FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FIA

MAURILIO LEME FILHO

CRITÉRIOS PARA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES NO ITAÚ UNIBANCO

São Paulo
2017

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Leme Filho, Maurilio.
Critérios para segmentação de clientes no Itaú Unibanco. / Maurilio Leme Filho. São Paulo, [s.n.]: 2017.
118 f.: il., tab.

Orientador: Prof.º Dr. Marcos Alberto Castelhano Bruno
Área de concentração: Gestão de Negócios
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2017.

1. Fusões e aquisições - Brasil. 2. Segmentação de clientes. 3. Marketing. 4. Capital humano. 5. Mercado bancário. I. Bruno, Marcos Alberto Castelhano. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FIA

MAURILIO LEME FILHO

CRITÉRIOS PARA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES NO ITAÚ UNIBANCO

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Alberto Castelhano Bruno.

São Paulo
2017

MAURILIO LEME FILHO

CRITÉRIOS PARA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES NO ITAÚ UNIBANCO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Alberto Castelhano Bruno

Aprovada em: _____ de _____ de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Andrés Veloso

Prof. Dr. Silvio Bertoncello

Prof. Dr. Marcos Alberto Castelhano Bruno

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e avós (*in memoriam*) e aos meus tios que sempre incentivaram meus estudos e serviram de exemplo. Dedico também aos meus irmãos, sobrinhos, amigos e especialmente à minha irmã, por todo seu apoio.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Bruno, que mostrou os caminhos possíveis, clarificando-os e apoiando-me na escolha final. À Profa. Dra. Flavia Angeli Ghisi Nielsen, que me orientou no início da pesquisa, à Profa. Dra. Ivete Rodrigues, que auxiliou na estruturação da pesquisa. Agradeço ainda às valiosas contribuições do Prof. Dr. Silvio Bertoncello, do Prof. Dr. Leandro Fraga, do Prof. Dr. Marcio Fedichina e do Prof. Dr. Andrés Veloso.

Aos meus amigos da turma dois do mestrado, que colaboraram, durante todo o curso, com críticas construtivas, apoio em diversos momentos, dando verdadeiras aulas – técnicas e de vida – mas sempre com bom humor, tornando tudo mais leve.

Agradeço ainda a todos os professores da FIA por seus ensinamentos, que ampliaram em muito minha visão profissional e pessoal.

"Não se pode ensinar tudo a alguém, pode-se, apenas, ajudá-lo a encontrar por si mesmo".
Galileu Galilei (1564-1642)

RESUMO

Este estudo buscou abordar as principais teorias de marketing sobre os critérios que podem ser utilizados na segmentação de clientes, salientando as vantagens dessa estratégia e comparando estas teorias com o que é praticado em uma instituição financeira. Para atingir este objetivo foram efetuadas pesquisas em livros e publicações de diversos autores de administração e marketing, pesquisas com dois executivos da instituição objeto de estudo, além de dez clientes do segmento pesquisado. Foram utilizados relatórios da administração do Itaú Unibanco e livros sobre sua história. Considerei ainda minha própria vivência em duas instituições, o Banco Francês e Brasileiro (BFB) e o Itaú Unibanco, que adquiriu o BFB em 1995, sendo pioneiro entre os bancos brasileiros na criação de um segmento para atendimento de clientes de alta renda – a marca *Personnalité* surgiu em 1987, como nome da linha de atendimento exclusivo à clientela pessoa física do Banco Francês e Brasileiro (BFB), dando origem, após a aquisição, ao Itaú *Personnalité* . O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, considerando a citada vivência do autor nas instituições. Verificou-se que a empresa tem um estruturado processo de segmentação, utilizando as mais modernas e sofisticadas técnicas, as quais procura atualizar constantemente, especialmente no momento atual, já que o advento das *fintechs* – *startups* que atuam no segmento financeiro – produz novos desafios no que tange ao atendimento aos clientes com qualidade e menores custos. Neste cenário, respeitar as particularidades e necessidades específicas dos clientes aprofundará o relacionamento com os mesmos e, considerando suas características e momento de vida, poderá ser ofertado o produto mais adequado a cada contexto.

Palavras-Chave: Critérios. Segmentação. Mercado-alvo. Aquisições. Capital humano.

ABSTRACT

The purpose of this study was to address the main marketing theories on the criteria that may be used for client segmentation, focusing on this strategy's advantages and comparing such theories with the practices of a financial institution. To fulfill this purpose, the author researched books and publications by several administration and marketing authors and interviewed two executives of the institution subject matter of this study and ten clients of the segment being studied. Management reports of Itaú Unibanco and books about its history were used. Moreover, the author took into consideration his own experience in two institutions: Banco Francês e Brasileiro (BFB) and Itaú Unibanco, which acquired BFB in 1995. Itaú Unibanco was a pioneer of Brazilian banks in creating a segment for high-income customer service: the brand *Personnalité*, created in 1987. *Personnalité* was the name of the service line exclusive to individual customers of Banco Francês e Brasileiro (BFB), and, after the acquisition, it was used in the establishment of Itaú *Personnalité*. The research method used was a case study, considering the author's experience in the financial institutions. It was found that the company has a structured segmentation process, using the most modern and most sophisticated techniques. These techniques are constantly updated, particularly in the current scenario, as the development of fintechs – startups acting in the financial sector – creates new challenges for a quality and cost-effective customer service. In this scenario, respect for the customers' specific features and needs will strengthen the relationship with them, and, by considering their characteristics and moments of their lives, the products most appropriate for each context may be offered.

Key Words: Criterion. Segmentation. Target market. Acquisitions. Human capital.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

1.1. Contextualização 14

1.2. Objeto Central 17

1.3. Objeto específico 17

1.4. Problema de pesquisa 18

1.5. Objetivo Geral 20

1.6. Justificativa 20

2. REFERENCIAL TEÓRICO 24

2.1. Breve histórico da evolução da segmentação 24

2.2. Definições de segmentação 31

2.3. Seleção do mercado alvo 35

2.4. Critérios para identificação dos consumidores 38

2.4.1. Geográficos 39

2.4.2. Demográficos e socioeconômicos 40

2.4.3. Benefícios procurados 41

2.4.4. Comportamentais e comportamento de compra 41

2.4.5. Estilo de vida (Lifestyle) 42

2.4.6. Psicológicas 43

2.4.7. Psicográficas 45

2.4.8. Segmentação por utilização ou relacionada ao uso 47

2.4.9. Ciclo de vida do cliente e família 47

2.4.10. Gatilhos – Eventos – ou Histórico de Transações 48

2.4.11. Subcritérios da segmentação 51

2.5. Marketing nos bancos 51

2.6. Fusões e Aquisições 53

2.6.1. Fusões e Aquisições no Brasil 57

2.7. Capital Humano ou Intelectual 58

3. MÉTODO DE PESQUISA 60

3.1. Tipo de pesquisa e método 60

3.2. Procedimentos metodológicos 62

3.3. Coleta de dados 62

3.4. Análise dos dados 63

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS 65

4.1. Descrição dos dados do estudo 65
4.2. Mercado bancário brasileiro 65
4.3. Breve história do BFB 68
4.4. Breve história do Bank Boston 69
4.5. Breve história do Itaú 69
4.6. Aquisições do Itaú que iniciaram o segmento de alta renda 78
4.5.1. Dos entrevistados 80
5. CONCLUSÃO 80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 94
APÊNDICE 1 105
APÊNDICE 2 112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de Segmentação de Mercado 32
Figura 2 – Processo de segmentação. 33
Figura 3 - Cinco padrões de seleção de mercado alvo. 36
Figura 4 - planejamento e atividades da pesquisa 60
Figura 5 – maiores bancos do Brasil 66
Figura 6 – Linha do tempo Itaú Unibanco 70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do conceito de segmentação 30
Quadro 2 – Definições de segmentação 34
Quadro 3 - Características principais de seleção de mercado. 37
Quadro 4 -– Tipos de consumidor. 46
Quadro 5 - diferentes perspectivas clientes x empresas 49
Quadro 8 - comparação entre as teorias pesquisadas e como são aplicadas no Itaú Unibanco 90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - A curva de difusão da inovação de Rogers 43
Gráfico 2 - Tipos de consumidores. 46
Gráfico 3 - quantidade de contas correntes 67
Gráfico 4 – volume de captações 67
Gráfico 5 – volume de transações financeiras 68
Gráfico 6 - investimentos do Personnalité 80
Gráfico 7 - Atendimento 81
Gráfico 8 – Vida Financeira 81
Gráfico 9 - Possibilidades de investimento 82
Gráfico 10 - Canais para transações 82
Gráfico 11 -Impressão consistente da empresa 83
Gráfico 12 – Consistência de Informações 84
Gráfico 13 - Canais mais utilizados 84
Gráfico 14 – Informações sobre interações 85
Gráfico 15 – Opção de outros canais para obter informações 85
Gráfico 16 - diferenciais que o serviço Personnalité oferece 86
Gráfico 17 - Outro banco em segmento similar ao Personnalité 87
Gráfico 18 - Melhoria no atendimento 87
Gráfico 19 - Evolução do Personnalité em comparação ao crescimento dos ativos do Itaú Unibanco 89

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A segmentação de mercado é um dos mais importantes conceitos em *marketing*. A principal razão para estudar o comportamento do consumidor é o fornecimento de dados suficientes para uma segmentação eficaz, portanto grande parte da pesquisa de *marketing* tem como foco a segmentação. A correta determinação e seleção do mercado-alvo são fundamentais para o desenvolvimento de programas de *marketing* de sucesso (LEVY; WEITZ, 2012).

Kotler (2003, p. 11) define que a "gestão de martketing é a arte e a ciência de escolher mercados alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior". As empresas que miram grupos específicos de clientes e de necessidades para fornecer um pacote peculiar de valor realmente tem estratégia (PORTER 1996; KOTLER, 2003). O marketing tem assim em sua essência estratégica a segmentação (S), a identificação e seleção do público alvo/*targeting* (T) e o posicionamento (P) – STP (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Após definido cada mercado e segmento, entender que valor os clientes do segmento desejam ou necessitam, considerando os benefícios do produto ou serviço e incluindo serviços adicionais, como manutenção e informação (MCDONALD; WILSON, 2013).

A noção de que consumidores diferem em suas preferências e reagirão aos esforços de marketing ajustados às suas necessidades específicas não é nova (TYBOUT; GRAYSON, 2013). Andreasen (1966) já ressaltava que o conceito de segmentação de mercado é uma forma promissora de aumentar a eficiência do marketing e expandir mercados, pois separar os consumidores em grupos com diferentes comportamentos em relação a um produto ou serviço permite diversificar estratégias, possibilitando lucros maiores do que se estivessem sendo utilizadas estratégias de tratamento destes mesmos consumidores como uma única massa.

De acordo com J. Robinson (1969), o conceito de segmentação baseia-se na teoria econômica da concorrência imperfeita, pressupondo que bens e serviços devem considerar as necessidades dos consumidores e o reconhecimento da sua heterogeneidade, podendo-se aumentar a rentabilidade ao se adequar os produtos aos diferentes grupos de clientes. Assael e Roscoe (1976) ressaltam que a maximização do lucro pode ser obtida com auxílio da segmentação, baseando o direcionando de recursos nas diferentes respostas incrementais para a mesma mudança incremental em despesas de *marketing*.

Estudos pesquisados atestam o valor da segmentação e, apesar da aceitação geral destes estudos, muitas empresas não segmentam seus mercados de forma eficaz. A experiência das mais bem-sucedidas empresas em mercados industriais e de consumo sugere, no entanto, que a segmentação eficaz é uma necessidade (WIND; BELL, 2011). Schiffman e Kanuk (2009) explicam que a segmentação e a diversificação do mercado são conceitos complementares. Sem um mercado diversificado composto por pessoas diferentes com diferentes formações, desejos e percepções, não haveria motivos para segmentar.

Ao observar a natureza competitiva dos mercados e o comportamento dos consumidores, fica claro que nenhum produto ou serviço atende a todos ao mesmo tempo e até mesmo os que compram o mesmo produto podem fazê-lo por razões diversas (WIND; BELL, 2011). Dibb (1998) afirma que as necessidades dos clientes estão se tornando crescentemente mais diversas e, portanto, não podem mais ser atendidas como uma massa uniforme.

Para Kotler e Keller (2006), a segmentação crescente do mercado dificulta o *marketing* de massa – isto é, oferecer o mesmo produto e o mesmo composto de *marketing* a todos os consumidores. A proliferação de meios de propaganda e canais de distribuição está tornando difícil e caro atingir um público de massa. Porém, atualmente, avanços tecnológicos permitem focar necessidades de segmentos cada vez mais específicos de maneira mais lucrativa do que seria possível no passado.

E uma empresa terá importantes vantagens competitivas ao atender adequadamente diferentes ou novos segmentos de mercado, escolhendo os mais apropriados, já que os recursos são finitos (SHAPIRO; BONOMA, 1984; DIBB, 1998; LAMBIM, 2000 e TYBOUT; GRAYSON, 2013). A segmentação de mercado ajuda as empresas a lidarem com a heterogeneidade de clientes, equilibrando a variabilidade de suas necessidades com os limites de recursos disponíveis (DIBB, 1998).

Conforme Wind e Bell (2011), grandes empresas adaptam seus produtos de acordo com os gostos e condições de cada região ou grupo específico de clientes e, com o desenvolvimento de mercados globais, a capacidade de personalizar produtos e serviços possibilita atender segmentos menores, podendo-se chegar até ao cliente único.

Quando é oferecido um conjunto de opções de produtos ou serviços para atender aos diferentes interesses dos consumidores, estes ficam mais satisfeitos, e em última análise seu contentamento geral, sua satisfação e qualidade de vida tornam-se melhores (SHIFFMAN; KANUK, 2009). De acordo com Solomon (2011), as empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores e para isso tem que conhecer este consumidor.

Conforme nossa sociedade evolui de uma cultura de massa para uma cultura diversificada se torna mais importante identificar os diferentes segmentos de mercado, e desenvolver mensagens e produtos especializados para esses grupos. A verdadeira segmentação começa com a identificação dos requisitos e do comportamento dos segmentos, e com a correspondente variação do composto de *marketing* para compatibilizar mais deliberadamente ofertas de *marketing* de acordo com o comportamento do cliente (EVANS, 2005).

A abordagem dos clientes por meio da segmentação pode elucidar o processo de planejamento e comercialização, realçando o programa de *marketing* aos grupos de clientes particulares (DIBB, 1998).

Assim, os consumidores podem ser categorizados por diversas dimensões: uso de produtos, demografia e psicografia. Abordagens como *marketing* de relacionamento mostram profissionais mais sintonizados com desejos e necessidades de diferentes grupos de consumidores (SOLOMON, 2011).

Para Aaker (2012) uma empresa pode ver seus conhecimentos e acesso a um segmento de mercado como um ativo subutilizado, podendo, por exemplo, ao invés de estar apenas no segmento de financiamento de automóveis, oferecer também seguros, ampliando seu portfólio de produtos. Ainda, de acordo com Aaker (2012), outra perspectiva de expansão do escopo de oferta é atender às necessidades adicionais do cliente. Que outros produtos ou serviços os clientes compram que poderiam ser fornecidos pela empresa?

Muitas vezes as empresas definem os segmentos quando identificam seus clientes mais fiéis ou usuários frequentes. Como princípio básico, os profissionais de *marketing* usam a regra 80/20; 20% dos usuários contribuem com 80% das vendas (SOLOMON, 2011). Desta maneira, a segmentação de mercado é uma força positiva tanto para os consumidores quanto para os profissionais de *marketing* (SHIFFMAN; KANUK, 2009).

A segmentação é então estratégia de marketing fundamental e próspera. Até que os competidores copiem a segmentação de uma empresa, esta terá uma vantagem competitiva, até mesmo se este segmento estiver sendo servido com um produto ou serviço básico (DIBB, 1998). Uma estratégia de *marketing* eficaz requer, portanto, uma compreensão das necessidades e desejos desses segmentos, a concepção de produtos e serviços que os atendam e o desenvolvimento de estratégias para efetivamente alcançá-los. Assim, adotar a estratégia de segmentação permitirá o aumento da rentabilidade, adequando o composto de *marketing* (produto, preço, promoção e distribuição) ao padrão de consumo do mercado alvo (WIND; BELL, 2011).

Este estudo buscará evidenciar os critérios para segmentar os clientes e como estes critérios são utilizados na prática em uma instituição financeira bancária. Meadows e Dibb (1998) evidenciam que bancos podem ser categorizados como uma indústria de serviços, porém com características especiais que impactam a execução da segmentação, influenciando também seus produtos e serviços, já que a intangibilidade dos serviços oferecidos pode ofuscar as necessidades de seus clientes.

Mesmo assumindo que produtos adequados são oferecidos, é preciso observar a heterogeneidade destes serviços e o fato de que elementos da comercialização podem variar cada vez que o serviço é entregue para um cliente particular, considerando a interação do cliente com o funcionário que está prestando o atendimento. A lógica para bancos de varejo é clara: qual a qualidade do serviço prestado, quais os clientes atendidos, como os funcionários prestam o atendimento, quais são os procedimentos adotados para manipulação das informações dos clientes e, em um mercado bancário tradicional, qual é o ambiente físico do ponto de venda.

Assim, terão vantagens competitivas as instituições financeiras que, observando estes aspectos e adotando critérios adequados para determinação e classificação dos diferentes perfis de cliente, melhor direcionarem seus recursos em prol de seu atendimento.

1.2. Objeto Central

Este estudo pesquisa os critérios para segmentar clientes e como são utilizados na prática em uma instituição financeira bancária O trabalho se dá em duas etapas: definição dos critérios de segmentação com base em diversos autores registrados no Quadro 3; e, no estudo de caso analisam-se as devolutivas das pesquisas feitas com os clientes.

1.3. Objeto específico

O enfoque sobre as duas etapas descritas no objeto central visa a percepção de como a teoria está alinhada à prática comercial em uma instituição financeira, por meio da análise da percepção dos clientes *Personnalité e* de dois especialistas, fundamentado nas práticas para segmentar o mercado.

1.4. Problema de pesquisa

Quais critérios as instituições financeiras podem considerar para segmentar os consumidores, o presente trabalho busca demonstrar os critérios adotados em uma unidade de análise – que se trata de uma instituição financeira – e as principais teorias sobre o tema.

Conforme Brochado e Martins (2008), apesar do problema referente à segmentação de mercado parecer simples – o agrupamento de consumidores em grupos homogêneos – esta é uma área muito rica do *marketing*. Segundo Kotler e Keller (2006) um segmento consiste em um grupo de consumidores com as mesmas preferências, com distinção entre, por exemplo, compradores de automóveis que desejam basicamente um meio de transportes e os que desejam alto desempenho, luxo ou segurança.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), há vantagem para empresas que utilizam estratégias para atender um segmento de um setor mais eficazmente que os concorrentes que abrangem todo o setor. Poderão ser mais bem-sucedidas quando atenderem bem este segmento que possui necessidades exclusivas, se especializando mais que os concorrentes que atendem uma base ampla. Ou ainda, quando atendem necessidades de um segmento que está sendo mal servido pelos concorrentes que atendem de forma massificada.

Abaixo, compilação de norteadores relevantes que pode auxiliar no emprego das técnicas de segmentação, baseado nos autores Weinstein (1995), Dibb (1998), Lambim (2000) e McDonald e Dunbar (2012):

- Sua empresa segmenta o mercado? Em caso negativo, por qual motivo não segmenta?
- Quais métodos e processos são utilizados para segmentar? (ex.: diferenciação ou concentração, pesquisas, análises estatísticas)
- Quais segmentos de mercado estão sendo atendidos de forma efetiva? Qual perfil ou conjunto comum de características dos clientes típicos deste segmento? Eles podem ser dimensionados por um conjunto de parâmetros (exemplo, volume, valor, número de clientes)?
- Quando foi realizada a última análise de segmentação e quais as variáveis utilizadas nesta análise? Como foram determinadas as variáveis mais importantes? Qual a frequência desta análise? Como saber o momento de alterar as variáveis consideradas?
- Qual a taxa de crescimento de cada segmento? Como saber se está se alcançando uma solução sensata e segmentos robustos, com tamanho suficiente para ser considerado como boa oportunidade de negócio?
- Qual a taxa de penetração em cada segmento e o que fazer com os segmentos detectados? Estes segmentos podem ser servidos por uma estratégia de *marketing* própria? A análise de segmentação é utilizada para avaliar os esforços de *marketing* atuais e, por exemplo, na busca de novos mercados?
- A análise de segmentação é utilizada na avaliação da concorrência, de tendências e alterações no mercado e considera onde se situam os concorrentes diretos? Os principais concorrentes são os mesmos para os mesmos produtos e clientes?

> - As decisões de produto, promoção, preço e distribuição, bem como qualidade e serviço, são baseadas nas pesquisas de segmentação e consideram as expectativas de cada segmento?
> - Os segmentos podem ser atingidos pelos canais de venda e distribuição usados atualmente? A empresa pode adaptar sua estrutura, informações e sistema de tomada de decisões de forma a permitir servir o segmento eficazmente? Em resumo, o *marketing* da empresa tem o desempenho que este segmento exige?

Considerando-se as respostas à estas questões, pode-se evoluir para as seguintes etapas do processo: primeiro, entender os tipos de fatores que contribuirão para segmentar o mercado alvo; segundo, durante a análise, verificar os fatores que caracterizam cada segmento; terceiro, depois de finalizada a segmentação, estabelecer critérios para avaliar a atratividade dos diferentes segmentos (DIBB, 1998).

Para McDonald e Dunbar (2012) e McDonald e Wilson (2013), considerar ainda: com quantos segmentos uma empresa pode realmente trabalhar; as semelhanças dos membros de cada segmento e sua distinção do restante do mercado e finalmente, os critérios de descrição dos segmentos, que precisam capacitar a empresa na comunicação com os mesmos com eficiência.

Este é um dos problemas que serão abordados neste estudo: como uma instituição financeira pode determinar e estabelecer critérios adequados de segmentação para se comunicar com o público alvo no relacionamento B2C. A partir do Plano Real – programa de estabilização da economia brasileira, iniciado em 27 de fevereiro de 1994 com a publicação da Medida Provisória 434 – em conjunto com privatizações e fusões de instituições bancárias e com a diminuição dos ganhos com floating – aplicação de recursos – os bancos precisaram buscar novas fontes de receitas. Conforme o 'Relatório de Estabilidade Financeira – abril/2016' do Banco Central do Brasil, a perspectiva de baixo crescimento do crédito continuará a reduzir sua participação na formação do resultado dos bancos e as receitas de serviço, seguros e cartões terão maior contribuição na composição do lucro líquido.

A estratégia para conquista de mercados e manutenção de clientes será melhorar o atendimento e ampliar a oferta de produtos e serviços, passando a segmentar a clientela em grupos com base em suas características, como faixa de renda ou faturamento, informações de comportamento e uso de produtos, perfil de crédito e investimentos, permitindo um direcionamento mais assertivo da oferta de produtos adequados a cada grupo, possibilitando maiores receitas com taxas, pois quando o cliente tem um atendimento personalizado a sensibilidade ao preço diminui (LAS CASAS; 2007, FORTUNA; 2011).

1.5. Objetivo Geral

Estabelecer critérios de segmentação embasados na teoria e fundamentados na prática de segmentação dos clientes.

Objetivos específicos:

1. Identificar os critérios de segmentação segundo as principais teorias.
2. Identificar variáveis nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo.
3. Verificar quais os canais de comunicação utilizados para atingir os clientes e se são eficazes.
4. Analisar as variáveis encontradas nas respostas dos clientes *Personnalité*, delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada.

1.6. Justificativa

A principal contribuição deste trabalho será estabelecer os critérios para uma assertiva segmentação de clientes, haja vista que a identificação dos mesmos é essencial para a subdivisão de grupos compradores e, estando os mercados modificando-se rapidamente e tornando-se cada vez mais competitivos (WEINSTEIN, 1995), as instituições que identificarem estes subgrupos e suas tendências os atingirão com o composto de *marketing* apropriado (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001; PETER; OLSON, 2009).

Além disso, uma grande vantagem de uma segmentação adequada está na seleção da mídia mais eficaz para o perfil do público alvo (MCDONALD; WILSON, 2013). Com isso, e com os aperfeiçoamentos e avanços da segmentação nos últimos anos, é praticamente impossível que as empresas ignorem esta análise (KOTLER, 1997; PETER; OLSON, 2009). Para Kotler (1997), a maioria dos executivos de *marketing* tem consciência de que o mercado de massa está obsoleto, embora existam aqueles que ainda acreditem nele. Kotler e Keller (2006) afirmam que os profissionais de *marketing* não criam segmentos; sua tarefa é identificá-los e decidir em quais vão se concentrar, podendo então definir preços, divulgar e fornecer o produto ou serviço para melhor satisfazer o mercado alvo.

Marcas de renome como Rolex, Gucci e Rolls Royce, certamente adotaram aproximação por segmentação, focando seus recursos em grupos cuidadosamente definidos. Tendo priorizado seus segmentos, se comunicaram de maneira clara e consistente. Os

clientes, clientes potenciais e competidores não têm nenhuma dúvida sobre o que estas marcas representam (DIBB, 1998).

A Microsoft, por volta de 1991 já se tornara poderosa na indústria de computadores pessoais. Enquanto a maioria das empresas selecionava um mercado, ou uma série de mercados relacionados, desenvolvendo know-how nestes mercados e oferecendo produtos de qualidade, a Microsoft vendia em diferentes mercados uma enorme variedade de produtos, optando pela técnica de identificar nichos promissores onde os competidores não fossem fortes (Kaplan, 1998).

A L'Oréal segmenta seus produtos de acordo com a região e características étnicas de cada país onde se estabelece, para atendimento das necessidades específicas de seus consumidores. "Quando um consumidor conclui que um produto da marca L'Oréal Paris, por exemplo, não é adequado às suas necessidades por qualquer razão,existe a probabilidade de que ele encontre um produto equivalente da marca Garnier ou Maybelline ou Helena Rubinstein mais adequado ao seu gosto, e assim continuará a ser um cliente de algum produto do grupo L'Oréal". (HARISH, 2008, p. 44).

Para explorar um mercado em sua plenitude é importante observar que todos eles são compostos de segmentos e nichos. A American Express reconheceu este fato e criou o Cartão Empresarial, o Cartão Ouro e o Cartão Platina (KOTLER, 2003).

Peter e Olson (2009) e Churchill e Peter (2012) explanam que, mesmo quando uma organização decide não segmentar de forma alguma, mas massificar o mercado, a decisão só deve ser tomada depois que a análise da composição do mercado for conduzida. Portanto essa análise é essencial para o desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* completa e bem-sucedida. Para Dibb (1998), a segmentação torna possível desenvolver programas de marketing distintivos e apropriados para cada segmento particular. Kotler e Keller (2006) salientam que há vários níveis de segmentação, abrangendo desde o *marketing* de massa até o *marketing* um-para-um, ou *marketing* customizado.

Devido às despesas associadas com a implantação da segmentação, a pergunta sobre o fator de sucesso desta ferramenta deve receber atenção (DIBB, 1998). Os benefícios de seguir um plano para o projeto de segmentação estão claros. Planejar propiciará a colocação de objetivos, de forma que se estabeleça desde o início o que se quer alcançar. Isto também aumenta a probabilidade que serão projetadas medidas para conferir se os objetivos foram alcançados.

Estes processos encorajarão o usuário a empreender análises, de forma que clientes, competidores, forças empresariais e o ambiente de mercado sejam profundamente

compreendidos. Os resultados desta análise deverão ser aplicados aos segmentos detectados, tomando-se decisões sobre qual será o foco, determinando assim o posicionamento. Estas decisões estratégicas podem ser usadas então para desenvolver programas de *marketing* apropriados (DIBB, 1998).

Conforme explanado por Aaker (2012), uma empresa pode crescer alcançando novos segmentos de mercado e, com segmentos alvo bem definidos, sempre haverá uma série de outros segmentos a serem considerados como caminhos para o crescimento. Ainda de acordo com Aaker (2012), devemos considerar os canais de distribuição que a empresa pode alcançar, adequando os produtos para as características do grupo.

Para Kotler (2003), as empresas dispõem de quatro táticas associadas à segmentos:

> 1. Mover-se para segmentos adjacentes: o primeiro grande sucesso da Nike foi produzir calçados de corrida de qualidade superior para atletas. Depois passou para calçados para basquete, tênis e futebol. Mais tarde, expandiu para calçados aeróbicos.
> 2. Refinar a segmentação: a Nike descobriu que podia dividir o mercado de calçados para basquete em segmentos mais estreitos: calçados para jogadores agressivos, para jogadores saltadores e assim por diante.
> 3. Pular para novos segmentos (categorias): a Nike partiu para a venda de roupas para a prática de vários esportes.
> 4. Ressegmentar todo o mercado: A Reebok, concorrente da Nike, ressegmentou o mercado ao lançar calçados de estilo, destinados ao lazer, para ser usados todos os dias, sem o objetivo específico de praticar esportes.

De acordo com Rogers (1998), é essencial identificar os clientes mais valiosos, que ao longo do tempo renderão mais para a empresa, o que se traduzirá em maior lucratividade. A retenção destes clientes será possível oferecendo produtos personalizados por meio da análise de informações dos mesmos. Tendo isso, será difícil o cliente se afastar e recomeçar em outro lugar.

Portanto, se uma instituição quiser atender e atingir os clientes de um perfil de maneira oportuna será importante ter um eficiente processo para delinear os mesmos, já que atender consumidores diferentes de modo igual pode não ser satisfatório do ponto de vista estratégico. Conforme Aaker (2012), a chave para detectar novos mercados é considerar um amplo leque de variáveis de segmentação. Olhar para mercados de maneira diferente revelará um segmento importante. É essencialmente útil identificar segmentos que não estejam sendo bem atendidos e para os quais uma marca possa agregar valor.

Para McDonald e Wilson (2013), no mundo intensamente competitivo atual, poucas empresas podem competir somente por preço, pois, em muitos mercados, raramente vence o produto de menor preço. Além de que, seria insensato posicionar um produto como um item

de alta qualidade, exclusivo, e então determinar um preço baixo para o mesmo. Portanto a resposta para a diferenciação da concorrência está na segmentação de mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Breve histórico da evolução da segmentação

No final do século XVIII a maioria da população europeia estava estabelecida no campo, produzindo o que consumia de maneira artesanal (FRANCO JR.; CHACON, 1980; REZENDE, 1997). Apesar disso, países como a França e a Inglaterra, possuíam manufaturas, que eram grandes oficinas nas quais diversos artesãos realizavam as tarefas manualmente, porém, subordinados ao proprietário da manufatura (REZENDE, 1997). O artesão dos primórdios do século conhecia muito bem seus clientes e confeccionava produtos que satisfaziam cada um deles (YANAZE; TOMANARI, 2009).

