

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vera Terezinha Nunes Pithan

**A implantação da Unidade de Alta Renda -Escritório Private e a sua relação com as
agências de varejo do Banco do Brasil**

Estudo de Caso

**Porto Alegre
2007**

Vera Terezinha Nunes Pithan

**A implantação da Unidade de Alta Renda- Escritório Private e a sua relação com as
agências de varejo do Banco do Brasil**

Estudo de Caso

Trabalho do curso de Especialização apresentado
ao Programa de Pós-Graduação de Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.
Orientador Prof. Walter Meucci Nique
Tutor: Prof Edar da Silva Añaña

**Porto Alegre
2007**

Vera Terezinha Nunes Pithan

**A implantação da Unidade de Alta Renda Escritório Private e a sua relação com as
agências de varejo do Banco do Brasil**

Estudo de Caso

Trabalho do curso de Especialização apresentado
ao Programa de Pós-Graduação de Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.
Orientador: Prof. Walter Meucci Nique
Tutor: Prof. Edar da Silva Añaña

Conceito Final:

Aprovação em: ___ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof. (a) – Nome: _____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

*Ao Prof. Tutor Edar da Silva Añaña
pela condução passo a passo deste trabalho*

*Ao meu marido e aos meus filhos,
pela paciência e carinho*

*À minha filha Denise,
pelo acompanhamento e dedicação até o minuto final.*

*À amiga Éster Garcia,
pelas inúmeras horas de conversa*

*Às colegas do Banco Marisa Dorneles, Marisa Giaretta ,e Andréa Dartora,
pelo companheirismo*

*Ao meu amigo Juarez Borges Gonçalves,
pela força nestes 31 meses de Private*

*Ao Banco do Brasil,
pela oportunidade de formação.*

RESUMO

O setor financeiro no Brasil tem sofrido recentemente grandes desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento neste novo ambiente depende de algumas mudanças: ações que permitam uma maior aproximação com o cliente, através da compreensão de suas necessidades e da flexibilidade para oferecer mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos. A percepção e o conhecimento, de toda empresa, das necessidades dos clientes são condições para implementação bem sucedida de ações que possam assegurar a continuidade do relacionamento, sobretudo entendendo que este processo é contínuo, baseado em confiança e na constante troca de informações. Dessa forma, este estudo de caso busca identificar esta percepção no grupo analisado de Gerentes de Agência do pilar varejo do Banco Brasil, bem como diagnosticar o nível de informações recebidas pelos administradores das agências de varejo sobre a implantação e desenvolvimento do segmento Private da Unidade de Alta Renda deste Banco. Foram identificadas oportunidades de melhoria na comunicação interna entre os diversos atores envolvidos, em especial entre as Unidades de Alta Renda e Agências de Varejo do Banco do Brasil.

ABSTRACT

Brazilian finance services became very competitive in recent times and the endeavor of surviving and growing in this new environment requires some policy changes: to be closer to the customers, understanding their needs and offering them flexible and customized services. The conditions for implementing these actions are to perceive and know the company and the clients' needs. This case is aim to identify the perception of a group of retail agencies managers about the settlement of a “Private Unity” – a space specially designed to high-income people – inside their branches. The work identifies some internal communications problems among actors, especially concerning the communication between personnel evolved in general retail and that ones designated to develop the differentiated offer.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DO PROBLEMA	8
1.2 SOBRE A EMPRESA (BANCO DO BRASIL, 2007)	13
1.2.1 O BB Private	14
1.3 SOBRE OS CLIENTES ALTA RENDA	15
1.4. TEMA E PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO PRINCIPAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. REVISÃO DA LITERATURA	18
3.1 CONCEITOS USUAIS DE MARKETING	18
3.2 O MARKETING NO SETOR BANCÁRIO	20
3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	25
3.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	26
3.5 PRINCIPAIS MODALIDADES UTILIZADAS COMO BASE PARA A SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS	29
4 METODOLOGIA.....	31
4.1 A PESQUISA:	31
4.2 ESTUDO DE CASO	33
4.3 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	35
5 ANÁLISE DOS DADOS	36
5.1 RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS	36
5.2 CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	40
6 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES.....	44
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE	49

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÕES DO PROBLEMA

O mundo moderno não pode em hipótese alguma ser considerado estático. Inúmeras forças impõem novas concepções à sociedade e as empresas, sendo a rapidez e o ritmo das mudanças, a mais importante delas. Além disto, os avanços tecnológicos estão obrigando empresas procederem a inúmeras e constantes adaptações com velocidades sem precedentes, em seus produtos e serviços.

As mudanças que estão ocorrendo nos negócios não são simples tendências, mas o resultado da ação de duas forças: globalização dos mercados e tecnologia de informação. Pode-se melhor entender estas mudanças com a explicação de Alvin Toffler (1980), sobre as forças que atuam no comando das sociedades: que são as forças de poder. O poder armado que prevaleceu nos últimos três séculos, até a década de 70, tendo como base a exploração da terra. Com o surgimento da indústria, cresce o poder do dinheiro (no entendimento do autor) causando dominação inclusive política.

A terceira transformação do poder, a do conhecimento, surge então na década de 80, e passou a ser a mais importante. O conhecimento envolve informação, dados, comportamento, além de novos produtos e serviços para a sociedade.

O setor bancário foi um dos primeiros a sentir tais influências e a adequar sua estrutura às rápidas mudanças emergentes. Conhecimento e informação são dois novos recursos-chave para o sucesso de um banco. O conhecimento para compreender o mercado em que atua, os clientes e suas necessidades. A informação, por sua vez, deve ser transmitida e disseminada de forma rápida para os públicos específicos dentro da empresa (OLIVER, 1999).

Esses dois recursos comandam as tendências identificadas no atual mundo dos negócios, em que se destacam, segundo Santos (2000): a era do conhecimento e da criatividade, a era da tecnologia digital, das novas estruturas organizacionais, do novo modelo de liderança e da empresa em tempo real. A economia de escala vem sendo substituída por uma economia preocupada com a sinergia, flexibilidade e velocidade. Deixa-se o foco em

produtos massificados e volta-se ao aspecto artesanal, ao produto customizado, ao marketing um a um (MCKENNA, 1999).

A preocupação deixa de ser o foco “no” cliente e sim o foco “do” cliente, que vive momentos diferentes a cada circunstância da sua vida, e as suas experiências de desempenho de produtos financeiros variam no tempo e no espaço. É voz corrente que oferecer um bom negócio deve, portanto, ser a base de qualquer estratégia para retenção dos clientes (COBRA, 2000).

Nos bancos, a necessidade de agilidade nas negociações para atender os usuários fez com que as decisões fossem descentralizadas, com maior autonomia aos gerentes e operadores das agências. Para sustentar e acompanhar essa autonomia, entretanto, é necessária a tecnologia de informação (SANTOS, 2000).

Para o Banco Central, a quantidade de bancos que atuam no varejo do País ainda é grande para o tamanho do mercado brasileiro, dando a entender que novas e importantes fusões poderão ocorrer no sistema.

A estabilidade econômica atraiu para o mercado alguns nomes que no passado mantinham distância do Brasil superinflacionado. O antigo Bamerindus passou a se chamar HSBC, o Real se transformou em ABN Amro, o Excel-Econômico passou a BBV e o Banespa agora é Santander. Acostumados a operações de larga escala, com acesso aberto aos recursos captados pelas matrizes no mercado internacional, esses bancos entraram no Brasil para competir pelo mercado.

Nesse cenário, o porte das instituições, o acesso aos recursos e a carteira de clientes passaram a ser um diferencial de sobrevivência. A Tabela 1 apresenta o ranking das principais instituições financeiras do Brasil (NEZZE, 2002).

BANCO	ATIVO TOTAL	CRÉDITO	DEPOSITO TOTAL
Banco do Brasil	157.224	42.474	73.881
Itaú	98.955	29.864	32.456
Bradesco	97.114	38.148	40.719
Santander	63.706	12.533	15.301
Unibanco	54.639	20.504	17.052
ABN Amro	33.246	11.906	8.044
BankBoston	32.146	9.210	1.741
Citibank	27.531	9.799	1.332

Tabela 1 - Ranking das Instituições Financeiras no Brasil (Valores em R\$) (BANCO CENTRAL, 2001)

O *Ranking* apresentado baseia-se nos ativos das instituições. Verifica-se que o mesmo é composto por uma instituição estatal, três bancos privados nacionais - que se destacaram no cenário financeiro brasileiro - e quatro bancos internacionais de grande porte - que competem com os nacionais tendo a vantagem de acesso a recursos externos. Em contrapartida, os bancos nacionais possuem a carteira de clientes, conhecimento do mercado brasileiro e solidez, conferindo-lhes maior credibilidade no cenário brasileiro.

No Brasil, antes do plano real, havendo grande instabilidade econômica, o lucro vinha com o ganho inflacionário e fazia com que as instituições financeiras não se preocupassem com posicionamento no mercado, nem mesmo com estratégias mercadológicas competitivas. Os resultados eram fáceis e os clientes eram vistos apenas como fonte de renda. Os bancos não se preocupavam com a satisfação as necessidades daqueles, como afirma Cobra (2000).

No entanto, o cenário atual é completamente diferente. Eis que fatores relevantes na economia influenciaram a mudança de comportamento nas Instituições Financeiras, quer no âmbito nacional, quer no plano internacional como:

- a) A desvalorização do dólar, e o esgotamento de “*spreads*” em Mercados de Capitais;
- b) Aumento da volatilidade (interconexão mercados; déficits EUA; fragilidade China);
- c) A internacionalização de capitais e a consequente sofisticação dos instrumentos financeiros.

