



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
ÁREA: MARKETING

**A SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES COMO FERRAMENTA DE PROSPECÇÃO, RENTABILIZAÇÃO,
FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES PF DO BANCO DO BRASIL**

JOÃO SIDNEY DE ANDRADE NOVAK JUNIOR
RA: 2002355-9

PROFESSOR ORIENTADOR:
ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília/DF, Dezembro de 2009

JOÃO SIDNEY DE ANDRADE NOVAK JUNIOR

**A SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES COMO FERRAMENTA DE PROSPECÇÃO,
RENTABILIZAÇÃO, FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES PF DO BANCO DO
BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de *Administração* do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília/DF, Dezembro de 2009

JOÃO SIDNEY DE ANDRADE NOVAK JUNIOR

**A SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES COMO FERRAMENTA DE PROSPECÇÃO,
RENTABILIZAÇÃO, FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES PF DO BANCO DO
BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de *Administração* do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias

Banca examinadora:

Prof(a):
Orientador(a)

Prof(a):
Examinador(a)

Prof(a):
Examinador(a)

Brasília/DF, Dezembro de 2009

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, que é o provedor de todas as oportunidades e o guia nos momentos de decisão. Não só pelo dom da vida, mas por ter me dado a sabedoria, o discernimento e a saúde para o desenvolvimento deste trabalho além do direcionamento dado à minha jornada acadêmica.

Ao professor orientador Alano Nogueira, que soube instruir de forma objetiva traduzindo, a cada encontro de orientação, o conteúdo teórico e estrutural do meu estudo monográfico.

Aos colegas do Banco do Brasil que, quando solicitados, sempre foram presentes e importantes.

E, principalmente, a minha Esposa e minha Mãe que com suas orações e paciência nos meus momentos de ausência, proporcionaram condições para que eu me fortalecesse e com serenidade alcançasse meus objetivos.

Obrigado a todos!

João Sidney de Andrade Novak Junior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 TEMA	10
1.1.1 Delimitação do Tema	10
1.2 OBJETIVO GERAL	10
1.2.1 Objetivos Específicos	10
1.3 PROBLEMA	10
1.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	11
2 METODOLOGIA.....	12
2.1 MÉTODOS DE ABORDAGEM	12
2.1.1 Método Indutivo	12
2.1.2 Método Dedutivo	13
2.2 MÉTODOS DE PROCEDIMENTO	13
2.3 TÉCNICAS DE PESQUISA	14
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	16
3.1 CONCEITOS DE MARKETING	16
3.2 BREVE HISTÓRICO DO MARKETING	17
3.3 COMPOSTO DE MARKETING	19
3.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	21
3.4.1 Segmentação de Mercado	21
3.4.1.1 Níveis de Segmentação de Mercado	22
3.4.1.2 Variáveis da Segmentação de Mercado	23
4 ESTUDO DE CASO.....	26
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	26
4.2 MODELO DE SEGMENTAÇÃO NO BANCO DO BRASIL	27
4.3 MODELO DE RELACIONAMENTO	28
4.3.1 Classificação dos Clientes nos Níveis de Relacionamento	30
4.3.2 Pontuação dos Clientes	33
4.3.3 Inclusão de clientes em Carteiras e Grupos	35

4.4	SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL	38
4.4.1	Segmento 1 – Empreendedor	39
4.4.2	Segmento 2 – Investidor	40
4.4.3	Segmento 3 – Pougador	40
4.4.4	Segmento 4 – Tomador	41
4.4.5	Segmento 5 – Básico	42
4.4.6	“A segmentar” e “não segmentável”	42
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	43
6	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS	47
	ANEXOS	49

RESUMO

Este estudo visa explorar a Segmentação de Mercado e Clientes, componente presente na teoria de *Marketing* e explorar seus desdobramentos no posicionamento estratégico do Banco do Brasil, demonstrando que o uso adequado da ferramenta favorece o atingimento das metas de prospecção, rentabilização, fidelização e retenção de clientes. O trabalho está fundamentado em vasta bibliografia referenciada, que embasa o desenvolvimento do tema, nos normativos do Banco do Brasil e na experiência do autor pelo desenvolvimento de suas atividades profissionais na empresa estudada. Espera-se que a composição desta monografia, venha contribuir de forma eficaz para a análise do perfil dos clientes do Banco do Brasil e até mesmo de instituições congêneres a fim de que com uma avaliação criteriosa e metodológica se possa identificar os pontos estruturantes e estratégicos e implementar melhorias pontuais em todo o processo de divisão, classificação e abordagem dos diversos segmentos internos do Banco do Brasil.

1. INTRODUÇÃO

O setor bancário brasileiro vem passando, por transformações decorrentes tanto de fatores externos – expansão de conglomerados financeiros em escala mundial – quanto de fatores internos, como por exemplo: a estabilidade de preços pós-1994; a reação do governo para evitar crises bancárias como em meados da década de 1990 e recentemente em 2008, incentivando a fusão, incorporação e transferência de controle acionário de bancos privados; privatização de bancos públicos, no contexto de reestruturação das finanças estaduais; e, uma entrada controlada de instituições estrangeiras para adquirirem inicialmente alguns bancos mal estruturados econômica e administrativamente, com vistas a fortalecer o setor bancário nacional. Esse conjunto de fatores resultou em um processo de consolidação bancária no Brasil, estimulado pela onda de fusões e aquisições bancárias que ocorreu principalmente a partir de 1997, tendo como marco a aquisição do Bamerindus pelo HSBC.

A partir de 1998 as transformações no setor bancário brasileiro passaram a ser dirigidas cada vez mais pelas forças de mercado, com as instituições financeiras se adaptando à desregulamentação dos serviços financeiros; à maior abertura do setor bancário à competição internacional; aos desenvolvimentos tecnológicos em telecomunicações e informática, com impacto sobre o processamento das informações e sobre os canais alternativos de entrega de serviços (ATMs, internet, banco eletrônico, plataforma *iPhone*) por exemplo; e, às mudanças na estratégia gerencial das instituições financeiras, expressa, por exemplo, na maior ênfase no retorno aos acionistas.

Esta forma de atuação vem ocorrendo num contexto macroeconômico de alta para baixa inflação e por uma tendência a semi-estagnação econômica, resultado em parte de sua elevada vulnerabilidade externa em contexto de alta instabilidade nos mercados financeiros internacionais. O setor bancário brasileiro pôde, mais uma vez, se adaptar ao contexto de instabilidade macroeconômica em função do provimento do governo de títulos públicos indexados (a Selic e ao câmbio) que, por um lado, forneceu

aos bancos um *hedge*¹ contra elevações nas taxas de juros e desvalorizações cambiais, e, de outro, permitiu comporem sua carteira de ativos de modo a proporcionar a eles liquidez e rentabilidade.

É neste cenário de mudanças e de necessidade de rentabilização sem a utilização das grandes cirandas econômicas, que o mercado bancário brasileiro vem desenvolvendo estratégias de prospecção, fidelização e retenção de clientes permeadas pelos princípios da segmentação que serão tratados neste trabalho

Neste movimento recente no setor bancário brasileiro, os bancos, e em especial o Banco do Brasil, vêm apresentando um ótimo desempenho, realizando ganhos na atividade de intermediação financeira com a combinação entre crescimento no volume do crédito e taxas de empréstimos e *spreads*² bancários ainda elevados; este desempenho é favorecido também pelo crescimento nas receitas com prestação de serviços, em função da diversificação dos serviços bancários.

Mesmo apresentando o estudo de caso do Banco do Brasil, o trabalho também tem por finalidade discutir o assunto com a possibilidade de implantação em outros ramos de negócio, apresentando uma visão científica da teoria, com aplicabilidade ampliada.

O estudo foi estruturado a partir da escolha, delimitação e justificativa do tema, com a determinação dos objetivos geral, específicos e do problema. Em uma segunda fase se apresentou a teoria metodológica e indicou-se a utilizada. O desenvolvimento da monografia se deu pelo embasamento teórico relacionado ao *Marketing*, com os conceitos e definições. Posteriormente elaborou-se o estudo de caso, propriamente dito, com a apresentação detalhada do emprego da teoria no posicionamento estratégico da Empresa estudada. Finalmente a teoria foi confrontada com o apresentado/efetivado pela empresa na análise e discussão dos dados e a conclusão apresentada.

¹ *hedge*: Cobertura - Instrumento que visa proteger operações financeiras contra o risco de grandes variações de preço de determinado ativo.

² *spread*: Refere-se à diferença entre o preço de compra (procura) e venda (oferta) da mesma ação, título ou transação monetária.

1.1 Tema

Segmentação de mercado/clientes como posicionamento estratégico.