A população encontrava-se dividida, com características fragmentadas, pois havia dificuldades para uma rápida comunicação e transporte. Isso proporcionava um ambiente de mercado segmentado, já que as culturas eram regionalizadas, com lenta propagação de tendências.

A qualidade do produto e o volume de produção dependiam do trabalhador que, com produção manual, dava forma à matéria prima (SAES; SAES, 2013). Até então, o único livro com interpretações de extensos dados populacionais, no qual é bem possível que tenha se originado o conceito de pesquisa de mercado, era uma obra publicada em Londres intitulada *'Natural and Political Observations Made Upon the Bills of Mortality'* (Observações Naturais e Políticas Sobre os Registros de Óbitos), de 1662, cujo autor John Graunt, comerciante, foi ajudado sobre estatísticas populacionais por William Petty (autor do livro *'Political Arithmetick'*, que lhe valeu o título de fundador da economia moderna).

O estudo de Gaunt tinha como um dos objetivos conhecer a quantidade de pessoas e suas características demográficas para saber como seria seu consumo, auxiliando no direcionamento do comércio (BERNSTEIN, 1997).

Entre 1760 e 1860 se deu a primeira etapa da Revolução Industrial, ou 'Primeira Revolução Industrial', mais especificamente, a 'Revolução Industrial Inglesa', que foi um acontecimento restrito à Inglaterra, com inovações técnicas e da forma fabril de produção. "Até então, qualquer mecanismo tinha sua propulsão dependente ou da força humana e dos animais, ou das forças naturais – vento e rios; tal situação mudou radicalmente entre 1769 e 1782, com a introdução da máquina a vapor por James Watt" (REZENDE, p.141, 1997).

Um novo conjunto de inovações, denominado 'Segunda Revolução Industrial', ocorreu no período de 1860 a 1900, trazendo profundas alterações ao sistema econômico. Ao

contrário da primeira fase, países como Alemanha, Bélgica, França, Holanda, Rússia, Itália, Japão e Estados Unidos também se industrializaram, ampliando muito a área central da economia e estabelecendo uma acirrada competição entre esses países (REZENDE, 1997).

O emprego do aço, a utilização da energia elétrica e dos combustíveis derivados do petróleo, a invenção do motor a explosão, a locomotiva a vapor e o desenvolvimento de produtos químicos, foram as principais inovações desse período. Foi uma fase de transição do sistema de produção artesanal para o industrial, que permite extrema especialização do trabalho, ampliando a produção e barateando o custo unitário dos produtos (REZENDE, 1997).

A construção de ferrovias-chave, após 1850, tornou possível a formação de mercados de massa – que é a venda de um mesmo produto para todos os clientes (CHURCHILL; PETER, 2012) – primeiro nos Estados Unidos e depois na Europa. Começaram a aparecer as grandes empresas, que investiam pesadamente na produção, no *marketing* e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções (CAMPOMAR; IKEDA, 2012).

Com relação à industrialização e novos meios de produção, destacam-se, no início do século XX, a indústria automobilística e a de telefonia. Nos anos de 1910 e 1920, Henry Ford produzia em série o Ford Modelo T (TYBOUT; GRAYSON, 2013). A General Motors, sob a direção de William Crapo Durant e em associação com Louis Chevrolet, produzia modelos de menor preço com a marca Chevrolet, que competiam com os modelos Ford T.

Porém, Louis Chevrolet não concordou com esta estratégia, acreditando que seu nome deveria estar associado a automóveis maiores, deixando então a Chevrolet Motor Company em 1915 (POWERS; STEWARD, 2010). Posteriormente, na década de 30, as empresas já tinham como produzir bens de maneira diferenciada, porém, com maior custo. Por outro lado, o poder de compra dos consumidores era restrito. Os produtos eram direcionados de acordo com restrições econômicas e geográficas (BRANDT, 1966).

Nesse estágio a produção padronizada em massa, com economia de escala, uniforme e mais barata, ainda era a solução mais apropriada para um mercado aparentemente homogêneo. A aplicação da segmentação de mercado, com produtos personalizados, não despertava interesse (EVANS, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; SCHIFFMAN; KANUK, 2009; CAMPOS, 2012). Evans (2005, p.174) ilustra este período, citando: “a famosa frase da indústria automobilística dita por Henry Ford em relação ao modelo T, que os clientes podiam escolher a cor que quisessem desde que fosse preta, era um reflexo do *marketing* de massa da época. ”

No período da 2ª Grande Guerra os recursos escassos foram direcionados para atender a produção de guerra. Ao seu término, as empresas estavam, mais do que nunca, orientadas para a produção, e precisavam de um tempo para se adaptar às novas realidades: sistemas complexos, desenvolvidos para uma prioridade, levariam tempo até serem reorganizados. Neste cenário, a segmentação continuava a não receber atenção. As empresas adotavam o que se denomina '*marketing* de massa', enfatizando o que as pessoas têm em comum em vez de salientar as diferenças (TYBOUT; GRAYSON, 2013).

O acirramento da competição marcou a década de 50, com a superação de barreiras tecnológicas da produção em massa. Os consumidores tiveram sua capacidade de consumo elevada, com nivelamento da renda, tornando-se mais exigentes. Muitos produtos, até então considerados de luxo, passaram a ser adquiridos por camadas consumidoras anteriormente desconhecidas. As empresas que ignorassem os novos desejos e preferências dos consumidores poderiam ser ultrapassadas (CAMPOS, 2012; YANAZE; TOMANARI, 2009).

Os meios de comunicação eram poucos e havia pouca variedade de programação, repetindo opiniões e marcas para uma massa, resultando em um mercado de clientes com necessidades e preferências homogêneas, atingidos com facilidade por meio da programação destas mídias (TYBOUT; GRAYSON, 2013).

Os lançamentos de novos produtos, pouco frequentes, eram divulgados por meio de veículos de comunicação em massa, especialmente as grandes redes de televisão, ferramenta poderosa para atingir grandes volumes homogêneos de consumidores (KUMAR, 2004, p.2). As empresas começaram então a se adaptar. Iniciaram-se diferenciações nos produtos ou direcionamentos para mercados. A diversidade de interesses e os desejos dos consumidores passaram a ser reconhecidos, mas as estratégias para atendimento destas diversidades ainda eram pouco ousadas (CAMPOS, 2012).

O conceito de *marketing* se tornou mais forte em 1954 por meio de Peter Drucker que, ao lançar seu livro "A prática da administração", colocou o *marketing* como uma força poderosa a ser considerada pelos administradores. Surgiu também a noção de segmentação de mercado e, à medida que a produção e o consumo de massa continuavam, muitas organizações tentaram conquistar vantagem competitiva e desenvolveram estratégia de diferenciação de produtos, oferecendo variedade aos compradores (SMITH, 1956; EVANS, 2005). A expressão "Segmentação de Mercado" foi elaborada por Wendell R. Smith em seu artigo "*Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*":

> Segmentação de mercado consiste em ver um mercado heterogêneo (caracterizado por demanda divergente) como um grupo de mercados homogêneos menores em resposta à preferência por produtos diferentes entre os segmentos importantes do mercado. Isto é atribuído aos desejos dos consumidores ou usuários por uma satisfação mais precisa de seus desejos variados (SMITH, 1956, p.6).

Smith desagrega a curva da demanda em uma série de curvas distintas que configurariam os diferentes segmentos que compõe o mercado como um todo (VELOSO, 2008). Embora tenha sido a primeira vez que se usou o termo neste sentido, o conceito foi referenciado por J. Frederick, em 1934, em seu livro sobre *marketing* industrial, no qual citava a utilização por algumas empresas. O termo segmentação evoluiu de um conceito econômico até se tornar uma estratégia de conquista de mercados.

A General Motors, durante sua "idade do ouro", entre as décadas de 1950 e 1960, possuía um leque de modelos que tinha o poder de definir o estilo de vida e classe social dos consumidores, introduzindo assim o *marketing* de segmento na indústria automobilística (TYBOUT; GRAYSON, 2013). Esta estratégia teve seu início em 1918, quando Alfred P. Sloan assume a vice-presidência da GM, passando a ser membro do comitê executivo e tornando-se presidente em 1923.

Desenvolveu, a partir de 1921, um reposicionamento de marca, criando uma estratégia multiproduto com base nas empresas de automóveis individuais adquiridas pela GM. Mais tarde, referem-se ao resultado do plano como "um carro para cada bolso", onde os vários níveis de preços eram determinantes do direcionamento aos diversos segmentos de mercado, sendo diferenciados com base nas características do produto, publicidade e métodos de distribuição, tornando cada modelo um símbolo do estilo de vida de seu proprietário (POWERS; STEWARD, 2010).

Theodore Levitt (1960) criticava as empresas que focavam, excessivamente, na entrega de um produto, em vez de servir ao cliente. Para Brandt (1966), mudanças na sociedade estavam efetivamente exigindo a transformação de produtos de massa para bens e serviços específicos e as empresas se deparavam com uma mistura cada vez mais complexa de consumidores. A aplicação bem-sucedida da segmentação demonstrava como direcionar os esforços para comercialização dos produtos e muito sobre como deveria ser o composto de *marketing*, publicidade, recursos e canais de distribuição.

No período entre 1960 a 1970 o conceito de segmentação ganha importância maior, tornando-se peça chave da estratégia de *marketing*, servindo para definir mercados e alocar recursos. Brandt (1966) trata a segmentação como sendo a elasticidade promocional, ou seja, reações similares aos esforços de marketing por um determinado tempo. Os esforços de

segmentação têm um prazo limitado de validade, pois com o tempo mudam o mercado, os consumidores e suas preferências e características. Para vender de modo eficaz, as empresas precisam encontrar novas formas de pesquisar o mercado e consumidores (YANAZE; TOMANARI, 2009).

Em 1967, na primeira edição de seu livro "Administração de *Marketing*", Philip Kotler difundiu o conceito no qual os lucros não eram o objetivo, mas sim a recompensa pela satisfação dos clientes (KOTLER; KELLER, 2006). Desta forma, a empresa orientada para vendas fábrica os produtos e encontra os consumidores. Já a organização orientada para o *marketing* primeiro identifica as necessidades dos clientes e, com a gestão integrada do *mix* de marketing (os famosos 4Ps), procura satisfazê-las (KUMAR, 2004). Barnet (1969) e Veloso (2008) indicam que é possível dividir o mercado em segmentos que possuem necessidades e desejos específicos, sedimentando a ideia de que compreender o mercado e seus segmentos possibilita alcançar melhores resultados.

Na década de 1980 surge a ideia de que há grupos de consumidores com preferências peculiares e a segmentação é utilizada para buscar novas oportunidades com produtos para estes grupos de consumidores (BEANE; ENNIS, 1987). A utilização da segmentação, principalmente para bens de consumo, já era bastante difundida (CAMPOS, 2012). Começa-se a perceber que o posicionamento da marca está altamente relacionado com a segmentação. Apesar da padronização de gostos e modos de vida, verifica-se a possibilidade de levantamentos por meio de amostras, significando que num mercado composto por grande número de consumidores, há grupos parecidos entre si, diferentes de outros grupos (YANAZE; TOMANARI, 2009).

Percebe-se ainda que as subdivisões em conjuntos cada vez menores não é necessariamente a melhor alternativa, pois pode ser inviável financeiramente atender grupos muito pequenos. Ao extremo, a segmentação poderia chegar ao consumidor individual, dado que cada um tem suas particularidades (EVANS, 2005; VELOSO, 2008).

Na década de 1990 as empresas reconhecem que, devido às suas estruturas e estratégias de alocação de recursos, o ideal é atender os segmentos mais atrativos, separando os grupos com características e vontades similares. Características explicam o comportamento, isto é, pessoas com características similares desejarão produtos similares. A dificuldade está em determinar quais variáveis determinam a qual grupo as pessoas pertencem e quais características explicam suas preferências (VELOSO, 2008; YANAZE; TOMANARI, 2009).

No fim da década de 1990 surge a visão de macro e micro segmentação. Por exemplo, é escolhido um produto – macro segmentação – e, então, para quais segmentos de um mercado o produto será oferecido – micro segmentação (LAMBIN, 2000). Conforme Kotler e Armstrong (2007), o extenso uso do *marketing* de massa nos últimos anos fez com que fosse esquecido que por séculos os consumidores foram atendidos em base individual: o alfaiate fazia o terno sob medida, o sapateiro desenhava o sapato e os móveis eram feitos sob encomenda. Hoje as novas tecnologias permitem a retomada do marketing customizado, também chamado de *marketing* um-para-um ou personalizado.

Fiore (2001), Kotler e Armstrong (2007) e Cobra e Brezzo (2010) explicam o valor da customização ou personalização em massa, ressaltando que é mais fácil personalizar informações do que bens materiais, já que atualmente podem-se modelar as informações computacionalmente. Com a correta coleta de informações, os modelos computacionais propiciam a personalização de ofertas e a identificação de clientes de maior valor, separando um conjunto de clientes que podem ter interesse em uma oferta específica. Os clientes de um banco podem ser segmentados por perfil de conta, atitudes em relação ao risco e variáveis socioeconômicas.

Cada segmentação pode ser útil para diferentes fins, como venda cruzada de produtos, preparação de mensagens de propaganda e seleção de mídia, possibilitando, por exemplo, dirigir um produto de crédito para clientes que tem uma determinada receita e possuem atualmente um carro com mais de cinco anos de uso. Ainda conforme os autores, mais recentemente tornaram-se mais versáteis os métodos de data mining ou "mineração de dados", nome que se origina da semelhança entre extrair informação de grande base de dados e sua semelhança com a movimentação de milhares de toneladas de pedras de uma montanha para extrair pequeno volume de um metal precioso.

Na década de 2000 a ideia geral é que a segmentação pode ser utilizada para encontrar grupos com características similares, com desejos e necessidades similares, que reagirão de forma similar às ações de marketing da empresa.

De acordo com Evans (2005), nas últimas duas décadas evidenciou-se a possibilidade de analisar o comportamento do cliente de forma individual e cultivar relacionamentos de longo prazo com os que mais contribuem para a posição financeira das organizações, com maior enfoque ao marketing de relacionamento, gerenciamento de relacionamento (CRM – *customer relationship management*) e marketing pessoal. Embora Kotler (2003, p.85) ressalte que “CRM nada mais é do que uma maneira dispendiosa de conhecer o que de outra forma poderia ser aprendido durante uma conversa de cinco minutos com o cliente”, o mesmo

afirma que o marketing de relacionamento, apoiado em hardware e software, facilita a obtenção de informações detalhadas sobre cada cliente, o que auxilia no melhor direcionamento das atividades de marketing, baseando-se em seu histórico de compras e em seu perfil demográfico e psicográfico.

Empresas dos setores bancários, telefonia e outras que coletam grande quantidade de informações sobre cada cliente, podem obter vantagem competitiva expressiva se souberem explorar estas informações. Assim, a nova era computacional cognitiva, uma evolução da era digital e da era preditiva, possibilitará a maximização das interações e a personalização dos relacionamentos, propiciando o aumento da satisfação do cliente (SOAT, 2016).

McDonald e Wilson (2013) concluem que, depois de 70 anos de *marketing* formalizado, a definição e segmentação do mercado são o próprio núcleo da disciplina. O Quadro 1 resume os principais acontecimentos relacionados à segmentação de mercado, desde o período anterior à Revolução Industrial até a atualidade.

Quadro 1 - Evolução do conceito de segmentação

Período	Principais acontecimentos relacionados à segmentação
1700 a 1750	Produção artesanal, na qual o trabalhador dava forma manualmente à matéria prima. O artesão confeccionava produtos que satisfaziam cada cliente. Dificuldade de transporte da produção, propiciando um mercado segmentado.
1760 a 1860	Primeira fase da Revolução Industrial, com inovações técnicas e da forma fabril de produção. A construção de ferrovias facilitou o transporte e iniciou a formação de mercados de massa. Os produtos não eram mais personalizados.
1860 a 1900	Segunda Revolução Industrial, com novo conjunto de inovações. Foi a fase de transição final do sistema de produção artesanal individualizada para a industrial em massa.
1910 a 1920	Indústria automobilística se destaca com produção em série e padronizada. Exemplificado com os modelos Ford todos na cor preta.
1930 a 1940	Restrição do poder de compra dos consumidores. Desta forma a produção em massa continuava sendo a solução mais apropriada e a aplicação da segmentação de mercado não despertava interesse às empresas.
1940 a 1945	Período da 2a Grande Guerra: recursos escassos e direcionados para atender produção de guerra. Neste cenário, a segmentação não recebia atenção.
1950	Acirramento da competição. Os mercados assumem características fragmentadas. O uso de estratégias de segmentação é uma ação natural que empresas americanas adotaram para atingir os grupos de consumidores.
1954 e 1956	O conceito de marketing se torna mais forte em 1954 através de Peter Drucker com seu livro "A prática da administração", onde o marketing é colocado como uma força poderosa a ser considerada pelos administradores. A expressão "Segmentação de Mercado" é cunhada por Wendell R. Smith.
1950 a 1960	Destaque para a "Idade do Ouro" da GM, com opções de modelos que definiam o estilo de vida dos consumidores, introduzindo assim o marketing de segmento na indústria automobilística, graças ao reposicionamento implantado por Alfred P. Sloan.
1960 a 1970	O conceito de segmentação passa a ter maior importância, tornando-se peça chave da estratégia de marketing, servindo para definir mercados e alocar recursos.
1980	Surge a ideia de que há grupos de consumidores com preferências peculiares. A utilização da segmentação, principalmente para bens de consumo, já está bastante difundida. Começa-se a perceber que o posicionamento da marca está relacionado à segmentação.
1990	As empresas constatam que o ideal é atender os segmentos mais atrativos. A dificuldade está em determinar quais características similares explicam suas preferências.
1990 a 2000	Surge a visão de macro e micro segmentação. Modelos computacionais - data mining ou "mineração de dados" - que utilizam informações sobre consumidores podem encontrar os melhores segmentos para um perfil de produto ou o melhor perfil de produto para um dado segmento.
2001 - atual	Ideia geral de que a segmentação serve para encontrar grupos com características similares, com desejos e necessidades similares, que reagirão de forma similar às ações de marketing da empresa. Disseminação de métodos de customização ou personalização em massa, e identificação de clientes com maior valor, possibilitando inclusive a determinação da mídia mais apropriada para cada cliente.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Franco Jr, Chacon (1980), Rezende (1997), Yanaze e Tomanari (2009), Saes e Saes (2013), Churchill e Peter (2012), Campomar e Ikeda (2012), Evans (2005), Kotler e Keller (2006), Schiffman e Kanuk (2009), Campos (2012), Tybout e Grayson (2013), Smitth (1956), Veloso (2008), Kumar (2004), Fiore (2001), Kotler e Armstrong (2003), Cobra e Brezzo (2010) e McDonald e Wilson (2013).

2.2. Definições de segmentação

É importante para as organizações estudar a melhor maneira de criar valor para seus clientes e avaliar quais clientes têm melhores condições de atender. Para isso, fazem uso da segmentação de mercado (CAMPOMAR e IKEDA, 2012). De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a segmentação consiste em dividir o mercado em grupos de potenciais consumidores com necessidades e/ou características similares, os quais possuem propensão a ter um mesmo comportamento de compra e que também possam ser alcançados de maneira eficiente e efetiva com produtos e serviços que correspondam a estas necessidades. Este é o objetivo da segmentação. Hunt e Arnett (2004) ressaltam que a segmentação é um dos conceitos mais amplamente aceitos, pois possibilita alcançar vantagens competitivas e, assim, desempenho financeiro superior.

Para Schiffman e Kanuk (2009), a base dessa discussão são as diferenças entre os consumidores, as quais devem ser consideradas, dividindo-os em subconjuntos distintos, selecionando um ou mais grupos para serem focalizados com um composto de *marketing* distinto. Daí a importância da segmentação como instrumento estratégico, pois o ponto crítico no planejamento de *marketing* é a identificação dos alvos de mercado.

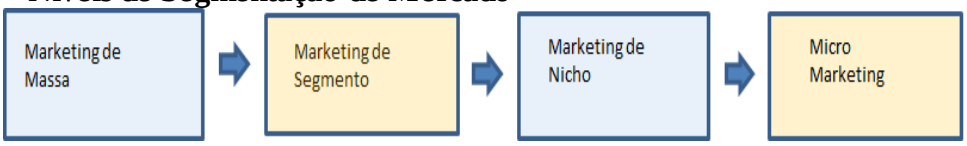
Kotler e Armstrong (2007) explicam que cada segmento deve ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos, embora não exista uma única maneira de segmentar, pois há diferentes combinações de variáveis que podem ser mais adequadas para determinação de um segmento, já que o mercado é constituído de clientes que diferem uns dos outros de uma ou mais maneiras, em seus desejos e recursos, localizações, atitudes e práticas de compras.

Conforme Kotler e Keller (2006) os segmentos de mercado podem ser identificados de diversas maneiras. Uma delas é a partir de segmentos por preferências com três modelos: as preferências homogêneas, onde todos consumidores têm basicamente a mesma preferência; as preferências difusas, quando há dispersão e variedade nas preferências, que possibilita a uma marca entrar no mercado se posicionando ao centro deste, com objetivo de agradar a maioria. Então, um segundo concorrente pode se colocar próximo ao primeiro, tentando participar do mesmo mercado ou se colocar em uma extremidade para atrair um grupo de clientes que não estejam satisfeitos.

Havendo diversas marcas, elas se posicionarão por todo o espaço, se diferenciando para atender às diferentes preferências. E, finalmente, preferências conglomeradas, onde o mercado consiste em preferências distintas chamadas *segmentos de mercado naturais*. A primeira empresa que entra neste mercado tem três opções: se posicionar no centro para agradar a todos; se posicionar no segmento maior do mercado (marketing concentrado); ou pode desenvolver várias marcas, cada uma posicionada em um segmento diferente. Se a empresa optar por apenas uma marca, os concorrentes poderão introduzir marcas nos outros segmentos.

Kotler e Keller (2006) e Schiffman e Kanuk (2009) detalham os níveis de segmentação de mercado, demonstrado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Níveis de Segmentação de Mercado



Sem Segmentação Segmentação Total

Fonte: elaborada pelo autor com base em Kotler e Keller (2006).

- *Marketing* de massa: o fornecedor produz um único produto e o mesmo composto de *marketing* para todos os compradores.
- *Marketing* de segmento: a empresa escolhe o público alvo e direciona um composto de *marketing* específico – produto, preço, canal e/ou apelo promocional para cada grupo selecionado.
- *Marketing* de nicho: o fornecimento a um grupo mais estrito que procura por um *mix* de benefícios distintos.
- *Micro Marketing*: é o último nível da segmentação, o 'segmento de um'. Com as novas tecnologias é possível ao cliente até mesmo desenhar o produto desejado, escolhendo seus atributos e opção de entrega. A medida que as escolhas são feitas, são enviados sinais para o sistema de fabricação, que coloca em ação as engrenagens para produção e entrega conforme especificado.

Kotler e Keller (2006, p.242), descrevem os segmentos de um-para-um ou marketing customizado como customerização, "onde os clientes estão tomando mais iniciativas para determinar o que e como comprar, [...] e em muitos casos até desenham os produtos que querem".

Conforme explanado por Kumar (2004, p.27), "a missão básica do *marketing* é criar, em um atributo importante para o consumidor, uma distinção entre o produto da empresa e

seu similar da concorrência", gerando diferenciação por meio da segmentação, *targeting* – alvo – e posicionamento, agrupando-se os consumidores que reagem de forma similar a uma combinação dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção).

De acordo ainda com Kumar (2004), confia-se excessivamente no composto – *mix* – de *marketing*, o que é limitante em segmentos estratégicos. A diferenciação é crítica para a criação de benefícios exclusivos sustentáveis e para evitar a comoditização. Em contraste com a diferenciação superficial criada mediante o uso dos quatro Ps, a diferenciação mais profunda se originará na vantagem competitiva obtida na construção de *network* de valor a serviço de determinado segmento estratégico.

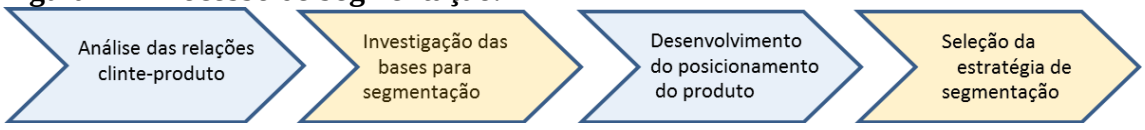
Kumar (2004) define os mercados-alvo e necessidades dos clientes, desenvolvimento de uma proposição de valor diferenciada e formação de uma rede de fornecimento distintiva para fornecimento da proposição de valor, chamando este conjunto de 3V:

1. Mercado alvo ou cliente de valor (*value target* ou *valued customer*) – a quem servir?
2. Proposição de valor (*value proposition*) – o que oferecer?
3. Rede de valor (*value network*) – como entregar?

Importante entender a estratégia de segmentação com a utilização dos três Vs, conceituá-la e materializá-la, pois as empresas que os consideram possuem estratégias singulares e não são copiadas com facilidade devido ao encaixe exclusivo entre seus processos e atividades (KOTLER, 2003). A resolução dessas questões tem implicações estratégicas e multifuncionais e, utilizando-se os três Vs, ao mesmo tempo em que estará transformando a indústria, uma empresa terá a possibilidade de descobrir novos segmentos estratégicos, construir diferenciais profundos e gerar inovação e crescimento.

Churchill e Peter (2012) propõem que a segmentação de mercado é um processo que inclui os seguintes passos, detalhados na Figura 2:

Figura 2 – Processo de segmentação.



Fonte: Churchill e Peter (2012, p.226), adaptado pelo autor.

Churchill e Peter (2012) explicam ainda que o processo se inicia analisando a relação entre clientes e bens ou serviços que serão oferecidos. Então, investigando as bases de segmentação, se analisa as categorias de compradores e como alguns definem valor e compram de forma diferente de outros. Observam-se assim as várias maneiras de dividir o mercado em segmentos e, apesar de não existir uma maneira científica para determinar um

método, faz-se uso de pesquisa, experiência e intuição para definição dos segmentos. Conforme Weinstein (1995), embora a segmentação seja baseada em pesquisa, seu impacto real origina-se de sua função como variável estratégica, pois é o primeiro elemento no plano de *marketing* de uma empresa, sobre o qual outras ações serão elaboradas.

No desenvolvimento do posicionamento do produto a empresa deve elaborar uma imagem e um valor, de modo que os consumidores do segmento alvo entendam o que a empresa ou marca representa em relação aos seus concorrentes (EVANS, 2005).

Para uma segmentação estratégica, as informações coletadas sobre segmentos do mercado são importantes para a escolha de uma alternativa: *marketing* de massa, *marketing* por segmentos, *marketing* individual ou não servir o mercado (CHURCHILL; PETER, 2012). Na sequência, o Quadro 2 traz definições de segmentação de diversos autores:

Quadro 2 – Definições de segmentação

Autor	Definição
Smith (1956, p.5)	"Segmentação está baseada no desenvolvimento do lado da demanda de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso entre os produtos/esforços de marketing e os requerimentos do consumidor ou usuário."
Andreasen (1966, p.341)	"Essencialmente, o conceito é que ao separar os compradores em grupo tendo diferentes níveis de conhecimento, atitudes e comportamento em relação a determinado produto ou serviço, então diferenciando as estratégias de marketing entre esses grupos tanto em qualidade como quantidade, os profissionais de marketing poderiam aumentar os lucros que teriam caso tratassem o mercado como um mercado de massa."
Johnson (1971, p.13)	"Embora o termo evoque a ideia de cortar o mercado em pequenos pedaços, o real papel de tal pesquisa é mais básico e potencialmente mais valioso. Nesta discussão, a análise da segmentação de mercado refere-se ao exame da estrutura do mercado como percebida pelos consumidores, preferencialmente utilizando um modelo geométrico espacial, e na previsão da intensidade da demanda para um produto potencial posicionado em qualquer lugar no espaço. A finalidade de tal estudo visto por um gerente de marketing seria: aprender como as marcas ou produtos de uma classe são percebidas em relação às forças, fraquezas, semelhanças, etc.; aprender sobre desejos dos consumidores e como estes são ou não satisfeitos no mercado atual; integrar esses achados estrategicamente, determinando maiores oportunidades de novas marcas ou produtos e como um produto ou sua imagem deve ser modificados para produzir maior ganho de vendas."
Assael e Roscoe (1976, p.67))	"Segmentação de mercado tem sido aceita como uma ferramenta estratégica de marketing para definir mercados e consequentemente alocar recursos [...] a maximização do lucro pode ser obtida com auxílio da segmentação, baseando o direcionando de recursos em diferentes respostas incrementais para a mesma mudança incremental em despesas de marketing."
Lambim (2000, p.235)	"[...] repartição inicial do mercado total em subconjuntos, denominados segmentos de mercado, homogêneos do ponto de vista das necessidades, dos comportamentos, das motivações de compra, e suscetíveis de constituírem mercados potenciais distintos."
McDonald e Dunbar (2009, p.34)	"Segmentação de mercado é o processo de dividir consumidores, ou potenciais consumidores, de um determinado mercado em diferentes grupos, ou segmentos, nos quais os consumidores têm os mesmos ou similares requerimentos satisfeitos por um distinto composto de marketing."
McDonald e Wilson (2013, p.75)	"Um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes ou consumidores que compartilham as mesmas necessidades ou necessidades semelhantes."
American Marketing Association (2016)	"Processo de subdividir o mercado em subconjuntos distintos de consumidores que se comportam de maneira similar ou que possuem necessidades semelhantes. Cada subsegmento pode ser escolhido como um mercado alvo a ser atingido com uma estratégia de marketing distinta. O processo começa com uma base de segmentação – fator produto específico que reflete as diferenças nas exigências dos consumidores ou responsividade às variáveis de marketing (possibilidades são comportamento de compra , uso, benefícios buscados, intenções, preferências , ou lealdade) . A partir daí descritores do segmentos são escolhidos, baseados na sua habilidade em identificar segmentos, em dar conta da variância na base de segmentação, e para sugerir implicações competitivas estratégicas (exemplos de descritores são demograficos , geográficos, psicográficos, tamanho do grupo de consumidores e indústria). Para ter um valor estratégico, os segmentos resultantes devem ser mensuráveis, acessíveis, suficientemente diferentes para justificar uma variação significativa na estratégia da empresa, substanciais e duráveis.

Fonte: Adaptado de Veloso (2008) – Apêndice 1 e com base nos autores Smith (1956). Andreasen (1966), Johnson (1971), Assael e Roscoe (1976), McDonald e Dunbar (2012), Lambim (2000), McDonald e Wilson (2013) e AMA – American Marketin Association (2016).