Com o objetivo de atender, com as melhores soluções de mercado, às necessidades de um seleto grupo de clientes, o Banco do Brasil criou o segmento Private. Tal segmento representa um novo conceito em relacionamento com clientes que une a exclusividade, a flexibilidade, a personalização e o atendimento individualizado de um banco particular com a solidez, segurança e experiência secular de um banco com a tradição de uma instituição como o Banco do Brasil.

Assessorando na construção de um planejamento financeiro individual para clientes com disponibilidade de investimentos superior a R\$1 milhão, o Banco do Brasil Private desenvolve estratégias customizadas, identificando, de forma isenta e transparente, as melhores alternativas para proteção e incremento do patrimônio de cada cliente.

O Banco do Brasil, maior instituição financeira da América Latina, foi criado em 1808 com o objetivo de facilitar operações de financiamento e promover o desenvolvimento nacional do setor industrial.

Em linha com o seu nome, o Banco do Brasil operou por quase 200 anos no sentido de disponibilizar as facilidades de crédito no interior do Brasil, identificar oportunidades e descobrir novos nichos de mercado e, dessa maneira, generalizar a riqueza e cumprir as expectativas e necessidades dos clientes de cada comunidade específica. O diferencial do Banco reside no fato de ser ao mesmo tempo estratégico, competitivo, público e comercial. O sucesso das ações focadas no desenvolvimento econômico sustentável depende diretamente da produtividade do banco de varejo.

Sua história está marcada por grandes mudanças, como as de 1986, quando deixou de ser uma agência de crédito autônoma do governo e passou a operar livremente no mercado financeiro. Nos anos 90, com o Plano de Estabilização Econômica ("Plano Real"), o Banco do Brasil promoveu o início de uma reorganização administrativa interna objetivando tornar sua administração mais ágil e ajustada para enfrentar as mudanças do competitivo setor bancário brasileiro.

Nos últimos anos, as mudanças mostraram que o conglomerado BB, respondeu ao desafio da competição e está preparado para atuar no novo cenário financeiro globalizado. Aos conceitos de solidez e confiança, enraizados em quase dois séculos de história, o Banco do Brasil procura agregar os de eficiência e qualidade, hoje referenciais para o mercado. Investimentos crescentes em tecnologia e na qualificação dos recursos humanos são essenciais para consolidar esse novo Banco do Brasil.

No ano de 2001, para acompanhar mais uma vez as alterações do cenário econômico nacional e mundial, o Banco do Brasil promoveu novos ajustes organizacionais. O atual modelo de gestão do Banco do Brasil proporciona descentralização e maior transparência na atribuição de responsabilidades. Além dos cargos de vice-presidentes e ampliação do número de diretores, o novo modelo de gestão inclui o funcionamento de comitês, sub-comitês e comissões.

A base dessa reestruturação é o foco “do” cliente, com ênfase ainda maior na segmentação de mercados prioritários e no atendimento personalizado. Além disso, o Banco

do Brasil passou a enfatizar a administração por resultado, maximização de sinergias, concentração no negócio e economia de escala.

Para isso, vem desenvolvendo sistematicamente estudos e pesquisas sobre a segmentação de mercado, pretendendo solidificar e identificar grupos de clientes que reagem diferentemente de outros em relação às estratégias competitivas da organização. Tais diferenças constituem o centro da discussão proposta neste trabalho e devem ser consideradas no processo decisório da empresa.

Verifica-se que os bancos estão preocupados em ampliar o mercado, no que tange a sua área de atuação, sua base de clientes, bem como a pulverizar o crédito, sendo a manutenção e o aumento desta base de clientes o fator de maior influência para a diminuição do risco, aumento da lucratividade e da sustentabilidade em longo prazo. Essa preocupação fica ainda maior devido à concorrência acirrada no mercado financeiro brasileiro pela entrada de bancos internacionais, que estão se voltando para as economias emergentes e com potencial de mercado visualizado em longo prazo.

A importância de definir estratégias e formas de manutenção dos clientes é vital para o sucesso das instituições financeiras. Portanto, só atingirão seus objetivos, aquelas que fidelizarem seus clientes. Assim sendo, este estudo é relevante na medida em que busca reforçar estes conceitos e contribuir para a eficácia de ações de fidelização voltadas para esse perfil de empresa.

Os fatores de fidelização serão levantados do ponto de vista estritamente do cliente; o resultado será suporte para instrumentalizar um plano de ação que contemple um processo de organização de aprendizagem; que permita antecipar e aferir distorções e inadequações na prática de relacionamento com os clientes. Justifica-se também a proposta pela oportunidade de aprendizagem na prática da pesquisa para levantar tais fatores.

Esta proposta de trabalho constitui um esforço teórico e prático, no sentido de levantar pontos de atenção relativos à aplicação metodologias pertinentes ao marketing de relacionamento em instituições financeiras.

1.2 SOBRE A EMPRESA (BANCO DO BRASIL, 2007)

Com 24,4 milhões de clientes, 87,7 mil funcionários, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 cidades e 22 países, o Banco do Brasil (BB) é hoje a maior instituição financeira do país, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 198 anos de existência, primeiro banco a operar no Brasil, coleciona história de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; o serviço de móbile banking; a se comprometer com Agenda 21 Empresarial¹ e a aderir aos Princípios do Equador². Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

Essas vitórias são resultados dos investimentos em tecnologia, treinamento da equipe, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isto, aliado à tradição da empresa, fez do BB uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender às diversas demandas de negócios do País.

O conglomerado Banco do Brasil, além de banco múltiplo, reúne 15 empresas controladas e uma entidade fechada de previdência complementar, que completam seu portfólio de produtos e serviços. Por meio de seu Banco de Investimento, o BB detém participações estratégicas em todas as coligadas.

Em 2006, o BB aderiu ao Novo Mercado, segmento da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) que reúne as empresas com as melhores e mais rigorosas práticas de governança corporativa. A adesão reafirma o compromisso do Banco com transparência dos atos de gestão e com tratamento igualitário de seus acionistas.

Rumo aos 200 anos, o BB investe na diversificação do portfólio de produtos, ampliação da base de clientes correntistas e não-correntistas, consolidação das estratégias de

¹ Agenda 21 Empresarial”, o BB pretende liderar um movimento pró-agenda 21, mobilizando outras empresas dos mais variados segmentos e portes. Para isso, irá trabalhar em parceria com o Ministério do Meio Ambiente e com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

² Os "Princípios do Equador" são diretrizes socioambientais que precisam ser utilizadas pelas instituições financeiras que vão fornecer financiamentos acima de US\$50 milhões às empresas. A primeira instituição brasileira a fazer parte do acordo é o Unibanco. No mundo, existem 23 instituições que aderiram aos princípios, como ABN Amro, Bank of America, Barclays, BBVA, CIBC, Citigroup, HSBC, Mizuho Corporate Bank, Royal Bank of Canadá, Royal Bank of Scotland, entre outras.

atuação sócio-ambiental e otimização das práticas de governança corporativas. Dessa forma, a empresa pretende aumentar sucessivamente o retorno de seus negócios para os acionistas, funcionários e a sociedade.

1.2.1 O BB Private

O Banco do Brasil começou sua inserção no segmento de clientes de alta renda no ano 2000, com a realização de uma *joint venture* com o Deutch Bank, criando então uma empresa denominada Max Blue. Essa empresa permitiu ao BB começar a apresentar aos clientes pessoa física, com capacidade e investimento, produtos até então não pertencentes ao leque de ofertas disponibilizadas pela instituição.

Através da Max Blue, o BB passou a “adquirir no mercado” cotas de fundos de outros gestores, nacionais e internacionais, ampliando as opções de investimento e permitindo a criação de carteiras de investimentos mais adequadas ao perfil de cada cliente. A condução dessas ofertas era realizada por consultores contratados no mercado, e com prévia experiência nesse tipo de assessoramento, juntamente com funcionários de carreira do próprio banco.

No final do ano 2001, o BB adquiriu junto ao Deutch Bank a totalidade das operações da Max Blue, criando a Brasil Assessoramento Financeiro (BAF). A estrutura operacional foi mantida e também foi aumentada a participação de funcionários de carreira, disseminando a expertise de uma área nova para instituição.

Em maio de 2004, o Conselho Diretor do BB emitiu a nota de criação da gerência de atendimento a clientes do segmento Private, inicialmente vinculada à Diretoria de Varejo. Começou, nessa época, a seleção dos profissionais de carreira do BB que passariam a conduzir as operações.

Em Junho de 2004, foi apresentado aos gaúchos o modelo de atendimento a clientes Private do BB: clientes com capacidade de investimento e recursos internos no banco acima de um milhão passariam a receber atendimento exclusivo por profissionais qualificados e treinados para o aconselhamento financeiro e gestão de ativos.

Em agosto de 2004, começaram as atividades do Escritório Private Porto Alegre, atendendo os três estados do sul do Brasil. A escolha pela cidade de Porto Alegre como sede

da região sul deveu-se ao fato de já existirem clientes na base do banco e ao potencial ao potencial de crescimento no estado do Rio Grande do Sul.

Em Dezembro de 2005, a gerência de clientes Private se desvinculou da diretoria de varejo e ganhou o status de unidade de alta renda, englobando os segmentos private e estilo³ (afluentes econômicos).