1.1.1 Delimitação do Tema

A segmentação de clientes como ferramenta de prospecção, rentabilização, fidelização e retenção de clientes Pessoa Física (PF) do Banco do Brasil.

1.2 Objetivo Geral

Demonstrar como a metodologia de segmentação de clientes PF no Banco do Brasil pode potencializar os resultados da instituição.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Discutir os módulos do programa de segmentação do Banco do Brasil: Modelo de Relacionamento e Segmentação Comportamental;
- b) Explicar a classificação dos clientes na visão mercado e visão Banco do Brasil;
- c) Evidenciar as estratégias de relacionamento e o conceito de carteira de clientes;
- d) Definir e demonstrar os níveis de relacionamento dos clientes PF no Banco do Brasil;
- e) Apresentar modelo de relacionamento para correntistas e não correntistas;
- f) Apresentar e discutir os critérios de classificação do segmento.

1.3 Problema

Observadas as características de renda, atividade, idade, distribuição geográfica e nichos de mercado, por exemplo, pode-se desenvolver modelo que proporcione melhor atendimento às expectativas dos clientes seja no fornecimento de produtos e/ou serviços bancários no Banco do Brasil?

1.4 Justificativa da Escolha do Tema

O presente trabalho justifica-se por considerar que o tema – Segmentação – pode ser abordado de forma multidisciplinar, abordando vários dos assuntos ou ramos de estudo da Administração; o que amplia a possibilidade de qualidade do trabalho e desenvolvimento acadêmico do aluno.

Outro ponto é o interesse pessoal pelo assunto, visto a facilidade na obtenção de informações dentro da empresa - Banco do Brasil e a proximidade profissional com o desenvolvimento de produtos e serviços a partir do estudo das características especiais de cada segmento de cliente dentro do BB.

Cabe ainda ressaltar a importância do estudo da segmentação para fins econômico-sociais, tentando identificar meios pelos quais se consiga ampliar o índice de bancarização do brasileiro e por conseqüência, o acesso ao crédito e às facilidades bancárias que acabam por proporcionar o desenvolvimento da sociedade.

2. METODOLOGIA

Para CRUZ & RIBEIRO (2008, p.43) a Metodologia é:

o estudo dos métodos. Ou então as etapas a seguir num determinado processo. Tem como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. Além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte.

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. Em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Dessas afirmações pode-se concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

A Metodologia é a explicação minuciosa, específica, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, seja por meio de questionário, entrevista, entre outros, do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou na pesquisa. (SALOMON, 2001)

2.1 Métodos de Abordagem

Segundo LAKATOS e MARCONI (2003) alguns especialistas costumam fazer uma distinção entre método e métodos, por se apresentarem em níveis bem distintos, no que se refere ao seu posicionamento filosófico, ao seu grau de abstração, à sua finalidade, à sua ação nas etapas e ao momento em que se situam.

Assim posto e considerando essa diferença, o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, com nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado Método de Abordagem, que engloba o Indutivo, o Dedutivo, o Hipotético-dedutivo e o Dialético.

2.1.1 Método Indutivo

É utilizado pela ciência para construir hipóteses, leis e teorias. O argumento indutivo baseia-se na generalização de propriedades comuns a certo número de casos.

Assim, o grau de confirmação dos estudos depende das evidências ocorrentes. A indução é um método válido, porém não é infalível

2.1.2 Método Dedutivo

O método leva o pesquisador do desconhecido ao conhecido com pouca margem de erro, mas por outro lado é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exceder as premissas.

Para a dedução utiliza-se a síntese. Por meio de um fato geral e conhecido, pode-se dividi-lo e conhecer suas partes. Assim percebe-se que a indução e dedução são processos que se complementam.

Método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho apresenta características de observação, análise e síntese do problema proposto.

Como complemento às possibilidades de métodos a serem utilizados em uma pesquisa, apresentam-se ainda: o Método Hipotético-dedutivo que permeia a percepção da lacuna nos conhecimentos e o Método Dialético que penetra o mundo dos fenômenos, por meio de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Nem sempre se consegue limitar ou quantificar o uso de um ou outro método e, em diversas situações de pesquisa, esses se confundem e se complementam.

2.2 Métodos de Procedimento

Constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao estudo e estão limitadas a um domínio particular. Nas ciências sociais os principais métodos de procedimento são:

- a) histórico;
- b) comparativo;
- c) monográfico ou estudo de caso;

- d) estatístico;
- e) tipológico;
- f) funcionalista;
- g) estruturalista.

Para a composição deste trabalho utilizou-se o método de procedimento monográfico ou estudo de caso que, segundo LAKATOS e MARCONI (2003), consiste na observação de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades. Foi criado para utilização no estudo das famílias operárias na Europa.

O estudo monográfico pode também abranger o conjunto das atividades de um grupo social particular, como, por exemplo: as cooperativas, um conjunto de empresas, os profissionais de um determinado ramo de atividade ou um estudo de propensão à compra por parte de um grupo de consumidores. A vantagem do método consiste em respeitar a "totalidade solidária" dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo em sua unidade concreta, evitando a dissociação prematura dos seus elementos.

2.3 Técnicas de Pesquisa

Para CRUZ e RIBEIRO (2008) as técnicas de pesquisa são consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados. Apresentam duas grandes divisões: *documentação indireta*, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica e *documentação direta*. Esta última subdividindo-se em:

- a) Observação direta intensiva, com as técnicas da:

Observação: que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos. Pode ser: Sistemática, Assistemática; Participante, Não-participante; Individual, em Equipe; na Vida Real, ou em Laboratório;

Entrevista: é uma conversação realizada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador a obtenção da informação necessária. Com os tipos: Padronizada ou Estruturada; Despadronizada ou Não-Estruturada; Painel.

b) Observação direta extensiva, apresentando as técnicas:

Questionário: série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador;

Formulário: perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado;

Testes: instrumento com a finalidade de obter dados que permitam medir o rendimento, a freqüência, a capacidade ou a conduta de indivíduos, de forma quantitativa;

Análise de conteúdo: permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação;

Pesquisa de mercado: é a obtenção de informações sobre o mercado, de maneira organizada e sistemática, tendo em vista ajudar no processo decisório nas empresas, minimizando a margem de erros.

Independentemente da técnica ou das técnicas escolhidas, deve-se descrever tanto a característica quanto a forma de sua aplicação, indicando, inclusive, como se pensa codificar e tabular os dados obtidos.

Assim como nos métodos de abordagem, ao se compor um trabalho monográfico, tem-se uma combinação de técnicas de pesquisa utilizadas. Para a elaboração deste trabalho, utilizou-se amplamente essa prerrogativa, tendo a pesquisa permeado os campos da observação direta intensiva, com técnica da observação e na observação direta extensiva, com análise de conteúdo e pesquisa de mercado.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste tópico o trabalho terá sua consolidação, com o amparo dos conceitos teóricos acerca do tema abordado. As visões conceituais de *Marketing* e Segmentação são apresentadas de forma a contribuir para um melhor entendimento das facetas, desse ramo da Administração, presentes no Estudo de Caso. As bases do *Marketing* são expostas a fim de estruturar as ações contemporâneas da administração de *marketing*, mercadológica e negocial observadas na empresa analisada.

3.1 Conceitos de *Marketing*

Considerando as inúmeras definições, conceitos e análises feitas acerca da conceituação do *marketing*, KOTLER estabelece uma distinção primária entre as definições sociais e gerenciais do *marketing*.

Do ponto de vista social para KOTLER (2000, P.30) *Marketing* é “um processo social por meio do qual pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Já com uma definição/conceito sob a visão gerencial do *marketing*, AMA - *American Marketing Association*, 1999 *apud* KOTLER (2000), definição atualizada de *marketing*, que descreve o *marketing* como sendo o: “processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”; estrutura seu embasamento do assunto.

Outra abordagem importante é a dada por SEMENIK e BAMOSSY (1995) onde, para iniciar sua conceituação de *marketing*, defendem primeiramente que se desfaçam mitos e conceitos enganosos sobre o *marketing*, como por exemplo:

- a) *Marketing não é propaganda*. Embora a propaganda seja uma ferramenta valiosa do *marketing*;
- b) *Marketing não é venda*. Grande parte do processo decisório e da implementação do *marketing* se vale da venda de produtos e serviços, porém o entendimento de *marketing* é mais amplo e complexo do que somente as vendas propriamente ditas;

c) *Marketing não é meramente bom senso*. Alguns defendem que, após estratégia de *marketing* bem concebida e articulada, a consequência, com bom senso, é sempre o sucesso; o que não ocorre na totalidade dos casos.