2.3. Seleção do mercado alvo

De acordo com Churchill e Peter (2012) para definição do mercado-alvo, deve-se observar se é possível a mensurabilidade do segmento, pois dependendo do produto, capacidade e recursos da organização, um mercado pode ser mais atraente que outro. Analisar ainda o crescimento esperado do segmento, já que mesmo segmentos relativamente pequenos podem ser atraentes se houver perspectiva de crescimento; verificar a concorrência no segmento, observando-se que é mais difícil obter lucros quando muitas empresas estão competindo para servir os mesmos clientes; considerar os custos para atingir o segmento: alguns mercados-alvo são difíceis de atingir por custo razoável; os objetivos e forças organizacionais: uma organização precisa procurar um mercado compatível com seus objetivos e competências distintivas.

De acordo com McDonald e Dunbar (2012, p.294), podem-se definir os fatores de atratividade de um segmento examinando-se:

> 1. Taxa de crescimento: previsão da taxa de crescimento da receita no segmento, considerando a complementaridade do ambiente de negócios em geral.
> 2. Acessibilidade do Segmento: a atratividade de um segmento não é medida apenas por seu tamanho, mas também sua acessibilidade.
> 3. Potencial de lucro: é o ponto mais difícil de definir e irá variar de acordo com cada segmento. Por exemplo, o modelo das cinco forças de Porter (1985) pode ser usado para estimar o potencial de lucro de um segmento ou, alternativamente, utilizar uma combinação de diversos outros fatores.

Para Lambim (2000), a primeira etapa de uma análise estratégica de seleção do mercado alvo tem o objetivo de identificar o mercado no qual se pretende concorrer, o que implica a repartição do mercado total em subconjuntos ou segmentos. Ainda conforme Lambim (2000), uma empresa pode escolher entre dirigir-se à totalidade do mercado ou concentrar-se num ou mais segmentos deste mercado. Dado que atuar em diversos segmentos, com características e especificidades distintas, é estrategicamente complexo, a escolha de públicos alvo de atuação poderá se tornar uma vantagem competitiva.

Churchill e Peter (2012) explicam que as organizações se beneficiam do desenvolvimento de vários compostos de *marketing* para servirem a diversos mercados-alvo. É mais complexo e dispendioso, mas possibilita que a empresa agrade a mais clientes e gere maiores lucros.

Conforme Lambim (2000) o comprador, confrontado com um problema, procura uma solução adaptada. Assim o mercado, na perspectiva do comprador, define-se em termos de "solução", isto é, por referência à sua necessidade. O raciocínio é o seguinte:

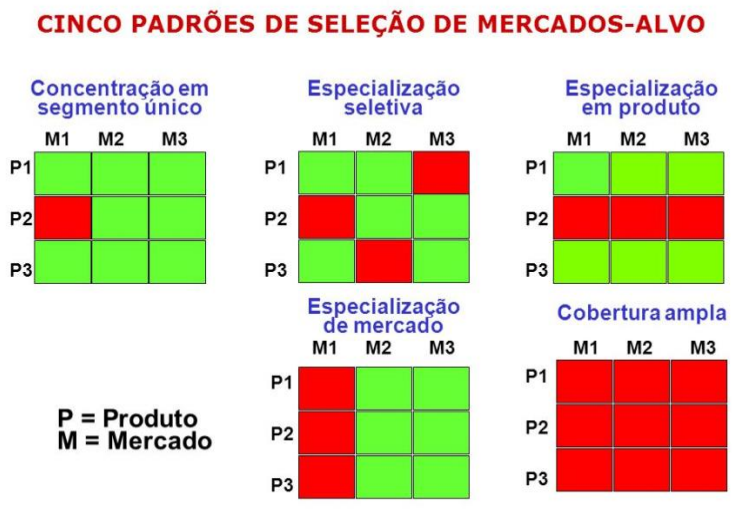
- Ninguém compra um produto apenas pelo produto;
- Para o comprador, um produto identifica-se com a solução;
- Diferentes tecnologias podem trazer a mesma solução procurada;
- As tecnologias evoluem rapidamente enquanto que as necessidades genéricas se mantêm estáveis.

É preciso analisar a diversidade das necessidades dos diferentes grupos de compradores de um mercado. Os consumidores procuram a mesma função base; por exemplo, a medida do tempo em um relógio. Todavia podem ter expectativas ou preferências quanto à forma de obter esta função. Na micro segmentação busca-se identificar grupo de compradores que procuram o mesmo conjunto de atributos (LAMBIM, 2000).

Mesmo que uma organização decida tentar servir um mercado inteiro com um único composto de *marketing*, ou não entrar num mercado, essas decisões só devem ser tomadas depois de uma condução de uma análise de segmentação de mercado. Apenas depois de conhecer o tamanho e o perfil dos segmentos de mercado existentes os profissionais de marketing terão condições de selecionar estratégias bem-sucedidas (CHURCHILL; PETER, 2012).

Kotler e Keller (2006) esclarecem que, após avaliar diferentes segmentos, a empresa deve considerar cinco padrões de seleção de mercado-alvo (Figura 3):

Figura 3 - Cinco padrões de seleção de mercado alvo.



Fonte: Kotler e Keller (2006, p.259).

- **Concentração em um único segmento** - A empresa pode escolher um único segmento, adotando o marketing concentrado. Desta maneira poderá ter um maior conhecimento do público deste segmento, suas necessidades e desejos. Neste padrão haverá maior economia operacional devido à especialização na produção, distribuição e promoção dos produtos e serviços. Se for líder do segmento obterá um alto retorno sobre o investimento (ROI).

Por outro lado, o marketing concentrado oferece maiores riscos. Um segmento pode reduzir-se, ou até mesmo deixar de existir. A concorrência pode aumentar significativamente conforme a atratividade do segmento escolhido. Por essas razões, muitas empresas preferem atuar em mais de um segmento.

- **Especialização seletiva** - A empresa seleciona um número de segmentos que sejam atraentes e apropriados. Não existe a necessidade de relação ou sinergia entre eles. Esta estratégia de multissegmentos tem como principal vantagem, a diversificação dos riscos da empresa.
- **Especialização por produto** - A empresa se especializa em um produto que possa ser vendido em vários segmentos. Adotando o modelo de especialização por produto, a empresa constrói uma sólida reputação na sua área. Porém, existe o risco de que esse produto seja substituído por uma tecnologia totalmente nova.
- **Especialização por mercado** - A empresa pode optar por atender um grupo de cliente específicos, como por exemplo, instituições, universidades, hospitais ou igrejas de uma determinada área. Com isso, a empresa consegue ótima reputação nesse grupo de clientes. Porém, neste caso há o risco de perda de renda dos clientes do segmento.

1. **Cobertura total do mercado** - Uma empresa que usa esse tipo de abordagem busca atender a todos os grupos de consumidores oferecendo todos os produtos que eles possam precisar. Este padrão de seleção é melhor adaptável para empresas de grande porte (KOTLER; KELLER, 2006). Para isso, utilizam dois modos de atuação: 1. *Marketing* indiferenciado ou não diferenciado: implica em tratar o mercado como um todo, fornecendo um produto padrão (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011); 2. *Marketing* diferenciado: oferecer um produto distinto para cada segmento selecionado do mercado, com um diferente composto de marketing para cada segmento (KOTLER; KELLER, 2009; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011).

O Quadro 3 resume as principais características de seleção de mercado e exemplifica com empresas que as adotam.

Quadro 3 - Características principais de seleção de mercado.

Seleção de Mercado Alvo	Principais Características	Empresas que adotam essa estratégia
Concentração em um único segmento	Único segmento, adotando o marketing concentrado, aproveita as economias operacionais devido à especialização na produção.	Ferrari, fabricantes de disco de vinil.
Especialização seletiva	Seleciona um número de segmentos que sejam atraentes e apropriados. Não existe a necessidade de relação ou sinergia entre eles.	Jornais diários, Philips
Especialização por produto	Se especializa em um produto que possa ser vendido em vários segmentos.	Motorola, empresas de aviação, ex.: Gol
Especialização por mercado	Optar por atender um grupo de cliente específicos, como por exemplo, instituições, universidades, hospitais ou igrejas de uma determinada área	Shopping, Tele Sena
Cobertura total do mercado	Atender a todos os grupos de consumidores oferecendo todos os produtos que eles possam precisar. Apenas empresas de grande porte podem adotar esta estratégia	IBM, Unilever, Rede Globo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kotler e Keller (2006).

2.4. Critérios para identificação dos consumidores

O sucesso da estratégia de um plano de *marketing* depende de como uma empresa identifica seu mercado alvo, suas características, necessidades e atitudes e como os clientes que o compõe tomam decisões. Os consumidores de hoje têm mais poderes e informações e o ambiente mais competitivo requer pesquisas aprofundadas para conhecer seu comportamento (BERMAN; EVANS, 2013).

Conforme Evans (2005) nem sempre é o caso de desenvolver diferentes produtos para cada segmento. Podem existir preços diferentes em segmentos diversos para o mesmo produto ou serviço (exemplo eletricidade, viagens de trem), ou com base em níveis de compra e fidelidade.

De acordo com Tybout e Grayson (2013) uma abordagem poderia ser a 'segmentação baseada no uso', que se baseia na divisão do mercado em subgrupos com base em padrões de comportamento. Os usuários e não usuários são separados e agrupados de acordo com a marca que usam, com base na frequência, ocasião e motivação do uso. Em seguida, os segmentos de uso são analisados em termos de características demográficas, geográficas, psicográficas e motivacionais que os distinguem uns dos outros.

Tais características ajudam a estimar o tamanho atual e o potencial de crescimento de um segmento com base em dados populacionais, selecionar a mídia mais adequada para atingir um determinado segmento com uma boa relação custo-benefício e elaborar comunicações de acordo com o estilo de vida, os valores e as atitudes do segmento. Analisa-se então se o número de membros e o valor deste segmento são suficientes para um esforço de *marketing*.

Dependendo das possibilidades e interesses de cada empresa, as combinações para determinação de um mercado alvo podem ser feitas por meio de diversas variáveis. Yanaze e Tomanari (2009) e Schiffman e Kanuk (2009) ressaltam que raramente uma segmentação de mercado é realizada segundo um só critério. Em geral a segmentação é resultado da combinação de várias características, formando bases de segmentação híbridas, como perfis demográfico-psicográficos, fatores geodemográficos e valores e estilos de vida. Uma das mais tradicionais é a segmentação demográfica, com critérios socioeconômicos, agrupando os consumidores em grupos de acordo com idade, sexo, grau de instrução e renda (ou itens de posse).

Outras aliam a esses dados informações mais subjetivas, como valores e atitudes: a segmentação psicográfica. Seguindo este raciocínio, para McDonald e Wilson (2013) apenas

o grupo socioeconômico, por exemplo, não é suficiente para caracterizar um consumidor, da mesma forma que os moradores de uma rua não têm o comportamento idêntico. Assim, combinar as diversas bases ou critérios de segmentação cria perfis mais abrangentes. A seguir, os critérios de segmentação:

2.4.1. Geográficos

Região, estado, cidade, vizinhança, etc.; A segmentação Geográfica é aquela na qual os consumidores/clientes são identificados por meio da avaliação de fatores como: residência urbana ou rural, cidade litorânea ou região interiorana, clima, transporte e localização. Esse tipo de informação é útil para verificar se as condições são adequadas para a disponibilização do produto. Esta segmentação está intimamente ligada aos canais de distribuição e vendas (YANAZE; TOMANARI, 2009). As divisões podem ser por país, região (no Brasil, por exemplo, Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste), estado, área metropolitana, ou até mesmo por bairros (CHURCHILL; PETER, 2012).

A divisão por região pode servir para comparações diversas: diferentes maneiras de se vestir, hábitos alimentares (por exemplo, "os europeus restringem o ato de comer aos horários das refeições [...]. Os fabricantes de produtos como bolachas, batatas fritas e chocolates esperam que este costume mude, oferecendo-lhes uma oportunidade de entrar no início do crescimento da demanda" (CHURCHILL; PETER, p. 219,2012).

"A teoria que respalda essa estratégia é que as pessoas que vivem na mesma área compartilham alguns desejos e necessidades semelhantes e que estes diferem dos das pessoas que vivem em outras áreas" (SCHIFFMAN; KANUK, p. 35, 2009). Porém, como destacado no item 2.4.2 à seguir, nem todas as pessoas que vivem em uma região tem comportamento semelhante.

Alguns acadêmicos de marketing afirmam que os catálogos de venda por mala-direta, transmissões por TV e a *internet* eliminaram as fronteiras e assim a segmentação geográfica pode ser substituída por uma estratégia global (SCHIFFMAN; KANUK, 2009). Além disso, na maioria dos países, os censos são realizados de 10 em 10 anos, o que faz com que as informações muitas vezes estejam desatualizadas (EVANS, 2013).

Para grandes bancos o endereço do cliente tem relação com o local da agência, porém, com a implantação das 'agências digitais', o local físico onde o cliente se localiza passa a ter importância mais para a categorização do cliente, já que a comunicação será prioritariamente por canais eletrônicos.

2.4.2. Demográficos e socioeconômicos

Para Levy e Weitz (2012), a variável demográfica sozinha não é suficiente para definir totalmente um segmento, pois as motivações de compra transcendem a simples localização. Portando, podem ser considerados em conjunto: sexo, idade, expectativa de vida, estado civil, escolaridade, renda, grupo étnico, profissão, local de residência, etc.; sendo também conhecida como sociodemográfica, permitindo a identificação do mercado de acordo com características objetivas das pessoas de um determinado lugar (YANAZE; TOMANARI, 2009; BERMAN; EVANS, 2013).

A segmentação demográfico-socioeconômica pode identificar algumas diferenças de consumo de produtos. Entretanto, pessoas que possuem o mesmo perfil demográfico-socioeconômico não apresentam, necessariamente, os mesmos comportamentos. Por essa razão, geralmente esse tipo de segmentação é combinada com variáveis mais subjetivas (variáveis psicográficas, por exemplo). Kamamura e Mazzon (2013, p.45) ressaltam: "uma das variáveis que a literatura revela como sendo das mais relevantes para efeito da segmentação de mercado é justamente a das classes socioeconômicas. Tendo em vista que denotam níveis e padrões de consumo bastante diferenciados entre si".

Sheth, Mittal e Newman (2001) e Solomon (2011) explicam o sistema PRIZM, popular técnica de agrupamento demográfico, criado pela Claritas Corporation de Alexandria, do estado norte-americano da Virgínia. PRIZM é a abreviatura de *Potential Rating Index by Zip Market* (Índice de Classificação Potencial por Código Postal). Sua premissa principal é a máxima "aves do mesmo bando voam juntas", e consiste em classificar os códigos postais dos Estados Unidos em 66 categorias, sendo que todas as famílias com determinado código postal são colocadas no mesmo grupo, mas observando seus estilos de vida.

Residentes de diferentes grupos, ou *clusters*, apresentam grandes diferenças no consumo de produtos. Também são classificados em termos de renda, valor da residência e ocupação na escala ZQ (*Zip Quality* – Qualidade do CEP). A Claritas também faz correlação do código postal a dados comportamentais de compra, informações sobre cartões de crédito, assinaturas de revistas e audiência de rádio e TV.

2.4.3. Benefícios procurados

Expectativa do consumidor quanto a benefícios específicos no produto, satisfação de necessidades, etc. Esta segmentação consiste na identificação de grupos/segmentos no mercado de acordo com o benefício procurado dos produtos. Indivíduos que procuram o mesmo benefício em uma categoria de produto/serviço e que tenham necessidades e valores similares formam um segmento. Um exemplo seriam consumidores que buscam em um creme dental proteção contra cáries, e outros que procuram os que clareiam os dentes (EVANS, 2005; SCHIFFMAN; KANUK, 2009). No setor bancário podem ser considerados clientes que utilizam o crédito pessoal, por exemplo, com finalidades diversas.

2.4.4. Comportamentais e comportamento de compra

Comportamento do consumidor, grau de uso do produto, lealdade à marca, etc. Consiste na identificação de um grupo de consumidores no mercado, de acordo com características comportamentais relacionadas à compra e ao consumo de produtos. Indivíduos que têm o mesmo hábito de consumo ou o mesmo grau de lealdade, por exemplo, com relação a uma categoria ou marca de produto/serviço formam um segmento. É importante esclarecer que, na área mercadológica, a segmentação comportamental é geralmente vista como aquela que se relaciona ao comportamento de compra e que os clientes são diferentes na maneira com que atribuem um valor. Para Treacy e Wiersema (1995), valor para o cliente é a soma dos benefícios recebidos e custos incorridos ao adquirir um produto ou serviço. Os benefícios contribuem positivamente para essa soma e os custos, medidos em relação às expectativas, incluem o valor gasto na compra e o tempo gasto com atrasos e erros.

Pode-se segmentar de acordo com os comportamentos de compras. Os consumidores podem ser categorizados como prudentes, impulsivos, pessimistas, tradicionais e confiantes (CHURCHILL; PETER, 2012). A segmentação comportamental pode ser considerada complementar à segmentação demográfica: a partir do perfil demográfico, o perfil comportamental é traçado para identificar características que auxiliem a escolha do mercado, como ocasião da compra (motivo), benefícios esperados, *status*, dentre outros fatores.

As principais abordagens para segmentação recaem sobre as características do consumidor (citadas acima) e sobre suas respostas, conforme Campomar e Ikeda (2012):

- Ocasiões – normais e datas especiais.
- Benefícios – qualidade, serviço e economia.

- Taxa de uso – pequena, média e grande.
- Atitude – entusiástica, positiva, indiferente, negativa e hostil.
- Grau de lealdade e estágio de prontidão (inconsciente, interessado, informado, desejoso, disposto a comprar).

Existem outras variáveis, de acordo com Yanaze e Tomanari (2006) que podem ser utilizadas relacionadas ao comportamento:

1. Atividades: hobbies; participação em eventos; viagens; prática de esportes.
2. Exposição à mídia: leitor de jornais ou revistas, telespectador voraz, etc.
3. Estilo de vida: conjunto de atividades, comportamentos de compra.
4. Personalidade: considerada como variável comportamental quando definida como conjunto de comportamentos.
5. Outros comportamentos.

2.4.5. Estilo de vida (*Lifestyle*)

Para Levy e Weitz (2012) e Berman e Evans (2013), o estilo de vida, em conjunto com dados demográficos, pode delinear várias perspectivas, ressaltando os gêneros, com suas preferências e características, consumidores mais ou menos sofisticados, a disponibilidade de tempo e como é despendido, como vivem e gastam seus recursos, quais são suas necessidades, desejos e motivos para seu comportamento. Ressalta-se a personalidade, classe e valores pessoais, opiniões e atitudes, percepção de risco, nível cultural, grupos de referência, ciclo familiar. Para definição de uma estratégia que considere estes itens, responder questões como: para o cliente, qual a importância da conveniência e horário para venda do produto ou serviço? Que nível de atendimento e qualidade desejados? Qual importância do preço?

Berman e Evans (2013) citam ainda as etapas do processo de decisão de consumo:

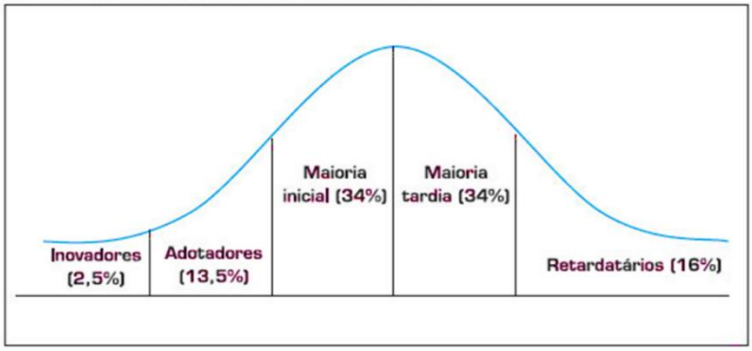
1. Estímulo – recepção da mensagem;
2. Solução de um problema – reconhecer a solução de um problema;
3. Informações disponíveis – análise das informações;
4. Avaliação de alternativas;
5. Compra.

O estilo de vida e as características do perfil do consumidor afetam as etapas de decisão de compra, como existem também outros fatores de influência no processo, como a família, pois há produtos que serão consumidos por todos em uma residência. Os grupos de referência que o indivíduo utiliza como base de comparação de suas crenças, sentimentos e comportamentos, bem como os valores e significados culturais também influenciarão o processo de compra (LEVY; WEITZ, 2012).

McDonald e Wilson (2013) explicam a curva da difusão da inovação de Rogers Everett (1983), composta pelos inovadores, adotantes imediatos, maioria imediata, maioria

posterior e retardatários, e afirmam que, ao se detectar suas tipologias, os esforços de marketing deverão ser direcionados para atingi-los, pois, quando 3% dos inovadores adotam um produto, há grande probabilidade dos adotantes imediatos – líderes de opinião – experimentarem também e, consequentemente, influenciarão a adoção pelos demais. O Gráfico 1 traz a curva de difusão da inovação de Rogers (1983):

Gráfico 1 - A curva de difusão da inovação de Rogers



Fonte Rogers (1983) p. 247.

2.4.6. Psicológicas

As características psicológicas referem-se às qualidades intrínsecas do consumidor. As estratégias de segmentação muitas vezes são baseadas em determinadas variáveis psicológicas, ex.: motivações, percepções e atitudes (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Schiffman e Kanuk (2009) e Solomon (2011) apontam os sistemas freudianos, onde o **id** é voltado para a gratificação imediata – a 'porção animal' da mente, operando a com forças primitivas e impulsivas a partir do princípio do prazer, sem se importar com consequências.

O **superego** é a consciência, onde estão internalizadas as regras de conduta morais, sociais e éticas da sociedade. Sua função é verificar se o indivíduo atende suas necessidades de maneira socialmente aceitável.

E o **ego**, sistema que se encontra entre o id e o superego, atuando como controle consciente e mediador entre a tentação e as regras, baseado no princípio da realidade, onde encontra maneiras aceitáveis ao mundo exterior para gratificar o id, sendo neste ponto que a teoria freudiana se aplica ao marketing. Os estudos de Freud destacam os potenciais motivos inconscientes que podem levar às compras, sem que os consumidores saibam dizer conscientemente a verdadeira motivação.

Jung foi discípulo de Freud, mas desenvolveu seu próprio método, enfatizando características da personalidade chamadas de arquétipos (SOLOMON, 2011), criando tipos

psicológicos baseados na maneira como o movimento da energia psíquica se processa em relação às pessoas, objetos e condições do ambiente, objetivando o entendimento dos relacionamentos e o modo de se focar o mundo, estabelecendo o uso predominante de duas funções: 1) pensamento e sentimento – funções racionais – utilizam o processamento de informações e o julgamento, 2) sensação e intuição – funções irracionais – se baseiam na percepção do concreto, do particular.

O pensamento consiste em associar ideias para se chegar a um conceito geral, para entender um contexto. Pessoas com essa função proeminente fazem uma análise lógica dos fatos, sem muito interesse pelo valor afetivo e são voltadas para a razão, planejadoras e reflexivas.

O sentimento – função avaliadora – aceita ou rejeita uma ideia com base no sentimento agradável ou desagradável suscitado. Indivíduos que utilizam mais esta função julgam o valor inerente às coisas, tendo facilidade no contato social e harmonia do ambiente, com decisões baseadas em valores pessoais.

A sensação é função baseada em percepções sensoriais – os cinco sentidos – e as pessoas deste tipo são mais atentas ao presente, realistas e práticas. Intuição é a percepção por meio de processos inconscientes e conteúdos subliminares, buscando significados, relações e possibilidades futuras, com aprendizagem do ambiente por meio de pressentimentos ou inspiração (JUNG, 1985; DRUMOND, 2013).

As mensagens de *marketing* quase sempre evocam arquétipos para ligar os produtos a significados subjacentes, já que os mesmos são baseados na psique humana de todas as culturas, sendo fácil compreender a personalidade de uma marca utilizando esta estrutura (SOLOMON, 2011).

Siraj e Kumari (2011) explicam que os arquétipos representam aspectos fundamentais da condição humana, profundamente relacionados às motivações e impulsos subconscientes que transcendem cultura e demografia. O desenvolvimento de uma marca é criar uma história que as pessoas queiram fazer parte, com personagens com valores que um público-alvo queira se associar.

Segundo Lee, Broderick e Chamberlain (2006), recentes pesquisas de economia passaram a considerar técnicas de neuroimagem, resultando na criação da "neuroeconomia". O marketing tem sido mais lento na utilização dos benefícios desta técnica, apesar de ambos os campos de estudo partilharem preocupações sobre tomada de decisões. O *neuromarketing* – campo que estuda o comportamento do consumidor com base nas reações neurológicas a determinados estímulos externos – traz consigo questões relacionadas à preocupação moral e

ética sobre a aplicação de técnicas de imagem com o propósito de encontrar o "botão de compra no cérebro", com a criação de campanhas publicitárias difíceis de resistir. Entretanto esta área de estudos pode ser considerada para a compreensão do comportamento do consumidor, porém seu impacto como técnica de *marketing* ainda é subjetivo para provar diretamente seus resultados.

2.4.7. Psicográficas

É um composto de atividades, interesses e opiniões (SCHIFFMAN; KANUK, 2009, p. 41). Consiste na identificação de segmentos de mercado de acordo com características mais subjetivas das pessoas. A segmentação psicográfica pode ser definida como qualquer segmentação que inclua um ou mais tipos de variáveis psicográficas na sua análise. A segmentação psicográfica, da mesma forma que a comportamental, pode ser considerada como uma segmentação complementar à segmentação demográfica, pois de acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001) o comportamento do consumidor é influenciado pelo contexto social em que as pessoas estão inseridas, sendo formado pelo ambiente social, econômico e cultural.

Dentro da variável psicográfica, podemos dividir ainda por estilos de vida, com comportamentos de compra distintos. Solomon (2011) diz que o comportamento do consumidor é um importante aspecto, já que os mesmos podem ser categorizados de acordo com diversas dimensões, incluindo o uso de produtos, a demografia e a psicografia. As pessoas constroem seu próprio espaço de consumo acessando informações sobre produtos onde e quando querem em vez de recebê-las passivamente.

Para Kotler (2003) e Shiffman e Kanuk (2009) convém acrescentar informações abrangendo atividades, interesses e opiniões (AIO) dos clientes, pesquisando como pensam, tomam decisões e influenciam outras pessoas. AIO é uma pesquisa que examina as repostas dos consumidores a questões que medem suas atividades (por exemplo, como passam o tempo), interesses e prioridades (ex.: moradia, moda, alimentação) e opiniões (como se sente em relação a vários eventos e aspectos políticos, sociais, conjuntura econômica, ecologia), derivando um inventário psicográfico com escalas de interesses que identificam personalidade, motivos de compra, atitudes, crenças e valores.

Uma fonte amplamente conhecida que também mede escalas de valores e atitudes é o instrumento VALS (*values, altitudes and lifestyles)*, da SBI – *Strategic Business Insights*, onde os consumidores são classificados em oito segmentos, conforme Churchill e Peter (2012,

p.220), Giglio (2011) e Levy e Weitz (2012), sendo os do topo do gráfico os de maiores recursos e mais inovadores e os abaixo com menores recursos e menos inovadores e, agrupando-se verticalmente, da esquerda para a direita, primeiro as motivações primárias: os motivados por ideais (dirigidos por conhecimento e princípios), motivados pelo desempenho (procuram produtos e serviços que tiveram sucesso com seus conhecidos) e os motivados pela auto expressão (desejam atividade social ou física, variedade e risco), demonstrado no Gráfico 1 e Quadro 3 – Tipos de Consumidores:

Gráfico 2 - Tipos de consumidores.



Fonte: Churchill e Peter (2012, p.220).

Quadro 4 — Tipos de consumidor.

Tipo de Consumidor	Porcenta-gem da população	Idade média	Renda média (em dólares)	Comportamentos de compra distintivos
Efetivadores	8%	43	58.000	As posses refletem um gosto sofisticado pelas coisas mais finas da vida.
Satisfeitos	11%	48	38.000	Desejam funcionalidade. Valor e durabilidade nos produtos.
Confiantes	16%	58	21.000	Preferem produtos nacionais e marcas estabelecidas.
Realizadores	13%	36	50.000	Preferem produtos que demonstrem sucesso aos colegas.
Batalhadores	13%	34	25.000	Imitam aqueles que têm posses de prestígio.
Experimentadores	12%	26	19.000	Consumidores ávidos por roupas, fast food, música, filmes e vídeos.
Fazedores	13%	30	23.000	Pouco impressionados por posses materiais (exceto aquelas com uma finalidade prática).
Lutadores	14%	61	9.000	Os recursos modestos limitam as compras às necessidades urgentes.

Fonte: Churchill e Peter (2012, p.220).

Yanaze e Tomanari (2009) citam estudos realizados por grandes institutos de pesquisas e comercializados para empresas:

- Acadêmicos: AIO, RVS, LOV, WVS;
- Realizados por grandes institutos: VALS, Yankelovich, Monitor, TGL, 3SC,Euro-Socio-Styles, Sinus Milieus, RISC;
- *Ad hoc* – realizados a pedido de uma empresa: exemplo: pesquisa sobre produtos ou serviços específicos;
- Estudos realizados por agências de publicidade.

Solomon (2011) acrescenta o Global Mosaic, da Experian, que aglutina amostras de consumidores do mundo todo em 14 tipos semelhantes, os quais representam 80% do PIB mundial.

2.4.8. Segmentação por utilização ou relacionada ao uso

Uma segmentação popular e eficaz classifica aos consumidores em termos de utilização e lealdade ao produto, fazendo distinção entre grandes usuários, usuários médios e pequenos usuários. Muitos produtos têm as vendas concentradas nos grandes usuários, fazendo com que as campanhas publicitárias sejam direcionas aos mesmos.

Em outras situações, com a lacuna na cobertura dos pequenos e médios usuários, direciona-se lucrativamente aos mesmos (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

2.4.9. Ciclo de vida do cliente e família

As pessoas adquirem e trocam bens e serviços ao longo de suas vidas e as famílias passam por estágios semelhantes em sua formação, crescimento e dissolução. Gostos para alimentos, roupas, móveis, e lazer são muitas vezes relacionados com a idade, sendo que em cada fase há necessidades específicas. As mudanças estão relacionadas com estado civil, paternidade, compra de imóvel, faculdade, mudanças de emprego, aposentadoria.

As empresas geralmente definem seu mercado-alvo em termos de estágio do ciclo de vida, desenvolvendo produtos e planos de *marketing* adequados para cada fase, já que entender o momento e as mudanças de estágio de vida de seus clientes trará uma vantagem sobre os concorrentes. O setor de serviços financeiros frequentemente segmenta os clientes baseando-se neste aspecto porque as necessidades financeiras mudam de acordo com esta evolução (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; SHIFFMAN; KANUK, 2009).

Derrick e Lehfeld (1980) alertam para situações não tradicionais, tais como adultos solteiros ou separados que criam seus filhos, famílias que tem em sua composição parente com renda própria morando na mesma residência e outros tipos de situação diferenciada. Em seu estudo, cinco a dez por cento das famílias não se encaixavam nas configurações tradicionais. Atentar então às variáveis a considerar para determinação das características das famílias na formulação da estratégia de marketing.