Há hoje quatro escritórios private do BB no país: Porto Alegre, atendendo a região sul; Belo Horizonte, atendendo Minas Gerais e as regiões centro-oeste e norte; São Paulo, atendendo o estado de São Paulo; Rio de Janeiro, atendendo os estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e região nordeste.

1.3 SOBRE OS CLIENTES ALTA RENDA

Além das transformações ocorridas no âmbito macro e micro-organizacional, os clientes de alta renda passaram a ter características e necessidades novas. Entre as alterações que produziram – e que ainda produzirão – impacto na vida dos clientes do *Private Banking* pode-se destacar:

- a) O surgimento de uma nova geração, e com ela novos temas se tornaram importantes:
 - A nova geração de clientes é muito **mais bem educada financeiramente**.
 - As demandas de clientes por **informação, comunicação** e atenção têm crescido.
 - Um número cada vez maior de clientes está selecionando seus bancos baseados em **capacitações eletrônicas** (acesso à conta e transações via Internet, análise de portfólio eletrônica, etc.).

- b) Os clientes Private passaram a considerar muitos dos serviços apenas como qualificadores, e os “assumem” presentes em suas relações:
 - Acesso pessoal e direto tanto ao Gerente de Relacionamento (RM) como a especialistas de produtos.
 - Autorizações por e-mails e telefone.

³ Estilo -Segmento destinados a clientes com renda mensal acima de R\$6.000,00 e/ou investimentos acima de R\$ 100.000,00.

- Transferências em geral (ex.: testamentos, ‘*trusts*’).
 - Aconselhamento tributário avançado (e.g.: trans-nacional).
 - Aconselhamento sobre doações e filantropia.
- c) Clientes encaram cada vez mais Private Banking como uma atividade não Apenas “*off-shore*”, mas têm sofrido com as implicações, tais como:
- Como transferir alguns de seus fundos de volta para o “*on-shore*”.
 - O que utilizar no mercado “*on-shore*” como substituto para serviços de otimização tributária.
 - Como concretizar/converter ganhos de capital em obras de arte, antiguidades, imóveis e produtos financeiros.
- d) Um período de mercados acionários voláteis e em baixa impactou vários clientes
- O “*boom*” do mercado acionário do final dos anos 1990 encorajou até mesmo os clientes mais **conservadores** a entrar em investimentos **de maior risco**.
 - Com o posterior colapso e volatilidade de mercado, clientes tornaram-se bastante **preocupados com preservação de capital**.

1.4. TEMA E PROBLEMA

Face à nova realidade enfrentada pelo setor bancário, mais especificamente, por aquele que envolve os serviços voltados à clientela de alta renda, e considerando o interesse em avaliar a percepção dos agentes diretamente envolvidos na prestação de serviço, o presente trabalho busca responder às seguintes questões:

- e) Como os gerentes de agências de varejo do Banco perceberam a criação BB – Private;
- f) Quais as informações que os Gerentes do BB estão recebendo sobre o novo produto - BB Private; e
- g) Que impactos a disseminação das unidades de alta renda poderá produzir na relação do Banco com seus clientes, e que providências deverão ser adiantadas pelos Funcionários para absorver as novas demandas.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Analisar o processo de implantação das Unidades de Alta Renda – BB Private e a sua relação com as Agências de Varejo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- h) Verificar se o conhecimento dos gerentes acerca do produto BB Private e a da sua importância para o Banco, considerando o mercado das instituições bancárias, é adequado em relação às diretrizes de segmentação de mercado que fundamentaram a implantação do Escritório Private.
- i) Observar o conjunto informacional entre as agências de varejo do Banco do Brasil e a Unidade de Alta Renda BB Private.
- j) Identificar possíveis necessidades de treinamento para a prospecção do produto BB Private.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 CONCEITOS USUAIS DE MARKETING

Ao estudar os conceitos de marketing verifica-se que houve uma constante evolução , passando por fases complementares, chegando até mesmo a serem conflitantes. . Considerando-se a definição segundo a qual marketing é uma filosofia de negócios (SEMENIK; BAMOSSY, 1995), toda a estratégia de planejamento e execução dos projetos de marketing da empresa tem como propósito fundamental à satisfação das necessidades de seus clientes. Tal definição restringe a função de marketing que é muito mais abrangente.

Numa visão que inclua a satisfação das organizações, além dos indivíduos que dela são clientes, Churchill e Peter (2000, p. 4) citam uma visão empresarial da *American marketing Association*, na qual “marketing é o processo de planejar e executar a concepção de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Entende-se por desenvolvimento de trocas o ato de se obter alguma coisa de alguém, oferecendo algo em contrapartida, e do qual participam indivíduos e organizações, a fim de que estas transações proporcionem satisfação e tragam benefícios para ambos os lados.

Portanto para Churchil e Peter (2000) um novo fator deve ser adicionado à definição de Semenik e Bamossy (1995): a satisfação das metas da organização. Isso também é reforçado por Kotler (1998), ao considerar o processo de marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos com outros indivíduos ou grupos para os quais exista um valor mutuo dos produtos que foram trocados.

Será o marketing o fomentador dessas trocas que geram acima de tudo a satisfação de ambos os lados participantes do processo? O autor define esse termo mais recentemente, colocando o lucro como o objetivo final a ser perseguido pelos homens de marketing ao declarar:

Estamos mais interessados em fazer com que os consumidores comprem uma grande quantidade de nossos produtos, em conseguir participar do mercado do que na marca. Falamos da arte de obter clientes fiéis, que durante toda a vida comprem os produtos que vendemos. Não creio que uma empresa possa ficar satisfeita como o que vende, mesmo num nicho, ou quando sua superioridade sobre o resto for notória. Por isso estou convencido de que um dos desafios está; antes de mais nada, em transformar os homens de marketing em planejadores financeiros, porque fazer marketing não significa planejar valor, mais sim lucros. (KOTLER,1998, p. 186).

Tal concepção não considera que é por meio do valor criado para o cliente que a empresa conquista a fidelidade do mesmo, bem como sua lucratividade em longo prazo. Sob o aspecto das empresas que visam ao lucro, o conceito parcialmente é adequado. Porém há que se considerar que uma grande quantidade de empresas não visa lucros, citando-se na área financeira as cooperativas de créditos, que também fazem marketing.

Pode-se entender então que a satisfação deixa de ser o fim da tarefa do marketing, mas passa a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal à marca. Com essa transformação de cliente satisfeito em cliente fiel é que se possibilita à organização a sua lucratividade, e continuidade.

Essa definição vem ao encontro do novo enfoque dado ao marketing por Mckenna (1999), na qual se deixa de lado a visão de que o marketing era somente uma forma de vender produtos e/ou serviços de uma empresa. Na transição ele passa a atender às necessidades dos clientes e não “manipular” suas mentes. É então dedutível que o cliente sabe exatamente o que quer, e tem ofertas e oportunidades de escolha, não sendo mais possível lhe oferecer o que a empresa tem, mas aquilo que ele, em conjunto com a mesma, definir como o melhor.

A revolução que acontece nessa área sugere que sejam redefinidos os conceitos de marketing e posicionamento para os produtos e serviços de qualquer empresa, inclusive para os bancos. Para que estes sejam capazes de detectar as necessidades de seus clientes, deve ser desenvolvida uma reestruturação interna. Neste caso, o marketing não pode ter uma ação isolada, toda a organização precisa estar voltada para ele.

Tal afirmação se confirma com a definição de Joseph e McBurnie (1991), na qual o marketing é considerado como algo maior que própria venda e promoção. Para o autor, o tema é, acima de tudo, uma filosofia de administração total, que envolve todas as pessoas de uma organização, no intuito de compreender e assegurar a satisfação das necessidades do

consumidor. A meta de lucratividade do marketing, não se traduz somente em ganhar dinheiro, mas assegurar a sustentabilidade das empresas em ambientes de mudanças constantes.

Assim, desenvolver relacionamentos é a base do sucesso da empresa baseada no marketing com visão de futuro, que se alia à tecnologia para fidelizar os clientes. Rapp (2000) entende que, no futuro, o valor se dará pelo retorno do investimento que for feito no desenvolvimento de relações com os clientes. Com isto ele prevê o marketing de valor futuro que a tecnologia torna possível.

O que se observa é que o marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Passou do conceito de “a arte de vender produtos”, para se tornar, nos dias de hoje, a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade Kotler (2000).

3.2 O MARKETING NO SETOR BANCÁRIO

O setor bancário, que atua como prestador de serviços, é um setor de fundamental importância, tendo em vista o seu papel na economia nacional. Mas apenas recentemente os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços.

Eles não tinham o menor interesse por marketing ou sequer consideração, relata Kotler (1998). As agências bancárias eram formadas em estilo pomposo, que impressionava o público. Essa suntuosidade demonstrava o grau de importância transmitida ao cliente que, ao procurar o banco, justificava a sua necessidade de empréstimo parecendo estar pedindo um favor.

O setor permaneceu imutável, conservador e estável por muito tempo, até a chegada das grandes mudanças no mercado: as novas regulamentações, os clientes, a globalização, e as fusões que criaram megabancos. Os clientes, tanto de bancos comerciais como os de varejo, passaram a ser considerados alvo de conquista entre as instituições financeiras. Em meio a tal competição, esses clientes se tornaram mais exigentes, demandando mais produtos e serviços e de melhor qualidade.