3.2 Breve Histórico do *Marketing*

Apesar de estar presente ao longo de toda história da humanidade, na própria gênese do comércio, o *marketing* é um campo de estudo novo se comparado com os demais campos do saber.

Segundo RICHERS (1986) o estudo do mercado surgiu da necessidade dos industriais em administrar a nova realidade oriunda da Revolução Industrial, que causou uma transformação importante de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. Neste estágio o *marketing* ainda é inseparável da economia e da administração clássica, pois inicialmente sua preocupação era puramente de logística e produtividade, com o intuito de maximização dos lucros. Os consumidores não tinham qualquer poder de barganha e a concorrência era praticamente inexistente.

Essa realidade manteve-se inalterada até fins da Segunda Guerra Mundial quando, então, reagindo ao crescimento da concorrência, estudiosos do mercado começaram a teorizar sobre como atrair, manter e rentabilizar seus consumidores. Surgiu então a cultura de vender a qualquer preço.

SOUZA (1999), descreve a evolução do *marketing* até início dos anos 2000, usando as gerações para caracterizar os períodos, metodologia de divisão também utilizada por SIQUEIRA (2005) que complementa a Oitava Geração com perspectivas de *marketing* até meados dos anos 2000, conforme a seguir:

a) Primeira Geração – anos 1950-1960:

Expansão e aceitação do termo “*Marketing*”. Utilização intensiva das ferramentas de *marketing* (vendas pessoais, propaganda, canais de distribuição – atacado e varejo);

b) Segunda Geração – anos 1970:

Consolidação da área de *marketing* nas grandes e médias empresas. Planejamento e implantação de programas de *marketing* e na propaganda a expansão das mídias de TV, rádios FM e revistas especializadas;

c) Terceira Geração – primeira metade dos anos 1980:

Penetração mesmo que lenta do conceito de orientação para o mercado. Com o surgimento das primeiras soluções de TI houve um desenvolvimento das análises matemáticas e estatísticas e pesquisas de mercado além do planejamento de *marketing* entrar na era da segmentação de mercado;

d) Quarta Geração – segunda metade dos anos 1980:

Maior conhecimento dos públicos interno e externos. Ampliação da preocupação com o valor da imagem da organização, começa-se a falar em endomarketing³, há uma concentração no posicionamento competitivo e por consequência, melhor produção e distribuição surgindo a proliferação das marcas mundiais;

e) Quinta Geração – início dos anos 1990:

Busca-se a fidelização do cliente, preocupação com os custos do marketing e relação/retorno do clientes;

f) Sexta Geração – anos 1992-1995:

O *marketing* de banco de dados, mercados sofisticados e exigentes. Há a preocupação de se estudar o consumidor para que ele possa ser atingido com maior eficiência. Conceito de ciclo de vida para a ação de consumo e os produtos;

g) Sétima Geração – início da segunda metade dos anos 1990:

Desenvolvimento do *marketing* online e interativo. *Marketing* via WWW – rede mundial, com a comunicação e o canal de vendas em um só meio;

³ Endomarketing: Conjunto de ações de Marketing Institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores).

h) Oitava Geração – final dos anos 1990 até meados dos anos 2000:

Desenvolvimento das linhas 0800, SAC (serviços de atendimento ao consumidor). As organizações entendem, definitivamente, que devem comunicar-se com o cliente, pesquisá-lo e aprender com ele. Atendendo-o com valor agregado e, finalmente, praticando a teoria do marketing dos anos 50 – orientado ao Cliente.

Para SCHARF (2008) já ao final dos anos 2000 a estrutura do *marketing* apresenta características que abrangem um *mix* de oportunidades e caminhos. O bom profissional de *marketing* ou responsável pela administração do *marketing* tem que perceber, principalmente, as nuances da era digital e adotar uma postura que se posicione frente a: globalização, abertura de setores industriais e de serviços, privatizações, terceirizações, busca da melhoria do desempenho pela comparação com as melhores práticas - *benchmarking*⁴, administração de equipes multidisciplinares, gestão do conhecimento, dentre outros.

3.3 Composto de Marketing

Para SEMENIK e BAMOSSY (2005), o *Marketing Mix* ou Composto de *Marketing* ou, também chamado de, Composto Mercadológico refere-se às quatro áreas primárias do processo decisório associado ao *marketing*. As quatro áreas são delimitadas por decisões de produto, decisões de preço, decisões de lugar (ou distribuição) e por decisões de comunicação.

O *Marketing Mix* é frequentemente chamado de os “quatro pés” – 4Ps, assim denominado pois corresponde aos termos em inglês para *Product* (Produto), *Price* (Preço), *Place* (Local) e *Promotion* (Promoção). Descrição usada pela primeira vez por E. Jerome McCarthy em seu livro *Basic Marketing* no início dos anos 60.

Com uma visão avaliativa LAUTERBORN (1990, p. 61) dizia “a era industrial está agonizando e já estamos no meio de uma nova era: a da Informação, dos Serviços e do Cliente. As empresas que estão dominando o mercado são empresas

⁴ *Benchmarking*: Processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização.

sem fábrica, centradas em grande capital, produção de conhecimento, informação e serviços”.

Assim, surgia a teoria dos “quatro cês” - 4Cs considerando que as empresas deviam se concentrar no Cliente, entendendo a importância da apresentação do produto em relação aos desejos ou necessidades desse cliente e especialmente pelo custo que ele estaria disposto a pagar. Com os significados também originários da língua inglesa, tinha-se: *Customer Solution* (Cliente), *Customer Cost* (Custo), *Convenience* (Conveniência), *Communication* (Comunicação).

Assim como outros autores, Kotler reprisou e discutiu as premissas das teorias dos 4Ps e 4Cs, fazendo inclusive, um paralelo entre as duas.

Segundo KOTLER (2003) o *Marketing Mix* se divide em 4Ps, que são formas de influências sobre os canais de comercialização e dos consumidores finais, que correspondem aos 4Cs do cliente. Apresentando as relações da seguinte maneira:

- a) *Produto-Cliente*: tudo o que se refere ao produto ou serviço em si, como formulação física, características, produção, qualidade, marca, design, embalagem;
- b) *Preço-Custo*: referente a política de preços, descontos, além das formas e prazos de pagamento;
- c) *Praça-Conveniência*: apresentação do produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo, canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte;
- d) *Promoção-Comunicação*: todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, propaganda.

Dessa forma, observa-se que cada elemento do *Marketing Mix* contém diversas possibilidades. Assim, um empresário pode produzir e colocar um ou mais produtos no mercado, e eles podem estar relacionados entre si ou não. Os produtos podem ser distribuídos pelos atacadistas, para varejistas ou até mesmo diretamente para o consumidor final. Finalmente, das várias alternativas, a administração deve selecionar uma combinação de fatores que vão satisfaçam os mercados-alvo e atinjam os objetivos de marketing e da organização.

3.4 Estratégias de *Marketing*

THOMAS e GARDNER (1985) *apud* SIQUEIRA (2005) afirmam que o *Marketing* estratégico está focado na definição de uma estrutura ampla do *marketing* para conseguir e manter uma vantagem competitiva. Já a estratégia de *marketing* envolve o projeto e a implantação de um plano que combine os elementos do *Marketing Mix* para atingir os objetivos de curto prazo da organização.

Já segundo BRETZKE (2000) a estratégia é a produção de planos para atingir objetivos, e as estratégias de *marketing* são aqueles planos desenhados para atingir objetivos do *marketing*. Uma boa estratégia de *marketing* deveria integrar os objetivos, políticas, e sequências de ação - tática num todo coerente da organização colocando-a numa posição de cumprimento eficaz e eficiente da sua missão.

3.4.1 Segmentação de Mercado

O ponto crítico no planejamento de marketing é a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão do administrador é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação é definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma organização. A segmentação de mercado fundamenta-se na ideia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores

SIQUEIRA (2005) fala ainda da importância da segmentação para as estratégias de negócios e de *marketing*. Conceito que se desenvolveu desde a fase em que a segmentação era vista como um processo de partição, ou simples levantamento dos segmentos de mercado que poderiam ser atingidos por compostos de *marketing*; evoluindo para a fase do posicionamento em que a segmentação é tida como parte do processo de competitividade da empresa e, finalmente atingindo a etapa da priorização em que se busca a escolha estratégica de segmentos com a finalidade de se obter vantagem competitiva.

WEINSTEIN (1999) elenca as principais vantagens e benefícios decorrentes da segmentação como: a maior capacidade para o delineamento das oportunidades de *marketing*, alocação mais adequada dos recursos de *marketing* da organização e o ajustamento mais eficiente dos produtos e programas de marketing da empresa ao mercado.

Segmentar o mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são chamados segmentos.

Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de *marketing* ou ação de venda focada. Isto é, tendem a ter sentimentos e percepções semelhantes sobre um rol de *marketing*, composto para um determinado produto.

3.4.1.1 Níveis de Segmentação de Mercado

A segmentação é um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa. Conforme KOTLER (2000), as empresas podem adotar cinco níveis de segmentação: *marketing* de massa, *marketing* de segmento, *marketing* de nicho, *marketing* local e *marketing* individual.

É importante para as empresas definir segmentos específicos para se direcionar com compostos de marketing customizados, pois desta maneira a empresa ganhará vantagem competitiva.

a) *Marketing de Massa*: o vendedor/produtor se dedica à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores, criando assim um maior mercado potencial com conseqüente redução de custos.

b) *Marketing de Segmento*: Para KOTLER (2000), segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificáveis em um mercado. As pessoas diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. As empresas estão procurando isolar alguns segmentos amplos que formam

um mercado e personalizar seus produtos para este mercado, visto que os consumidores são bastantes similares em desejos e necessidades, mas não são iguais. O *marketing* de segmento não é tão preciso quando o *marketing* individual, mas é muito mais preciso que o *marketing* de massa.

c) *Marketing de Nicho*: KARSAKLIAN (2001) define esse nível como o processo de direcionar-se para um segmento de mercado relativamente pequeno com um composto de marketing especializado. Nicho é um grupo mais restrito de compradores. As empresas identificam nichos dividindo um segmento em vários subsegmentos. Os nichos de mercado são bem menores. As empresas de nichos conhecem bem melhor as necessidades de seus consumidores.

KOTLER (2000) complementa com a informação de que os clientes de um nicho atraente têm um conjunto de necessidades distintas, os clientes concordam em pagar um preço mais alta à empresa que melhor suprir essas necessidades. As receitas são geradas pela especialização.

d) *Marketing Local*: Definido por BRETZKE (2000) como sendo um marketing voltado para as características regionais e locais dos consumidores, com programas e produtos preparados sob medida conforme a necessidade e desejos de grupos de comunidades locais.

e) *Marketing Individual*: Segundo SIQUEIRA (2005) e, corroborando com o pensamento, KOTLER (2000), é o processo de direcionamento a consumidores individualizando e personalizando os esforços para cada um deles. Este é o segmento mais subdividido que pode existir. É o segmento de um comprador, *marketing* customizado ou *marketing* "one to one". Dentro do *marketing* individual temos o *automarketing*, que é uma forma de *marketing* individual onde o consumidor assume mais responsabilidade para determinar que produtos e marcas comprar. A tendência é o direcionamento dos mercados na direção da individualização e personalização dos mercados.

3.4.1.2 Variáveis da Segmentação de Mercado

Os profissionais de Marketing devem encontrar a melhor maneira de segmentar o mercado e a forma de visualizar a estrutura desse mercado. As formas de segmentar,

vão depender muito do tipo de produto comercializado e das exigências do mercado e clientes. Existem inúmeras combinações de segmentação para um determinado mercado, sobretudo se a empresa cogita combinar diversas variáveis.

Os autores possuem definições bem semelhantes das diversas formas de apresentação das variáveis. Observa-se porém, uma diferença na subdivisão apresentada em AAKER (2007) em que as variáveis de segmentação são apresentadas como: Segmentação Demográfica, Segmentação Psicográfica ou Socioeconômica e Segmentação Geográfica; enquanto que KOTLER (2000) e Churchill & Peter (2000) apresentam um número maior de variáveis analisadas.

Para KOTLER (2000) e Churchill & Peter (2000) as variáveis de segmentação básicas seriam:

a) *Segmentação Geográfica*: requer uma divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, cidades ou bairros. A segmentação divide um mercado global em grupos homogêneos. As empresas podem optar por atuar em um ou mais mercados geográficos. Na segmentação geográfica, as diferenças regionais são consideradas.

b) *Segmentação Demográfica*: consiste na divisão do mercado em diferentes grupos, com base em variáveis demográficas. São as bases mais populares para segmentação dos grupos de consumo, pois as necessidades e desejos variam conforme as mudanças demográficas. Estas são as mais fáceis de serem avaliadas. A maioria das empresas segmenta o mercado combinando duas ou mais variáveis demográficas, como por exemplo, sexo e idade.

c) *Segmentação Psicográfica ou Socioeconômica*: segmenta o mercado pelos perfis do estilo de vida dos diferentes consumidores. Segmenta os grupos na classe social, na personalidade, nas atitudes e na percepção. A segmentação psicográfica produz uma descrição muito mais rica de um mercado-alvo potencial do que seria possível de outro modo. Essas bases de segmentação permitem que o profissional de marketing entenda verdadeiramente o funcionamento interno de consumidores potenciais antes de desenvolver um composto de marketing dirigido para eles.

d) *Segmentação Comportamental*: divide os consumidores potenciais em grupos com base em seus conhecimentos de um ou mais produtos do *Mix*, da sua atitude em

relação ao produto. As variáveis comportamentais – *status*, índice de utilização, fidelidade – são determinadas como os melhores pontos de partida para se construir os segmentos de mercado.

4. ESTUDO DE CASO

Como um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do país, o Banco do Brasil impulsiona a economia e o desenvolvimento, atuando de forma responsável para promover a inclusão social, por meio da geração de trabalho e renda. E para que essas premissas continuem pautando o desenvolvimento da instituição, que uma estruturação segmentada do negócio se faz necessária, o que será apresentado no Estudo de Caso.

4.1 Histórico da Empresa

Com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a lançar o serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. 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 resultado dos investimentos em tecnologia, do treinamento de 82,5 mil funcionários, da estratégia de segmentação dos mercados, do atendimento especializado e da busca constante por eficiência. Tudo isso, aliado à tradição da Empresa, fez do Banco do Brasil uma organização ágil, moderna e competitiva, com capacidade de atender as mais diversas demandas de negócios do País.

Uma empresa que com o desenvolvimento das melhores práticas bancárias e aplicando o melhor da teoria administrativa – tema dessa monografia – perpetuará o êxito alcançando a cada dia sua Missão, que é: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Compondo os nove principais Valores da instituição, destacam-se alguns que somente são mantidos, por meio de uma gestão responsável e que atende os princípios da Administração que nortearam essa Monografia – dentre eles: excelência e especialização no relacionamento com o cliente; gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; marca como diferencial competitivo e comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação. A distribuição societária do Banco do Brasil está representada no anexo a.

4.2 Modelo de Segmentação no Banco do Brasil

O Banco do Brasil adota um programa de segmentação subdividido em dois módulos: o *modelo de relacionamento* e a *segmentação comportamental*, para melhor conhecer as características, potencialidades e perfil de consumo dos clientes pessoas físicas.

Considerando aspectos gerais, as definições a seguir são utilizadas pela área de clientes pessoas físicas do Banco do Brasil – vinculada a Diretoria de Varejo - Direv :

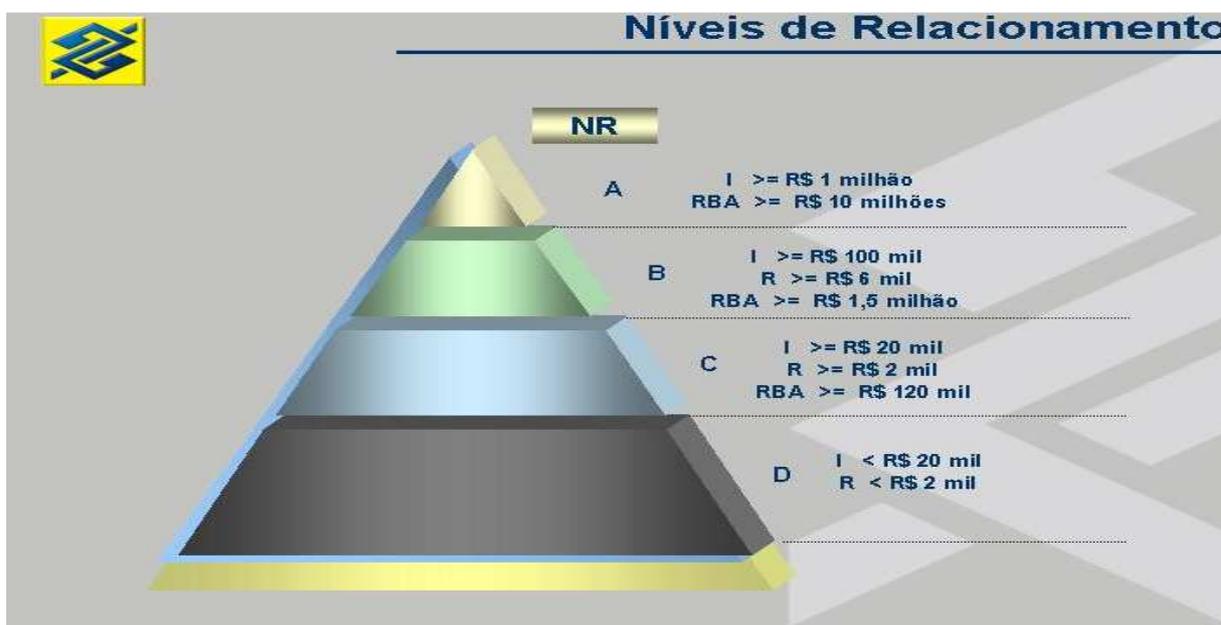
- a) cliente: pessoa física que possui qualquer produto ou serviço ativo no Banco;
- b) cliente correntista: pessoa física que possui conta corrente no Banco;
- c) cliente não correntista ou cliente produto: pessoa física que possui qualquer produto ou serviço bancário ou não bancário, diferente de conta corrente;
- d) cadastro: pessoa física com código MCI, mas que não possui qualquer produto ou serviço do Banco;
- e) consumidor ou usuário: pessoa física que não tem qualquer vínculo com o Banco, mas que apresenta potencial para consumo de produtos e serviços bancários e não bancários.