Evans (2005) e McDonald e Wilson (2013) consideram a análise de valor ao longo da vida, salientando que um cliente pode ser consumidor de um produto por um período específico, o qual deve ser considerado para calcular o retorno que a empresa terá neste período e as ações que poderão ser tomadas para prolongar ao máximo este período. Salientam que o relacionamento se aprofundará com o tempo, pois mais informações a empresa terá sobre o cliente, o que possibilitará a ampliação de ofertas de produtos. Para uma instituição financeira, o crédito imobiliário é um produto que prolonga o relacionamento com o cliente, além de possibilitar a associação com outros produtos, como seguro residencial e de vida.

2.4.10. Gatilhos – Eventos – ou Histórico de Transações

Este critério ou técnica está ligado ao ciclo de vida do cliente, podendo ser aplicado com auxílio de sistemas CRM – *Customer Relationship Management* ou gerenciamento de relacionamento com clientes. Conforme Kotler (2003), estas informações podem ser obtidas pela força de vendas e telemarketing e precisam ser registradas e constantemente atualizadas. Conforme Wedel e Kannan (2016), aplicando-se o CRM no *big data* (grande conjunto de dados armazenados) pode-se alavancar decisões de marketing e, juntamente com técnicas como *geo-fencing* (envio de mensagens para smartphones de usuários que entram em uma localização geográfica pré definida), pode-se direcionar ofertas aos clientes, abordando-os em momentos estratégicos.

Para uma instituição financeira, que coleta imensa quantidade de informações sobre transações, o aproveitamento destas por meio de aplicação de técnicas estatísticas avançadas, pode detectar tendências e comportamentos em segmentos, gerando oportunidades de negócios. O *big data* oferece às empresas a oportunidade de um nível ótimo de granularidade para diferentes compostos de *marketing*, dependendo da economia de escala e retorno sobre o investimento (WEDEL; KANNAN, 2016).

Importante considerar o que os clientes querem e o que as empresas querem, resumidos no Quadro 5:

Quadro 5 - diferentes perspectivas clientes x empresas

O que os clientes querem	O que as empresas querem
Que as empresas não levantem muitas informações pessoais.	Saber muito sobre clientes atuais e potenciais.
Desejam receber informações específicas sobre produtos.	Apresentar ofertas, inclusive algumas sobre as quais os clientes não têm conhecimento ou interesse imediato.
Gostariam de ser acionados por mensagens relevantes no momento oportuno.	Acessar os clientes de maneira eficaz, em mídias de sua preferência.
Acessar as empresas com facilidade, recebendo respostas rápidas.	Reduzir o custo ao contatar os clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Kotler (2003) p. 41

O CRM permite, baseando-se no histórico de transações e eventos do cotidiano dos clientes, ampla gama de visualizações e interações individuais com os mesmos, determinando suas propensões de absorção de proposições de ofertas. Bailey *et al* (2009) questionam se a segmentação foi ou não substituída por outras formas de percepções sobre os clientes, pois no *marketing* de relacionamento a individualização, e não o agrupamento, é um fator preponderante das interações. Novos sistemas têm permitido comunicação relevante com cada cliente, contando-se inclusive com o auxílio de sistemas inteligentes, onde 'robôs' – inteligência cognitiva artificial – podem ser programados para esta função, oferecendo automaticamente produtos adaptados a cada perfil de cliente.

Para Evans (2005), a análise de dados pode resultar em indivíduos que estão sendo visados, mas não necessariamente como indivíduos, pois embora haja um processamento de dados individuais, os resultados ainda assim podem ser agregados. Evans (2005) e Shiffman e Kanuk (2009) alertam para o tratamento mecanicista dos dados, ressaltando que o real *marketing* de relacionamento deve ser caracterizado por relacionamentos fortes e duradouros, proporcionando a sensação de conexão pessoal e enfatizar fatores mais afetivos como confiança, benefício mútuo e consideração pela privacidade.

Entretanto, com a automatização e o armazenamento dos dados podem-se identificar as necessidades dos clientes com base em gatilhos ou eventos específicos, ofertando produtos que se encaixam naquele momento de suas vidas. Numa instituição financeira, por exemplo, ofertar seguros para clientes que financiaram um automóvel, seguro residencial para os que compraram imóveis, seguro viagem para os que adquiriram passagem aérea ou desbloquearam um cartão de crédito internacional, verificar que um financiamento imobiliário está chegando ao fim para nova oferta do tipo, observar se a conta está negativa para oferta de crédito para cobertura da mesma e outros, tudo isso aliado à análise do ciclo de vida familiar (ou estágio de vida) e a classificação – escore – de crédito do cliente potencial. Bailey *et al* (2009) citam o exemplo do Banco Barclays onde esta estratégia resultou em altas taxas de conversão de aquisição de produtos. O banco Barclays, um grande banco do Reino Unido, adotou um modelo de segmentação híbrido, incorporando perfis atitudinais e quatro tipos de segmentação:

1. Tipo de negócio (pessoa física por renda, pessoa jurídica e seus portes);
2. Por idade e situação financeira;
3. Atitudinal – comportamental;
4. Segmentação por eventos – gatilhos – modelos de propensão.

A modelagem adotada, que indica o melhor momento para oferta de produto, leva em conta o histórico transacional, somados a dados obtidos interna e externamente, formando um perfil que considera o estilo de vida e comportamento. Com isso, pode oferecer o produto mais rentável de forma personalizada. Ramuski (2007) cita o desafio para atender a grande diversidade de clientes bancários, que estão em constante mudança gerada por seus interesses financeiros e transformações em seu comportamento. No entanto, para instituições financeiras, ter um bom banco de dados é condição inerente ao negócio, e as mesmas possuem dados abrangentes, de longos períodos, o que possibilita estudos evolutivos de cada cliente.

Este tipo de interação só é possível para as empresas que tem relação direta com o usuário final de seus produtos. A segmentação tradicional continua como melhor opção quando só se tem acesso aos dados por meio de pesquisas de mercado ou quando é utilizada a comunicação de massa (exemplo: rádio e TV) ao invés de comunicação individualizada. Bailey *et al* (2009) recomendam, quando possível, a mesclagem do método de gatilhos com a segmentação tradicional, citando estudo do Grupo Gartner que aponta que o *marketing* acionado por eventos obtém taxa de resposta cinco vezes maior do que nas abordagens tradicionais.

2.4.11. Subcritérios da segmentação

Considerar os seguintes critérios e subcritérios no processo de segmentação, sendo quatro critérios e nove subcritérios principais, conforme Van Raaij e Verhallen (1994):

1. Tipificação dos segmentos:
   - **Identificação.** Selecionar um segmento de acordo com suas características, diferenciando-o de outros segmentos.
   - **Mensurabilidade.** Por meio de características mensuráveis, identificar os segmentos em termos de diferentes características individuais ou gerais.

2. Homogeneidade:
   - **Variação.** Heterogeneidade de acordo com suas respostas comportamentais.
   - **Estabilidade.** Os segmentos teoricamente são estáveis, mas é preciso acompanhar se há troca de consumidores de um segmento para outro para que sejam feitos ajustes do público alvo, caso necessário.
   - **Congruidade.** Homogeneidade em cada segmento de acordo com as respostas comportamentais.

3. Utilidade:
   - **Acessibilidade.** Os pontos de distribuição que serão usados para se alcançar determinados segmentos têm que ser acessíveis. Significa também que os segmentos devem ser acessados pelos meios de propaganda que correspondem ao perfil de mídia daqueles que mais provavelmente frequentarão diferentes tipos de varejo.
   - **Substancialidade.** O tamanho dos segmentos deve ser suficiente para habilitar ações específicas de marketing, mesmo que não sejam muito grandes, mas que sejam suficientemente lucrativos para justificar compostos de *marketing* específicos.

4. Critérios estratégicos:
   - **Potencial.** É necessário ter potencial suficiente para objetivos de *marketing*.
   - **Atratividade.** Precisa ser estruturalmente atraente para o produtor.

2.5. Marketing e segmentação em instituições financeiras

Sendo a unidade de análise um banco, neste item se discorrerá sobre especificidades do marketing neste tipo de instituição.

Marketing como uma expressão anglo-saxã, deriva do latim *mercare* e significa a busca da satisfação de necessidades e desejos humanos, até mesmo os ocultos, por meio de serviços que atendam essas expectativas (KOTLER; KELLER, 2006; COBRA, 2016).

De acordo com Las Casas (2007) o marketing de serviços tem despertado grande interesse devido à crescente participação deste setor na economia dos países, tendo o setor financeiro um destaque especial. Comercializar serviços significa negociar desempenho, o intangível de uma relação comercial. Os serviços apresentam quatro características principais: intangibilidade – os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos; inseparabilidade – de modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente; variabilidade – como dependem de por quem, onde e quando

são fornecidos, os serviços são altamente variáveis; perecibilidade – os serviços não podem ser estocados (KOTLER, KELLER, 2006)

No setor bancário, dado a diversidade e características de seus produtos, há uma grande complexidade em seus serviços, podendo-se classifica-los como serviços de consultoria, sendo sua qualidade um importante fator de diferenciação (LAS CASAS, 2007).

Outra característica é a dificuldade de se diferenciar sua prestação de serviços de forma duradoura, pois quando há um trabalho que surte um bom efeito, os concorrentes farão o mesmo para aproveitar o crescimento nas vendas. Os serviços podem ser facilmente copiados, pois são atos ou ações de desempenho, o que leva à constante mutações e inovações. Apesar destas considerações, o composto de marketing bancário segue o modelo tradicional em sua formulação (LAS CASAS, 2007).

A diferenciação do pessoal que presta atendimento tem sido o aspecto mais enfatizado nas instituições bancárias e percebe-se que o bom atendimento confere vantagem competitiva por meio de seus diferenciais, sendo atributos importantes: a competência e nível de conhecimento da equipe, a cortesia, a credibilidade, a confiabilidade e a comunicação e compreensão do cliente e ser compreendido por ele, adaptando-se aos diferentes públicos-alvo (LAS CASAS, 2007).

Contudo, nem todas as empresas investem na prestação de um serviço superior para todos os seus clientes, que podem ser classificados de acordo com segmentos de lucro (KOTLER, KELLER, 2006)

De acordo com Fortuna (2011) e Cobra (2016), os bancos, de maneira geral, segmentam sua atuação agrupando os clientes em plataformas de atendimento gerencial:

Pessoas Jurídicas:

- Poder Público – empresas do setor público e governos;
- Grandes Negócios – *Corporate Bank ou Corporate offices* – atendimento a grandes empresas e bancos de menor porte;
- Médios negócios – *middle banking* – empresas médias;
- Pequenos negócios – *retail banking* – varejo bancário – empresas menores;
- Micronegócios – *small business* – pequenas empresas;

Pessoas Físicas:

- *Private Bank* – atende pessoas físicas de altíssima renda e elevado patrimônio;
- *Personal Bank* – atende clientes pessoa física de alta renda. Pode ser divido em subsegmentos. Alguns exemplos de marcas: Select, Personnalité , Prime, Premier, Van Gogh, Estilo, Uniclass, Exclusive, etc.;
- Varejo – atende os clientes de menor renda.

Conforme Cobra (2016), os clientes podem ser segmentados com base em:

- Rentabilidade de sua conta;
- Amplitude de sua relação com o mercado (compras e consumo em geral);
- Tempo de sua relação com a instituição;
- Outras características, por exemplo, atividade econômica, idade, renda, tipo de ocupação e escolaridade;
- Estudos externos sobre comportamento de compra por segmentos geo-demográficos.

Para Almeida (2013), após segmentar o mercado e escolher os grupos que serão servidos é necessário desenvolver a oferta adequada às necessidades dos potenciais clientes, que têm preferências por determinados atributos. No setor financeiro eles podem ser distribuição, características dos produtos, reputação, qualidade dos serviços e prestígio. Por meio destes atributos será posicionada a marca:

- Rapidez: tempo de execução das ações e entregas;
- Consistência: poder contar com um nível consistente de serviços;
- Simplicidade nos procedimentos: envolve o tempo e as facilidades para realizar os procedimentos;
- Profissionalismo dos funcionários: a competência profissional é determinante em serviços complexos;
- Simpatia dos funcionários: incluindo a atenção dispensada, a compreensão das necessidades e a apresentação de soluções;
- Imagem: o posicionamento só existe se estiver bem claro na mente do consumidor;
- Preço: componente essencial de um serviço financeiro – exemplos: taxas de juros, prêmios de seguros;
- Distribuição: a proximidade é importante fator na escolha de um banco;
- Flexibilidade: grandes empresas, por exemplo, têm necessidades específicas que não podem ser atendidas por serviços padronizados;
- Personalização: é um dos elementos mais usados no posicionamento de oferta de valor.

Almeida (2013) salienta que as pessoas são essenciais nos serviços financeiros, especialmente as que atendem diretamente os clientes, que são verdadeiros embaixadores representando a empresa. McDonald e Wilson (2013) trazem o exemplo do banco britânico Nationwide, com uma boa reputação em relação à sua prestação de serviços, o que significa que seus clientes estão satisfeitos em comprar mais produtos. Seus modelos de propensão predizem a probabilidade de compras de produtos ofertados por *call centers*, *web* e agências, que têm aumento na efetivação quando um agente humano ajuda no diálogo.

2.6.Fusões e Aquisições e sua Influência na Segmentação

A estratégia de fusões e aquisições dá às corporações a oportunidade de adquirir tecnologias que complementam seus produtos, ou diversificam suas carteiras para a inserção de novos segmentos de mercado inexplorados (COSTA; BRUNO; VASCONCELLOS, 2011). O objeto de estudo, Banco Itaú Unibanco, utilizou-se da estratégia de aquisição de outras

empresas para obtenção de escala no segmento de alta renda, absorvendo novas tecnologias e produtos que não operava, mantendo o quadro funcional das empresas adquiridas, que era especializado no atendimento deste público, somando aos seus produtos um novo e diversificado portfólio.

Empresas voltadas para o futuro percebem que suas estratégias devem acompanhar a evolução de mercado. Devido à intensa concorrência, empresas varejistas estão encolhendo suas margens de lucro, sendo pressionadas a promover bens e serviços de margem superior. Muitas reagem aos desafios por meio de fusões, diversificação e produtos orientados a valores. Algumas fusões ocorrem entre empresas diferentes e outras entre semelhantes, como quando o Bank of America adquiriu o *Commerce Bank*. Maximizar recursos, aumentar a base de clientes, melhorar a produtividade e o poder de negociação, limitar fraquezas e obter vantagens competitivas. Esta é uma maneira para os varejistas crescerem mais rapidamente e ainda melhorar suas perspectivas de sobrevivência a longo prazo (BERMAN; EVANS, 2013).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) explicam que por meio de fusões e aquisições as empresas podem aumentar seu poder de negociação, entrar rapidamente em novos mercados e países e pulverizar riscos em um ambiente incerto. A aquisição permite aumentar a competitividade e o retorno aos acionistas, com a utilização dos ativos da empresa adquirida e acesso às suas inovações e capacitações inovadoras.

No decorrer do século XX observam-se diversas fusões e aquisições com um elemento em comum: diversos autores percebem maior frequência nos períodos de aceleração de crescimento econômico. Uma razão plausível para que as fusões aumentem em períodos de alta atividade econômica vem das expectativas dos agentes quanto à probabilidade dos benefícios esperados excederem as projeções de custos, observando-se aqui comportamento de antecipação de resultados (ROSSI, 1996). Conforme Triches (1996), intensificam-se as associações quando as economias estão em alta, existindo elevadas taxas de poupança e instituições financeiras desejosas de fazer empréstimos.

Segundo Malik *et al* (2014), os primeiros registros de fusões ou parcerias entre empresas datam do século XIX, quando o desenvolvimento das técnicas de produção em massa criou a moderna organização industrial com a Revolução Industrial. A primeira onda começou a partir de 1897, durando até 1904. As organizações desejavam se beneficiar da união para negociar como um fornecedor único de determinado produto.

A segunda onda se iniciou em 1916 e durou até 1929, e seu objetivo principal foi estabelecer oligopólios, com a formação de conglomerados, envolvendo produtores de

minério, alimentos, transportes, petróleo e combustíveis, com as negociações tendo ajuda dos bancos.

A terceira onda começou em 1965 e terminou em 1969, em diversos setores, sendo os negócios apoiados principalmente pelo capital dos proprietários – os bancos pareciam estar fora desta onda. Este período foi caracterizado pela formação de conglomerados altamente diversificados, embora não tenham sido tão eficientes devido à falha na alocação de recursos e controle das subsidiárias (TRICHES, 1996).

A quarta onda de fusões – 1981-1989 – foi excepcional em termos de fusões hostis, com ações especulativas e lucros elevados em curto espaço de tempo. Entre os anos 1980 e 1990 houve 55 mil aquisições avaliadas em mais de 12 trilhões de dólares (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A quinta onda começou a partir de 1992 e durou até 2000. Esta onda se dá em todo o mundo, com reflexos no mercado de ações. Ocorreu principalmente em bancos e segmentos de telecomunicações. Os negócios foram apoiados por capital próprio, em certa medida, em comparação com o financiamento da dívida (MALIK *et al*, 2014). Em 2000 os valores de fusões e aquisições atingiram 3,4 trilhões de dólares e em 2001 1,75 trilhão (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A sexta onda de fusões, de 2003 a 2007, foi marcada por fusões de organizações de petróleo e gás, telecomunicações e bancos, sendo impulsionada pela expansão da globalização e por empresas de *private equity*, que participaram de grande parte das negociações (MALIK *et all*, 2014).

O intenso movimento de fusões e aquisições é visto como adequação inteligente ao ambiente de negócios em constante mutação. Diversas são as causas: mercado em retração, reformas governamentais e mudanças tecnológicas (TRICHES, 1996) e também por ser uma estratégia global de negócios que permite às empresas entrar em novos mercados potenciais ou em uma nova área de negócio (MALIK *et al*, 2014).

Para Minadeo e Camargos (2009), estes processos são marcados por momentos de maior e menor intensidade no volume de operações e influenciados pelo desempenho das ações nos mercados de capitais. Trata-se de uma atividade de destaque que reconfigura a dinâmica das relações empresariais, criando organizações com dimensões verdadeiramente globais.

Kotler (2003) alerta que as empresas não devem desenvolver seus planos de crescimento com base apenas em aquisições, mas precisam também inovar. Entretanto, Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2002), Martelanc *et al* (2005) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)

apontam sinergias em fusões e aquisições, tendo como principal finalidade resolver deficiências ou carências em termos mercadológicos, tecnológicos ou de talentos para a gestão do negócio:

- Ganhos com economia de escala operacional, com redução de custos em atividades corporativas;
- Melhor estrutura de capital, com menores custos de endividamento;
- Remoção de administradores ineficientes, geralmente da empresa adquirida, melhorando o desempenho;
- Com maior porte, aumenta o poder de mercado e negociação diante de clientes, distribuidores e fornecedores.
- Obtenção de vantagens e economias fiscais, com utilização de isenções e compensações autorizadas pela lei, como é o caso do uso de abatimentos fiscais decorrentes de prejuízos operacionais.
- Possibilidade de expansão em prazo mais curto e menor custo, diminuindo tempo de implantação e riscos de uma nova linha de produtos.
- Redução dos riscos inerentes à instalações próprias em novos segmentos de mercado, comprando-se uma empresa em pleno funcionamento, que já atende determinado mercado com seus produtos e canais de distribuição.
- Obtenção de patente ou licença para comercializar produtos.
- Remoção de um concorrente potencial e de barreiras à entrada em novos mercados.
- Diversificação e diluição de riscos – várias empresas juntas, em setores ou mercados diferentes, reduzem o risco do grupo e a volatilidade das receitas.

Conforme Rossi (1996) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), existem várias formas de reestruturação de empresas:

1. **Expansão**:

Fusões: transações que formam uma unidade econômica originada de duas ou mais empresas previamente existentes, podendo ser:

a) Fusões horizontais - envolvem duas ou mais empresas operando no mesmo ramo de atividade econômica.
b) Fusões verticais - envolvem empresas operando em diferentes estágios de uma cadeia produtiva.
c) Fusões por Conglomerados - envolvem empresas de ramos empresariais não conexos.

A**quisições**: Observa-se o desaparecimento de uma empresa, que é absorvida por outra, ou a troca do controle acionário.

2. **Alienação** (*Sell-offs*) - Os tipos principais são cisão e alienação.

- Cisão: cria uma nova pessoa jurídica. Sua participação acionária é distribuída em critério "*pro-rata*"aos acionistas existentes da companhia mãe. Assim, acionistas recebem a mesma proporção na propriedade da empresa que possuiam na empresa original.

- Alienações: envolve a venda de parte da empresa a terceiros.

3. **Controle Corporativo** - Recompra com prêmio- é a recompra de parcela significativa da participação de um acionista a preço superior ao de mercado.

4. **Mudanças na Estrutura Societária**: Uma das formas de promover tais alterações são as trocas que podem incluir crédito ou ações preferenciais por ações comuns, ou ações comuns por outra classe com direitos maiores. Permuta de

> endividamento por ações comuns, por exemplo, aumentando alavancagem financeira e vice-versa. Outra forma é recomprar a participação acionária.

Segundo Tanure *et al* (2003), por meio de diferentes formas de associação, as grandes empresas buscam alcançar a liderança tecnológica de produtos e de processos. Assim, observa-se a concentração do número de empresas líderes no topo das cadeias produtivas globais, efetivada por processos de aquisição, fusão, joint ventures e acordos tecnológicos. Barros (2003) descreve os formatos de relacionamento ou tipos de combinação estratégica entre empresas:

> - **Licenciamento** – venda de serviço com algum tipo de relacionamento entre as empresas.
> - **Parceria ou aliança estratégica** – envolve um esforço cooperativo de duas ou mais empresas para alcançar um objetivo estratégico comum. Enquanto aliança é entre concorrentes, a parceria é entre a empresa e fornecedores ou clientes, usada para entrada em novos mercados e com a intenção de contornar resistências derivadas de sentimentos nacionalistas ou para reduzir risco de entrada em território não familiar.
> - ***Join venture*** (JV) – ocorre quando empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais.
> - **Fusão** – combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir para formar uma terceira com nova identidade.
> - **Aquisição** – determina o desaparecimento legal da empresa comprada.

2.6.1. Fusões e Aquisições no Brasil

As fusões e aquisições desempenharam importante papel na estratégia de crescimento do Itaú Unibanco, sendo que a redistribuição dos clientes entre as unidades de negócios se tornou um importante fator de desenvolvimento destas unidades. A maior parte das fusões e aquisições do Itaú Unibanco se deu em território nacional, porém mais recentemente estão ocorrendo também na América Latina.

No Brasil, a onda de fusões e aquisições (F&A) ocorrida a partir dos anos 1990 fez parte de um movimento mundial desencadeado pela abertura econômica, redução de barreiras ao capital estrangeiro no país e aumento das conexões econômicas ocasionadas pela maior liberalização global de fluxos de capitais. Para reduzir o papel do Estado na economia, o governo eliminou restrições ao comércio internacional, implantou o programa de privatizações e desregulamentou mercados, tornando mais atrativa a vinda de investidores internacionais (BARROS, 2003; MARION FILHO; VIEIRA, 2010).

Conforme Barros e Cançado (2005), entre 1995 e 2001 houve aumento no número médio de aquisições por empresa, com grande parte das compras realizadas pelas seguintes

razões: aumento de participação, localização geográfica, penetração em novos mercados e aquisição de marca. De acordo com Triches (1996), as empresas brasileiras passaram a dar mais importância a aspectos como competitividade, acesso à tecnologia avançada, busca de novos mercados, concentrando-se nas atividades principais, sem excesso de diversificação.

Estudo de Miranda e Martins (2000) demonstra a ampliação líquida do estoque de capital fixo estrangeiro no Brasil entre 1991 e 1997, quando as transações de fusões e aquisições adicionaram mais de US$ 10 bilhões ao estoque dos Estados Unidos, mais de US$ 2 bilhões ao da Espanha, quase US$ 2 ao Reino Unido e o mesmo montante ao da Holanda, além de outros países.

Diante desse novo cenário, as empresas instaladas no país viram-se expostas à concorrência internacional e sofreram importantes alterações para se adequar à nova ordem produtiva e concorrencial, conforme Minadeo e Camargos (2009).

2.7. Capital Humano ou Intelectual

Um dos motivos da satisfação dos clientes, principalmente em empresas prestadoras de serviços como um banco, é a relação que este estabelece com os funcionários do próprio banco (TANURE; PATRUS, 2011). A satisfação é o fator determinante da fidelização, juntamente com o bom relacionamento com gestores de produtos e do papel desses como provedores de informações confiáveis na aquisição de produtos (BUENO; IKEDA, 2013). Na unidade de análise pesquisada, a estratégia foi a de manter os funcionários das empresas adquiridas, absorvendo seu *know-how* e permitindo aos clientes que mantivessem continuidade no atendimento.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a integração de recursos é essencial para criar vantagens competitivas, e se baseia na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento por meio do capital humano da empresa, gerando conhecimento sobre cada cliente a partir de interações e aprendizados sobre suas necessidades.

Percebe-se a relevância do capital intelectual em uma instituição financeira devido ao diferencial que o mesmo proporciona, traduzindo-se em oferta de serviços que os concorrentes não possuem, ou seja, um aspecto de inovação, valorizando o atendimento na formação de uma carteira robusta e demonstrando a importância que a empresa dá aos clientes (LIMA; DALTO, 2009). Para Brooking (1996), o Capital Intelectual, pode ser dividido em quatro categorias:

- **Ativos de mercado**: potencial intangível que a empresa possui, como marca, clientes, negócios recorrentes e em andamento, etc.;
- **Ativos humanos**: os benefícios que os funcionários podem proporcionar por meio de seu conhecimento e criatividade;
- **Ativos de propriedade intelectual**: os ativos com proteção legal, tais como *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, etc.;
- **Ativos de infraestrutura**: as tecnologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, etc.

Segundo Bernstein (1997) e Mankiw (2014), deve-se considerar como capital humano o acúmulo dos investimentos feitos nas pessoas, juntamente com a educação, talento natural, treinamento e experiência, fundamentais para aumento do produto marginal das empresas. O investimento em educação está vinculado a uma pessoa específica, e é essa ligação que o torna capital humano.

Algumas aquisições são feitas para obter tecnologias que a empresa não tem, ampliando a base de conhecimento e tornando a nova empresa apta a desenvolver novas capacitações, aumentando seu potencial por meio dos talentos adquiridos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este Capítulo irá detalhar o método utilizado para responder à questão inicial e, por meio de pesquisa qualitativa, possibilitará explorar os procedimentos relativos à segmentação de clientes adotados na unidade de análise. Na Figura 4 é demonstrando o planejamento e atividades da pesquisa:

Figura 4 - planejamento e atividades da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

3.1. Tipo de pesquisa e método

Neste estudo será feita pesquisa qualitativa de natureza exploratória, por meio do método de estudo de caso. A pesquisa exploratória, segundo Forza (2002) e Cooper e Schindler (2011), é particularmente útil quando o pesquisador não tem ideia clara dos problemas que serão encontrados durante o estudo.

Será feita triangulação de informações por meio de entrevista com dois executivos de uma instituição financeira especialistas em planejamento comercial e na área comercial e com dez clientes *Personnalité* da mesma, além de comparações com documentos e com a experiência de trabalho do autor em instituições do setor. Sendo:

Executivo 1: especialista na área de planejamento comercial, formado em economia com MBA pela FIA. Trabalhou no banco Itaú Unibanco no período de 2004 a 2015. Atualmente atua em outra instituição.

Executivo 2: atuou na área comercial e na área de crédito e cobrança do Banco Francês e Brasileiro de 1988 a 1995, quando houve a aquisição, permanecendo no Itaú Unibanco por mais nove anos, até 2004. Atualmente atua como consultor independente.

Essa abordagem e a unidade de análise foram consideradas mais adequadas devido à facilidade de obtenção dos dados, acesso aos executivos e clientes e experiência e vivência do autor tanto na empresa estudada quanto na empresa que foi adquirida para ganho de escala no segmento de alta renda, tendo trabalhado em ambas.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), quando se busca compreender a perspectiva dos participantes em relação ao contexto e verificar a forma como percebem sua realidade, o ideal é selecionar o enfoque qualitativo. Cooper e Schindler (2011) dizem que cada vez mais se está retornando a estas técnicas, que estão disponíveis desde o século XIX, pois as técnicas quantitativas não conseguem fornecer as ideias necessárias para tomar decisões empresariais quando se quer construir, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), crenças próprias sobre o fenômeno estudado.

Yin (2015) destaca que o estudo de caso é uma pesquisa qualitativa aprofundada e que deve ser utilizado quando o fenômeno analisado tem mais variáveis de interesse do que pontos de dados.

De acordo com Creswell (2010) e Sampieri, Collado e Lucio (2013), é também recomendável selecionar o enfoque qualitativo quando o tema de estudo foi pouco explorado, ou que não tenha sido realizada pesquisa sobre o tópico em algum grupo específico.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), o enfoque qualitativo possibilita desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise dos dados. Briman (1989) alerta para a importância de ter acesso a uma amostragem e que as questões não devem ser nem muito amplas, dificultando o estudo, nem estreitas demais, de modo que possa haver contribuição significativa à área em estudo. Godoy, Mello e Silva (2012) explicam que ao pesquisador cabe decidir onde, quando, quem, o que e como observar, imergindo no caso e procurando os significados dos dados encontrados. É fundamental a revisão das teorias, para que o pesquisador compare os conceitos que estão surgindo na pesquisa com o que existe na literatura.

Conforme Yin (2015, p.28) “a articulação de uma teoria sobre o que está sendo estudado e o que deve ser aprendido ajudam a reforçar um projeto de pesquisa quando se faz

uma pesquisa de estudo de caso". Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) a literatura é útil para detecção de conceitos-chave que não se havia pensado, ter ideias em relação a métodos de coleta e análise de dados, aprender com os erros cometidos por outros, conhecer diferentes maneiras de pensar e melhorar o entendimento e aprofundar interpretações.

3.2. Procedimentos metodológicos

Neste estudo foi feita pesquisa de campo, com entrevistas com dois executivos que atuaram na unidade de análise e com dez clientes da mesma, além de considerar a vivência do autor na empresa pesquisada, para obtenção de informações mais aprofundadas (COOPER; SCHINDLER, 2011; GODOI; MELLO; SILVA, 2012).

Inicialmente foi elaborado roteiro de entrevistas, aplicando um teste piloto, conforme recomendado por Forza (2002). As entrevistas foram efetuadas preferencialmente pessoalmente e, em três casos, por meio eletrônico (*Internet*, *Skype*) e por telefone. A última opção foi por e-mail. O piloto é importante, pois de acordo com Yin (2015, p.75): "A preparação para a coleta de dados pode ser complexa e, se não for bem realizada, toda a investigação do estudo de caso pode ser prejudicada e o trabalho prévio terá sido em vão".

