dos clientes jurídicos do Pilar Atacado, ao ponto de que, suas operações de crédito cresceram aproximadamente 100% em três anos após a implantação.

Conclui-se, portanto, que o processo de segmentação de pessoas jurídicas implementado pelo Banco do Brasil, principalmente no Pilar Atacado, apresenta resultados favoráveis e positivos quanto à maximização de lucros tanto para clientes quanto para a instituição financeira.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ilton dos Santos. **Avaliação e desempenho do sistema bancário brasileiro**. Rio de Janeiro: Ilton dos Santos Almeida, 1998.
- BANCO DO BRASIL. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.bancodobrasil.com.br>> . Acesso em: 20 mar. 2005.
- CARVALHO, Fernando J. Cardim de, et al. **Economia monetária e financeira: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLEOFAS, Salviano Júnior. **Bancos estaduais: dos problemas crônicos ao PROES**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Flutuante**. Serviços e Produção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- FREIXAS, Xavier; ROCHET, Jean-Charles. **Microeconomics of banking**. Cambridge: The MIT Press, 1997.
- GARCIA, Manuel Enriquez. Sistema Financeiro Nacional. In: PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval (orgs). **Manual de Economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1992.
<http://www.shopinvest.com.br/Glossario/Organograma.asp> . Acesso em 01 de abr. de 2005.
- KOERICH, Maria Cristina R. M. A Influência da Regulamentações Governamentais sobre o Sistema Bancário Brasileiro após a Implementação do Plano Real. **(mestrado)** Departamento de Ciências Econômicas na Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LOPES, João do Carmo; ROSSETTI, José Pascoal. **Economia Monetária**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MISHKIN, Frederic S. **Moedas, bancos e mercados financeiros**. 5. edição. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- MONTORO FILHO, André Franco *et al.* **Manual de Economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.
- PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.
- RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.
- ROSSETTI, José Pascoal. **Introdução à economia**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SHOPINVEST. **Organograma do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em:

SISTEMA DE INFORMAÇÕES BANDO DO BRASIL (SISBB). Intranet. Consulta efetuada em: 14 abr. 2005.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES BANDO DO BRASIL (SISBB). Livro de Instruções Codificadas - LIC. Consulta efetuada em: 20 dez. 2004.

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

VASCONCELOS, Marco Antonio S.; GARCIA, Manuel E. *Fundamentos de economia*. São Paulo: Saraiva, 2000.

VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval de. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.