4.3 Modelo de Relacionamento

O modelo de relacionamento com clientes correntistas compreende:

a) a classificação dos clientes em quatro níveis de relacionamento (A, B, C ou D), de acordo com os critérios de renda bruta mensal (R), volume de investimentos (I) e Renda Bruta Agropecuária Anual (RBA);

Figura 1 (Níveis de Relacionamento – Classificação e Parâmetros)



b) a pontuação dos clientes, considerando o potencial de negócios e o estágio de relacionamento do cliente com o Banco;

c) a inclusão dos clientes em carteiras e grupos negociais ou informativos, que possibilita a esses clientes receber os diferenciais de atendimento além de ofertas de produtos e serviços definidos para cada grupamento: carteiras *Private*, *Estilo*, *Exclusivo* e grupos *Preferenciais*.

A implementação de um modelo de relacionamento tem como objetivo a fidelização dos clientes e o incremento de receitas e negócios, como forma de alcançar maior competitividade da empresa e maior satisfação dos clientes. Esse objetivo se fundamenta no processo de atendimento adequado nas diversas fases do ciclo de vida

financeiro dos clientes - atração, rentabilização, fidelização e retenção, que possibilita:

- a) redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento;
- b) organização da força de vendas para o mercado pessoa física;
- c) utilização da visão cliente para o direcionamento dos negócios e definição de metas.

A segmentação comportamental é uma metodologia de classificação de clientes correntistas em grupos homogêneos, observando-se variáveis como: dados cadastrais, fluxo financeiro, consumo de produtos e serviços, rentabilidade e utilização de canais.

Foram identificados cinco segmentos comportamentais, os quais receberam denominações que buscam refletir a característica predominante em cada segmento:

- a) empreendedor;
- b) investidor;
- c) poupador;
- d) tomador;
- e) básico.

A interação entre as duas abordagens - modelo de relacionamento e segmentação comportamental permite que o Banco identifique a que segmento um cliente pertence, possibilitando um melhor atendimento de suas necessidades.

O modelo de relacionamento com clientes não-correntistas define como público-alvo pessoas físicas, sem posse de conta corrente ativa, possuidores de quaisquer outros produtos e/ou serviços bancários ou não bancários. Estão excluídos do modelo não correntistas os poupadores, acionistas e beneficiários do INSS.

A estratégia de relacionamento com nichos de mercado é parte do processo evolutivo do Banco do Brasil, em busca de melhorar sua posição no mercado, por meio de oferta diferenciada de produtos e serviços a grupos específicos de clientes, que se constituem em uma oportunidade de mercado e cujas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas. Os objetivos são:

- a) fortalecer os posicionamentos de marca - identidade com o cliente e de empresa - banco completo, com visão sustentável dos negócios;
- b) incorporar visão externa do comportamento do cliente relacionada ao seu grupo de afinidade;

- c) avançar no conhecimento sobre grupos específicos e criar soluções atraentes para o cliente;
- d) aumentar as barreiras de saída e a rentabilidade para o Banco.

4.3.1 Modelo de Relacionamento: Classificação dos Clientes nos Níveis de Relacionamento

O estabelecimento dos níveis de relacionamento - NR objetiva identificar o potencial de negócios dos clientes, além de orientar, padronizar a forma de relacionamento e organizar a força de vendas para garantir a fidelização dos clientes e o incremento de receitas e de negócios.

São considerados clientes as pessoas físicas que possuem qualquer produto ativo ou serviço no Banco do Brasil, detentores ou não de conta corrente.

Os clientes são classificados em quatro níveis, de acordo com o potencial de negócios. Para a classificação, são utilizados os critérios de renda bruta mensal, renda bruta agropecuária anual - RBA e investimentos.

O sistema Segmentação do Mercado Interno - SMI adota os seguintes procedimentos para classificar os clientes com base na RBA:

- a) inicialmente, é verificado se no cadastro do cliente estão registrados os dados de produção agropecuária. Caso positivo estes dados são considerados. Se não, as informações são obtidas na análise de crédito - ANC e somente para estes clientes é observado o critério de limite de crédito vigente;
- b) a soma de todas as receitas (agrícolas e pecuárias) de cada cliente para determinado ano é considerada;
- c) para cada receita, observa-se a "obtida" (realizada) ou a "prevista". Se existir "receita obtida", esta é utilizada, caso contrário, é considerada a "receita prevista";
- d) as receitas do ano-calendário anterior são consideradas para classificar os clientes no período entre os dias primeiro de janeiro a 30 de junho. A partir de primeiro de julho até 31 de dezembro de cada ano são consideradas as receitas do ano-calendário atual.

No critério investimentos é considerada a média dos últimos seis meses da média de saldos diários - MSD de:

- a) valor em reais de ações escriturais custodiadas pelo Banco;
- b) reserva de previdência aberta;
- c) títulos de capitalização;
- d) depósitos a prazo;
- e) poupança;
- f) fundos de investimentos, com exceção dos fundos vinculados a recursos do FGTS, que não são considerados no parâmetro de investimentos.

A classificação nos níveis de relacionamento ocorre de forma automática a cada seis meses da última classificação do cliente ou a qualquer tempo de forma manual, caso alguma das condições tenha sido alterada (renda bruta, investimentos ou RBA).

A classificação do cliente é um indicativo de seu potencial. O que efetivamente determina o tipo de relacionamento e os diferenciais de atendimento - ofertas de produtos e serviços - é a carteira ou grupo em que o cliente está incluído, que será apresentado adiante.

Os níveis de relacionamento apresentam diretrizes específicas, conforme indicado na Figura 1, anteriormente mostrada, e que segue descrito:

- a) nível de relacionamento A - NR A: clientes com investimentos iguais ou maiores que R\$ 1 milhão ou RBA igual ou maior que R\$ 10 milhões/ano;
- b) nível de relacionamento B - NR B: clientes com renda igual ou maior que R\$ 6 mil ou investimentos iguais ou maiores que R\$ 100 mil e menores que R\$ 1 milhão ou RBA igual ou maior que R\$ 1,5 milhão/ano e menor que R\$ 10 milhões/ano;
- c) nível de relacionamento C - NR C: clientes com renda igual ou maior que R\$ 2 mil e menor que R\$ 6 mil ou investimentos iguais ou maiores que R\$ 20 mil e menores que R\$ 100 mil ou RBA igual ou maior que R\$ 120 mil/ano e menor que R\$ 1,5 milhão/ano;
- d) nível de relacionamento D - NR D: clientes com renda menor que R\$ 2 mil ou investimentos menores que R\$ 20 mil.