3.3. Coleta de dados

Godoy (1995) descreve que a coleta de dados pode ser a partir de observação direta, trabalho de campo, observação participante, entrevista, o uso de história de vida, cartas, diários e documentos públicos, os quais podem ser combinados de diferentes formas. Ainda que em essência seja pesquisa em caráter qualitativo, pode comportar dados quantitativos, o que pode aumentar a qualidade da pesquisa. As entrevistas podem ser estruturadas, não estruturadas ou semiestruturadas (COOPER; SCHINDLER, 2011) e podem ser realizadas pessoalmente, por telefone ou correio.

Forza (2002, p.168) destaca que os dados podem ser coletados de várias maneiras, em diferentes contextos e com diferentes fontes:

> Na formulação das perguntas, o pesquisador deve assegurar que a linguagem do questionário é consistente como nível de compreensão do entrevistado. Se a questão não é entendida ou interpretada de forma correta pelos respondentes, o pesquisador irá obter respostas não confiáveis para a questão, e estas respostas serão tendenciosas. O pesquisador também deve escolher questões abertas [...] ou fechadas.

Yin (2015) ressalta os seguintes pontos para fazer um bom estudo de caso: formular boas questões, ser um bom "ouvinte" e não ficar preso às suas próprias ideologias ou

preconceitos, permanecer adaptável para que situações novas possam ser vistas como oportunidades, ter noção clara dos assuntos em estudo, ser imparcial, sendo sensível a evidências contrárias e conduzir a pesquisa de forma ética.

3.4. Análise dos dados

Os dados obtidos serão analisados por meio de comparações entre as respostas da unidade de análise e as teorias sobre o tema, comparando com as resposta dos clientes da unidade de análise, observando o que é aplicado na prática e se há lacunas ou possíveis pontos com oportunidade de melhoria.

A análise dos dados envolve extrair sentido dos mesmos. É necessário preparar os dados, conduzir diferentes abordagens, se aprofundando em sua compreensão de maneira que sejam representados com uma interpretação de seus significados (CRESWELL, 2010). De acordo com Eisenhardt (1989, p. 540), "pode-se iniciar a análise selecionando categorias ou dimensões, observando diferenças e similaridades entre grupos ou pares de casos, de forma que se poderá perceber diferenças sutis e levar a uma compreensão mais sofisticada de suas características".

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), na análise qualitativa é fundamental dar sentido para as descrições de cada categoria, com descrição das mesmas, situando-as no fenômeno estudado, analisar o significado da categoria, a frequência com que as categorias aparecem nos materiais analisados, as relações entre categorias, procurando encontrar vínculos, nexos e associações, exemplos: temporários, causais, de conjunto.

Minayo (2012) reflete sobre o processo de análise de pesquisa qualitativa, elencando os seguintes itens: conhecer os termos estruturantes da pesquisas, onde o verbo principal é compreender; definir o objeto sob a forma de uma pergunta e teorizá-la, a investigação será responder à indagação inicial; delinear estratégias de campo, relacionando com o marco teórico; dirigir-se ao cenário de pesquisa, observando os processos e buscando sintonia entre o teórico e a realidade; ir a campo munido de teoria e hipóteses, mas aberto para questioná-las; ordenar e organizar o material secundário e o material empírico e impregnar-se das informações e observações de campo; construir a tipificação do material recolhido fazendo a transição entre empírico e teórico; exercitar a interpretação; produzir texto ao mesmo tempo fiel aos achados do campo, contextualizado e acessível com informações concisas, fiéis e coerentes; assegurar os critérios de validade, observando teoria, método e técnica; por exigir presença, e envolvimento pessoal do pesquisador, a boa análise qualitativa deve explicitar as

ações no campo; triangulação interna à abordagem; validação dos relatos, comparando-os com as observações de campo; alerta fatos que contradigam as propostas e hipóteses; acatar vários pontos de vista, fugindo à ideia de verdade única.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este Capítulo trata do alinhamento entre a teoria que sustenta a pesquisa e a prática investigada nas entrevistas e nos questionários, observadas sob o prisma do *know-how* do autor que traz contribuições ao viés estudado neste trabalho.

4.1. Descrição dos dados do estudo

A aquisição do BFB (Banco Francês e Brasileiro) pelo Banco Itaú em julho de 1995, por meio de acordo com o Crédit Lyonnais, que possuía 54% do BFB, foi uma maneira do grande banco de varejo passar a atuar com público de alta renda e também com financiamento de operações externas. Apesar de já ter lançado o Cheque Estrela Itaú em 1976 para identificar clientes de maior potencial – em qualquer agência, o "portador de estrelas" recebia tratamento diferenciado – com a aquisição, o Itaú passou a contar com a expertise do BFB nesse segmento, sendo o primeiro entre os grandes bancos de varejo a ter esta especialidade. Roberto Setubal – Presidente do Itaú – apresentou duas razões para o interesse do Itaú: o BFB é um bom banco e tem presença forte em segmentos nos quais o Itaú é menos ativo, como atendimento a clientes pessoa física de alta renda e financiamento de operações externas (Folha de São Paulo, 1995).

A marca *Personnalité* surgiu em 1987, como nome de uma linha de atendimento exclusivo à clientela pessoa física do Banco Francês e Brasileiro (BFB), dando origem, após a aquisição, ao Itaú *Personnalité*.

Alguns anos depois, a aquisição do BankBoston veio acrescentar escala ao segmento, consolidando a posição do Itaú no atendimento aos clientes de alta renda.

4.2. Mercado bancário brasileiro

De acordo com o Banco Central do Brasil, bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam operações ativas, passivas e acessórias por intermédio das carteiras comercial, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com no mínimo duas carteiras, sendo uma obrigatoriamente comercial ou de investimento, e ser organizado na forma de sociedade anônima.

Conforme Fortuna (2011), os bancos comerciais ou múltiplos com carteira comercial, podem ser assim classificados:

- Banco de Negócio – intermediações de grandes operações, conhecidas como operações de engenharia financeira;
- Banco de Atacado – atendem grandes clientes e empresas;
- Banco de Varejo – atendem o grande público e empresas;
- Bando de Nicho – atendem um segmento específico do mercado.

Em 2015 era essa a distribuição de agências bancárias por tipo de banco no Brasil:

Tabela 1 – quantidade de agências

Quantidade de agências

Discriminação	2011	2012	2013	2014	2015
	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez
Público	8.533	9.315	9.951	10.231	10.202
Privado nacional	9.071	9.206	9.200	9.164	8.883
Estrangeiro	3.616	3.697	3.767	3.731	3.741
Total	21.220	22.218	22.918	23.126	22.826

Fonte: Banco Central do Brasil – Relatório de Estabilidade Financeira abr/2016 – adaptado pelo autor.

Conforme Relatório de Administração Itaú Unibanco (2015) os últimos anos caracterizaram-se pela consolidação no setor de serviços financeiros no Brasil. Em 30 de setembro de 2015, haviam 132 conglomerados, 25 bancos comerciais e múltiplos e a Caixa Econômica Federal.

Em 30 de setembro de 2015, Banco Itaú Unibanco, Banco Bradesco e Banco Santander Brasil S.A., líderes no setor privado de atividades bancárias e de serviços múltiplos representavam 34,5% do total de ativos do setor e Banco do Brasil S.A., Caixa Econômica Federal e o BNDES respondiam por 42,6% do total de ativos do sistema bancário. O quadro a seguir apresenta o total de ativos dos 10 principais bancos no Brasil:

Figura 5 – maiores bancos do Brasil

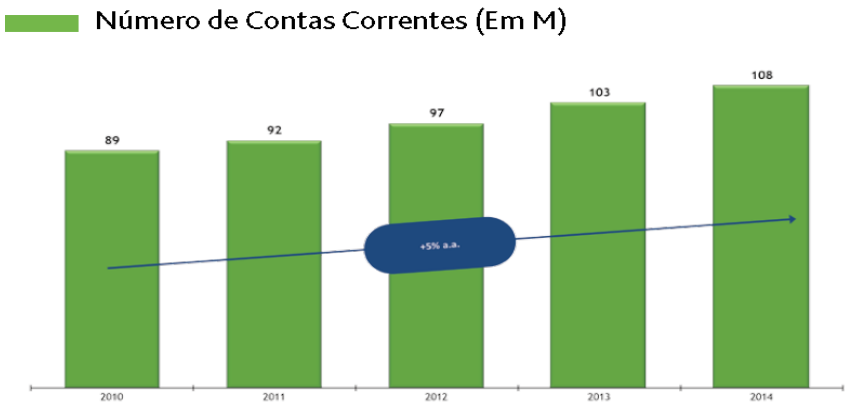
Os 10 maiores bancos - Dez/2015

10 Maiores Bancos	Ativo Total (R$ M)	Depósito Total (R$ M)	PL (R$ M)	LL (R$ M)*	Basiléia	ROE	ROA	Qtd. de Agências
BB	1.438.965	465.860	71.680	11.344	16,1	15,8%	0,8%	5.429
ITAU	1.285.393	326.669	111.806	21.877	17,8	19,6%	1,7%	3.788
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	1.203.756	455.327	26.617	6.090	14,4	22,9%	0,5%	3.404
BRADESCO	905.117	197.218	89.621	16.999	16,8	19,0%	1,9%	4.515
SANTANDER	681.735	142.641	56.877	4.917	15,7	8,6%	0,7%	2.654
BTG PACTUAL	241.695	90.243	19.668	6.784	15,5	34,5%	2,8%	9
HSBC	175.059	56.153	9.543	-1.570	13,7	-16,5%	-0,9%	852
SAFRA	147.617	9.881	8.915	1.533	14,8	17,2%	1,0%	109
VOTORANTIM	110.380	4.206	7.617	428	15,2	5,6%	0,4%	14
CITIBANK	76.046	14.905	7.686	1.061	13,6	13,8%	1,4%	127
Total 10 maiores	6.265.764	1.763.102	410.028	74.832	16,4	18,3%	1,2%	20.901
Sistema Bancário Nacional	7.006.340	1.970.019	489.681	77.840	15,8	15,9%	1,1%	22.840
Representatividade	89%	89%	84%	96%				92%

Fonte: FEBRABAN (2016) – adaptado pelo autor.

Em 2015 o saldo das operações de crédito total cresceu 6,6%, fechando o ano em R$ 3,216 trilhões, correspondendo a 54,2% do PIB, sendo que para pessoa física atingiu R$ 1,510 trilhão. O Gráfico 3 registra o crescimento de número de contas correntes no Brasil:

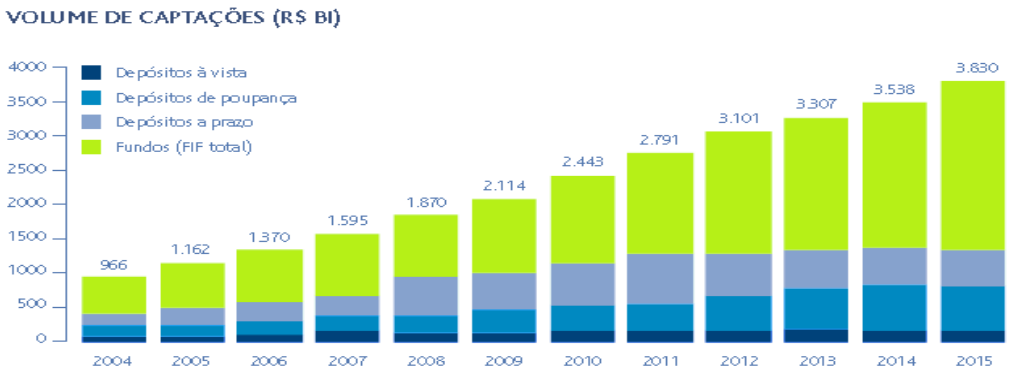
Gráfico 3 - quantidade de contas correntes



Fonte: FEBRABAN – 2016 - Adaptado pelo autor.

Tanto a taxa de captação de crédito quanto os *spreads* do sistema financeiro subiram nesse período: 2,3 e 3,8 pontos percentuais, alcançando 11,1% e 18,7% ao ano, respectivamente. As explicações para este comportamento, entre outras, são o maior custo de captação, o aumento do risco (relacionado ao aumento da inadimplência e do comprometimento da renda do consumidor) e a inflação mais elevada. O Gráfico 4 registra o volume de captação:

Gráfico 4 – volume de captações



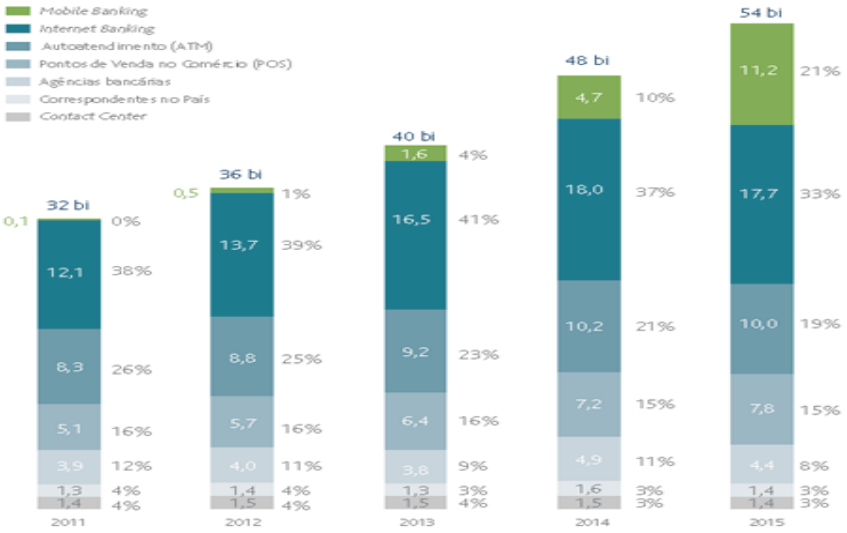
Fonte: FEBRABAN – 2016 - Adaptado pelo autor.

De acordo com a FEBRABAN, o relacionamento da população brasileira com as instituições financeiras continua avançando, conforme tendência indicada por dados do Banco

Central. A taxa de bancarização chegou a 89,6% em 2015, elevação de 2,6% na comparação com 2014.

O desenvolvimento e acesso às novas tecnologias, a comodidade, segurança, praticidade, rapidez e o perfil das gerações mais novas vêm impactando as formas e os canais de relacionamento com as instituições financeiras. Segue Gráfico 5, com o total de transações e atendimentos com e sem movimentação financeira (em bilhões):

Gráfico 5 – volume de transações financeiras



Fonte: FEBRABAN – 2016 - Adaptado pelo autor.

4.3. Breve história do BFB

No final da década de 40, o banco Francês Crédit Lyonnais, que havia sido nacionalizado em 1945, tomou a decisão de expandir seus negócios. Um dos países escolhidos para instalar filial foi o Brasil (BARROS et al, 2003). O Banco Francês e Brasileiro (BFB), inaugurado em 1948, ganhou expressividade na década de 1970 quando alcançou o segundo lugar entre os bancos estrangeiros e o 14º lugar geral no ranking geral dos bancos (MATEUS *et al*, 2008).

O BFB baseava seu crescimento no atendimento ao segmento de pessoas jurídicas, pelo menos até a década de 1980, quando passou a atender também às pessoas físicas (MATEUS et al, 2008), tendo então duas linhas de atendimento: o *Societé* para pessoas jurídicas, e o *Personnalité* para pessoas físicas de alta renda, considerado o melhor banco nesses segmentos (TANURE *et al*, 2003).

Patrocinava eventos culturais de alto nível, consolidando sua imagem institucional, como por exemplo, os "Concertos BFB do Meio-dia", programa de rádio de música clássica.

Suas estratégias de posicionamento passavam por melhoria física de agências até campanhas para associar a marca à qualidade e excelência (BARROS et al, 2003). “As fachadas do *Personnalité* em regiões estratégicas da cidade, conferiram requinte não só ao cenário urbano, como faziam da ida ao banco um momento de conforto, pelo atendimento personalizado, agregando valor social aos serviços oferecidos” (MARTINS, 2014, p.213).

Em 1995, o BFB era o maior banco estrangeiro do Brasil em patrimônio líquido e ativo, com 45 agências, aproximadamente 2.500 funcionários, 54 mil clientes, 3,1 bilhões de dólares em ativos e 243 milhões de dólares em patrimônio líquido (BARROS *et al*, 2003).

4.4. Breve história do Bank Boston

Presente no Brasil desde 23 de agosto de 1947, e no Chile e Uruguai desde 1981, o BankBoston tinha uma atuação dedicada à elite de alta renda, sendo líder neste segmento nestes três países. Em 1999 houve a fusão do BankBoston e o Fleet Financial Group, dando origem ao FleetBoston Financial, uma instituição que combinava solidez, tradição e modernidade. Em abril de 2004 houve a fusão entre o Bank of America e o FleetBoston Financial Corporation, instituição controladora do BankBoston.

Em 2006 o BankBoston Brasil possuía 140 agências e 4.800 funcionários, contando com 225,3 mil clientes dos quais 200 mil pessoas físicas. Possuía ainda 300 mil clientes não correntista portadores de cartão emitidos pela instituição. No Chile e Uruguai possuía 80 agências e a Oca, empresa uruguaia de cartões de crédito. Empregava cerca de 2.200 funcionários nos dois países, com 22 bilhões de ativos, 11 bilhões de empréstimos e ativos sob administração de R$ 26 bilhões, atuando em três segmentos de mercado: o segmento de alta renda, o segmento de empresas médias e o segmento *corporate* (PFEIFER, 2006; CONFERÊNCIA AQUISIÇÃO DO BANKBOSTON, 2006).

4.5. Breve história do Itaú

O hoje Itaú Unibanco é uma empresa estritamente focada no negócio bancário e seus correlatos. É um banco múltiplo, que opera as carteiras comercial, de investimentos, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário. Com posicionamento multifocado, o banco atua em todos os mercados financeiros, tanto em termos de negócios, como de produtos e mercados-alvo, por meio da operação articulada de suas estruturas comerciais e empresas controladas ou coligadas, especializadas em diferentes segmentos de mercado.

O varejo bancário doméstico é sua operação de maior dimensão, mas o Itaú Unibanco destaca-se também nas áreas de *private bank*, administração de fundos de investimento e recursos de terceiros, *corporate banking*, operações estruturadas, financiamento ao comércio exterior brasileiro, câmbio, mercado de capitais, investidores institucionais, *underwriting*, custódia, corretagem de valores mobiliários, cartões de crédito, *leasing*, seguros, capitalização e previdência privada (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2013).

No varejo, a política do Itaú Unibanco concentra-se numa clara definição de segmentação de clientes, aos quais oferece serviços de conveniência, com caixas eletrônicos e serviços completos por telefone, fax, Intranet e Internet.

O Itaú Unibanco oferece também estruturas comerciais especializadas para atender não só pessoas jurídicas — o Itaú individualiza os segmentos de pequenas empresas (UPJ – Unidade Pessoa Jurídica), médias empresas (Itaú Empresas), corporativo (Itaucorp), Poder Público e investidores institucionais —, como também pessoas físicas, focando clientes de alta renda, para os quais é destinada a rede de agências *Personnalité* , e os clientes de elevado patrimônio financeiro (Itaú Private Bank). Em 31 de dezembro de 2014, o valor de mercado era de R$ 190,2 bilhões.

A seguir, a Figura 6 descreve a linha do tempo dos principais acontecimentos do Itaú Unibanco.

Figura 6 – Linha do tempo Itaú Unibanco

Linha do Tempo

	ITAÚ	UNIBANCO
1924		• Autorização de Funcionamento da Casa Moreira Salles
1944	• Fundação do Banco Central de Crédito S.A.	
1945	• Início das operações do Banco Central de Crédito S.A.	
Anos 1940 a anos 1960	• Mudança da razão social para Banco Federal de Crédito S.A., depois Banco Federal Itaú e, posteriormente, Federal Itaú Sul Americano S.A., após fusões com outros bancos brasileiros • Surgimento do Banco Itaú América após fusão do Banco da América com Federal Sul Americano	• Fusões da Casa Bancária Moreira Salles, Banco Machadense e Casa Bancária de Botelhos, dando origem ao Banco Moreira Salles, posteriormente União de Bancos Brasileiros S.A. • Constituição do BIB – Banco de Investimentos do Brasil
Anos 1970 a anos 1990	• Incorporação do Banco Aliança, marco da expansão na região Nordeste • Incorporações de bancos nacionais, como o Banco União Comercial, o que tornou o Itaú segundo maior banco privado do País • Aquisição do Banco Francês e Brasileiro S.A. (BFB), antecessor do Itaú Personnalité • Aquisição dos bancos estaduais Banerj e Bemge	• Aquisições de outras instituições financeiras, como o Banco Nacional, o que fez do Unibanco uma das três maiores instituições financeiras do País
Anos 2000 a anos 2010	• Aquisição dos bancos estaduais Banestado e Beg, do Banco Fiat, e das operações brasileiras do *Bank Boston*, ampliando a presença no segmento de alta renda e do BBA Creditanstalt, antecessor do Itaú BBA, maior banco de atacado do País	• Incorporação do Banco Bandeirantes e do Credibanco, colocando o Unibanco entre os cinco maiores bancos da América Latina e como o terceiro maior banco privado do Brasil

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Relatório de Administração Itaú Unibanco (2014)

Fundado em 1944, em Pratópolis, Minas Gerais, o Banco Itaú, ao longo de sua existência, passou por várias fusões, aquisições, *joint ventures* e incorporações. Foi assim que acumulou experiência na administração da integração de instituições financeiras distintas, de origem pública, privada, nacional ou estrangeira (BARROS *et al.*, 2003).

Segundo o Relatório de Administração (1995), primeira delas ocorreu em novembro de 1964, quando o Itaú e o Banco Federal de Crédito fundiram-se, surgindo daí o Banco Federal Itaú S.A. Em 1966, foi a vez do Banco Sul Americano. Com essa fusão, o nome foi alterado para Banco Federal Itaú Sul Americano. Em 1969, anuncia-se nova fusão, agora com o Banco da América.

O nome passa a ser Banco Itaú América S.A. Em 1970, o Itaú incorpora o Banco Aliança S.A. Em 1973, é incorporado o Banco Português do Brasil e adotou-se, definitivamente, o nome Banco Itaú S.A. Em 1974, o Banco União Comercial integra-se ao Itaú; em 1985, o Banco Pinto de Magalhães. Em 1988, o Itaú foi transformado num banco múltiplo, incorporando o Banco Itaú de Investimento S.A., a Cia. Itaú de Investimento, Crédito e Financiamento, a Itaú S.A. Crédito Imobiliário e a Itaú Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 1995).

Na década de 1990, o Itaú dá importantes passos em seu processo de internacionalização. Em 1994, Roberto Egydio Setúbal assumiu a presidência do Itaú no lugar de Carlos da Câmara Pestana. Nesse ano, foram fundados os Bancos Itaú Europa (BIE), Banco Itaú Argentina (BIA) e Itaú Bank-Cayman, ampliando a visão e a operação internacional do conglomerado financeiro.

No ano seguinte, dois grandes negócios fortalecem sua atuação em importantes segmentos do mercado financeiro: a *joint venture* com o Bankers Trust, o Itaú Bankers Trust Banco de Investimento S.A. (IBT) e a aquisição do Banco Francês e Brasileiro (BFB) e suas coligadas no Brasil, pertencentes ao grupo Crédit Lyonnais, que será mantido como um banco autônomo. Esta incorporação traz ao Itaú a marca *Personnalité*, no segmento *personal banking* (SPACCA, 2014).

Em 1996, a reestruturação do BFB foi concluída com agregação de suas áreas administrativas às do Itaú, contratação de executivos e montagem de equipes, proporcionando melhor integração dos recursos humanos e tecnológicos das duas instituições. Há também a implantação dos principais sistemas operacionais do Itaú no BFB, o que proporciona

simplificação operacional, ganhos de produtividade e acesso dos clientes BFB a todos os produtos e serviços do Itaú.

Nesse ano é definido o foco de atuação do BFB, com transferência de 12 agências e 6.897 clientes para a gestão do Itaú. Assim, o BFB começa a implantar seu novo posicionamento estratégico, apresentando crescimento no volume de negócios: seus ativos evoluíram 15,3%, atingindo R$ 3.515 milhões (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 1996). Ainda em agosto de 1996, é instituído pela Medida Provisória 1.514, de 07/08/1996 o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes), que tem por objetivo reduzir a forte presença de instituições financeiras sob controle de governos estaduais, e o Itaú venceu quatro leilões (MARTINS, 2014): Banerj (Banco do Estado do Rio de Janeiro), em 1997; Bemge (Banco do Estado de Minas Gerais), em 1998; Banestado (Banco do Estado do Paraná), em 2000; e BEG (Banco do Estado de Goiás), em 2001 (SPACCA, 2014).

Em 1997, o BFB conclui seu processo de montagem de equipes e de reestruturação operacional e organizacional, além da definição de suas estratégias. Incremento da carteira de clientes já existentes, conquista de novos clientes, aprimoramento do atendimento e aumento de ativos e recursos são as prioridades no ano. Como resultado, destacam-se: aumento de 19,8% no volume de US$ 1.422 milhão em operações ligadas ao comércio exterior, e de 42,3% nos fundos de investimentos administrados, que chegaram a R$ 1.371 milhão. No final do ano, é implementado, no bairro da Mooca, em São Paulo, o novo modelo de agência *Personnalité*, totalmente voltado ao atendimento de clientes pessoa física de alta renda.

Ainda nesse ano, o IBT participa de 25 operações de *underwriting* e de captação de recursos no mercado internacional. O BIA atinge ativos de US$ 383 milhões, com 27 agências em Buenos Aires e 43 mil clientes; na área de produtos, lança o "Bônus Itaú", que permite aos clientes utilizarem seu limite em conta corrente por até cinco dias, sem juros (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 1997).

No ano seguinte, 1998, com a aquisição do Bemge, o Itaú atinge a liderança nesse mercado, dentre os bancos privados. O BFB continua a expansão de recursos administrados de terceiros, chegando a R$ 2.368 milhões (evolução de 50,9% em relação a dezembro de 1997). São aceleradas as reformas para implantação do novo conceito de *layout* e arquitetura das agências *Personnalité*. O ITB participa de 15 operações de *underwriting*, 13 das quais como coordenador, totalizando R$ 3,2 bilhões, e estrutura operações de Notas Promissórias no montante de R$ 2,5 bilhões. No mercado internacional, em empréstimos sindicalizados e *eurobonds*, são envolvidos US$ 3,9 bilhões.

Nesse mesmo ano, o BIA atinge 60 mil clientes e 47 mil cartões de crédito. Na área corporativa, o volume de empréstimos chega a US$ 179 milhões. O BIE amplia sua presença no mercado português, chegando a US$ 967 milhões em ativos totais. O Banco Itaú Europa-Luxemburgo atinge US$ 500 milhões em recursos administrativos (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 1998).

Com a introdução do euro na União Europeia, em janeiro de 1999, o BIE ganha melhores condições para atuar como plataforma de operações em toda a Comunidade Econômica Europeia. A um ano da virada do século, o Itaú detém 6,9 milhões de clientes ativos, incluindo os bancos controlados, é o segundo maior banco privado nacional, com patrimônio líquido de R$ 5,9 bilhões e ativos de R$ 51,9 bilhões, e figura na 97ª colocação no *ranking* das revistas *Euromoney* e *The Banker* (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 1999).

Em 2000, o Itaú amplia a oferta de produtos e serviços pela Internet por meio de sites segmentados por tipo de cliente e/ou produto. Torna-se também a primeira empresa brasileira a assinar contrato com a Bolero Internacional para troca eletrônica de documentos de comércio exterior pela internet. Sua carteira de financiamento e *leasing* de veículos evolui 69,4%. Nesse ano, adquire o Banestado, do Paraná.

O segmento *Personnalité* tem crescimento de 34% no volume de recursos e conquista 12 mil novos clientes, alcançando a marca de 45 mil. Atendimento personalizado, assessoria financeira, produtos de investimento especial e rede de agências executivas com os serviços de conveniência do Itaú são disponibilizados ao público de pessoas físicas de alta renda, foco do BFB (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2000).

Consolidando sua posição no Brasil, em 2001, o Itaú adquire 84,46% das ações do capital total do Banco do Estado de Goiás (BEG), em leilão de privatização, por R$ 665 milhões. Nesse mesmo ano, adquire as operações de administração de recursos de *private bank* da Lloyds TSB Asset *Management* (LAM), fortalecendo sua posição nesse mercado e sua liderança entre gestores privados de recursos de investidores institucionais, *corporate* e de clientes *private bank* (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2001).

Em 2002, o Itaú adquire 95,7% do capital total do banco BBA-Creditanstalt S.A. por R$ 3,3 bilhões, o que torna o Itaú-BBA o maior banco de atacado do país. Ainda nesse ano, uma aliança estratégica entre o Itaú e a Fiat Automóveis S.A. redunda na aquisição de 99,99% do capital total do Banco Fiat S.A. por R$ 897 milhões (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2002).

De acordo com o Relatório de Administração (2003), nesse ano a rede de atendimento ao varejo atinge 3.055 unidades, entre agências e postos de atendimento bancário instalados em empresas-clientes. Em uma rede de 19.770 caixas eletrônicos plenos ocorrem perto de 50% das operações de conveniência: perto de um bilhão. Os atendimentos telefônicos e via Unidade de Resposta Audível somam 195,3 milhões e os acessos por computador, 440,1 milhões. Nesse ano, o Itaú investe R$ 1.331 milhão em informática.

Atendendo à Resolução 3.109 do Banco Central para ampliação de crédito para pessoas de baixa renda, em 2003, o Itaú e o Banerj lançam o Microcred Itaú, elevando em 30% a participação de mercado da ItauCred, que encerra o ano com 14% de *market share* e carteira de cerca de 900 mil clientes (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2003).

O total de fundos de investimentos administrados pelo Itaú é, nesse ano, de R$ 74,177 milhões, com crescimento de 36,9%. Em julho, o Banco Itaú conquista o *rating* aaa(am)(bra) da Fitch Atlantic Ratings. Os fundos Itauações e Itaú Private Selection são classificados pela Standard & Poor's como *Select Fund*.

Em 2003, há um aprofundamento do processo de segmentação do Itaú, com a aquisição do Banco BBA *Creditanstalt* e sua transferência para o Itaú-BBA. Esse movimento permitiu maior foco nos segmentos de micro, pequenas e médias empresas. O varejo, tradicional componente do portfólio de negócios do banco, inclui pessoas físicas e, em menor extensão, microempresas, atendidas na ampla rede de distribuição do banco, que oferece não só produtos característicos da atividade bancária (cheques, empréstimos, poupança, investimentos), mas também produtos que permitem melhor gestão financeira, aproveitamento de oportunidades de consumo e proteção do patrimônio, como cartões de crédito, seguros, financiamento de autos, planos de previdência privada, planos de capitalização, entre outros.