Os bancos passaram a fazer muitas pesquisas de marketing para saber o que os clientes queriam. A mudança de postura, em entrar definitivamente na era do marketing, fez com que essas organizações passassem por um aprendizado lento do marketing bancário. Houveram cinco estágios resumidos por Kotler (1998):

1º fase: Marketing é propaganda, promoção de vendas e publicidade.

2º fase: Marketing é sorriso e uma atmosfera agradável.

3º fase: Marketing é segmentação e inovação.

4º fase: Marketing é posicionamento.

5º fase: Marketing é análise, planejamento, implementação e controle.

O conceito inicial de marketing para os bancos limitava-se a oferecer atrativos dos mais variados, como brindes e sorteios, objetivando fazer captações em poupança ou abertura de contas correntes, como forma de competição com outras instituições financeiras.

Posteriormente, perceberam que havia uma necessidade de fidelizar seus clientes, pois atraí-los era fácil, a dificuldade estava em transformá-los em clientes fiéis. Os bancos remodelaram suas agências transformando-as em um ambiente modernizado, agradável, deixando para trás a austeridade que as caracterizava. Houve também treinamentos de funcionários a fim de aprimorar a qualidade em atendimento. Essa mudança deixou de ser um diferencial, pois foi generalizada, e o cliente já não a considerava na escolha de uma agência.

Já na 3º fase, a nova ferramenta encontrada foi à inovação dos produtos e segmentação de seus mercados. Criar produtos novos para cada segmento-alvo também é facilmente copiado pelos concorrentes, a diferenciação está na habilidade de inovação contínua, estando sempre na frente dos concorrentes. A segmentação apresenta-se como diferencial estratégico, desde que o banco tenha um posicionamento de mercado e se estruture para atender a cada nicho.

Posicionamento era o que estava faltando para complementar a segmentação. Isso foi implementado na 4º fase, quando se percebeu que nenhum banco pode ser o melhor em tudo, e oferecer todos os produtos a todos os tipos de clientes.

Se todos anunciam, inovam e sorriem, é necessário que cada instituição analise suas possibilidades e oportunidades, e defina com quem, com o que, e como vai trabalhar.

Posicionamento é distinguir-se dos demais em certos segmentos de mercado, mostrando ao cliente essa distinção com a qual ele se identifique e que melhor lhe satisfaça.

O desempenho dos bancos se tornou a sua própria sustentabilidade. Na 5ª fase se verificou, portanto, a necessidade de se ter um sistema eficaz de planejamento e controle de marketing. Um banco pode ser ótimo em: propaganda, cordialidade, inovação e posicionamento, mas precisa do planejamento e controle para obter o conhecimento que lhe oriente na mensuração do potencial de seu mercado, para planejar suas metas, ações e incentivos, inclusive medir seus resultados; do contrário, terá grandes problemas no seu desempenho.

É então, uma das tendências de marketing, a crescente ênfase em desenvolver o relacionamento e em fidelizar seus clientes Kotler (1998). A teoria do passado focava a rentabilidade de uma transação, o fechamento de uma venda. Atualmente a rentabilidade é alcançada no longo prazo, obtida através da manutenção do cliente. Muda a idéia de transação para a construção de relacionamento. Indiretamente, pode-se considerar tal concepção como visualização do futuro da organização, porque tendo clientes fiéis, obtém-se o lucro que lhe dá sustentabilidade.

O sustentáculo do relacionamento com os clientes de qualquer setor, principalmente o setor bancário, é então a tecnologia? (RAPP 2000, p. 58). Ao dizer que “a dimensão dos relacionamentos é o novo marketing que a tecnologia tornou possível”, considera que esta é uma das formas de se tratar o cliente um a um, pois a tecnologia permite formar um banco de dados dos clientes de instituições financeiras que traduzem o perfil de cada um. O autor cita como exemplo o Banco Bradesco, que possui em seu *site* na Internet mais de 750 mil clientes, e a cada dia entram nele em média mais de mil usuários.

As empresas de todos os setores estão criando bancos de dados, contendo informações demográficas e de estilo de vida, níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores Kotler (1998). São importantes essas ações tomadas pelas empresas. Há, porém que se considerar que elas devem ter pleno conhecimento do que fazer com essas informações, do contrário estarão perdendo tempo coletando dados e ocupando espaços para armazená-los. Se houver o domínio e o planejamento necessário para tratar essas informações de acordo com o seu objetivo, as instituições poderão orquestrar ofertas para obter consumidores satisfeitos ou encantados que permanecerão leais.

Com relação à utilização das informações oferecidas por um banco de dados, Cobra (2000) coloca a personalização como o novo paradigma do marketing, justamente a partir da plena utilização do conhecimento, já que a personalização ocorre desde a pesquisa, a produção, e o consumo de bens e de serviços financeiros. Se atualmente depara-se com o paradigma do cliente encantado; é então o futuro, da personalização do marketing?

As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Dessa maneira, o marketing Financeiro pode ser redefinido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes (COBRA, 2000, p. 32)

Para Cobra, o envolvimento que um banco tem com a tarefa de conquistar e manter seus clientes, é que se aplicam os conceitos de marketing de serviços financeiros. Uma das ferramentas que as organizações financeiras podem utilizar para atingir seu mercado-alvo e atender as expectativas de seus clientes, são os Quatro Ps mostrados a seguir.

Produto: Sob o ponto de vista do cliente, é algo que pode atender as necessidades de preservação de seu capital financeiro.

Canal de distribuição: Uma instituição financeira precisa estar onde os clientes estão, ou melhor, ela precisa ir até os seus clientes.

Promoção: Promover vendas de produtos ou serviços financeiros pode significar um esforço de adequar produtos ou serviços financeiros aos diversos momentos das relações com a clientela, oferecendo vantagens exclusivas e atraentes.

Preço: Preço, taxa ou tarifa é o valor atribuído a um produto ou serviço financeiro prestado a um cliente.

Autores como Bretzke (2000) e Gordon (1998) concordam em que não se deve subestimar as outras variáveis do *marketing mix*, como o posicionamento, produto, preço e canais de distribuição; e que a empresa deve estar preparada para traduzir em todos os aspectos de sua gestão a proposição de valor que o cliente entende e valoriza. Com relação aos “4 Ps” do marketing, Gordon (1998) aponta algumas mudanças impactantes advindas do marketing de relacionamento:

Produto: quando devidamente implementado, o marketing de relacionamento resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados. Produto e serviços são consequência de um processo de colaboração que cria valores que os clientes querem, para cada componente do produto e seus serviços associados.

Preço: como com o marketing de relacionamento, o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, o valor também vai mudar proporcionalmente.

O preço deverá refletir as escolhas feitas e o valor criado a partir destas escolhas.

Promoção: com o marketing de relacionamento o cliente tem oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar como a empresa e de que maneira isso se dará.

Canal de distribuição: o marketing de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde e como comprar o que a empresa/vendedora tem para oferecer.

Os bancos são duplamente orientados para a clientela, diz Toledo (1972) em relação ao marketing bancário. No contexto de prestação e serviços, existem duas categorias genéricas de “produtos” em Bancos: os produtos de intermediação financeira, que consistem na captação e aplicação de recursos; e os serviços prestados aos clientes, tais como recebimento de contas, cobrança de títulos e arrecadações.

Considerando os bancos como distribuidores posicionados entre aqueles que têm dinheiro para emprestar e os que desejam tomar empréstimos, conforme considera Oliver (1999), deduz-se então que são na verdade atravessadores que podem estar ameaçados pela desintermediação, que designa o fenômeno de eliminação de intermediários, leia-se bancos. Isso já ocorre nos EUA na forma de milhões de poupadores retirando seu dinheiro da conta e investindo, por exemplo, em fundos mútuos de corretoras de valores conforme relatam Gregor et al. (1998).

A sobrevivência dessas instituições depende muito da sua habilidade em agregar valor e a qualidade em seus serviços e produtos e de aprofundar relacionamentos aproveitando-se de dois grandes triunfos: a confiabilidade e a capacidade de distribuição. Deve-se aliar a isso, a o uso da informática para conhecer seus consumidores.

Muitos Bancos já sabem identificar seus clientes mais lucrativos e estabelecem diferentes níveis de atendimento; criam valor superior para eles. Com isso os retêm,

encontrando maneiras de superar suas expectativas, procurando aumentar cada vez mais a gama de produtos para um mesmo cliente buscando integração, não permitindo que concorrentes possam conquistá-los.

O sucesso, para Oliver (1999), consiste em conseguir efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o produto ou serviço desejado. A venda passa a ser o ápice de um processo de integração, onde o indivíduo é único no segmento. A criação dessa familiaridade com o consumidor demanda o envolvimento de todo o sistema de fornecimento de valor, integrado e organizado em função do usuário final.

3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A terminologia marketing de relacionamento, de acordo com Bretzke (2000), surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Naquela época concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing, seja, um atendimento personalizado, diferenciado com o cliente, razão da segmentação de mercado para entendê-lo e captar as suas expectativas e necessidades.

O marketing de relacionamento era a forma com que se faziam os negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e das grandes mídias. Esta citação histórica é fornecida por Peppers e Rogers (2000) colocando que o pensamento dos empresários da época era o de que o seu negócio coincidia exatamente com “a participação no cliente”.