Ao serem classificados nos níveis de relacionamento, os clientes são agrupados em diferentes categorias, que indicam o motivo do cliente estar enquadrado em determinado NR:

- a) *agroempresário investidor sofisticado*: cliente correntista com RBA igual ou maior que R\$ 10 milhões e MSD de investimentos igual ou maior que R\$ 10 milhões;
- b) *agroempresário investidor private*: cliente correntista com RBA igual ou maior que R\$ 10 milhões e MSD de investimentos igual ou maior que R\$ 1 milhão e menor que R\$ 10 milhões;
- c) *agroempresário private*: cliente correntista com RBA igual ou maior que R\$ 10 milhões;
- d) *investidor sofisticado*: cliente detentor de conta corrente ativa com MSD de investimentos igual ou maior que R\$ 10 milhões;
- e) *investidor private*: cliente detentor de conta corrente ativa com MSD de investimentos entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões;
- f) *poupador sofisticado*: cliente sem conta corrente, com MSD de investimentos igual ou maior que R\$ 10 milhões;
- g) *poupador private*: cliente sem conta corrente, com MSD de investimentos entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões;
- h) *potencial private*: cliente identificado externamente como *private*, mas sem investimentos no Banco do Brasil para caracterizá-lo como tal;
- i) *agroempresário*: cliente correntista que possui RBA;
- j) *correntista renda e investimento*: cliente detentor de conta corrente ativa, que atende aos critérios de renda e de investimentos para ser classificado no nível de relacionamento;
- k) *correntista investimento*: cliente detentor de conta corrente ativa e que atende somente ao critério de investimento;
- l) *correntista renda*: cliente detentor de conta corrente ativa e que atende somente ao critério de renda;
- m) *correntista sem renda informada*: cliente detentor de conta corrente ativa sem informação de renda no cadastro (somente para o NR D);
- n) *cliente renda e investimento*: cliente sem conta corrente, que atende aos critérios de renda e investimento;
- o) *cliente investimento*: cliente sem conta corrente que atende ao critério de investimento;

- p) *cliente renda*: cliente sem conta corrente que atende ao critério de renda;
- q) *cliente sem renda informada*: cliente sem conta corrente, com posse de algum produto e sem informação de renda no cadastro (restrito ao NR D);
- r) *formador de opinião*: clientes que a agência tem interesse em incluir em carteiras Estilo ou Exclusivo e que não atendem aos critérios dessas carteiras (restrito aos NR B e C).

4.3.2 Modelo de Relacionamento: Pontuação dos Clientes

Os clientes pessoas físicas são pontuados de acordo com o seu potencial de negócios (valores de renda, investimentos e RBA) e o estágio de relacionamento com o Banco do Brasil

Os estágios de relacionamento representam a intensidade do relacionamento do cliente com o Banco e são definidos de acordo com o retorno financeiro do cliente conforme relação apresentada na figura a seguir:

Figura 2 (Estágios de Relacionamento)



A descrição dos conceitos adotados pelo Banco do Brasil para cada estágio é:

a) *atração*: é o estágio da conquista, que é imprescindível para o crescimento da empresa e para a renovação de sua base de clientes. Este estágio deve levar o menor tempo possível, porque requer investimento num período em que não se tem a contrapartida da rentabilidade;

b) *ativação*: estágio de habilitar o cliente a operar com o Banco e consumir seus produtos e serviços. Neste estágio, os clientes apresentam alto potencial de crescimento em negócios, sendo necessário reforço nos contatos pessoais e no relacionamento;

c) *rentabilização*: é um estágio de desenvolvimento do relacionamento cliente-Banco e de incremento de receitas, complementando o portfólio com ofertas de produtos e serviços adequados ao perfil do cliente. Neste estágio, os clientes ainda apresentam potencial de crescimento em resultados financeiros e de aumento do volume dos negócios que já possuem. A demanda por atendimento pessoal ainda é significativa, com suporte de oferta ativa da CABB (Central de Atendimento Banco do Brasil - *Telemarketing* ativo e/ou reativo);

d) *fidelização*: é o estágio de valorizar e proteger a base de clientes. No estágio de fidelização, o esforço do Banco é voltado para a satisfação do cliente e para a oferta de produtos e serviços fidelizadores, possibilitando um relacionamento de longo prazo e com resultados crescentes. O atendimento pessoal ainda é necessário para ações de vendas, assessoria/orientação financeira e operacionalização de determinados serviços;

e) *manutenção*: estágio de preservar e manter o relacionamento no longo prazo com o cliente, de forma a prolongar ao máximo sua capacidade de gerar lucro. É fundamental a atuação do Banco por meio de contatos periódicos e atendimentos pontuais (pessoais ou automatizados), sustentando os resultados adquiridos. Neste estágio, a rentabilidade do cliente e os negócios realizados atendem às expectativas do Banco. Não requer esforço de venda, porém, é importante o funcionário prestar uma assessoria/orientação financeira, além de operacionalizar determinados serviços, conforme as necessidades do cliente.

O estágio de relacionamento do cliente com o Banco é definido a partir da análise de duas variáveis: a margem de contribuição observada e a posse de produtos observada. Para cada variável estabelecida, são utilizados valores de referência. Esses valores são determinados de acordo com o nível de relacionamento do cliente e são passíveis de alterações, conforme a dinâmica do modelo e os direcionamentos estratégicos do Banco.

A atualização do estágio de relacionamento do cliente é realizada mensalmente, na segunda quinzena do mês, após o processamento da gestão de carteiras.

Ainda sobre os estágios definidos no ciclo de vida do cliente em relação à sua pontuação, é importante salientar que nos estágios iniciais (ativação e rentabilização), a pontuação é mais alta, diminuindo à medida que o cliente avança para os estágios de fidelização e manutenção. Isso se deve ao fato de que, no estágio de ativação, o esforço de vendas e a participação do funcionário na abordagem ao cliente é maior, enquanto que, no estágio de manutenção, sua atuação é muito mais de conservar e preservar o relacionamento com o cliente. A pontuação por cliente vai variar, ponto a ponto, de 35 a 8 pontos considerando os estágios do ciclo de vida.

4.3.3 Modelo de Relacionamento: Inclusão de clientes em Carteiras e Grupos - Encarteiramento

Após a verificação do potencial de negócios (valores de renda, investimentos e RBA), o estabelecimento do estágio de relacionamento e a definição de uma pontuação ao cliente, conforme descrito no tópico anterior há a utilização desses critérios para a formação das carteiras e grupos negociais.

Os clientes são incluídos em carteiras ou grupos negociais ou informativos na agência detentora do cadastro do cliente. Para facilitar o atendimento, a inclusão é realizada da seguinte forma:

- a) carteiras negociais: conjunto de clientes com alto potencial de negócios. As carteiras negociais podem ser *Private*, *Estilo* ou *Exclusivo*;
- b) grupos negociais: conjunto de clientes com baixo potencial de negócios. Os grupos negociais são os *Preferenciais*;

c) grupos informativos: conjunto de clientes organizados por características específicas, de forma a facilitar a prospecção de novos negócios.

As carteiras e os grupos são formados pela soma de pontos atribuídos aos clientes, sendo que para as carteiras e grupos negociais em formação até 4.999 pontos; as carteiras e grupos negociais formados: a partir de 5 mil pontos e grupos informativos sem limitação de pontos. O limite máximo para as carteiras e grupos negociais é de 10 mil pontos e pode ser ultrapassado apenas nos casos em que os clientes são repontuados.

Os clientes que não atendem aos critérios para inclusão em carteiras ou grupos negociais, mas que possuem algum produto ativo no Banco, são direcionados para os grupos informativos como por exemplo: cooperados, falecidos, poupador não correntista, benefícios sociais e inadimplentes entre outros.

Comercialmente, o encarteiramento de Pessoa Física no Banco do Brasil se dá por meio da divisão, a seguir, tanto no que diz respeito à parametrização quanto ao nome e conceito.

I) Grupo negocial PREFERENCIAL: para clientes com renda até R\$ 1.999,00 ou investimentos até R\$ 20 mil.

a) juntamente com os grupos informativos, é a base da pirâmide de clientes pessoa física;

b) prevê um relacionamento focado em informações e orientações de portfólio ao cliente;

c) direcionado para uma redução de contatos pessoais por meio de funcionários do atendimento da agência;

d) orienta e direciona para a utilização dos canais automatizados, como terminais de auto-atendimento - TAA, internet e CABB.

II) Carteira do segmento EXCLUSIVO: para clientes com renda entre R\$ 2 mil e R\$ 5.999,00 ou investimentos até R\$ 99.999,00.

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

b) personaliza o contato do Banco com os clientes por meio de funcionários capacitados para prestar orientação negocial, via contatos por telefone ou pessoalmente.

c) O atendimento pessoal dos clientes das carteiras Exclusivo é realizado nas agências, preferencialmente em ambiente apartado do público em geral, independentemente da conta do cliente pertencer à agência procurada.

III) Carteira do Segmento ESTILO: abrangendo clientes com renda mensal igual ou superior a R\$6 mil e/ou volume de investimentos entre R\$100 mil e/ou R\$1 milhão e/ou RBA entre R\$ 1,5 milhão e R\$ 10 milhões, prevê um atendimento personalizado com diferenciais como:

a) agências e espaços com ambientação diferenciada e células de atendimento privativas, a fim proporcionar exclusividade, conforto, comodidade e privacidade no atendimento aos clientes;

b) estacionamento privativo ou serviço de manobrista nas agências Estilo;

c) serviço de *courrier*/mensageiro;

d) assessoria financeira prestada por gerentes com capacitação diferenciada e Certificação Avançada em Investimentos pela ANBID (CPA 20) ou ANDIMA;

e) carteiras com menor número de clientes para proporcionar maior disponibilidade e rapidez no atendimento;

f) gerentes assessorados por assistentes de negócios.