O Itaú *Personnalité* oferece produtos e serviços específicos, além de profissionais, estrutura e rede de agências especialmente desenvolvidos para atender clientes pessoa física com renda superior a R$ 5 mil reais e investimentos significativos. No final de 2003, esse segmento contava com 64 agências que atendiam a mais de 138 mil clientes (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2003).

Conforme dados do Relatório de Administração (2005), nesse ano, pela quarta vez consecutiva, a marca Itaú é classificada como a mais valiosa do país pela consultoria inglesa Interbrand. O banco tem uma rede de atendimento com 4.558 unidades (110 foram abertas em 2005), 22.023 caixas eletrônicos, um patrimônio líquido de R$ 15.560 milhões e ativos de R$ 151.241 milhões. Sua tradicional estratégia de segmentação permite-lhe desenvolver

estruturas, produtos e serviços adequados às necessidades específicas de seus clientes, de todos os portes e perfis. Tudo aliado à estrutura de atendimento do Itaú, à melhoria contínua de produtos e serviços, e aos investimentos em tecnologia.

O Itaú *Personnalité,* presente nas principais cidades brasileiras, conta em 2005 com 200 mil clientes, 85 agências exclusivas e seis salas de atendimento em agências Itaú, inteiramente independentes, que, combinadas às agências e aos caixas eletrônicos do Banco Itaú, proporcionam ampla conveniência.

O Itaú Private Bank, por sua vez, encerra o ano com R$ 14,9 bilhões de recursos administrados e, pela segunda vez consecutiva, figura, em pesquisa publicada pela revista *Euromoney*, como único banco brasileiro entre os cinco melhores *private banks* do mundo. No setor de pessoa jurídica, o Itaú mantém relacionamento com micro, pequenas e médias empresas com infraestruturas independentes. Ao final de 2005, definiu-se uma nova estrutura de negócios destinada ao atendimento de microempresas do varejo.

O ano de 2006 é o da maturação e consolidação de iniciativas estratégicas, que receberam significativo impulso com a aquisição do BankBoston, ampliando a participação do Itaú no segmento de clientes de alta renda, aumentando a escala nos segmentos de médias e grandes empresas e alargando a base de clientes de cartões de crédito. O lucro líquido consolidado nesse ano é de R$ 6.480 milhões, excluindo-se os efeitos da aquisição do BankBoston no Brasil e no exterior (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2006).

Com a aquisição do BankBoston, suas 89 agências ganham a marca Itaú *Personnalité*, proposta de atendimento diferenciado com amplo e diversificado portfólio, abrange alternativas de produtos de investimento – fundos, ações e produtos financeiros – e previdência privada, além de produtos de crédito, seguros e serviços. Em 2006, o Itaú *Personnalité* ganha o prêmio "Banco que respeita o consumidor".

O processo de integração das equipes do BankBoston toma boa parte de 2007, com elevado nível de retenção de seus funcionários. Os recursos investidos pelo Itaú Holding em informática totalizam cerca de R$ 2 bilhões. Os clientes realizam perto de R$ 3 bilhões de transações no autoatendimento. Os acessos por computador, disponíveis para 5,5 milhões de clientes cadastrados, somam R$ 867 bilhões. No total, 1,8 bilhão de operações são realizadas pelas centrais de atendimento, Internet, sistema de débito automático e compras com cartão de débito.

Ao final de 2007, o Itaú *Personnalité* está presente em 36 cidades de 15 estados do Brasil, com 164 agências exclusivas e 34 salas de atendimento combinadas à rede do Itaú. Em dezembro, foi lançada a revista *Personnalité*, distribuída trimestralmente.

A consolidação da estratégia de internacionalização e o crescimento da captação no mercado brasileiro marcaram 2007 no Itaú Private Bank: a operação brasileira abre 463 novas contas para grupos econômicos e capta R$ 4,6 bilhões líquidos, o que eleva a carteira de R$ 23,8 bilhões, em 2006, para R$ 31,1 bilhões – uma evolução de 30,6%. Os clientes brasileiros representam 45% da base do Itaú Private Bank e 82% do volume de recursos.

As aquisições de operações de *private bank* do BankBoston International (Miami), do *BankBoston Trust Company Limited* (BBT) (Nassau) e do ABN AMRO Bank N.V. (Miami e Montevidéu) impulsionaram negócios na América Latina, onde o Itaú Private Bank é um dos líderes. Destaque-se, nesse ano, a expansão de 150 para 400 do total de clientes do Fundo Exclusivo, para investimentos superiores a R$ 10 milhões (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2007).

Em 2008, os controladores da Itaúsa e da Unibanco Holdings comunicam ao mercado a unificação das operações financeiras dos bancos Itaú e Unibanco, que dá origem ao Itaú Unibanco Banco Múltiplo, o maior do hemisfério sul nesse início de século, entre os 20 maiores do mundo: 108 mil colaboradores, ativos de R$ 632.728 milhões, R$ 271.938 milhões em operações de crédito e R$ 600.381 milhões em recursos captados (RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 2008). As duas instituições são familiares e cresceram a partir de aquisições, fusões e incorporações com outros bancos, sendo o Itaú fundado em 1944 e o Unibanco em 1924 (SPACCA, 2014).

Conforme Relatório da Administração Itaú Unibanco (2014), desde o estabelecimento da primeira agência no Estado de Minas Gerais, onde foi fundada a mais antiga instituição que forma o Grupo Itaú Unibanco, até a associação entre a Itaú Holding Financeira e o Unibanco (União de Bancos Brasileiros) em 2008, nove décadas de crescimento e desenvolvimento produziram uma das maiores instituições financeiras da América Latina em termos de valor de mercado e a marca mais valiosa do Brasil.

A ideia da fusão do Itaú com o Unibanco, no entanto, já havia surgido em 1998, quando o banco holandês ABN AMRO comprou o Banco Real, mas as conversas não avançaram. Em 2007, quando o espanhol Santander comprou o ABN e adquiriu controle sobre o Real, a ideia de união foi retomada (SPACCA, 2014). Desde 2006, o mundo vivia a crise das *subprimes*, que em setembro de 2008 atingiu seu nível mais ameaçador, com a falência do banco americano Leman Brothers. Até mesmo no Brasil corriam rumores de quebradeira geral e corrida aos bancos (MARTINS, 2014). Então, após 15 meses de negociações, nasceu o maior conglomerado privado do hemisfério sul, situado entre os 20 maiores valores de mercado do mundo (SPACCA, 2014, p. 52).

No Relatório de Administração (2014), destaca-se a ampla e diversificada carteira de produtos, como crédito e investimentos, sendo o banco comercial dividido de acordo com o perfil dos diversos grupos de clientes. Essa estratégia aproxima o banco de seus clientes, compreendendo suas necessidades e oferecendo os produtos mais adequados para atender suas exigências. Os clientes são classificados como de varejo, com pessoas físicas com renda mensal de até R$ 10.000,00. Os serviços *Uniclass* direcionam-se aos clientes que ganham mais de R$ 4.000,00 ou R$ 5.000,00, de acordo com a região dos mesmos, sendo esta uma inovação no setor bancário brasileiro.

De acordo com o Relatório da Administração (2015, p. 35),

> O Itaú Unibanco começou a fornecer serviços personalizados a pessoas físicas de alta renda, em 1996, com a criação do Itaú *Personnalité*, que atende, atualmente, pessoas físicas com rendimento acima de R$ 10.000,00 por mês ou que tenham investimentos acima de R$ 100.000. O foco do Itaú *Personnalité* é fornecer (i) serviços de assessoria financeira por gerentes que entendem as necessidades específicas de nossos clientes de alta renda; (ii) uma ampla oferta de produtos e serviços exclusivos e (iii) benefícios especiais com base no tipo e tempo de relacionamento com o cliente, inclusive descontos para diversos produtos e serviços. O Itaú *Personnalité* atende seus clientes por meio de uma rede especial, formada por 288 agências nas principais cidades brasileiras. Os clientes do Itaú *Personnalité* também têm acesso a rede de agências e caixas eletrônicos do Itaú Unibanco em todo o país, bem como aos serviços bancários por internet, telefone e *mobile banking*. Para os clientes que preferem serviços remotos, o Itaú *Personnalité* oferece uma "plataforma de banco digital", na qual os gerentes de relacionamento atendem os clientes por telefone, e-mail, SMS e videoconferência, entre 7h00 e 0h00 em dias úteis.

O Relatório de Administração (2013, p.16) ressalta:

> Continuaremos a trabalhar na estratégia de segmentação e identificação das necessidades, e na melhoraria do relacionamento com a base de nossos clientes, bem como a aumentar a nossa penetração no mercado. Acreditamos que as nossas ferramentas e estratégias de segmentação de clientes nos proporcionam uma vantagem competitiva conquistada ao longo de mais de 25 anos. O nosso objetivo é satisfazer as necessidades financeiras dos clientes, por meio de uma ampla carteira de produtos, que inclui a venda cruzada de produtos bancários e securitários e a venda por meio de uma variedade de canais. Estamos concentrados em prestar os 'melhores' serviços do mercado, para manter e aumentar a satisfação do cliente e aumentar a lucratividade da carteira.

Conforme Relatório da Administração (2014), por meio das plataformas online *Uniclass* e *Personnalité* Digital – agência digital –, houve a ampliação do modelo de atendimento, permitindo aos gerentes de relacionamento oferecer serviços de relacionamento das 7h até meia-noite, de segunda a sexta-feira, atendendo mais de 125 mil clientes do *Personnalité*. Consultores especializados em investimentos, câmbio e crédito imobiliário

também estão disponíveis nesse horário. Os serviços podem ser oferecidos por telefone, SMS, videoconferência, chat online ou e-mail.

Vale ressaltar que nem todo cliente *Personnalité* é digital, isso está sendo transformado aos poucos, já que existem clientes do varejo e do *Uniclass* que são digitais e outros que não são, isto é, a maioria continua em agência física.

4.6. Aquisições do Itaú que iniciaram o segmento de alta renda

O valor total investido pelo Banco Itaú em fusões e aquisições ocorridas na década de 1993-2004 resultou em cerca de R$ 8,1 bilhões, sendo o ano de 1994, com o Plano Real, um marco na economia, já que a estabilidade econômica passou a exigir novas competências empresariais e ajustes na gestão para enfrentar os desafios do novo cenário. A estratégia de aquisições não visava apenas ao crescimento, mas ao aumento do valor para os acionistas, assim, por esse critério, selecionaram-se as instituições a serem adquiridas (LIMA; DALTO, 2009).

O BFB, a partir do final da década de 1980, torna-se *benchmarking* para vários bancos brasileiros, inclusive para o Itaú, e adquiri-lo era uma oportunidade para o Itaú aumentar sua participação em segmentos em que, embora já atuasse, não detinha *expertise* para atender às novas exigências das empresas e pessoas de mais alta renda (BARROS *et al.*, 2003). No início da década de 1990, uma pesquisa apontava o BFB como o banco de maior prestígio no segmento de alta renda, o que poderia trazer ao Itaú a experiência e a tecnologia de relacionamento desenvolvida entre o BFB e seus clientes, fortalecendo um dos segmentos adotados pelo Itaú em 1993 (MATEUS *et al.*, 2008).

O processo de venda do Banco Francês e Brasileiro iniciou-se em fevereiro de 1995 e no início, havia oito interessados e, após a abertura da documentação para consulta, somente três instituições permaneceram: BankBoston – de origem americana, Banco Itaú e Sogeral – de origem francesa (MATEUS *et al.*, 2008).

Em julho de 1995, o Itaú envia à França uma carta de intenções fixando as condições e exigindo exclusividade; em outubro de 1995, quando o contrato é assinado, o Itaú assume a gestão do Banco Francês e Brasileiro (TANURE *et al*, 2003).

Em reportagem da Folha de São Paulo (1995), o presidente do Itaú, Roberto Setubal, informou que o BFB não seria incorporado – continuaria operando com sua marca e suas agências, apenas sob controle do Itaú. Ainda:

> Roberto Setúbal apresentou duas razões para o interesse do Itaú: o BFB é um bom banco; e tem presença forte em segmentos nos quais o Itaú é menos ativo, como atendimento a clientes pessoa física de alta renda e financiamento de operações externas. [...] O Itaú está em processo de forte expansão, especialmente no sentido da internacionalização. [...]. Recentemente, associou-se com *Bankers Trust,* para montar um banco de investimento, e está abrindo bancos na Argentina e Europa. (Folha de São Paulo 1995)

A aquisição ampliou a penetração em segmentos como o de pessoas físicas de alta renda, administração de fundos, financiamento de comércio exterior e operações estruturadas em moeda estrangeira e nacional (LIMA; DALTO, 2009).

Algumas características importantes para o segmento não deveriam se perder, como a flexibilidade e a criatividade que os funcionários do BFB possuíam. Com o segmento *Personnalité*, o Itaú preservou inicialmente as atuações de forma separada (MATEUS *et al*, 2008).

> Com a compra do Banco Francês e Brasileiro, o Itaú herdou a marca *Personnalité*, que aperfeiçoou a segmentação iniciada em 1970, inovando no atendimento individualizado ao cliente. Henri Penchas – Vice-Presidente – considera que "o Banco Francês e Brasileiro tinha realmente uma classe média como cliente e a gente não tinha ainda muito bem segmentada a nossa clientela, então, para nós foi uma boa complementariedade, aprendemos com eles" (MARTINS, 2014, p. 213).

Em 1999, houve a mudança da marca de BFB *Personnalité* para Itaú *Personnalité*, com comunicado aos clientes explicando as razões da mudança e garantindo o tratamento diferenciado (BARROS *et al*, 2003, p. 73), tendo o *slogan* "Perfeito para você".

> Os fatores determinantes da aquisição influenciam em todas as etapas do processo, sobretudo na escolha da estratégia de integração da empresa adquirida. Na compra do BFB pelo Itaú, por exemplo, a razão da aquisição determinou a estratégia adotada pelo comprador durante o processo de integração. Para garantir a incorporação de *know-how* do BFB, todos os cuidados foram tomados para que o comprador não impusesse "seu jeito de ser e de fazer" (BARROS, 2003, p. 23).

Em 2 de maio de 2006, como já afirmado anteriormente, ocorre um negócio de vulto: o anúncio da compra das operações do *BankBoston* no Brasil, então controlado pelo *Bank of America*, com pagamento em ações equivalentes a uma participação de 5,8% no Itaú, avaliada em US$ 2,2 bilhões. Em agosto do mesmo ano, o Itaú exerceria a opção de compra das unidades do *BankBoston* no Chile e no Uruguai. No fim de semana de 2 de setembro – em uma operação totalmente orquestrada –, as 73 agências no Brasil anoiteceram *BankBoston* e amanheceram Itaú *Personnalité*. O banco ascendia do quarto para o terceiro lugar no *ranking* de ativos (MARTINS, 2014).

Nesses mesmos segmentos dentro do Itaú, os negócios do BankBoston seriam então transferidos para o Itaú, representando um incremento bastante expressivo nos respectivos segmentos, sendo no *corporate* um aumento de 62%; nas empresas médias, 40%; e nas pessoas físicas mais do que dobrando os volumes de receitas com clientes. Houve grande expectativa de aproveitar ao máximo os funcionários do BankBoston, altamente qualificados (CONFERÊNCIA AQUISIÇÃO DO BANKBOSTON, 2006).

Para o Itaú Unibanco, a segmentação tem demonstrado ser uma estratégia para diferenciação no atendimento aos clientes, conforme declarado por seu Vice-Presidente, Marco Bonomi, no Relatório de Administração (2013, p. 57):

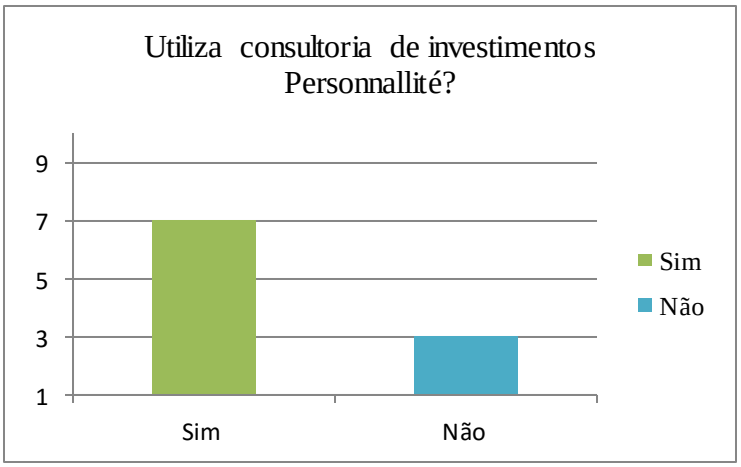
> Focamos no produto certo, para o cliente certo, no canal certo. Aplicamos o conceito de 'foco no cliente', para identificar qual o tipo de relação o cliente tem conosco, apontando suas necessidades – porque temos de atender as suas necessidades.

4.5.1. Dos entrevistados

Com base nas respostas dadas pelos 10 clientes *Personnalité*, sintetizado nos Anexos 1 e 2 que fazem uma síntese das respostas dos entrevistados com os objetivos específicos em averiguação, seguem gráficos que permitem uma análise mais detalhada.

O primeiro gráfico 6, registra que a maioria dos clientes utilizam a consultoria de investimentos do *Personnalité*.

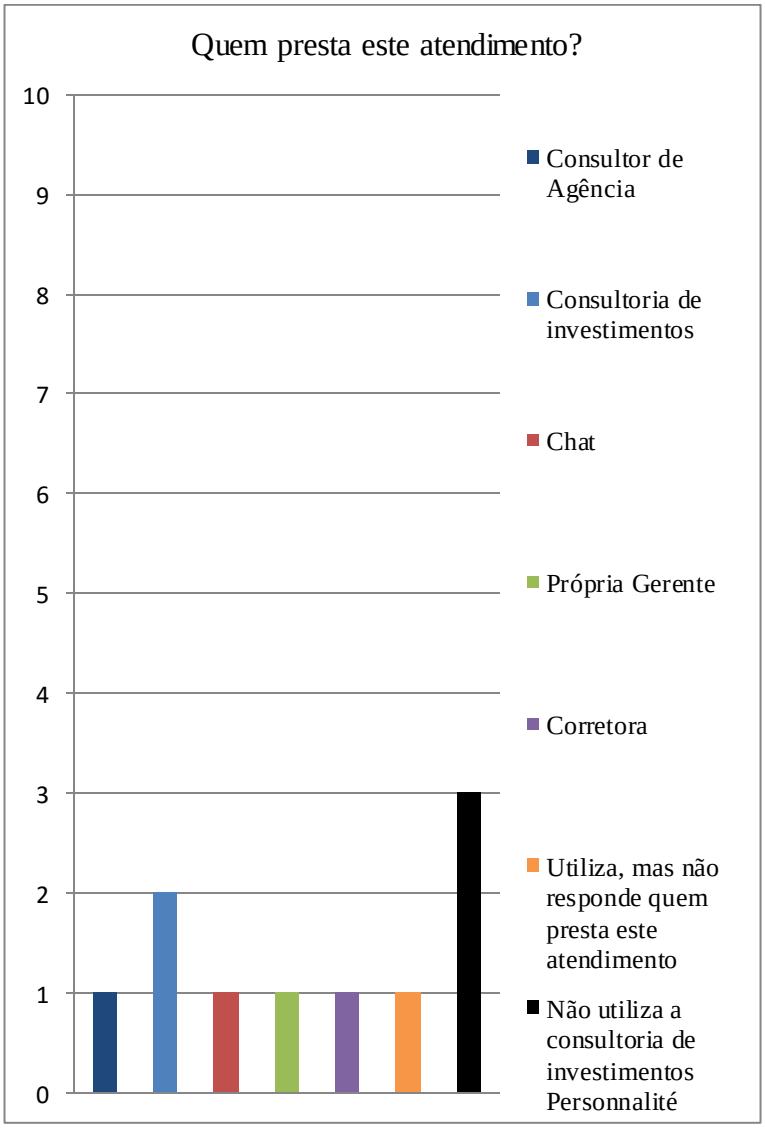
Gráfico 6 - investimentos do Personnalité



Fonte: Autor (2017).

Gerente de agência, consultoria de investimentos, chat, o próprio gerente e a corretora são exemplos dados pelos clientes de quem presta este atendimento.

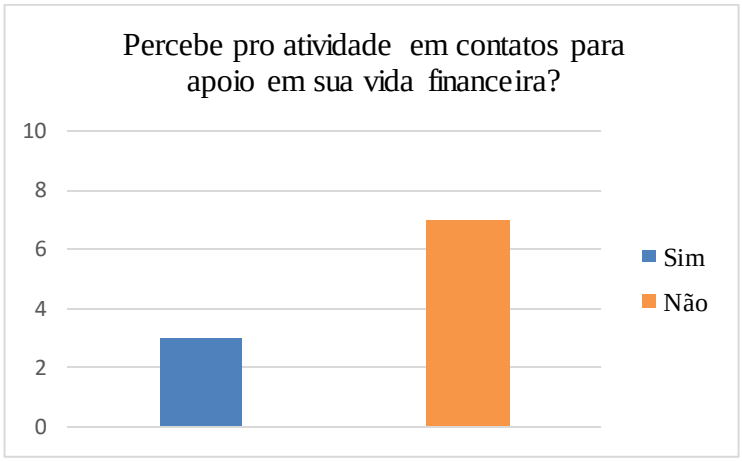
Gráfico 7 - Atendimento



Fonte: Autor (2017).

A maioria dos clientes não percebem uma proatividade por parte da instituição financeira.

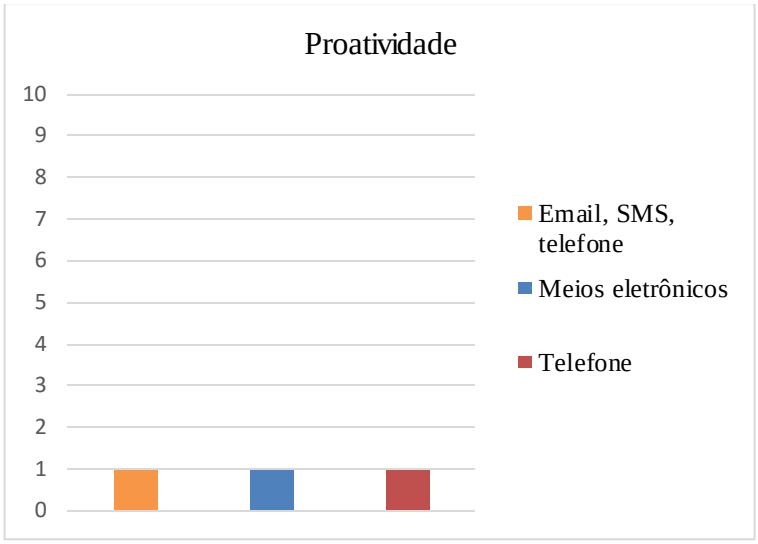
Gráfico 8 – Vida Financeira



Fonte: Autor (2017).

Entretanto três clientes responderam sim para a proatividade, um deles especificou os meios por onde é contatado: email, SMS e telefone, geralmente quando tem algum problema na conta ou risco de investimento, demonstrando um atendimento de qualidade. Outro cliente menciona ligações como apoio. E o terceiro cliente informa que recebe ligações sobre possibilidades de investimento. Ilustrado no Gráfico 9 que segue:

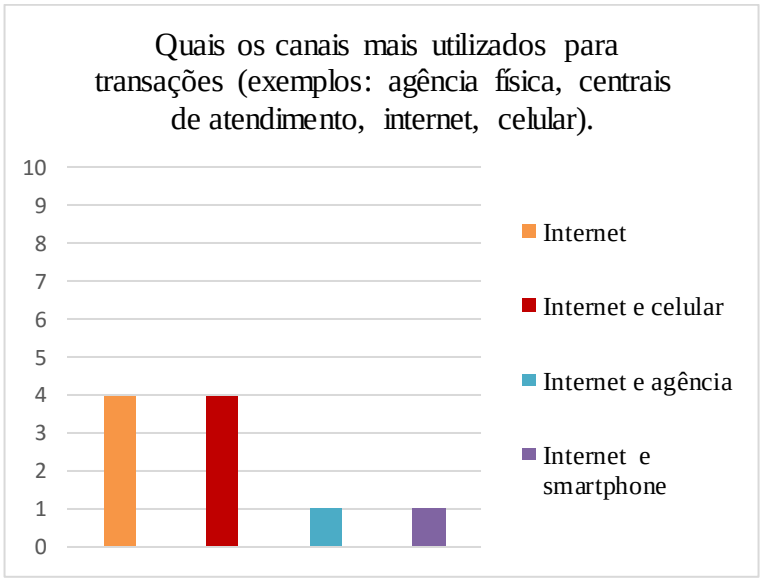
Gráfico 9 - Possibilidades de investimento



Fonte: Autor (2017).

Em outra análise constatamos que os dez clientes consultados utilizam a internet como meio de acesso ao banco, o que caracteriza bem este segmento. Ilustrado no Gráfico 10 que segue:

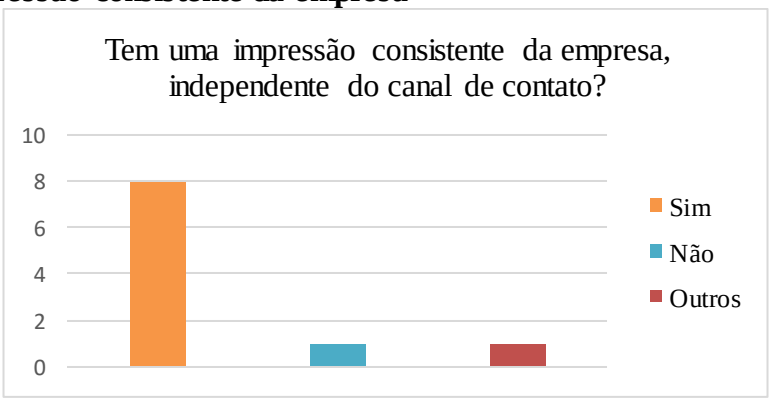
Gráfico 10 - Canais para transações



Fonte: Autor (2017).

Dos dez clientes pesquisados, apenas um cliente respondeu que não teve uma impressão consistente da empresa, afirma que a preocupação com cliente é quase nula. Já um dos clientes comentou que foi bem atendido por um gerente e se o gerente mudar de banco o cliente o acompanha na nova agência, pode-se dizer que o gerente fidelizou o cliente. Mas a grande maioria, oito clientes, responderam que sim, que têm uma impressão consistente independentemente do canal de contato. Ilustrado no Gráfico 11 que segue:

Gráfico 11 -Impressão consistente da empresa

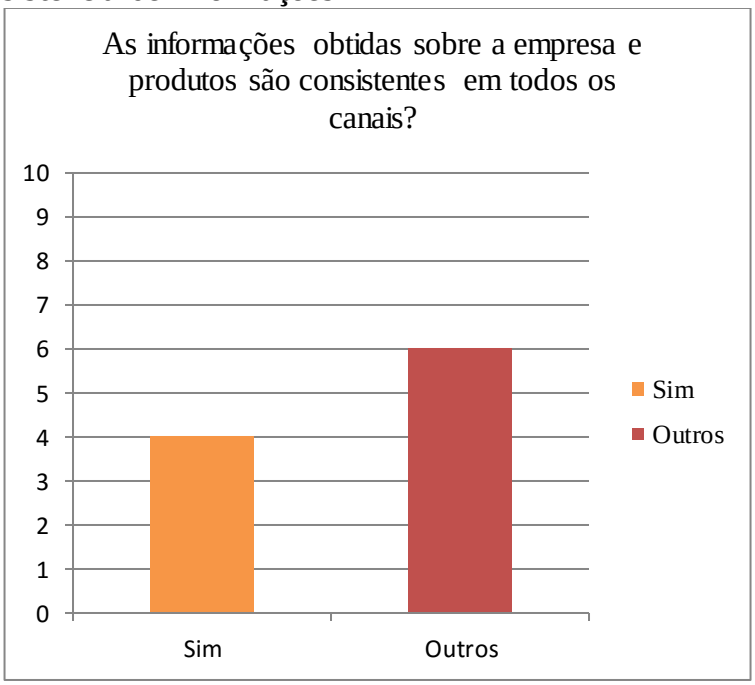


Fonte: Autor (2017).

Dos dez clientes quatro responderam que as informações obtidas sobre a empresa e o produto são consistentes em todos os canais. Os outros casos são analisados no gráfico disposto na sequência. Nesta análise temos um cliente que respondeu nem sempre. Outro cliente respondeu que não, entretanto disse que a internet é o melhor canal. Outro cliente teve uma opinião semelhante, que a internet era boa e os outros canais vagos. E ainda uma opinião diferente onde o cliente afirma que há consultores especializados em determinados assuntos.

Logo conclui-se que temos 4 clientes satisfeitos com os canais e 3 que utilizam a internet e um que conhece os serviços de consultoria, ou seja, a maioria. Ilustrado no Gráfico 12 que segue:

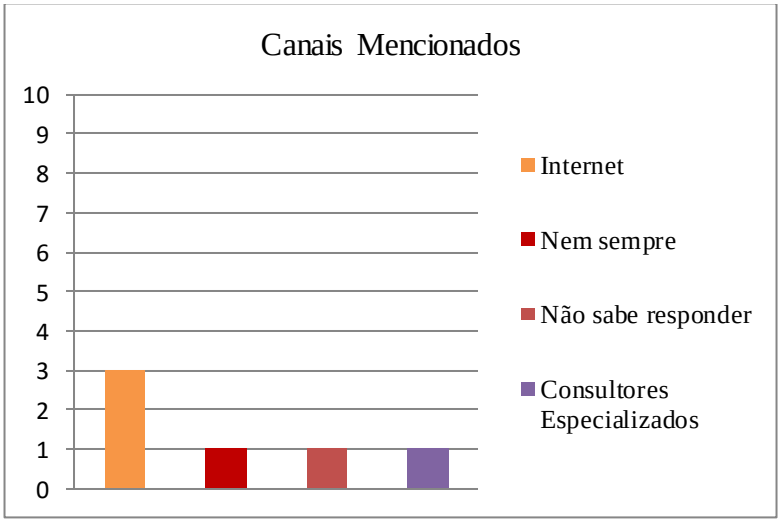
Gráfico 12 – Consistência de Informações



Fonte: Autor (2017).