Ainda, segundo os autores, o lojista era o responsável pelo marketing e levava um banco de dados na cabeça. Hoje, a tecnologia da informação dá possibilidades às grandes empresas de serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais quantos os pequenos lojistas daquela época.

A concorrência, na década de 80, freqüentemente se baseava na qualidade dos produtos e serviços. Atualmente como requisito competitivo a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso.

3.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O objetivo básico da segmentação de mercado é concentrar esforços de *Marketing* em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

O fundamento da segmentação de mercado baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente.

O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. O centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico, que começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no *Journal of Marketing*, EUA, intitulado: "Diferenciação do Produto e Segmentação de Mercado como Alternativas de Estratégia Mercadológica" (LOPES, 2003). O autor vê assim a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa.

A segmentação de mercado não é tarefa difícil. Por muito tempo, foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes.

Na segmentação de mercado, o gestor deve levar em conta o comportamento do consumidor. Isso porque os compradores são pessoas com necessidades e desejos diversos, e o mesmo produto não pode mais atrair todo o mundo. Deve-se, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de consumidores, relativamente homogêneos, estão procurando.

Na literatura sobre o assunto, verifica-se que a maioria das contribuições ao estudo de segmentação mantém suas bases nos escritos de Smith (1956 citado por LOPES 2003). Segundo ele, a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

Muito se escreveu sobre o assunto até os dias de hoje, com ênfase para McCarthy (1960 citado por LOPES, 2003), o qual defendeu a adoção da segmentação para maior sucesso, no atingimento dos objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do marketing *mix*. Kotler (1967, citado por LOPES 2003), reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo Lopes (2003), a segmentação de mercado, a idéia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes.

A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, no qual qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.

Outras disciplinas têm contribuído de maneira significativa para os estudos de segmentação de mercado, como é o caso da Sociologia e da Psicologia. Em 1977, surge a segmentação psicográfica que enfoca o estudo do comportamento do consumidor e divide o mercado em segmentos com estilo de vida homogêneo, entre si, e heterogêneo, em relação aos demais segmentos.

No Brasil, a maior contribuição ao estudo vem de Richers e Lima (1991), por intermédio do livro Segmentação - opções estratégicas para o mercado brasileiro. Não menos importante é o trabalho acadêmico de Toledo (1972), que deu à segmentação tratamento

integrado, evidenciando seus aspectos operativos e responsabilizando-os pela viabilidade de processo decisório. Seu trabalho teve a preocupação de conferir à segmentação uma dimensão mais ampla, considerando-a como conceito e como processo que conduz o executivo à escolha entre estratégias alternativas.

Por meio da segmentação de mercado se pode conhecer melhor as necessidades e desejos dos consumidores. Tal conhecimento se aprofunda, à medida que novas variáveis de segmentação são combinadas entre si, proporcionando conhecimento mais individual do consumidor.

Segundo Richers e Lima (1991, p.17), com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- k) domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores ;
- l) maior proximidade ao consumidor final ;
- m) possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- n) disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;
- o) existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

A alocação de recursos de forma adequada, não citada de forma específica por Richers e Lima (1991), é um dos pontos-chave da segmentação de mercado, diminuindo, com isso, os riscos associados ao desempenho das atividades empresariais. Esse conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de marketing, assim como auxiliar o administrador de marketing na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência, e com isso tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

Os segmentos de mercado podem ser identificados quando se aplicam técnicas sucessivas para subdividi-lo. Para isso, há procedimento formal para identificar os principais mercados. Boyd e Massay (1991) sugerem duas condições que são essenciais para a implantação de uma estratégia de segmentação: a) identificação de diferentes oportunidades de marketing e estabelecimento de prioridades entre elas; b) eficiente alocação de recursos para os focos escolhidos. Kotler (1992), por sua vez, identifica três: estágio de levantamento; estágio de análise; estágio de desenvolvimento de perfil.

- p) Estágio de levantamento: O pesquisador realiza entrevistas informais e focaliza grupos de consumidores;
- q) Estágio de análise: o pesquisador aplica a análise fatorial aos dados para remover variáveis, para em seguida aplicar a análise de conglomerado para criar um número específico de segmentos altamente diferenciados;
- r) Estágio de desenvolvimento de perfil: cada segmento é detalhado de modo a identificar atitudes, comportamentos, fatores demográficos, psicográficos, e hábitos de mídia.

3.5 PRINCIPAIS MODALIDADES UTILIZADAS COMO BASE PARA A SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS

Para conhecer os consumidores, o administrador precisa reuni-los em grupos, os mais homogêneos possíveis. Para tanto, ele pode fazer uso das variáveis de segmentação, as quais procuram revelar certas características geográficas, sócio-econômicas, de personalidade e comportamentais. Essas variáveis podem ser decompostas em diversas outras, que por sua vez podem ser empregadas individualmente ou inter-relacionadas com as demais.

O elenco de variáveis que se apresenta como critérios para segmentar mercado é muito amplo. Existem diversas maneiras para segmentar determinado mercado, principalmente se a empresa pretende combinar várias de suas formas.

As modalidades constituídas pelas variáveis geográficas, demográficas e sócio-econômicas são usuais e mais comuns, pelo fato de terem características conciliáveis e complementares entre si, cujos dados não estão a depender de pesquisas de campo e podem ser facilmente encontrados a partir de fontes secundárias. O mesmo não ocorre com as variáveis de segmentação por padrões de consumo, por benefícios procurados, por estilo de vida e por tipos de personalidades, as quais, geralmente, dependem de pesquisa de campo para se conhecer aspectos específicos das pessoas e de seus comportamentos.

A escolha desses segmentos de forma eficaz, conjugada com a avaliação dos elementos do ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades, deve ser precedida de certas características fundamentais. Kotler (1992, p.339) apresenta algumas contribuições inovadoras e importantes que devem ser observadas: a mensurabilidade, a substancialidade, a

acessibilidade e a operacionalidade. Sem que o segmento apresente essas características, parece imprudente alimentar decisões específicas do composto de marketing voltadas a esses compradores.

Dessa forma, a função da segmentação de mercado é agrupar indivíduos, cujas ações esperadas aos esforços de marketing sejam semelhantes, ao longo de determinado período. Objetiva, ainda, a determinação de diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os, de forma a possibilitar à empresa a seleção daqueles, nos quais pareça mais conveniente concentrar esforços. Com isso, aumenta a competitividade da empresa em relação aos concorrentes.

Essa prática tem, como principal objetivo, descobrir as diferenças realmente importantes entre os consumidores, e reuni-los em grupos relativamente homogêneos quanto a certas características objetivas e subjetivas. A partir daí, o administrador pode posicionar seus produtos e dedicar seus esforços de marketing, visando à escolha e ao atendimento daqueles segmentos mais lucrativos, determinando assim a estratégia que, convenientemente conduzida, iniba a reação da concorrência e gere lucros satisfatórios para a empresa. A empresa opta voluntariamente por concentrar todos os esforços de marketing em determinados segmentos de mercados, possivelmente abandonando outros, mesmo que constituam potencial.

A segmentação é a estratégia que auxilia a empresa a penetrar em focos escolhidos, facilitando o acesso ao consumidor por intermédio do ajuste da oferta à demanda, e do produto ao mercado, portanto ao decidir segmentar o mercado, a empresa dispõe de poucas variáveis que estão sob controle do administrador de marketing. Segundo Richers e Lima (1991, p. 22), a empresa deve focar suas opções de segmentação sob quatro ângulos distintos: o do setor, que é problema de concorrência; o dos segmentos, que é problema de oportunidade; o dos produtos, que é problema de adaptação; o de distribuição e comunicação, que é problema de escolha. Dessas quatro variáveis, somente as duas últimas se prestam à manipulação e devem, portanto, ser exploradas pelos gestores da empresa.

4 METODOLOGIA

4.1 A PESQUISA:

Segundo Asti (1974, p. 9) “o significado da palavra não parece ser muito claro, pelo menos, não é unívoca”, pois há vários conceitos sobre pesquisa, nos diferentes campos do conhecimento humano. Para este autor, o ponto de partida da pesquisa encontra-se no “problema que se deverá se definir, examinar, avaliar, analisar criticamente, para depois ser tomada uma solução”.

Abramo (1979, p.25) aponta a existência de depois princípios gerais, validos na investigação científica, e que podem ser assim sintetizados: “objetividade e sistematização de informações fragmentadas”.

O desenvolvimento de um projeto de pesquisa compreende seis passos:

- s) Seleção do tópico ou problema para a investigação;
- t) Definição e diferenciação do problema;
- u) Levantamento de hipóteses de trabalho;
- v) Coleta, sistematização e classificação dos dados;
- w) Análise e interpretação dos dados;
- x) Relatórios do resultado pesquisa.

A finalidade da pesquisa é “descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos”, afirma Selltiz (1965). Estes métodos, mesmo que às vezes, não obtenham respostas fidedignas, são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito.

Para Trujillo (1974 p.171), a pesquisa tem como objetivo “tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial”, ou seja, como esses fenômenos operam, qual a sua função e estrutura, quais as mudanças efetuadas, porque e como se realizam, e ate que ponto pode sofrer influencias ou ser controlados.

São duas finalidades da pesquisa, acumulação e compreensão dos fatos levantados. Esse levantamento de dados se faz por meio de hipóteses precisas, formuladas sob a forma de respostas às questões (problema) de pesquisa.