IV) Carteira do segmento *PRIVATE*: para clientes NR A, com volume de investimentos superior a R\$ 1 milhão e/ou RBA superior a R\$ 10 milhões, este segmento possui ainda subsegmentação com a seguinte descrição:

a) Private Sofisticado - clientes com investimentos acima de R\$ 7 milhões e perfil de demanda complexo, incluindo customização de produtos, opiniões técnicas freqüentes e que exigem performance elevada;

b) Private - clientes com investimentos entre R\$ 3 milhões e R\$ 7 milhões, que buscam aconselhamento financeiro e produtos diferenciados;

c) Private afluente - clientes com investimentos entre R\$ 1 milhão e R\$ 3 milhões, que passam a demandar tratamento diferenciado.

E para todos os subsegmentos, além dos diferenciais presentes no segmento Estilo, há uma abordagem conceitual especializada em que a consultoria financeira é realizada por profissionais altamente qualificados. Sempre atentos às melhores oportunidades do mercado e de acordo com os diferentes cenários, os analistas elaboram estratégias de investimento personalizadas, abrangendo fundos de investimentos próprios e de terceiros, investimentos no exterior, serviços de gestão de carteiras de ações, produtos de tesouraria, de seguridade e de previdência. O Banco do Brasil Private oferece completo e diversificado portfólio, rigorosamente selecionado e constantemente monitorado, garantindo melhores resultados, com máxima segurança e confiabilidade.

4.4 Segmentação Comportamental

A segmentação comportamental do Banco do Brasil classifica o cliente pessoa física em grupos homogêneos de comportamento de consumo de produtos e serviços bancários. Tem como objetivos principais:

- a) conhecer as necessidades do cliente;
- b) diferenciar ações de comunicação com o cliente;
- c) adequar portfólio de produtos e serviços;
- d) disponibilizar canais apropriados ao perfil do cliente;
- e) orientar a força de vendas

A classificação dos clientes é feita nos meses de janeiro e julho de forma automática. As variáveis observadas neste processo são os dados cadastrais, produtos e serviços consumidos, utilização de canais, valor de investimentos, tipo e número de operações realizadas, tempo de relacionamento com o Banco e a margem de contribuição.

Apenas para utilização interna, no Banco do Brasil, sem divulgação comercial, cada segmento recebe uma denominação que busca sinalizar a principal característica do segmento e facilitar a diferenciação entre os perfis:

- a) segmento 1 - Empreendedor;
- b) segmento 2 - Investidor;
- c) segmento 3 - Pougador;
- d) segmento 4 - Tomador;
- e) segmento 5 - Básico;
- f) a segmentar;
- g) não segmentável.

As características gerais de cada segmento comportamental explicitam o comportamento de consumo de produtos e serviços bancários dos clientes do Banco do Brasil e orientam o estabelecimento de uma cesta de produtos e serviços customizada às necessidades desses clientes. Essa segmentação é utilizada em conjunto com os Níveis de Relacionamento - NR para o melhor atendimento ao cliente.

4.4.1 Segmento 1 – Empreendedor

Possui como características gerais:

- a) faixa etária dominante: 35 a 55 anos;
- b) escolaridade nível superior e médio;
- c) renda média: R\$2.900,00 - Renda mais elevada dos segmentos;
- d) maioria de homens casados;
- e) são clientes ambiciosos, consumidores, muito bem informados, exigentes que comparam taxas e tarifas.

Quanto à relação cliente-banco:

- a) multibancarizado;
- b) bom nível de conhecimento de produtos bancários
- c) alta utilização de recursos tecnológicos;
- d) valorizam a capilaridade do Banco do Brasil;
- e) necessitam de orientação financeira;
- f) maior consumidor de seguros;
- g) grande quantidade de tomadores de crédito;
- h) maiores valores de empréstimos;
- i) limites altos de cheque especial;

j) realizam compras parceladas e financiadas no cartão de crédito; muita movimentação na conta corrente;

k) segmento de maior rentabilidade.

4.4.2 Segmento 2 – Investidor

Possui como características gerais:

a) idade média: 50 anos - segmento com maior número de pessoas acima de 65 anos;

b) níveis de escolaridade predominantes: nível médio e superior;

c) renda média: R\$2.300 - segundo segmento com renda mais elevada;

d) grande número de pequenos produtores rurais;

e) são clientes conservadores, predominantemente investidores e estabilizados financeiramente

Quanto à relação cliente-banco:

a) muito tempo de conta;

b) fiel e exigente;

c) investidor, compara rentabilidade;

d) necessita de consultoria financeira;

e) valoriza e utiliza o atendimento personalizado.

f) rentabilidade alta;

g) maior consumidor de previdência;

h) não é tomador de crédito;

4.4.3 Segmento 3 – Pougador

Possui como características gerais:

a) idade média: 43 anos - igual à média Banco do Brasil;

b) escolaridade: ensino fundamental;

c) renda média: R\$430 - renda mais baixa dos segmentos;

d) grande quantidade de clientes com profissões correlacionadas com agronegócios;

e) são clientes previdentes, pouco bancarizados.

Quanto à relação cliente-banco:

a) pouco tempo de relacionamento com o Banco;

- b) não se tem muita informação do cliente no Banco do Brasil;
- c) cadastro desatualizado, incompleto;
- d) grande quantidade de poupador não correntista;
- e) muitos casos de clientes que movimentam em outros bancos e mantêm apenas poupança ou investimento no Banco do Brasil;
- f) baixa rentabilidade;
- g) grande quantidade de pensionistas;
- h) não conhecem os produtos do banco;
- i) grande utilização de cartão de lojas para parcelamento de compras;
- j) baixa movimentação da conta corrente;

4.4.4 Segmento 4 – Tomador

Possui como características gerais:

- a) idade média: 39 anos - inferior à media do Banco;
- b) escolaridade: nível fundamental e médio;
- c) renda média: R\$770;
- d) trabalhadores assalariados;
- e) miniprodutores e pequenos produtores rurais;
- f) instabilidade financeira;
- g) são clientes que utilizam muito crédito, consumidores, e que realizam compras parceladas.

Quanto à relação cliente-banco:

- a) pouco tempo de conta;
- b) multibancarizado, tomador de crédito em outro banco;
- c) maior percentual de usuários de CDC empréstimo;
- d) empréstimos equivalentes a 90% da renda;
- e) alto índice de saque no cartão;
- f) grande utilização de ATM e internet;
- g) tomadores de crédito.

4.4.5 Segmento 5 – Básico

Possui como características gerais:

- a) idade média: 42 anos - grande concentração de jovens universitários e idosos;
- b) escolaridade: nível fundamental;
- c) renda média: R\$500;
- d) segmento com maior concentração de miniprodutores (RBA<10 mil);
- e) são clientes com pouca utilização de crédito, consumidores moderados, com baixa movimentação e posse de poucos produtos.

Quanto à relação cliente-banco:

- a) pouco tempo de conta;
- b) fidelidade vinculada à FOPAG;
- c) rentabilidade baixa;
- d) pouco conhecimento dos produtos Banco do Brasil;
- e) grande quantidade de clientes que recebem salário pelo Banco do Brasil;
- f) baixo índice de investimentos;
- g) menor quantidade de clientes tomadores de crédito;
- h) menor gasto em cartão de crédito.

4.4.6 “A segmentar” e “não segmentável”

Ao abrir uma conta, o cliente recebe, automaticamente, a denominação "a segmentar". Posteriormente, na rodada automatizada que ocorre nos meses de janeiro e julho de cada ano, o sistema verifica se o tempo de relacionamento do cliente com o banco é superior a 6 meses e o classifica em um dos 5 segmentos comportamentais

Clientes que não se enquadram no público alvo, serão classificados como "não segmentável" até uma próxima classificação sistêmica.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Percebe-se que todo o desenvolvimento da estratégia de segmentação adotada pelo Banco do Brasil, é amparada pela teoria clássica e contemporânea da segmentação de mercado e clientes do *Marketing*. Considerando como clássica a teoria de 50 ou 60 anos, visto que a abordagem do Tema é recente.

Quando SOUZA (1999) descreve a evolução do Marketing, já se observa a preocupação e a busca da fidelização do cliente, e o estudo da relação custo/retorno já no início dos anos 90. Com o aprimoramento dessa tendência, os desdobramentos surgiram e são amplamente utilizados pelo BB.