O Gráfico 13 ilustra os canais mais utilizados:

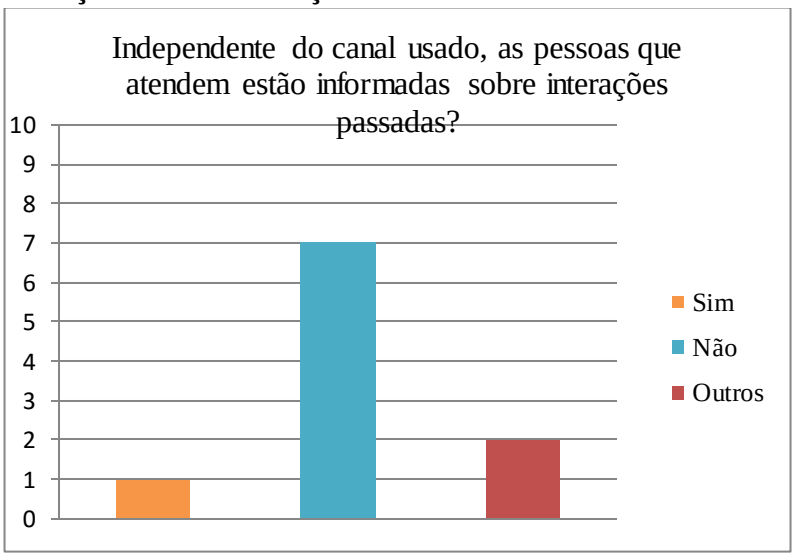
Gráfico 13 - Canais mais utilizados



Fonte: Autor (2017).

A maioria dos clientes afirma que as pessoas que atendem não estão informadas sobre interações passadas. Ilustrado no Gráfico 14 que segue:

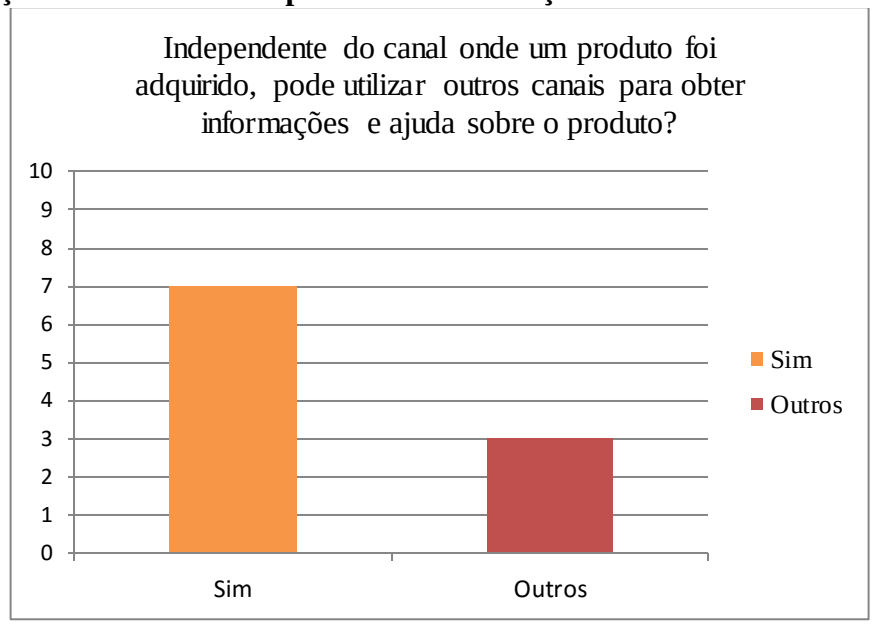
Gráfico 14 – Informações sobre interações



Fonte: Autor (2017).

Um dos clientes disse que quando procura outro canal não sabem todas as informações sobre o produto ou serviço informado, um dos clientes alega que o atendimento não é bom. E outro cliente prefere internet e celular. Porém a maioria dos clientes pesquisados responderam sim, ou seja, independentemente de qual canal o produto foi adquirido, podem utilizar outro canal para obter informações e ajuda sobre o produto ou serviço adquirido. Ilustrado no Gráfico 15 que segue:

Gráfico 15 – Opção de outros canais para obter informações



Fonte: Autor (2017).

Entre os dez clientes que fizeram o questionário as respostas foram bem diferenciadas referente aos serviços oferecidos pelo *Personnalité*. Apenas um cliente respondeu "nada de diferente" e outro sugeriu "melhores taxas nos produtos de investimento e corretagem." Dois clientes comentaram sobre fatores favoráveis como: a melhoria no tempo de atendimento telefônico, sendo que um deles comentou sobre o atendimento telefônico e também falou sobre o "Programa de pontuação do cartão é maior, [e que]o atendimento na agência é mais cordial." A maioria dos clientes mencionaram diferenciais que cliente *Personnalit* têm, o que é muito positivo. Ilustrado no Gráfico 16 que segue:

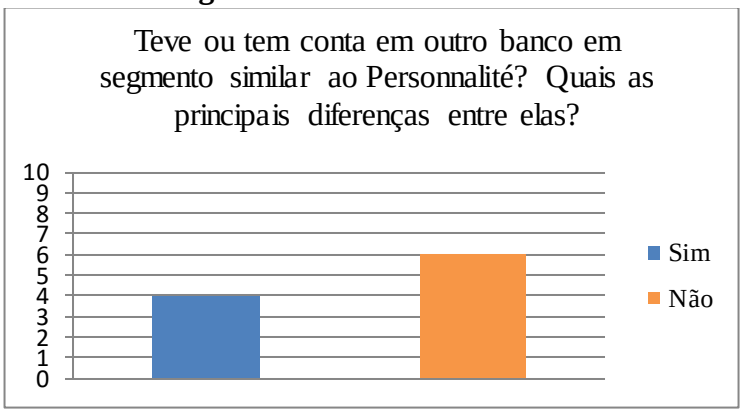
Gráfico 16 - diferenciais que o serviço *Personnalité* oferece



Fonte: Autor (2017).

Seis clientes não tiveram contas em outros bancos, sendo que dos quatro que tiveram contas em segmentos similares ao *Personnalité* um cita o *Prime*. As diferenças apontadas são as taxas, o atendimento do gerente *Prime* como mais eficiente e o *Personnalité* a vantagem da possibilidade da utilização da rede Itaú. Ilustrado no Gráfico 17 que segue:

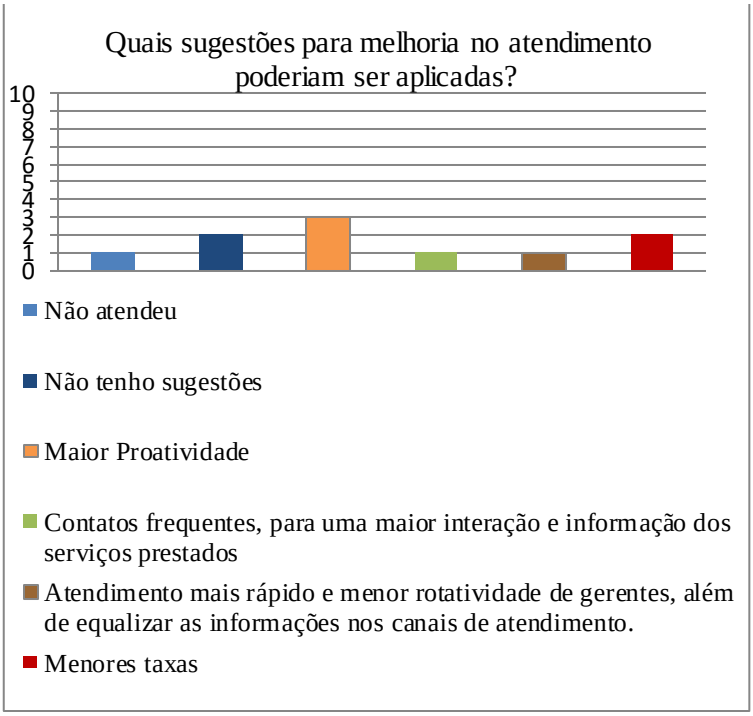
Gráfico 17 - Outro banco em segmento similar ao *Personnalité*



Fonte: Autor (2017).

Quando pedimos sugestões para melhoria do atendimento, dois clientes não tiveram sugestões. Três clientes sugeriram maior produtividade como destacado: "Ser mais proativo com gráficos e comparações com as minhas escolhas"; "Mais proatividade no acompanhamento da conta e dicas de melhores/novos investimentos no dia a dia"; Maior proatividade nas consultorias." E outros dois clientes mencionaram as taxas. Temos ainda mais contribuições, como maior interatividade, menor rotatividade de gerentes, equalização dos canais de informação de atendimentos. . Ilustrado no Gráfico 18 que segue:

Gráfico 18 - Melhoria no atendimento



Fonte: Autor (2017).

Os clientes consultados geralmente utilizam e muito os canais oferecidos pelo Itaú *Personnalité*.

Com relação à análise das respostas dos executivos, em síntese, pode-se observar que a segmentação abrange ampla gama de clientes, considerando o relacionamento dos mesmos com a instituição e os produtos que consomem ou tem potencial para consumir. A segmentação se dá basicamente através de coleta e análise de dados dos mesmos, combinando variáveis e verificando quais delas são determinantes para indicar um comportamento e quais destes comportamentos são semelhantes entre os clientes para formação de um grupo, que terá um atendimento diferenciado, com ofertas de produtos que considerem seus hábitos. Quanto mais personalizado, mais eficiente será o desenvolvimento de uma estratégia para conquista e retenção de cada cliente com ações de marketing direcionadas e focadas, contribuindo para melhor alocação de recursos.

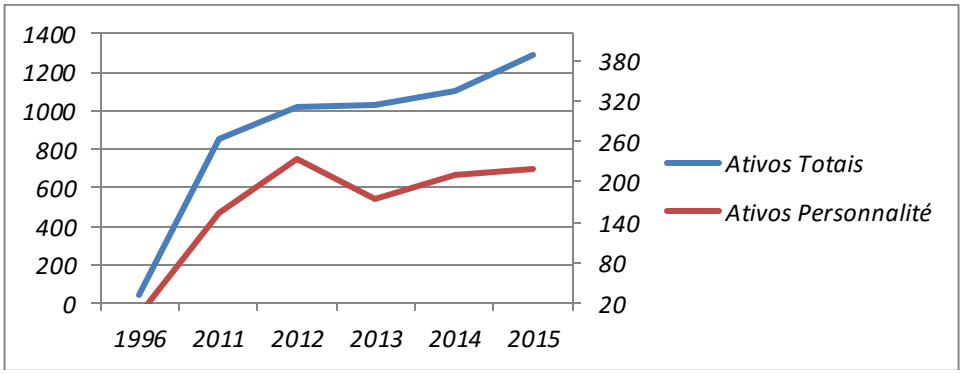
5. CONCLUSÃO

A aquisição do BFB tornou o Itaú pioneiro na estratégia de ter um segmento diferenciado para atendimento de clientes de alta renda, que atualmente no Brasil são em torno de 4,5 milhões de clientes deste perfil com conta em grandes bancos. A absorção e preservação do capital humano foi uma estratégia importante considerada na aquisição e uma maneira do Itaú inovar, já que a aquisição acrescentou ao Itaú a *expertise* dos funcionários e o *know-how* do BFB na estruturação de produtos internacionais e no atendimento diferenciado aos clientes do segmento de alta renda, incluindo marca, lealdade dos clientes e negócios recorrentes (BROOKING,1996), além das relações destes clientes com os funcionários, que é um ativo importante considerado na aquisição (TANURE e PATRUS, 2011).

Houve também ganhos com economia de escala e outras formas de sinergia, viabilização da expansão em prazo mais curto, com economia de tempo na montagem de estabelecimentos próprios e remoção de barreiras à entrada em novos mercados (Martelanc et al, 2005), e durante dois anos as operações comerciais se mantiveram separadas, já que a estratégia do Itaú era fazer a incorporação sem perder as características do BFB, como a criatividade, a flexibilidade, além da informalidade (TANURE e CANÇADO, 2003).

Tudo isso levou a um excelente resultado, já que na época da aquisição havia 45 agências do BFB, que atendiam 80 mil clientes, sendo 50 mil de alta renda e, em março de 2015 o segmento Itaú *Personnalité* (novo nome do segmento) contava com 870 mil clientes com renda mínima de R$ 10.000,00 ou investimentos acima de R$ 100.000,00, 323 agências físicas exclusivas e com 29 agências digitais. Ressalte-se que o segmento incorporou clientes advindos do Bank Boston e os de maior renda do *Uniclass* – segmento de classe média do Unibanco (Folha de São Paulo, 2015), além dos clientes de alta renda de bancos adquiridos (exemplos: Banerj, Bemge, Banestado, *Beg*, etc.), incorporados também ao segmento, que conta atualmente com ativos que representam 17% dos ativos totais. O Gráfico 19 exibe a evolução do *Personnalité* em comparação ao crescimento dos ativos do Itaú Unibanco, utilizando-se de dados dos Relatórios de Administração de anos onde os dois números estavam disponíveis:

Gráfico 19 - Evolução do *Personnalité* em comparação ao crescimento dos ativos do Itaú Unibanco



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados dos Relatórios de Administração dos anos de 1996, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015.

No Itaú *Personnalité* o tratamento é diferenciado, com cada gerente atendendo no máximo 50 clientes. Além disso, os clientes têm acesso a investimentos em fundos e serviços exclusivos. Independentemente do desempenho da marca Itaú *Personnalité*, percebe-se nos últimos anos uma pequena divergência na tendência dos ativos e novos estudos podem ser efetuados para explicar esse fenômeno, já que ou houve um aumento dos ativos de outras faixas de renda desproporcional ao aumento da faixa do Itaú *Personnalité* – tanto do Varejo quanto do *Private* – ou houve perda de clientes do segmento alvo para outros bancos.

No quadro Quadro 8 a seguir são descritas as práticas aplicadas pelo Itaú Unibanco e a fundamentação das mesmas na literatura usada neste trabalho. O quadro contém ainda, a título ilustrativo, as práticas aplicadas em outras instituições com tipo de segmentação similar:

Quadro 6 - comparação entre as teorias pesquisadas e como são aplicadas no Itaú Unibanco

Principais teorias detectadas na pesquisa	Autores	O que está sendo aplicado pelo Itaú Personnalité	Outras empresas que aplicam
O marketing tem em sua essência estratégica a segmentação - STP: Segmentação (S) Identificação e seleção do público alvo/*targeting* (T) Posicionamento (P) Uma vez identificado e selecionado o público alvo, direcionar o produto ao cliente.	Kotler, Armstrong (2007)	Adota a segmentação, identificando o público alvo e posicionando a marca Personnalité como referência no atendimento de clientes de alta renda.	Bradesco Prime e Exclusive, Banco do Brasil Estilo, Santander Select e Van Gogh American Express L'Oréal, Nike
De acordo com Kotler e Armstrong (2007), segmentação consiste em dividir o mercado em grupos de potenciais consumidores com necessidades e/ou características similares, os quais possuem propensão a ter um mesmo comportamento de compra e que também possam ser alcançados de maneira eficiente e efetiva com produtos e serviços que correspondam a estas necessidades.	Kotler, Armstrong (2007)	A segmentação no banco Itaú, para o segmento Itaú Personnalité, se baseia principalmente na renda e patrimônio total investido do cliente.	Bradesco Prime e Exclusive, Banco do Brasil Estilo, Santander Select e Van Gogh
Consumidores diferem em suas preferências e necessidades e uma empresa terá vantagens competitivas ao atender diferentes ou novos segmentos	Shapiro, Bonoma (1984), Dibb (1998), Lambim (2000)	Adota, inclusive sendo pioneiro entre os bancos brasileiros na criação em atendimento personalizado focado no segmento de alta renda.	Bradesco Prime e Exclusive, Banco do Brasil Estilo, Santander Select e Van Gogh American Express L'Oréal, Nike
Marketing de segmento: a empresa escolhe o público alvo e direciona um composto de marketing específico – produto, preço, canal e/ou apelo promocional para cada grupo selecionado.	Kotler, Keller (2006)	O produto é oferecido para os clientes de alta renda, no caso, o Itaú Personnalité.	Idem acima
Adequar o atendimento e treinar funcionários para obtenção de alta qualidade do serviço prestado, bem como uma diferenciação deste serviço	Brooking (1996), Las Casas (2007), Almeida (2013), McDonald e Wilson (2013), Tanure e Patrus (2011), Bueno e Ikeda (2013), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)	Treina os funcionários para que o atendimento seja adequado ao público. Na aquisição do BFB (Banco Francês e Brasileiro) preservou os funcionário, que eram especialistas no atendimento a este público.	Bradesco Prime e Exclusive, Banco do Brasil Estilo, Santander Select e Van Nationwide (banco britânico)
CRM - customer relationship management - gerenciamento de relacionamento utilizado em conjunto ao *big data* (grande conjunto de informações), observando-se os 'gatilhos' - eventos ou histórico de transações. Para uma instituição financeira, que coleta imensa quantidade de informações sobre transações, o aproveitamento destas por meio de aplicação de técnicas estatísticas avançadas, pode detectar tendências e comportamentos em segmentos, gerando oportunidades de negócios.(WEDEL; KANNAN, 2016).	Evans (2005), Kotler (2003), Wedel e Kannan (2016)	Adota análise do momento de vida do cliente, comportamento e canais utilizados, definindo o segmento de atendimento adequado (Personnalité, Uniclass, Private) e se o cliente será digital ou não, isto é, se será atendido em agência física ou virtual.	Grandes bancos, empresas de telefonia e outras empresas que obtem grande quantidade de informações sobre seus clientes (Amazon, Google, Facebook, Catalina Marketing Services = personalização de cupons), Banco Barclays (banco do Reino Unido), banco Original = totalmente virtual, sem agências físicas.
Geo fencing - envio de mensagens para smartphones de usuários que entram em uma localização geográfica pré definida. Wedel e Kannan (2016): alavancar decisões de marketing, direcionando ofertas aos clientes, abordando-os em momentos estratégicos.	Wedel e Kannan (2016)	Adota, aliando a geolocalização à realidade aumentada. Embasado nas pesquisas feitas e na análise dos dados, o autor, por meio de sua experiência, pesquisa e responsabilidade ousa dizer as novas tendências com abertura para um amplo debate. A tendência deste mercado caminha para tecnologias de geo-fencing, ou seja, geolocalização, Uma das tecnologias aplicadas seria seguir o cliente por meio de sua localização. Os clientes seriam localizados pelo *smartphone* e receberiam mensagens específicas sobre o local onde se encontram... Por exemplo: o cliente está em uma concessionária de veículos e o banco poderia enviar uma mensagem referente a um financiamento de veículo (limite pré-aprovado).	Google, Uber
Aquisições para obtenção de tecnologias que a empresa não tem e/ou para ganho de escala	Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2002), Martelanc et al (2005)	Praticou em diversas oportunidades, inclusive na aquisição do BFB e Bank Boston Brasil	General Motors, Bradesco, Santander, Pão de Açucar

Fonte: Elaborado pelo autor (2017) com base em Kotler e Armstrong (2007), Shapiro, Bonoma (1984), Dibb (1998), Lambim (2000), Kotler, Keller (2006), Brooking (1996), Las Casas (2007), Almeida (2013), McDonald e Wilson (2013), Tanure e Patrus (2011), Bueno e Ikeda (2013), Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), Evans (2005), Kotler (2003), Wedel e Kannan (2016), Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2002), Martelanc et al (2005).

A adoção das práticas apresentadas no Quadro 8 'Teoria e Prática' evidencia o quê a literatura propõe, já que agregou competitividade e inovação via acesso à tecnologia, estabelecimentos e marcas que atendiam um público específico, ampliando o mercado do Itaú neste segmento.

O Itaú Unibanco aplica o STP - Segmentação (S), identificação e seleção do público alvo/*targeting* (T) e o Posicionamento (P), identificando o público com as características exigidas no segmento Itaú *Personnalité*, selecionando-os entres os clientes do varejo e/ou do mercado e finalmente direcionando os produtos específicos aos mesmos.

O atendimento diferenciado vai de encontro às tendências atuais de tratar e entender o consumidor da maneira mais individualizada possível, evitando soluções de 'tamanho único'. A melhor maneira de aumentar os lucros será descobrir os hábitos de cada comprador individual e aplicar o marketing com abordagens personalizadas direcionadas às preferências específicas de cada um.

A manutenção da maioria dos funcionários dos bancos adquiridos, como Banco Francês e Brasileiro e Bank Boston Brasil, bem como quando houve a fusão com Unibanco, propiciou que fosse preservado o relacionamento com clientes e o conhecimento sobre produtos sofisticados, diversificando a oferta e aumentando o portfólio de opções aos clientes. A pesquisa com clientes revela a valorização que os mesmos dão ao atendimento personalizado, bem como a oportunidade de equalizar o atendimento em todos os canais utilizados (*bankline, bankfone*, agência física e virtual, consultorias).

Aliar os hábitos ao ciclo de vida do cliente, associando-os aos eventos – gatilhos – ocorridos, é um complemento à segmentação por renda e investimentos, auxiliando no direcionamento dos produtos mais adequados ao momento de vida e perfil de cada cliente.

As novas tecnologias de geo-localização, por meio de *smartphones*, que permitem identificar o local onde o cliente se encontra, podem contribuir para ofertar produtos e serviços específicos e adequados àquele momento. Por exemplo, se o cliente está em uma loja de automóveis, oferecer um financiamento de veículos, aproveitando-se assim do multicanal para ofertas, já que o uso de *smartphones* e *tablets* vêm crescendo consideravelmente nos últimos anos e a pesquisa com clientes constata que 100% dos pesquisados utilizam a *internet*

e 40% acessam o banco pelo celular. Essa pode se tornar uma oportunidade de ofertar produtos no momento exato em que a necessidade dos mesmos acontece.

O advento de novas tecnologias e empresas disruptivas, em especial as *fintechs* – *startups* financeiras digitais – que conseguem atender os clientes de forma mais individualizada e com custo mais baixo, já que não tem grandes estruturas (por exemplo, agências) e em consequência tem menor custo fixo, demonstram que os bancos devem estar atentos às novas formas de atender os clientes, tornando o atendimento mais digitais para os clientes como os *millennials* (18 a 34 anos de idade), mas também para clientes de outras faixas etárias e perfis de renda, que preferem atendimento móvel, como demonstrado nas respostas de grande parte dos clientes pesquisados.

Atualmente 72% do volume de transações dos clientes do banco são realizados pela *internet*. O *big-data* e as novas tecnologias cognitvas poderão tornar o atendimento mais personalizado para todos os clientes, favorecendo o relacionamento em todos os segmentos da instituição.

Pensando nisso, o Itaú Unibanco, em parceria com a empresa de capital de risco *Redpoint* criou um *coworking* para *startups* em São Paulo, o Cubo, onde o banco pode ter contatos com diversas novas empresas, incluindo as *fintechs*. É importante esse convívio para absorção de novas tecnologias e ideias, já que as grandes consolidações parecem ter se esgotado e o ganho e manutenção de clientes daqui por diante se dará de forma orgânica.

A pesquisa demonstra que a segmentação no Itaú Unibanco corresponde em grande parte ao que a literatura selecionada propõe, sendo a absorção de novas tecnologias a propulsora do melhor atendimento e da oferta de produtos, propiciando o avanço e atualização dos processos de segmentação da instituição de mais de 90 anos.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. – **Administração Estratégica de Mercado** – tradução Aline Evers – Ed. Bookman, 9ª edição: Porto Alegre, 2012.

ALMEIDA, Jorge Fonseca de – **Marketing Bancário** – Ed. Actual: Coimbra, 2013.

AMA – American Marketing Associaton – **Dictionary of Marketing** – Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#market+segmentation >Acesso em: 11 set.2016.

ANDREASEN, Alan R. – Geographic Mobility and Market Segmentation – **Journal of Marketing Research** – Vol. III, November, 1966, p. 341 – 348.

ASSAEL, Henry; ROSCOE Jr., A. Marvin - **Approaches to Market Segmentation Analysis - Journal of Marketing** - Vol. 40, No. 4 (Oct., 1976), pp. 67-76

BAILEY, Christine; BAINES, Paul R.; WILSON, Hugh; CLARK, Moira – Segmentation and Customer Insight in Contemporary Services Marketing Practice: Why Grouping Customers is no Longer Enough – **Journal of Marketing Management** – Vol. 25. N. 3-4, p. 227-252, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp> Acesso em: 11 dez. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – **Relatório de Estabilidade Financeira abr/2016** Disponível em: http://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2016_04/refPub.pdf . Acessado em 11 dez. 2016.

BARNETT, Norman L. Beyond Market Segmentation. **Havard Business Review**. January-February, 1969, p. 152-166

BARROS, Betânia Tanure de – **Fusões e Aquisições no Brasil, Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos**; colaboradores: Dominique Héau, Heloiza Helena Rocha Faria de Souza, Ruth Steuer; produção executiva Tereza Goulart – Edt. Atlas: São Paulo, 2003.

BARROS, Betânia Tanure e CANÇADO, Vera L. – Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira – **ERA** – Vol. 45 nº 2 – Abr/Jun 2005.

BEANE, T. P.; ENNIS, D. M. – Market Segmentation: A Review. **European Journal of Marketing.** Vol. 21 (5), p. 20-42, 1987.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. – **Retail Management – A Strategic Approach** – Ed. Pearson – 12ª ed. – Boston, 2013.

BERNSTEIN, Peter L. – **Desafio aos Deuses – A Fascinante História do Risco** – 12ª edição – Ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 1997.

BRANDT, Steven C. - Dissecting the Segmentation Syndrome - **Journal of Marketing**, Vol. 30, October, 1966, pp. 22-27.

BROCHADO, Ana Oliveira e MARTINS, Francisco Vitorino – Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado: base de segmentação e métodos de classificação – RBGN – **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** – FECAP – ISSN 1806-4892: São Paulo – v.10, n.27, p. 132-149 – abr/jun. 2008.

BROOKING, Annie – **Intelectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise** – Thomson Publishing Inc.: Boston, 1996.

BUENO, Regiane Gonçalves Vieira e IKEDA, Ana Akemi – Segmentação de Consumidores de Produtos e Serviços Bancários: Um Estudo Exploratório - **Revista Brasileira de Marketing** - REMark, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 133-157, abr./jun. 2013.

CAMPOMAR, Marcos Cortez e IKEDA, Ana Akemi – **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos** – Editora Saraiva: São Paulo, 2012.

CAMPOS, Nazaré - **Estudo comparativo sobre a segmentação nos mercados B2B e B2C** – 11/11/2012 – disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/112884876/Estudo-comparativo-sobre-a-segmentacao-nos-mercados-B2B-e-B2C#scribd> Acesso em: 07 set. 2015.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. e PETER, J. Paul – **Marketing – Criando valor para os clientes** – 3ª edição – Editora Saraiva: São Paulo, 2012.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto – **O Novo Marketing** – Ed. Campus Elsevier: Rio de Janeiro, 2010.

COBRA, Marcos – **Marketing de Serviços Financeiros** – Ed. Senac: São Paulo, 2016.

CONFERÊNCIA AQUISIÇÃO DO BANKBOSTON. Disponível em: <http://ww13.itau.com.br/PortalRI/HTML/port/download/PCA_PORT_ITAU_BANKBOSTON.pdf.> Acesso em 15 nov. 2016.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. – **Métodos de Pesquisa em Administração** – Editora Bookman – 10ª ed. – tradução: Iuri Duquia Abreu: Porto Alegre, 2011

COSTA, Renato, BRUNO, Marcos A. C. e VASCONCELLOS, Eduardo – Strategy of Company Acquisition for Technological Innovation: Management Practices and Critical Success Factors – **IAMOT – International Association for Management of Technology** – 2011.

CRESWELL, John W. – **Projeto de Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto** – 3ª edição – Editora Bookman Artmed: São Paulo, 2010.

DERRICK, Frederick W.; LEHFELD, Alane K. – The Family Life Cycle: An Alternative Approach – **Journal of Consumer Research** • Vol. 7 • September 1980.

DIBB, Sally - Market segmentation: strategies for success - **Marketing Intelligence & Planning** 16.7 (1998): 394-406.

_____. Market Segmentation Implementation Barriers and How to Overcome Them - **Marketing Review**. Spring, 2005, Vol. 5 Issue 1, p13-30. 18p. 1 Chart.

DRUMOND – disponível em https://psicologadrumond.wordpress.com/2013/08/15/tipos-psicologicos-a-personalidade-segundo-jung/ – **Tipos psicológicos – a personalidade segundo Yung** – acessado em 15/10/16.

EISENHARDT, Kathleen M. – Building Theories from Case Study Research – Stanford University – **Academy of Management Review** – out, 1989.

ENGEL, J. F., FIORILLO, H. F. e CAYLEY, M. A. – **Market Segmentation. Concepts and Applications**. **Holt, Rinehart & Winston,** Nova York, 1972.

EVANS, Martin – Capítulo 10 – Segmentação de Mercado – BAKER, Michael J. (Org.) – **Administração de Marketing** – 5ª edição - Ed. Campus: Rio de Janeiro, 2005.

FEBRABAN – DELOITTE – **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária**. Disponível em: www.ciab.org.br/Downloads/pesq_2015.pdf .Acessado em 11 dez. 2016

FEBRABAN – **Painel Econômico** – data base Dez/15– disponível em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Painel_VP_FINAL.pdf - acessado em 11/12/2016.

FIORE, Frank – **e-Marketing Estratégico – Como e Por Que Impulsionar as Vendas pelo e-Commerce** – Ed Makron Books: São Paulo, 2001.

FORTUNA, Eduardo – **Mercado Financeiro – Produtos e Serviços** – Ed. Qualitymark – 18ª edição: Rio de Janeiro, 2011.

FORZA, Cipriano – **Surveys – Survey research in operations management: a process-based perscpective** – Universitá di Pádova – Vicenza – Italy, 2002.

FRANCO JR., Hilário e CHACON, Paulo Pan – **História Econômica Geral e do Brasil** – Editora Atlas: São Paulo, 1980.

GALVÃO, Eudimas Nogueira – **A Segmentação de Mercado** – Dissertação EAESP/FGV, São Paulo, 1989.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo – **O Comportamento do Consumidor** – Ed. Cengage Learning – 4ª edição: São Paulo, 2011.

GIL, Antonio Carlos – **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** – Ed. Atlas: São Paulo, 1996.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. – **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª edição – Ed. Saraiva: São Paulo, 2012.

GODOY, A. S. – Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades – **Revista de Administração de Empresas** – FGV-EAESP: São Paulo, v.35, n2, p.57-63, mar./abr. 1995.

HARISH, R. - Brand Architecture and its Application in Strategic Marketing: The Example of L'Oréal - **The Icfai Journal of Marketing Management,** Vol. VII, No. 2, 2008

HITT, Michael A.; IREDLAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. – **Administração Estratégica** – Edt. Cencage Learnig - 2ª edição – tradução Eliane Kanner, Maria Emilia Guttilla, All Tasks: São Paulo, 2008.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte – **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo** – 4ª edição – tradução Luciane Pauleti e Sonia Midori – Ed. Pearson: São Paulo, 2011.

ITAÚ UNIBANCO – **Site Relações com Investidores** – dezembro 2015. Disponível em: https://www.itau.com.br/_arquivosestaticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2015_port.pdf - Acessado em 02 nov. 2016.