São duas também as finalidades da pesquisas apontadas por Trujillo (1974, p.173):

- y) **Pura:** quando melhora o conhecimento, pois permite o desenvolvimento da metodologia, na obtenção de diagnósticos e estudos cada vez mais aprimorados ou fenômenos. Ex: teoria da relatividade.
- z) **Prática:** quando elas são aplicadas com determinado objetivo prático. Ex: aplicação da energia nuclear.

Selltiz (1965, p 61) expõe quatro finalidades da pesquisa:

- aa) **Familiares:** Em relação a certo fenômeno ou obtenção de novos esclarecimentos sobre ele, visando o desenvolvimento de hipóteses ou formulação de um problema preciso.
- bb) **Exatidão:** Na representação das características grupais, individuais ou de situações.
- cc) **Frequência:** De um fenômeno ou de determinado tipo de relações.
- dd) **Análise:** De hipóteses causais.

O investigador, baseando-se em conhecimentos teóricos anteriores, planeja cuidadosamente o método a ser utilizado, formula problema e hipóteses, registra sistematicamente os dados e os analisa com a maior exatidão possível. Deve utilizar todas as provas possíveis para o controle dos dados coletados e dos procedimentos empregados.

Os dados devem ser, quando possível, expressos com medidas numéricas, o pesquisador deve ser paciente e não ter pressa, pois as descobertas significativas resultam de procedimentos cuidadosos e não apressados.

A metodologia deve ser indicada, assim como as referências bibliográficas, a terminologia cuidadosamente definida, os fatores limitativos apontados e todos os resultados registrados com a maior objetividade.

Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor. A divisão obedece a interesses, condições, campos, metodologia, situação objetivos de estudo. Ander-Egg (1978) apresentam dois tipos:

- ee) Pesquisa básica para o fundamental: é aquela que procura o progresso científico a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-lo na pratica.
- ff) Pesquisa aplicada: Caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.

A escolha de uma estratégia de pesquisa depende basicamente de três condições (YIN, 2001):

- gg) Tipo de questão de pesquisa
- hh) Controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- ii) O foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

4.2 ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2001) quando a pesquisa pretende responder a uma questão do tipo “como” e/ou “por quê”?; ou quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, ou ainda quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real, estudo de caso é um método aplicável com bastante sucesso nas pesquisas.

O Estudo de Caso explanatório (causal) pode ser complementado por Estudo de Caso descritivo ou exploratório. A necessidade de se utilizar a estratégia de pesquisa “Estudo de Caso” deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo. Pelo seu valor, os documentos desempenham papel obvio em qualquer coleta de dados, quando se realiza um estudo de caso.

A entrevista é considerada uma das mais importantes fontes de informação para estudo de caso. As entrevistas, segundo Yin (2001), podem assumir formas diversas; é comum a entrevista ser de forma espontânea porque permitem ao entrevistador receber interpretação dos respondentes e novos subsídios ao estudo de caso no desenvolvimento. Antes da entrevista estruturada existe um tipo e entrevista também espontânea, mas que assume um

caráter de conversa informal, onde o entrevistador segue um conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso. A entrevista que exige questões mais estruturadas é uma forma de levantamento formal. Esse levantamento pode ser considerado parte de um estudo de caso.

Para Roesch (1999) no processo de pesquisa qualitativa, tanto a coleta como a análise de dados pode ser tratada no mesmo período sem a necessidade da coleta proceder a análise como ocorre com as pesquisas quantitativas. Assim como Yin (2001) a autora define que as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação, também chamados de dados primários porque são colhidos pelo pesquisador. Também pode se contar com dados do tipo secundário já existentes no local da pesquisa, sendo geralmente documentos na forma de arquivos, banco de dados, índice ou relatórios.

A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, uma vez que seu objetivo é o entendimento pelo entrevistador, pelo significado dado pelos entrevistados às questões e situações colocadas ou não na estruturação da entrevista. (ROESCH, 1999; YIN, 2001).

As provas observacionais, segundo Yin (2001), são úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que se está estudando. Se o estudo de caso for sobre uma nova tecnologia, por exemplo, observar essa tecnologia no trabalho prestará uma ajuda inestimável ao estudo de caso.

Para Lakatos (2001, p. 188), as pesquisas de campo podem ser: Quantitativo-descritivos, Exploratórios e Experimentais. Neste trabalho foi usada a pesquisa do tipo exploratório cujo o objetivo é a formulação de questões ou de um problema para aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno. Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante análise de conteúdo etc..

Estudos do tipo exploratórios - descritivos combinados (LAKATOS 2001) tem como objetivo descrever determinado fenômeno como o estudo de caso que podem ser realizadas análises empíricas e teóricas, podendo ser encontradas descrições quantitativas e/ou qualitativas, pois devido ao caráter representativo sistemáticos os procedimentos de amostragem são flexíveis e adequado a presente pesquisa.

4.3 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A estratégia escolhida para este trabalho foi o estudo de caso, por ser considerada a mais adequada para responder as questões propostas que são como e porque a equipe de consultoria do Escritório Private e a Unidade de Alta Renda do Banco do Brasil poderão tratar as informações necessárias à prestação de serviço a clientes e usuários. Trata-se de estudo com pesquisa de campo exploratória, do tipo estudo exploratório-descritivo combinado (LAKATOS, 2001).

Neste trabalho, foram utilizadas as principais técnicas de coleta de dados como questionários, entrevistas e observação direta da pesquisadora.

Em um primeiro momento, foi feita uma análise preliminar de dados secundários em informativos internos e no portal na internet.

Após, foi realizado um levantamento via questionário estruturado. De um universo de 800 gerentes agências de varejo do BB da região sul do país, foram selecionados 40 para compor a amostra desse estudo. A coleta foi realizada no período de dois meses (01/05/07 a 30/07/07) e o questionário foi enviado via e-mail.

Para complementar a análise, foi utilizada também uma abordagem qualitativa, através entrevista semi-estruturada com quatro Gerentes do Escritório Private do Banco do Brasil, em Porto Alegre (RS) de um universo de 16 Gerentes.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS

Foi feita uma consolidação manual dos dados obtidos nas respostas dos 40 questionários que retornaram, conforme apresentado a seguir.

1 - A sua agência vende o produto BB Private?

Respondentes: 40 gerentes.

Comentários: Dos 40 gerentes que responderam a essa questão, 50% dos entrevistados vende o produto e 50% não vende.

Pelos comentários adicionais que foram incluídos nos questionários, observa-se que, mesmo os que vendem, não demonstraram muito entusiasmo, como se fora uma circunstância, e não uma alternativa de melhor atender o cliente, percebe-se que o produto em si não os motivou a vender.

a) Se a resposta for positiva, como o cliente percebeu esse novo produto?

Comentários: 50% dos gerentes responderam positivamente.

Comentários de oito gerentes, que vendem o BB Private, quanto à percepção/reação do cliente com a apresentação de um novo produto, especial e diferenciado:

**Não conheço a percepção do cliente, ele nunca se manifestou a respeito.*

**Todos se sentiram extremamente encantados com a valorização recebida, com qualificação da equipe, o excelente atendimento e a possibilidade de diversificação de seus recursos.*

**Até o momento, temos a percepção de que nossos clientes atendidos pelo Private apresentam-se satisfeitos, não propensos a mudança d instituição.*

**Com boa aceitação, considera um diferencial no atendimento.*

**Manifestou satisfação.*

Na entrevista, observou-se que os Gerentes de Agência de varejo tiveram informações insuficientes para manter uma conversa com cliente *private*. Por esta razão, eles podem evitar uma abordagem que possa criar uma situação de constrangimento para ambos.

Segundo alguns, os clientes não entendem muito porque, de uma hora para outra, o seu gerente antigo não sabe mais nada dele. Como se o Banco tivesse “terceirizado o atendimento e a monitoria de seus negócios” para a equipe de consultores do Escritório Private. Além disso, os gerentes não se sentem em condições de avaliar se esta suposta subtração do cliente para o Escritório Private agregou benefícios no relacionamento cliente/Banco.

Seguindo este sentimento, as agências estariam perdendo negócios que eram formalizados justamente com estes clientes que detêm um maior volume de recursos, portanto, perdendo estas abordagens no cumprimento de metas e fechamento do acordo de trabalho tão incansavelmente perseguido nas agências de varejo do Banco.

Pela falta de informação da segmentação do setor financeiro, os executivos do Banco, (pela amostra pesquisada) responsáveis pelo nível gerencial das agências de varejo, passaram ao largo destas mudanças, incorrendo em um ponto franco na implantação do Escritório Private e Agências Estilo da Unidade de Alta Renda.

Aqueles Gerentes que interagiram com clientes reportaram somente a visão do cliente sobre o novo atendimento, não aprofundando os questionamentos quanto ao atendimento às suas demandas. Também nada foi mencionado sobre a avaliação do cliente quando a consultoria proposta pelo Private se comparada aos serviços prestados a eles pela concorrência especializada.

b) Se a resposta for negativa, você gostaria de vender o BB Private na sua agência?

- 10 gerentes (25%) mencionaram que gostariam de vender o Produto BB Private. **Mas se sentem prejudicados por não conhecer o produto BB Private.*

- 10 gerentes não manifestaram interesse em vender (25%).