Considerando as formas de identificação, classificação e agrupamento dos clientes, que o Banco do Brasil utiliza, se vê presente o pensamento de SCHARF (2008), que fala da abrangência do *mix* de oportunidades e como a junção dos elementos técnicos relativos à segmentação e os elementos do novo mundo digital proporcionarão um melhor aproveitamento das relações negociais e comerciais.

A forma de atuação desenvolvida pelo BB em que públicos são divididos por renda, ramo de atuação, perfil de consumo, propensão à compra e outras características, denota a utilização do princípio do 4ps e 4cs descritos por KOTLER (2003) e SEMENIK e BAMOSSY (2005) havendo um paralelo traçado por Kotler entre as duas teorias. Esses princípios norteiam as decisões do BB em criar os segmentos como o Estilo e *Private*, ou sua motivação em criar um produto específico para produtores rurais que atuam com um tipo de lavoura em alguma região pontual do país por exemplo.

Quando se estuda os normativos do BB conhecendo as características e estratégias seguidas pela instituição, no que tange à sua atuação segmentada, vê-se evidenciado o conteúdo do livro do KOTLER (2000) que descreve os níveis de segmentação de mercado com os conceitos de *Marketing* de massa, de segmento, de nicho, local e individual e se percebe que exatamente os mesmos conceitos seguidos pelo BB.

Quando KARSAKLIAN (2001) define o *Marketing* de nicho, por exemplo, pode-se observar exemplos claros dessa aplicação na instituição estudada. A estratégia de

relacionamento com nichos de mercado é parte da busca do Banco do Brasil em melhorar sua posição no mercado, por meio de oferta diferenciada de produtos e serviços a um grupo reduzido de clientes, que representam uma oportunidade de mercado e cujas necessidades não estão sendo totalmente atendidas seja pelo Banco seja pelo mercado de um modo geral. Várias são as frentes de atuação do Banco nesses nichos, com um atendimento especializado ou desenvolvimento de produtos específicos para públicos como: universitários, jovens com menos de 16 anos, comunidade Nipo-Brasileira, revendedores da empresa de cosméticos Natura, dentre outros.

Na definição principal do Banco do Brasil em relação a sua forma de segmentação, dividida em *modelo de relacionamento* e a *segmentação comportamental*, que foi descrita em detalhes no trabalho, observa-se até mesmo a nomenclatura utilizada por Churchill & Peter (2000) quando conceituam as variáveis de segmentação em segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e COMPORTAMENTAL. Não se trata de coincidência, mas apenas de uma unicidade de pensamentos e utilização de princípios que são quase uma receita para o sucesso.

Não se defende que os conceitos criados pelos estudiosos sejam imutáveis e vistos como verdades absolutas, ao contrário, visto que o mundo corporativo é dinâmico e novas teorias e conceitos surgem a todo instante. Mas os princípios relacionados no trabalho têm atingido objetivos audaciosos e, portanto, com as frequentes adaptações que se fazem necessárias, sempre serão bem utilizados.

6. CONCLUSÃO

A execução deste trabalho evidenciou a importância do estudo da gestão de clientes nas organizações e como este estudo pode ampliar sensivelmente as oportunidades de negócio a partir da consideração das nuances do perfil de cada segmento de cliente.

Tanto o mercado quanto, pioneiramente, o Banco do Brasil, já identificaram que a forma mais sustentável de se potencializar os resultados de uma organização é adequando suas ações estratégicas aos diversos perfis de seus clientes, seja em relação à sua localização, propensão a consumo ou comportamento. Referendando assim, o objetivo geral deste trabalho.

Quando o problema apresentado na monografia indaga sobre a possibilidade de se proporcionar melhor atendimento às expectativas dos clientes, seja no fornecimento de produtos e/ou serviços bancários no Banco do Brasil, a partir da observação de características de segmentação, tais como: renda, atividade, idade, distribuição geográfica e nichos de mercado; tem-se fortemente comprovada a resposta positiva.

Quer na determinação de uma taxa de câmbio customizada para um cliente Private, quer na abordagem eletrônica de um terminal de auto atendimento, ou na abertura de uma conta corrente para um universitário, em todas as ações estão presentes os conceitos de segmentação/marketing de nicho, ou comportamental ou individual.

Desta forma se observa o atingimento de cada um dos objetivos específicos propostos inicialmente, e com uma visão amplificada do potencial estratégico que a segmentação possui. Fica evidenciada a alavancagem de receita/resultados das relações comerciais pela observação de posicionamentos de satisfação comportamental por parte de um cliente que tem sua necessidade atendida.

Outra conclusão que se obtém a partir do estudo, é que mesmo havendo uma grande sinergia entre a teoria do *Marketing* de segmentação, a visão de segmentação do Banco do Brasil e o resultados auferidos por essa relação, alguns pontos podem ser melhorados proporcionando um maior aproveitamento da estrutura existente.

No item 4.3.2 quando foi dito que o estágio de relacionamento do cliente com o Banco é definido a partir da análise de duas variáveis: a margem de contribuição observada e a posse de produtos observada; fica evidenciado que outras variáveis deveriam ser incluídas na definição da análise do relacionamento do cliente como por exemplo: uso de canais alternativos (TAA e internet) e o tempo de relacionamento com o BB, o que refinaria os resultados.

Outra análise é quanto à atenção dispensada ao público da base da pirâmide de clientes. Mesmo que seja um conjunto de clientes com baixa rentabilização, seria importante o desenvolvimento de estratégias que visassem o melhor acompanhamento das ações desse cliente, com criação de produtos e taxas específicas para este nicho, que tanto no BB quanto no mercado é chamado de - menor renda – com rendimentos até R\$ 1.000,00.

Outro ponto importante que deve ser reavaliado é o orçamento destinado aos materiais promocionais da Marca - os brindes personalizados. Observa-se que independentemente do público, todos gostam de replicar a Marca que os atende na sua vida financeira. Guardadas as proporções de requinte para cada segmento, a confecção de um número ainda maior de brindes com a Marca BB traria resultados importantes.

Desta forma, seja na determinação de segmentos para encarteiramento comercial como: Exclusivo, Estilo e *Private* do BB, ou nas estratégias de desenvolvimento de produtos e estabelecimentos de taxas/tarifas diferenciadas, o foco deve ser SEMPRE o CLIENTE. O mercado consegue copiar produtos e serviços com velocidade extrema, mas a implantação de um conceito de atendimento de anseios com um padrão traçado pelo estudo comportamental do cliente, é uma cultura que pode demorar para ser copiada pelos concorrentes. E essa, provavelmente, será a chave das conquistas dos próximos anos, a utilização de inteligência comportamental para entender ou criar as necessidades nos clientes.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.. **Administração Estratégia de Mercado**, 7ª Edição. Porto Alegre, Editora Bookman, 2007.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento**, 1ª edição. São Paulo, Editora Atlas, 2000.
- CHURCHILL, G. A. e PETER, P.. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo, Editora Saraiva, 2000.
- CRUZ, Carla e RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica – Teoria e Prática**, 2ª edição. Rio de Janeiro, Editora Axcel Books, 2004.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**, 10ª edição. São Paulo, Editora Pearson Addison Wesley, 2004. Pág 661. Obtido em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Cobertura_\(finan%C3%A7as\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cobertura_(finan%C3%A7as)).
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo, Editora Atlas, 2001.
- KIBLAUG, Mark. **Economia Clássica**. *The New Encyclopædia Britannica*, v. 27, p. 343.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 12ª edição. São Paulo, Editora Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**, 10ª edição. São Paulo, Editora Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**, 12ª edição. São Paulo, Editora Futura, 2002.
- LAUTERBORN, Robert. **Advertising Age**, 1990.
- LIC - **Livro de Instruções Codificadas Banco do Brasil**, disponível em www.intranet.normaslic.com.br\qsfp\aspj
- MARCONI, Marina Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 5ª edição. São Paulo, Editora Atlas, 2003.
- RICHERS, Raimar. **O que é Marketing**. 4ª edição. São Paulo, Editora Brasiliense, 1986.
- SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**, 9ª edição. São Paulo, Editora Martins Fontes, 2001.

SANDHUSEN, Richard L.. **Marketing Básico**, 2ª edição. São Paulo, Editora Saraiva, 2003.

SCHARF, Edson Roberto. **Gestão do Conhecimento Aplicada ao Marketing**. 2ª edição. Florianópolis, Editora VisualBooks, 2008

SEMENIK, Richard J. e BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global, 3ª edição. São Paulo, Editora Makron Books, 1995.

SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso de. **Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços**, 2ª Edição. São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

SOUZA, Francisco Alberto Madia de. **Marketing Pleno**, 3ª edição. São Paulo, Editora Makron Books, 1999.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de Mercado**, 5ª edição. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

ANEXOS

Anexo (a) - Enfoque societário do Banco do Brasil