JOHNSON, Richard M. – Market Segmentation: A Strategic Management Tool – **Journal of Marketing Research** – Vol. VIII, February 1971, p.13-28.

JUNG, Carl G. – **A Energia Psíquica** – tradução de Pe. Dom Mateus Ramalho Rocha -2ª edição – Ed. Vozes: Petrópolis, 1985.

KAMAMURA, Wagner A.; MAZZON, José Afonso – **Estratificação Socioeconômica e Consumo no Brasil** – Ed. Blucher: São Paulo, 2013.

KAPLAN, Jerry – **Start Up – Uma Aventura no Vale do Silício** – Cultura Editores Associados – Tradução Luiz Chagas: São Paulo, 1996.

KOTLER, Philip – **Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo profissional precisa saber** – Ed. Elsevier – Tradução Afonso Celso da Cunha Serra: São Paulo, 2003.

_____.Personalização em Massa – **Revista HSM Management** – número 5 – novembro – dezembro 1997 – p.136 – 140: São Paulo.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary – **Princípios de Marketing** – Ed. Pearson Prentice Hall – 12ª edição – Tradução Cristina Yamagami: São Paulo, 2007.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane – **Administração de Marketing** – Ed. Pearson – 12ª Edição: São Paulo, 2006.

KUMAR, Nirmalya – **Marketing como Estratégia** – Ed. Elsevier: São Paulo, 2004.

LAMBIM, Jean-Jacques – **Marketing Estratégico** – 4ª edição – Ed. Mc Graw Hill - tradução de Maria Rita Isòo Szolnoky de Noronha e Azeredo – Lisboa – Portugal, 2000.

LAS CASAS, Alexandre – Coordenador – **Marketing Bancário** – Saint Paul Editora: São Paulo, 2007.

LEE, Nick; BRODERICK, Amanda J.; CHAMBERLAIN, Laura – What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research – **International Journal of Psychophysiology** - 63, 199–204. 2007.

LEMES Jr., A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. – **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras** – 3ª edição - Ed. Campus - Rio de Janeiro, 2002.

LEVITT, Theodore – Marketing Myopia – **Harvard Business Review**, 38 – July-August 1960, p. 24-47.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. – ***Retailing Management*** – Ed. Mc Graw Hill Companies – 8ª ed. – New York, 2012.

LIMA, Marcelo Pfaender de; DALTO, Edson José .**Avaliação de Capital Intelectual em Fusões e Aquisições de Instituições Financeiras**. Estudo de Caso do Banco Itaú Holding Financeira S.A. - **Revista Alcance** – Eletrônica, v. 16, nº 02. ISSN 1983-716X, UNIVALI - p. 143 – 161, mai/ago 2009 – disponível em alcance@univali.br - http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1347/1063 . Acessado em 15 nov. 2016

MALIK, Muhammad Faizan; KHAN, Abdul Wali; ANUAR, Melati Ahmad; KHAN, Shehzad; KHAN, Faisal – Mergers and Acquisitions: A Conceptual Review – **International Journal of Accounting and Financial Reporting** ISSN 2162-3082 - Vol. 4, No. 2, 2014.

MANKIW, N. Gregory – **Introdução à Economia.** Tradução da 6ª edição Norte-Americana – Tradução: Allan Vidigal Hastings, Elisete Paes e Lima – Ed. Cengage: São Paulo, 2014.

MARION FILHO, Pascoal José e VIEIRA, Gisele Magalhães **– Fusões e Aquisições de Empresas no Brasil** (1990-2006) – **Revista Adm. UFSM, Santa Maria** – v. 3, n. 1, p. 109-130 – jan/abr 2010.

MARTELANC, Roy, PASIN, Rodrigo e CAVALCANTE, Francisco – **Avaliação de Empresas – Um Guia para Fusões e Aquisições e Gestão de Valor** – Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2005.

MARTINS, Ana Luiza - ITAÚ UNIBANCO – 90 anos – **Uma história muito além dos números** – Ed. Scriptorio Comunicação: Rio de Janeiro, 2014.

MARTINS, Marcelo Joaquim – **Um estudo sobre os processos de fusões, aquisições e incorporações no Brasil** – Monografia – Uninove: São Paulo, 2004.

MATEUS, Adalberto Andrade; SAMPAIO, Daiana Cardoso; CRUZ, Elenice Rodrigues; PEREIRA, João Batista; SILVA, Vanessa Camila – **A Participação da Comunicação Organizacional como Aspecto Facilitador Durante os Processos de Aquisição** – PUC Minas, 2008.

MCDONALD Malcolm; DUNBAR, Ian – **Market Segmentation – How To Do I, How To Profit From It** – Edt. Elsevier: Burlington – USA, 2012.

MCDONALD Malcolm; WILSON, Hugh – **Planos de Marketing – Planejamento e Gestão Estratégica** – 7ª ed. – Edt. Campus Elsevier: Rio de Janeiro, 2013.

MEADOWS, Maureen; DIBB, Sally - Implementing Market Segmentation Strategies in UK Personal Financial Services: Problems and Progress **– The Service Industries Journal**, Vol.18, No.2 (April 1998), pp.45-63

MINADEO, Roberto e CAMARGOS, Marcos Antônio de - **Fusões e Aquisições no Varejo Alimentar:** Uma Análise das Estratégias de Entrada e de Crescimento do Carrefour e Wal-Mart no Mercado Brasileiro - **Revista de Ciências da Administração** – v. 11, n. 24, p. 102-135, maio/ago 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza – Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade – **Ciência e saúde coletiva** vol.17 no.3 – p. 621 – 626: Rio de Janeiro, mar. 2012.

MIRANDA, José Carlos e MARTINS, Luciano - Fusões e aquisições de empresas no Brasil - **Economia e Sociedade**, Campinas, (14): 67-88, jun. 2000.

PETER, J. PAUL e OLSON, Jerry C. – **Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing** – 8ª edição – Edt. Mc Graw Hill: São Paulo – tradução de Beth Honorato, 2009.

PFEIFER, Margarida O. – Oro en el exterior – El segundo mayor banco privado de Brasil invierte fuerte para expandirse en America Latina – **Latin Trade**: São Paulo, 2006.

PORTER, Michael E. – How Competitive Forces Shape Strategy – **Harvard Business Review**, 57 (2), p. 137-145, 1979.

PORTER, Michael E. – What is Strategy? – **Harvard Business Review** – p. 61-78, nov-dez 1996.

POWERS, Thomas L.; STWARD, Jocelyn L. – Alfred P. Sloan's 1921 repositioning strategy – **Journal of Historical Research in Marketing**, Vol. 2 Iss 4 pp. 426 – 442, 2010.

RAMUSKI, Carmem Lidia – Capítulo 2 – O Marketing de Relacionamento e as Instituições Bancárias – LAS CASAS, Alexandre – Coord. – **Marketing Bancário** – Saint Paul Editora: São Paulo, 2007.

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 1995 – Itaú S.A.

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 1996 – Itaú S.A.

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 1997 – Itaú S.A.

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 1998 – Itaú S.A.

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2000 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2001 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2001 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2002 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2003 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2004 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2005 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2006 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2007 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2008 – Itaú S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2009 – Itaú Unibanco S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2010 – Itaú Unibanco S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2011 – Itaú Unibanco S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2012 – Itaú Unibanco S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2013 – Itaú Unibanco S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2014 – Itaú Unibanco S.A

RELATÓRIO ANUAL CONSOLIDADO 2015 – Itaú Unibanco Holding S.A. Disponível em: https://www.itau.com.br/_arquivosestaticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2015_port.pdf - Acessado em 15 nov. 2016.

REZENDE, Cyro – **História Econômica Geral** – Ed. Contexto:, São Paulo, 1997.

ROBINSON, Joan - **The Economics of Imperfect Competition** – St. Martin Press – 2ª Ed.: London, 1969.

ROGERS, Everett M. – **Diffusion of Innovations** – The Free Press – A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. – 3ª Ed.: New York, 1983.

ROGERS, Martha – **Os clientes Valiosos** – Revista HSM Management – número 9 – ano 2 – jul./ago. 1998 - p.136-140.

ROSSI, Luís Filipe – **Fusões E Aquisições: "Hostis Takeovers"** – Fundação Getúlio Vargas, 1996.

SAES, Flávio Azevedo Marques de; SAES, Alexandre Macchione – **História Econômica Geral** – Ed. Saraiva: São Paulo, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández e LUCIO, María del Pilar Baptista – **Métodos de Pesquisa** – 5ª edição – Ed. Mc Graw Hill: São Paulo, 2013.

SCHIFFMAN, Leon G. e KANUK, Leslie Lazar – **Comportamento do Consumidor** – Gen – Grupo Editorial Nacional – LTC – 9ª edição: Rio de Janeiro, 2009.

SHAPIRO, Benson P. e BONOMA, Thomas – How to Segment Industrial Market – **Harvard Business Review** – Mai-Jun, 1984.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. – **Comportamento do Cliente – Indo Além do Comportamento do Consumidor** – Edt. Atlas: São Paulo – tradução Lenita M. R. Esteves, 2001.

SIRAJ, Sadaf; KUMARI, Shyama – Archetyping the Brand: Strategy to Connect **– IUP Journal of Brand Management** – Vol. VIII, No. 3, September 1, 2011.

SMITH, Wendel R. – Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies- **Jounal of Marketing** – 01/07/1956.

SOAT, Molly – What is Watson Analytics? – **Marketing News** – Vol. 50 Issue 2, p28-35. 8p. 4 – February, 1, 2016.

SOLOMON, Michael R. – **O Comportamento do Consumidor** – Ed. Bookman – 9ª edição: Porto Alegre, 2011.

SPACCA, João – **A História do Itaú Unibanco – 1924-2014** – Scriptorio Editora: Rio de Janeiro, 2014.

TANASI, Carolina e MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial** – Ed. Atlas: São Paulo, 2007.

TANURE, Betania ; CANÇADO, Vera Lúcia ; SOUZA, Heloiza Helena Rocha Faria de ; STEUER, Ruth . Criando Valor com Aquisições. Por quê comprar? Como integrar? O Caso do Banco Itaú - **Anais do EnANPAD** : Atibaia ,2003 - v. 27. p. 1-16.

TANURE. Betania e PATRUS, Roberto – **Os Dois Lados da Moeda em Fusões e Aquisições – O *Case* da F&A dos Bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander** – Elsevier Editora: São Paulo, 2011.

TOLEDO, Geraldo Luciano e SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso – Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores – **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.4, p. 52-63, out./dez. 2001.

TREACY, Michael e WIERSEMA, Fred – **A Disciplina dos Líderes de Mercado** – escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado – Ed. Rocco Ltda.: Rio de Janeiro, 1995.

TRICHES, Divanildo – Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil – **Revista de Administração** - v. 31, n.1, p.14-31– São Paulo – janeiro/março 1996.

TYBOUT, Alice M.; GRAYSON, Kent – Capítulo 2 – Identificação de Segmentos de Mercado e Seleção de Mercado-Alvo – CALDER, Bobby J. e TYBOUT, Alice M. (Org.) – **Marketing – Kellogg School of Management** – Editora Saraiva: São Paulo, 2013.

VAN RAAJI, Fred; VERHALLEN, T. M. M. – Domain-specific Market Segmentation - **European Journal of Marketing** – 28(10):49-66 · September, 1994.

VELOSO, Andrés Rodriguez – **Estratégias de Segmentação e Posicionamento Direcionadas para o Mercado Infantil** – Tese de Doutorado – USP, 2008.

WEDEL, Michel; KANNAN, P. K. – Marketing Anaytics for Data-Rich Environments – **Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue** – Vol. 80 (November 2016), 97-121 – DOI: 10.1509/jm.15.0413

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

WIND, Yoram; BELL, David R. – Capítulo 11 – Market Segmentation – BAKER, Michael J.; HART, Susan – **The Marketing Book** – 6ª edição – Ed. Butterworth-Heinemann: UK, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; TOMANARI, Silvia Assumpção do Amaral – co-autora Capítulo 9 – Segmentação de Mercado e Comportamento de Compra – **Gestão de Marketing e Comunicação** – Ed. Saraiva: São Paulo,2009.

YIN, Robert K. – **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos** – 5ª edição – Ed. Bookman: Porto Alegre, 2015.

Referências e documentos consultados:

ALBANO, Nádia Maria Araújo – **Uma Marca, Várias Mulheres: O Comportamento da L'Oréal no Mercado** – TCC – Universidade Cândido Mendes – Faculdade Integrada AVM: Rio de Janeiro, 2011.

ALMEIDA, Ricardo – **Planejamento de Marketing**. Disponível em: < http://ricardoalmeida.adm.br/planejestrmkt3.pdf, 2003> Acesso em: 08 set. 2015.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa – **Capital Intelectual** – Edt. Atlas: São Paulo, 2000.

ASHLEY, Laura – Digital Sales Surge – **Cabinet Maker** - April 4, 2014.

BARGH, John A. – The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Efficiency, Intention, and Control in Social Cognition – Handbook of Social Cognition – Edt. R. S. Wyer – disponível em: <http://acmelab.yale.edu/sites/default/files/1994_the_four_horsemen_of_automaticity.pdf >Acesso em 27 Nov 2016

BELL, David R., HO, Teck-Hua; TANG, Christopher S. – Determining Where to Shop: Fixed and Variable Costs of Shopping – **Journal of Marketing Research** (JMR) – August 1, 1998.

BURKE, Ken – Split Decision - **Multichannel Merchant** (Penton Media, Inc.), March 1, 2006.

CARVALHO, Christina – **O consumidor está no poder** – março 2015 – disponível em: <http://hbrbr.com.b/o-consumidor-esta-no-poder/>. Acesso em: 20 dez. 2015.

DUHIGG, Charles – **O Poder do Hábito** – Por Que Fazemos o Que Fazemos na Vida e nos Negócios – tradução Rafael Mantovani - Ed. Objetiva – 18ª reimpressão: Rio de Janeiro, 2012.

Estado de Minas - Em alta, clientes *vips* são disputados por bancos no país. Disponível em: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2010/01/31/internas_economia,145946/em-alta-clientes-vips-sao-disputados-por-bancos-no-pais.shtml> Acesso em 15/11/2016 – Paula Takahashi – **Jornal Estado de Minas** – 31 jan. 2010.

FOLHA DE SÃO PAULO – Itaú compra BFB por R$ 438 milhões – julho de 1995 – Reportagem Local - São Paulo (sem nome autor). Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/7/04/dinheiro/18.html>Acesso em 02 nov. 2016.

FOLHA DE SÃO PAULO – Itaú compra BankBoston por US$ 2,2 bilhões em ações – maio de 2006 – Folha online - São Paulo (sem nome autor). Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u107309.shtml> Acesso em 15 nov. 2016.

G1 - Histórias de Itaú e Unibanco são marcadas por aquisições e fusões. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL847595-9356,00-HISTORIAS+DE+ITAU+E+UNIBANCO+SAO+MARCADAS+POR+AQUISICOES+E+FUSOES.html> Acesso em 02 nov. 2016.

JI, Mindy F.; WOOD, Wendy - Purchase and Consumption Habits: Not Necessarily What You Intend - **Journal Of Consumer Psychology**, 17(4), 261–276 - Copyright © 2007, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

LEWIS, John - Mobile purchases trigger massive online sales growth at JL – **Cabinet Maker** - April 4, 2014.

LOPES, Isac José - **A segmentação de mercado como estratégia de marketing** .Disponível em: <http://www.mundoadm.xpg.com.br/area_academica_artigo_10.html - Fonte: InfoBusiness>Acesso em: 08 set.2015.

MUNDO DAS MARCAS. Blog. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/ita-feito-para-voc.html - junho/2015.> Acesso em: 02 nov.2016

OS TIPOS PSICOLÓGICOS. Disponível em: <http://psicologia-cgjung.blogspot.com.br/2010/04/os-tipos-psicologicos.html>Acesso em 15/10/16.

PARRY, Tim – Pulling the Trigger - **Multichannel Merchant** (Penton Media, Inc.), March 1, 2006.

PAUL, Davis - **Banco Itau:** 2nd Deal with B of An Imminent - American Banker, 00027561, 8/4/2006, Vol. 171, Número 149 – Base de dados: Business Source Premier

SARTORATO, Paula – **Geo-fencing**: o futuro do Marketing? – Disponível em: <https://www.grouponnegocios.com.br/blog/blog-parceiro/marketing-online/geo-fencing-o-futuro-do-marketing/> - Acesso em: 11 dez. 2016.

SCIARRETA, Toni – **Com HSBC, Bradesco supera Itaú em alta renda** – agosto/2015. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/08/1664157-com-o-hsbc-bradesco-supera-itau-em-alta-renda.shtml>Acesso em: 15 nov. 2016

TULESKI, Yumi Mori. Disponível em http:<//www.cedet.com.br/index.php? /O-que-e/Marketing-e-Vendas/segmentacao-de-mercado.html> Acesso em: 12 mai. 2015.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO SOBRE SEGMENTAÇÃO FEITO À ESPECIALISTAS DA ÁREA COMERCIAL

Elaborado pelo autor e com base em Yanaze e Tomanari (2009) e Veloso (2008)

Questões e respostas dos dois executivos		
Objetivo Geral **Estabelecer critérios de segmentação embasados na teoria e fundamentados prática dos clientes.**		
Objetivos Específicos	**Perguntas**	**Respostas**
1. Identificar os critérios de segmentação segundo as principais teorias. 2. Identificar variáveis nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo. 3. Verificar quais os canais de comunicação utilizados para atingir os clientes e se são eficazes. 4. Analisar as variáveis encontradas nas respostas dos clientes Personnalité,	1. O que uma instituição financeira pode considerar para segmentar clientes? Como as instituições financeiras podem determinar um segmento?	Executivo 1. A segmentação pode abranger ampla gama de clientes e segmentar as carteiras de clientes considerando o relacionamento que tem com os mesmos, valores de aplicações e faixa de renda. Executivo 2. Pode-se considerar a natureza do produto de crédito – por exemplo, se é um financiamento de crédito imobiliário – se a contratação é por CPF ou CNPJ, conhecida simplesmente como PF ou PJ, se é um cartão de crédito ou se trata de conta corrente, ou seja, correntista ou não correntista.

delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada. 2 - Identificar variáveis constantes nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo.		
3 - Verificar quais os canais de comunicação utilizados para atingir os clientes.	2. Como podem ser efetuados estudos para identificação de segmentos de clientes ou para determinação de público alvo? Quais procedimentos adotar para determinação do ou dos públicos alvo (ex.: pesquisas para coleta de dados, estudos estatísticos, análise de variáveis)?	Executivo 1. Os procedimentos são basicamente coleta de dados internos e externos, análise de estatística descritiva, inclusão e combinação de variáveis para teste, verificando quais variáveis são determinantes para apontar um comportamento ou características de clientes. Executivo 2. Por meio dos dados cadastrais podemos segmentar por renda, região, profissão, momento de vida, etc. Os grupos de clientes com perfis semelhantes serão classificados para que tenham atendimento diferenciado conforme suas expectativas. Pesquisas de mercado são essenciais neste processo.

4 - Analisar as variáveis encontradas nas respostas dos clientes e dos clientes *Personnalité*, delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada.	**3. No caso de mais de um segmento, devem existir estratégias distintas para abordagem dos diferentes segmentos atendidos?**	**Executivo 1. Sim, devem-se considerar diferentes estratégias para os grupos. Os grupos podem ter hábitos distintos, se informar por diferentes canais, portanto as abordagens deverão considerar estas particularidades.** **Executivo 2. A estratégia é adequar o atendimento à cada grupo, respeitando suas exigências.**
2 - Identificar variáveis constantes nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo.	4. O que mais pode ser observado na definição/escolha do público e/ou segmentos a ser atendidos?	Executivo 1. Diversas variáveis podem ser observadas – ex. renda, comportamento, momento de vida, observação do histórico. As análises determinam os grupos de clientes homogêneos. Executivo 2. Pesquisas de mercado auxiliam na identificação de novas oportunidades. Para os que já são clientes, o histórico de relacionamento, os produtos que consomem, o estilo de vida, são fatores importante na definição.
	5. No caso de haver foco em diferentes segmentos, quais são as variáveis e critérios mais importantes	Executivo 1. Os principais critérios podem ser: tipo de cliente (PF ou PJ), porte – quando empresa – renda (PF),

	para o agrupamento dos clientes em cada segmento?	patrimônio, histórico de relacionamento, produtos contratados, região em que se encontra, etc. Executivo 2. No caso de varejo pessoa física a renda e o portifólio de investimentos são fatores preponderantes nesta definição.
3 - Verificar quais os canais de comunicação utilizados para atingir os clientes.	6. No caso de uma empresa que atende diferentes segmentos, são utilizados diferentes canais de comunicação para atingi-los?	Executivo 1. Os canais devem se adequar às características dos grupos, considerando seus hábitos. Executivo 2. Sim. Para atingir determinados perfis de clientes os canais de comunicação podem ser massificados (TV, jornais), mas podemos direcionar mais especificamente, por exemplo, patrocinando eventos que são frequentados por determinados grupos de consumidores, ou tendo publicidade em intervalos de programas de TV específicos e em revistas especializadas.
2 - Identificar variáveis constantes nas linhas específicas	7. Devem existir produtos específicos para diferentes segmentos?	Executivo 1. Sim, os produtos devem considerar os grupos a ser atendidos, podendo ser compostos de acordo com

de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo.		aquele público específico. Executivo 2. Os produtos podem ser similares, mas é importante associá-los à marca própria do segmento, destacando-a e associando-a ao atendimento diferenciado e aos valores que pretende transmitir.
4 - Analisar as variáveis encontradas nas respostas dos clientes e dos clientes Personnalité, delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada.	8. Quais podem ser os ganhos com a segmentação de clientes?	Executivo 1. Tratamento, produtos e serviços adequados e desejados para cada perfil de cliente, ou seja, quanto mais personalizado mais eficiente. A margem também poderá variar de acordo com o segmento. Executivo 2. Adequar o atendimento e produtos a cada grupo de clientes, respeitando suas características e exigências aumentará a satisfação e contribuirá para a fidelização dos mesmos além de otimizar os esforços de marketing.
3 - Verificar quais os canais de comunicação utilizados para atingir os clientes.	9. Como a prática de segmentação contribui para melhoria da tomada de decisões de marketing?	Executivo 1. O Marketing é a área que terá maior proximidade com o cliente, para isso, quanto mais informações a área obter para cada grupo de clientes, melhor e mais eficaz será o desenvolvimento de uma estratégia de conquista de cada cliente, personificando o

		tratamento. Executivo 2. As decisões poderão ser tomadas considerando as preferências e hábitos de cada grupo, tornando as ações de marketing mais direcionadas e focadas, contribuindo para melhor alocação de recursos.
2 - Identificar variáveis constantes nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo.	10. Quais os principais obstáculos para determinar um segmento alvo?	Executivo 1. Obstáculos para determinar um segmento: falta de informação (variáveis), combinação de variáveis que não são discriminantes, histórico com amostras distintas e no caso, incomparáveis. Executivo 2. A grande quantidade de perfis e a determinação de quais variáveis discriminam os que tem comportamento semelhante é o que mais dificulta o melhor agrupamento. Para novos clientes também não há ainda um histórico de seus hábitos, que é um fator importante na determinação do segmento.
	11. Quais as dificuldades encontradas para análise do público alvo?	Executivo 1. Comportamentos sem tendência, isto é, quando não é possível determinar a qual grupo o cliente pertence pois seu comportamento não se enquadra exatamente nos perfis

		encontrados em outros clientes e as variáveis não definem suas características principais. Executivo 2. Além dos fatores respondidos na questão 10, um cadastro com falhas, a falta de informação ou informações desatualizadas prejudicam as análises. Resumindo, é essencial ter qualidade e veracidade nas informações. Importante também é determinar o que um grupo aspira, como podemos atingir e tocar este público de maneira efetiva, oferecendo exatamente o que a mesma procura, posicionando a marca de forma efetiva.

Fonte: Autor (2017).

1. Identificar os critérios de segmentação segundo as principais teorias.
2. Identificar variáveis nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo.
3. Verificar quais os canais de comunicação utilizados para atingir os clientes e se são eficazes.
4. Analisar as variáveis encontradas nas respostas dos clientes *Personnalité*, delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada.

APÊNDICE 2

QUESTÕES PARA OS CLIENTES

Clientes do Segmento Personnalité		
Objetivo Geral **Estabelecer critérios de segmentação embasados na teoria e fundamentados prática dos clientes.**		
Objetivos Específicos	**Perguntas**	**Respostas**
2 - Identificar variáveis constantes nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo. 4 - Analisar as variáveis encontradas nas respostas dos clientes Personnalité, delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada.	1. Utiliza consultoria de investimentos Personnalité? Quem presta este atendimento?	1. Não utilizo. 2. Sim. 3. Sim, o próprio consultor da agência. 4. Sim. O serviço de consultoria de investimento é feito por um analista de mercado e pode ser agendado fora do horário comercial, conforme disponibilidade do cliente. 5. Converso por meio do chat. 6. Não utilizo esse serviço, tenho consultoria com amigos. 7. Tem conhecimento suficiente do mercado e não utiliza a consultoria. 8. Sim, a própria gerente. 9. Sim, ligo para a corretora. 10. Tiro algumas dúvidas sobre produtos com a própria gerente e eventualmente ligo para a consultoria de investimentos.

3 - Verificar quais os canais de comunicação utilizados para atingir os clientes e se são eficientes.	2. Percebe pro atividade em contatos para apoio em sua vida financeira?	1. Não. 2. Não. 3. Não. 4. Sim, costumo receber mensagens por *e-mail*, SMS e telefone quando existe algum problema na conta ou mesmo quando há concentração de risco nas aplicações financeiras. 5. Sim. Com alguma frequência ligam oferecendo apoio. 6. Não, o atendimento não é personalizado, normalmente sou contatado por meios eletrônicos. 7. Não. 8. Sim, a gerente me liga informando de possibilidades de investimento. 9. Não. 10. Não percebo pró atividade.
	3. Quais os canais mais utilizados para transações (ex.: agência física, centrais de atendimento, internet, celular).	1. Internet e celular. 2. Celular e internet. 3. Internet e celular. 4. Internet e celular. Raramente vou a uma agência física. 5. Internet. 6. Internet e *smart phone*. 7. Internet. 8. Internet. 9. Internet e agência.

		10. Internet.
2 - Identificar variáveis constantes nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo. **4 -** Analisar as variáveis encontradas nas respostas dos clientes Personnalité , delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada.	4. Tem uma impressão consistente da empresa, independente do canal de contato?	1. Sim. 2. Sim. 3. Não, pelo nicho de atuação a preocupação com o cliente é quase nula. 4. Sim. 5. Sim. 6. Na verdade, meu atendimento sempre foi focado nos meus gerentes, quando tive um gerente amigo fui bem atendido, quando não tinha ou mudava de agência acompanhando-o ou mudava de banco 7. Sim. 8. Sim, em todos os canais me sinto bem atendido. 9. Sim. 10. Sim.
3 - Verificar quais os canais de comunicação utilizados para atingir os clientes e se são eficientes.	5. As informações obtidas sobre a empresa e produtos são consistentes em todos os canais?	1. Nem Sempre. 2. Sim. 3. Apenas na internet é boa, demais canais é bem vago. 4. Sim. Sempre que preciso busco informações na internet. 5. Não sei responder pois não uso

		muitos canais. 6. Não, o canal internet é o melhor. 7. Sim. 8. Há consultores mais especializados em determinados assuntos. 9. Sim. 10. Sim.
	6. Independente do canal usado, as pessoas que atendem estão informadas sobre interações passadas?	1. Não são nada informadas. 2. Não 3. Não. 4. Sim. 5. Nem sempre. Por vezes se informam na hora. 6. Raramente trato com pessoas. 7. Não. 8. Não. 9. Não. 10. Não.
	7. Independente do canal onde um produto foi adquirido, pode utilizar outros canais para obter informações e ajuda sobre o produto?	1. Não prefiro internet e celular. 2. Sim. 3. Normalmente quando procuramos um canal diferente, não sabem se todas as informações do produto ou serviço adquirido. 4. Sim. 5. Sim. 6. O atendimento não é bom. 7. Sim.

		8. Sim. 9. Sim. 10. Sim.
2 - Identificar variáveis constantes nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo. 4 - Analisar as variáveis encontradas nas respostas dos clientes *Personnalité*, delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada.	8. Quais outros diferenciais que o serviço *Personnalité* oferece?	1. Nada de diferente. 2. Serviços do gerente quando necessário. 3. Menor fila quando preciso da agência. 4. Consultoria de investimento, gerente *on-line*. 5. Gosto muito do atendimento por chat. Sou cliente *Personnalité* há vários anos e nunca precisei ir a minha agência. 6. Sou cliente do Prime do Bradesco, sinceramente hoje prefiro o *Prime* porque o atendimento é mais rápido e já troquei de banco para acompanhar o gerente com o qual me identificava. 7. Deveria ter melhores taxas nos produtos de investimento e corretagem. 8. Promoções em restaurantes, degustações de vinhos, consultores especializados. 9. Mais rapidez no atendimento telefônico. Programa de pontuação do cartão é maior, atendimento na agência é mais

		cordial. 10. Menor espera no atendimento telefônico.
4 - Analisar as variáveis encontradas nas respostas dos clientes *Personnalité*, delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada.	9. Teve ou tem conta em outro banco em segmento similar ao *Personnalité*? Quais as principais diferenças entre elas?	1. Não tenho somente Person 2. Taxas 3. Não. 4. Sim, mas o banco que era cliente foi adquirido pelo Itaú. Com o passar do tempo os gaps de função foram acabando. 5. Não. 6. Tenho também no *Prime*, onde o atendimento do gerente é mais eficiente. 7. Não, somente Person. 8. Não. 9. Tive, mas o *Personnalité* tem como vantagem a possibilidade de utilização da rede Itaú. 10. Não.
2 - Identificar variáveis constantes nas linhas específicas de diferentes produtos e segmentos para atender o mercado alvo. 4 - Analisar as variáveis	10. Quais sugestões para melhoria no atendimento poderiam ser aplicadas?	1. Ser mais proativo com gráficos e comparações com as minhas escolhas. 2. Mais proatividade no acompanhamento da conta e dicas de melhores/novos investimentos no dia a dia. 3. Contatos frequentes, para uma maior interação e informação dos serviços prestados 4. Não tenho sugestões por

encontradas nas respostas dos clientes *Personnalité*, delineando os perfis para atendimento diferenciado ou oferta diferenciada.		enquanto 5. Não atendeu. 6. Atendimento mais rápido e menor rotatividade de gerentes, além de equalizar as informações nos canais de atendimento. 7. Diminuir as taxas de corretagem nas negociações de compra e venda de ações. Deveria ter fundos de investimentos com melhores taxas. 8. Maior pró atividade nas consultorias. 9. Sem sugestões. 10. Menores taxas para negociação em bolsa de valores e um leque maior de fundos para investir.

Fonte: Autor (2017).