** Somente o fariam mediante prévio conhecimento do segmento através de treinamentos e informativos periódicos.*

Aqui, fica clara a desinformação do segmento gerencial nas agências de varejo pesquisadas com relação ao segmento Private e Estilo/Alta Renda do Banco. Aqueles, que identificam clientes com potencial de negócios, e somente eles podem ter acesso inicial a esta identificação, temem abordá-los e não conseguir dar um andamento porque poderão esbarrar em demandas do cliente que eles não estejam preparados para atender. Temem deixar

transparecer para os clientes a sua desinformação no que se refere a produtos formatados para o segmento Private.

2 - Você recebe informativos e relatórios do BB Private, periodicamente?

Comentários: 40 gerentes – 100% não recebem os informativos. É alarmante esse dado. Todos, de forma unânime, informaram que não recebem informações sobre o produto BB Private.

A ausência de relatórios e informativos pode ter contribuído para a formação deste quadro de acompanhamento insuficiente das mudanças no perfil dos clientes e da implantação da nova segmentação pela maioria dos Gerentes de agências de varejo do Banco.

Na pesquisa, os respondentes deixaram registrado que há lacunas deixadas pela inexistência de informações por parte da Unidade de Alta Renda, pois quando necessitam algo para atender às demandas de clientes, enfrentam muitas dificuldades de comunicação e retorno.

3 - Os informativos, periódicos e relatórios são de fácil compreensão?

Comentários: 40 gerentes responderam que não.

Se nenhum dos gerentes pesquisados recebe os informativos e periódicos sobre o produto, logo, não poderiam avaliá-lo quanto à qualidade da compreensão. Desconhecem os informativos.

No entanto, todos, mesmo aqueles gerentes de agência, que não vendem o produto BB Private, querem receber esses informativos, e conhecer o produto BB Private.

Os gerentes pesquisados demonstraram necessidade de receberem treinamentos, encontros, relatórios e informação periódica sobre a atuação do Private/Alta Renda.

4 - Você conhece como a “Concorrência” trabalha produtos similares ao produto BB Private?

- 04 Gerentes responderam que conhecem: 10%.
- 36 Gerentes responderam que desconhecem: 90%.

A maioria dos gerentes não dá importância ao fato de existir concorrência. Argumentam para justificar este comportamento, que a marca do Banco do Brasil é muito forte, o que parece assegurar uma zona de conforto à grande maioria. Esta atitude preocupa, por revelar certo grau de “miopia mercadológica” por parte dos gerentes, dos quais era esperado um conhecimento mais profundo do mercado onde atuam.

O relacionamento baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento, tais como: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios.

O relacionamento baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. As empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

Quando questionados quanto ao conhecimento da concorrência, apenas 04 (quatro) gerentes – 10% do total pesquisado. Todos enumeraram os seguintes concorrentes, a saber:

- Itaú Private; Citibank; Unibanco; Bradesco; Santander; HSBC; Real.

5 - Considera que o BB Private é um produto potencial para o Banco do Brasil? Justifique sua resposta.

Comentários: 04 Gerentes não responderam (10%) e 36 Gerentes responderam - Sim (90%). Dos 36 que responderam “Sim”, 08 acrescentaram os seguintes comentários:

** SIM. É uma forma de fidelizarmos nosso cliente aplicador.*

** Nossos produtos e a nossa marca são o que de melhor temos. A confiança que é atribuída à instituição BANCO DO BRASIL é muito grande.*

** SIM, pois somente será possível o atingimento do público de altíssima renda com produtos e atendimento especializados.*

**SIM. Para acompanhar o mercado e disponibilizar produtos e serviços diferenciados.*

**SIM. Para os nossos clientes com esta potencialidade o produto foi oferecido e aproveitado. Contudo, não se percebe qualquer ação do Banco no sentido de divulgar e/ou prospectar clientes potenciais neste segmento.*

**SIM, É um grande diferencial para atendimento do segmento alta renda.*

**SIM, O BB Private é um diferencial que cada vez mais temos que divulgar, pois os clientes potenciais devem ter um atendimento altamente personalizado, com todas as “mordomias” que os outros Bancos concorrentes, oferecem.*

** SIM, pois é um diferencial para os detentores de grandes fortunas e a necessidade do Banco em trabalhar este nicho de mercado é premente, pois a concorrência está agressiva.*

Independente dos pontos fracos com relação às informações e falta de treinamento, existe uma ansiedade compreensível entre os entrevistados para que o Banco possa atuar com mais força neste segmento, pois todos reconhecem que a concorrência marca seu lugar muito rapidamente no espaço onde o Banco deve ocupar, seja pelos pontos de vendas, seja pela força de trabalho que tem a disposição.

Com o objetivo de obter as percepções dos Gerentes Private, uma vez que o pesquisador deve se abster de opiniões pessoais, foi realizada uma Entrevista, a partir do (Instrumento de Coleta de Dados – Questionário de Pesquisa) com 04 Gerentes Private, dos 16 existentes. Tal entrevista teve como propósito comparar os relatos transcritos pelo pesquisador, com as percepções e posicionamentos dos entrevistados.

A seguir, é apresentada a consolidação das respostas fornecidas.

5.2 CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas no Escritório Private do Banco do Brasil na cidade de Porto Alegre

Período da coleta: 01/08/2007 a 20/08/2007.

Metodologia Utilizada: Entrevista não estruturada presencial

Forma da Coleta: Perguntas Abertas

Publico Alvo: Gerentes do Escritório Private – Porto Alegre/RS.

Amostragem: Da população de 16 gerentes, foi considerado nesta amostra 4 gerentes Private.

Sobre a forma como era visto o BB Private, nas Agências de Varejo

Quando os Gerentes de Contas Private chegaram às Agências de Varejo para efetivar a implantação junto aos clientes, as agências não conheciam o modelo de segmentação, nem mesmo o Gerente Geral. Na maioria das agências este conhecimento, que deveria ser “prévio e bem assimilado”, foi repassado pelo próprio gerente de contas às carteiras montadas, uma vez que o trabalho deles seria junto às clientes detectados na base da própria agência.

Neste caso, ficou evidente a falta de comunicação corporativa.

As dificuldades encontradas pelos Gerentes de Contas Private foram responsáveis pelo atraso na execução da operação de “tombamento” dos clientes inscritos na base de dados da agência; e por conta disto também um retardamento na busca de novos negócios no mercado onde agência está inserida.

Outro dado importante foi a confusão existente nas agências de varejo sobre “quem faz o quê”, pois o modelo de segmentação previa que o atendimento *Banking* seria operacionalizado, de forma reativa pela agência que detinha o cadastro do cliente. O atendimento das demandas negociais, tais como aconselhamento financeiro, tributário e escolha de portfólio “*on shore e off shore*”, seria conduzido de forma pró-ativa, pelo Escritório Private, novo detentor do cadastro do cliente.

Para os Gerentes de Agências do pilar varejo, o modelo foi implantado com pouca divulgação, sem treinamentos nas agências para os funcionários que participaram no início do processo de migração dos clientes inscritos, (marcados previamente) na base para pertencerem ao segmento private. Em decorrência disto, a distribuição de clientes nas diversas carteiras do segmento private não aconteceu de acordo com o modelo adotado pelo Banco.

O modelo previa uma abordagem ao cliente inscrito na base, em conjunto com o Gerente da Agência e/ ou Gerente de Contas de relacionamento responsável pela carteira originária do cliente, de forma que a migração do cliente para a base do Escritório Private não sofresse solução de continuidade nem prejuízos ao histórico de negócios e demandas do cliente.

As agências de varejo, num passado recente, tiveram experiências consideradas pelos seus Administradores como traumáticas, uma vez que causaram prejuízos de imagem e negócios junto aos clientes e ao mercado onde a agência atuava. Foi a segmentação do Pilar Pessoa Jurídica, quando o Banco criou as Agências *Corporate*, destinados as grandes

corporações na indústria com faturamento acima de R\$ 90.000.000,00, comércio e serviços acima de R\$ 150.000.000,00, e as Agências Empresarias destinadas às empresas com faturamento acima de R\$ 20.000.000,00, na indústria, e R\$.45.000.000,00 para as empresas do comércio e de serviços.

Havia este caldo de cultural remanescente quando, em 2004, o Banco colocou em prática a segmentação do pilar varejo para as pessoas físicas que atendiam aos critérios do segmento Private e Estilo da Unidade de Alta Renda.

Neste momento afloraram experiências mal resolvidas com o antigo processo de segmentação, criando barreiras para implementação da atual. Pontos como o acordo de trabalho, cumprimento de metas, abordagens aos clientes, distribuição de *spreeds*, divisão de receitas e remuneração por serviços prestados pelas agências foram pontos que, por falta de maiores esclarecimentos, tanto da Unidade de Alta Renda, como das diretorias de Distribuição e Varejo, causaram desconfiança nos objetivos do processo de segmentação.

Segundo informação dos gerentes do segmento Private, quando eles se reportavam às agências para marcar visitas com possíveis clientes ou para atender às demandas de outros, ao se apresentarem como do Escritório Private do Banco do Brasil o desconhecimento era tamanho que na sequência se ouvia a seguinte pergunta: de que empresa? Qual o assunto? Algumas agências de varejo, na época da pesquisa, ainda desconheciam a existência no Banco da Unidade de Alta Renda, os Escritórios Private e as Agências Estilo.

Discorrendo sobre a percepção do fluxo de informações fornecido pelo Banco às agências de varejo.

Respondentes: 04 Gerentes Private

Mencionaram a ineficiência dos sistemas de informações da Unidade de Alta Renda, que não fornece às agências de varejo relatórios com resultados das participações das agências no mercado onde elas atuam, informativos com notícias da segmentação, atualizações de cenários econômicos, formatação dos produtos e serviços destinados aos clientes Private/Alta resultados financeiros do Segmento Private e Estilo.

Com relação à questão de como a concorrência trabalha os produtos similares ao BB Private, os Gerentes do Escritório Private perceberam que os executivos do Banco, administradores das agências de varejo, mesmo quando demonstram algum conhecimento de

segmentação do sistema financeiro confundem segmento private com segmento alta renda. No entanto existe disposição de todos para receber informações, treinamentos, seminários, visitas de interação, bem como utilização de ferramentas virtuais que permitam acompanhamento destas mudanças na segmentação.

O entendimento dos profissionais do Banco que atuam nas agências de varejo e no escritório private do Banco é que se faz necessário melhorar a comunicação entre a Unidade de Alta Renda e o pilar varejo porque os negócios do Banco, invariavelmente, começam no varejo e a evolução natural é o encaminhamento para o segmento de alta renda do Banco.

6 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

As mudanças que estão ocorrendo no comportamento do consumidor ou cliente, quanto aos seus desejos, necessidades e expectativas, exigem uma nova abordagem de marketing, baseada em Marketing de Relacionamento. Essa abordagem se constitui na filosofia empresarial com base na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte *de toda a empresa e* no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, clientes potenciais (*prospects*).

A revisão de literatura apontou como um dos maiores desafios de uma empresa é atingir e superar as expectativas do consumidor. E, para superá-lo, é imprescindível se comunicar com o público externo. Conhecendo o desejo do consumidor, apresentando-se com clareza nos momentos de glória e de crises, a empresa mantém uma proximidade saudável com o público externo, o que lhe trará grandes vantagens competitivas.

Tendo em vista o objetivo principal desse estudo, qual seja, investigar os fatores que possam intervir no desenvolvimento da Unidade de Alta Renda – BB Private, incluindo a avaliação do conhecimento dos gerentes de varejo acerca do produto BB Private e como acontece a troca de informações entre essa Unidade e as agências de varejo, observam-se lacunas na comunicação entre esses agentes, o que interfere na adequada implementação dos conceitos de segmentação de clientes pretendida pela Alta Administração desta instituição financeira quando da criação do BB Private.

Apesar da grande importância da comunicação empresarial, muitas empresas não entendem que o investimento neste setor significa garantir a realização de negócios, a fidelidade dos clientes e, conseqüentemente, a obtenção de lucros.

Causar aceitação é a meta final da comunicação organizacional. E para conseguir sucesso e conquistar o consentimento do consumidor, a empresa precisa aceitar e exercitar determinadas atitudes e técnicas. O primeiro passo é determinar claramente suas políticas, filosofias administrativas e apegos culturais e sociais. Identificar suas reais aptidões de

negócio, localizar sua verdadeira identidade e reconhecer o valor do relacionamento com seus públicos (interno e externo). Apenas conhecendo o verdadeiro perfil da empresa e de suas intenções, o público depositará confiança e credibilidade na organização.

A comunicação empresarial deve ainda requerer a união de duas propostas que, de acordo com a história, sempre permaneceram afastadas: a comunicação com fins mercadológicos e a comunicação com fins institucionais. É mostrando o real perfil da empresa, que o público poderá avaliar e depositar confiança nela. O resultado desta comunicação corporativa bem planejada e executada fortalece a imagem positiva da empresa, que se consolida e se intensifica conforme a manutenção de informações corretas e precisas.

Vivemos ainda numa era de grande velocidade de transformações. A quantidade de informações disponíveis é infinita e precisa ser filtrada. Diante deste cenário de desafios, o investimento em Educação Corporativa torna-se imprescindível. A implementação de um programa eficaz de atualização e treinamento do quadro de funcionários demonstra uma nítida melhora da produtividade e competitividade.

Com base nos resultados do presente trabalho, é possível sugerir algumas diretrizes para implementação de um sistema de informação e de treinamentos com a finalidade de preencher algumas lacunas de informação e reduzir pequenos atritos existentes entre a Unidade de Alta Renda do Banco do Brasil e as agências de varejo do Banco. Como por exemplo:

- jj) Criação, pela Unidade Alta Renda em conjunto com Diretoria de Varejo, de um informativo semanal contendo informações sobre os principais acontecimentos econômicos da semana e apontando projeções para os próximos dias, no que se refere às variáveis que possam atuar no mercado financeiros. Este periódico deve ser objetivo e voltado para o mercado onde atuam as agências de varejo do Banco do Brasil.
- kk) Implementação de relatório mensal, emitido pela Unidade de Alta Renda com informações gerenciais e financeiras, destinado aos Administradores das agências, com objetivo atualizar a posição das agências de varejo no mercado Alta Renda.
- ll) Instituição de contrato de trabalho entre a Unidade de Alta Renda e a Diretoria de Varejo, com a definição de critérios e remuneração referente à prestação de serviços fornecidos pelas agências de varejo aos clientes Private e Estilo.

- mm) Adoção de sistema de acompanhamento do relacionamento do cliente do Banco que permita a visualização do histórico atualizado, acessível aos administradores das agências de varejo.
- nn) Incluir um link na intranet/internet que permita aos empregados ligados ao atendimento, pesquisar quando demandados pelos clientes e *prospects* sobre o mercado, produtos e serviços do segmento Private e Estilo. Este ambiente deverá conter espaço para perguntas e respostas em tempo real, com a agilidade necessária para satisfação das dúvidas do dia a dia das agências de varejo sobre o segmento alta renda do Banco.
- oo) Incluir, na grade de cursos destinados aos Administradores e gerentes das agências de varejo do Banco, preparação para desenvolver competências para lhes possibilitar a correta identificação de oportunidades negociais, diante da segmentação implementada pelo Banco.

Como contribuição aos estudos futuros relacionados ao tema, sugere-se um estudo complementar sobre a segmentação no Banco do Brasil, pois a autora encontrou dificuldade em manter-se totalmente imparcial, tendo em vista que vivenciou durante algum tempo problema estudado, pois ainda pertencia ao grupamento gerencial do Banco, lotada no Escritório Private de Porto Alegre (RS). Além disso, houve limitações do trabalho no que se refere ao exame de documentos para a pesquisa, pois não havia até então acesso às informações formais sobre a criação e desenvolvimento da Unidade de Alta Renda do Banco do Brasil.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, P. *Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: T.A Queiros, 1979.

ANDER-EGG, E. *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ASTI, V. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Porto Alegre: Globo 1974.

BANCO DO BRASIL. *Análise do Desempenho*. 2006. Brasília, 2007.

BOYD, H. W.; MASSAY, W. F. *Plano estratégico de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BRETZKE, M. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL JR, G.; PETER, J. P. *Marketing : Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. *Marketing de Serviço Financeiro*. São Paulo: Cobra, 2000.

DAY, G. S. *Estratégia voltada para o mercado*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.

GREGOR, W.; BOYLE, K; LAVAYSSIÉRE, B. Bancos de relacionamento. *Management*, p. 98-104 jan/fev 1998.

JOSEPH, D.; McBURNIE, T. *Marketing plus*. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1991.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

LAKATOS, E.; MARCONI, M.. *Fundamentos de Metodologia Científica*, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- LOPES, I.J. A Segmentação de Mercado como Estratégia de Marketing. *InfoBusiness: Marketing e Vendas*. [2003]. Disponível em: <http://www.geocities.com/Eureka/2471/segmerca.html>. Acesso em: 25.03.2007.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3a. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McKENNA, R. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NEZZE, M. *Idelização do Cliente Bancário O Marketing de Relacionamento como base na Estratégia de Lealdade*. Florianópolis: UFSC, 2002.
- OLIVER, R. W. *Como serão as coisas no futuro*. São Paulo. Negócio, 1999.
- PEPPERS, D; ROGERS, M. *O gerente um a um*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- RAPP, S. *Pegadas no futuro*. HSM Management. São Paulo: p.56-64. Edição Especial ano 2000.
- RICHERS, R.; LIMA, C. P. *Segmentação*. São Paulo: Nobel, 1991.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, N. *O Valor da Perspectiva de Cliente e o Valor da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*. Cascavel: UFSC 2000.
- SELLTIZ, C. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: 1965.
- SEMENIK, J. R.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TOFFLER, A. *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- TOLEDO, G. L. *Segmentação de mercado e estratégia de Marketing*. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade de São Paulo, 1972.
- TRUJILLO, A. *Metodologia da Ciência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Kenedy 1974.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso* 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

1- Modelo de questionário utilizado:

PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE O PRODUTO “BB PRIVATE” - Para fins acadêmicos -

1 - A sua agência vende o produto BB Private?

() Sim () Não

a) Se a resposta for positiva, como o cliente percebeu esse novo produto?

b) Se a resposta for negativa, você gostaria de vender o BB Private na sua agência?

2 - Você recebe informativos e relatórios do BB Private, periodicamente?

() Sim () Não

3 - Os informativos, periódicos e relatórios são de fácil compreensão?

() sim () não

a) No caso negativo gostaria de ter maiores informações/treinamentos sobre o BB Private?

4 - Você conhece como a Concorrência trabalha com os produtos similares BB Private?

a) Em caso positivo, enumere 4 concorrentes do produto BB Private.

5 - Considera que o BB Private é um produto potencial para o Banco do Brasil? Justifique sua resposta.

OBS: Prezado colega, sua identidade e respostas serão resguardados.