



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Rocha, Thelma; Pólo, Edison; Quadros Jr, Alfredo

O Uso da Estratégia de Orientação para o Mercado pelo Setor Bancário. Um Estudo de Caso
Exploratório em Banco Nacional

Revista de Administração da Unimep, vol. 3, núm. 3, septiembre-diciembre, 2005, pp. 25-44

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720430002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

O Uso da Estratégia de Orientação para o Mercado pelo Setor Bancário. Um Estudo de Caso Exploratório em Banco Nacional

Thelma Rocha (ESPM-SP) *tvrocha@terra.com.br*

Edison Pólo (FEA/USP-SP) *edisonpolo@aol.com*

Alfredo Quadros Jr (FEA/USP-SP) *acqj@usp.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, n. 3, Setembro / Dezembro – 2005

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/183>

©Copyright, 2005, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2005 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

Ao longo da última década, ocorreram intensas transformações no setor bancário brasileiro, caracterizadas pelo grande volume de fusões e aquisições, além da entrada de diversos bancos estrangeiros. Com a competitividade ainda mais acirrada, as instituições financeiras do Brasil passaram a reconhecer a importância do relacionamento com os clientes como forma de aumentar a fidelização. O artigo visa apresentar um estudo de caso sobre o uso da estratégia de orientação para o mercado no setor bancário. A estrutura do trabalho inclui uma revisão teórica sobre estratégias competitivas, segmentação, e orientações corporativas, destacando a orientação para o mercado. Em seguida, será analisado o mercado bancário no Brasil, considerando os maiores *players* no segmento Personal Banking. O tema orientação para o mercado foi abordado utilizando o modelo de DAY(2001), sendo formado pelo tripé: cultura, aptidões e estrutura, e analisado mediante a aplicação de questionário na empresa Itaú Personnalité. As questões sobre orientação para o mercado foram analisadas contemplando os itens: orientação geral: valores, crenças e comportamentos; capacidade de sentir o mercado; capacidade de relacionamento com o mercado; visão estratégica e sistemática operacional. Os resultados apontam que, apesar do banco Itaú Personnalité se destacar pelas suas iniciativas na área, ainda existe um caminho a ser trilhado para implantar a orientação para o mercado.

Palavras Chave: Personal Banking, Orientação Para O Mercado, Cultura, Estrutura, Itaú Personnalité.

Abstract

Along of the last decade, intense transformations in the Brazilian banking sector had occurred, characterized for the great volume of merger and acquisitions, beyond the entrance of diverse foreign banks. With the competitiveness more incited, the financial institutions of Brazil had started to recognize the importance of the relationship with the customers as form to increase the loyalty. The article aims at to present a case study on the use of the strategy of tendency of the market in the banking sector. The structure of the paper includes a theoretical revision on competitive strategies, segmentation and corporate tendency, detaching the orientation for the market. After that, it will be analyzed the banking market in Brazil, considering the greater players in the segment Personal Banking. The subject tendency of the market was broached using the model of DAY(2001), being formed for the tripod: culture, aptitudes and structure, and analyzed by means of the application of questionnaire in the company Itaú Personnalité.

tendency: values, beliefs and behaviors; capacity to feel the market; capacity of relationship with the market; operational strategically and systematic view. The result point that, despite the bank Itaú Personnalité it is detached for its initiatives in the area, still a way exists to be trod to implant the tendency of the market.

Key words: Personal banking, Tendency of the Market, Culture, Structure, Itaú Personnalité

1- Introdução

Ao longo da última década, ocorreram intensas transformações no setor bancário brasileiro, caracterizadas pelo grande volume de fusões e aquisições, além da entrada de diversos bancos estrangeiros.

Assim, com a competitividade ainda mais acirrada, as instituições financeiras do Brasil passaram a reconhecer a importância do relacionamento com os clientes como forma de fidelização (PEREIRA FILHO: 2001). O setor bancário foi um dos primeiros a notar a importância de um tratamento mais personalizado para os clientes, pela própria segmentação intrínseca à sua atividade, em função da renda, do tipo de clientes (pessoas jurídicas ou físicas e governo), e outras variáveis.

Neste contexto, o artigo apresenta a tendência de se aplicar a estratégia de orientação para o mercado em bancos do segmento Personal Banking, como uma maneira de se criar uma vantagem competitiva frente à concorrência.

O conceito de orientação para o mercado tem sido elaborado por vários autores, um dos quais é George Day. Segundo ele, a orientação para o mercado é formada pelo tripé: cultura, aptidões e estrutura, e quando consolidada pode gerar uma vantagem competitiva sólida frente à concorrência DAY(2001).

Para estudar esta estratégia em um contexto específico, será apresentando o caso do Banco Itaú Personnalité. A compra do Banco Francês e Brasileiro, pelo Banco Itaú em 1995, fez parte de um plano que previa substancial investimento no chamado varejo seletivo, de pessoas de alta renda. Daí é que surgiu o Itaú Personnalité, uma rede de agências criada sob medida que, entre outros serviços, oferece aos seus clientes assessoria financeira especializada.

Toda estratégia do banco Itaú Personnalité é de personalização. Desde o envio da mala direta convidando os clientes Itaú para transferirem suas contas para o Personnalité, até o relacionamento diário com os gerentes de conta. Considera-se este caso uma tendência a ser

2. O problema de pesquisa e objetivo

O problema a ser investigado é o uso da estratégia de orientação para o mercado por bancos que operam no segmento *Personal Banking*. O objetivo geral é discutir como a estratégia de orientação para o mercado pode ser utilizada no segmento *Personal Banking* e se os bancos estão efetivamente utilizando esta estratégia. Como objetivo específico, pretende-se verificar como está sendo construído pelas empresas a orientação para o mercado; em termos de valores, crenças e comportamentos; capacidade de sentir o mercado; capacidade de relacionamento com o mercado; visão estratégica e sistemática operacional.

3. O Setor Bancário

Até meados dos anos 90, a inflação possibilitava às instituições financeiras lucros muito altos via *floating* bancário, não havendo grande preocupação com a eficiência operacional. Com o processo de estabilização da economia iniciado em 93, os bancos começaram a buscar novas formas de gerar resultados, adotando estratégias mais agressivas e um estreitamento do relacionamento com o cliente. Somado a isso, a presença cada vez maior de bancos estrangeiros, em função do grande volume de fusões e aquisições ocorridas, provocou um redirecionamento estratégico na Indústria.

Os bancos têm ampliado cada vez mais suas alternativas de produtos/serviços oferecendo soluções diferenciadas. A tendência não é apenas oferecer soluções financeiras, **mas agregar valores e facilidades não-financeiras aos consumidores**. Em torno disso, verifica-se a necessidade de se atuar com estratégias de aproximação dos clientes.

Segundo ABRAMSON (1987), na área bancária, o produto vendido é um composto de confiança e credibilidade, somado ao desenvolvimento eficaz de soluções financeiras para necessidades imediatistas (taxas de remuneração atraentes) e de longo prazo (administração do patrimônio do cliente). Algumas características do setor devem ser consideradas na análise das suas atividades, tais como:

- Forte regulamentação governamental, limitando ou orientando a oferta de dinheiro, uma vez que as conseqüências de suas ações trazem implicações não somente setoriais como também políticas e sociais;

- Em geral, o cliente não revela alto grau de conhecimento, em face do aspecto abstrato dos serviços bancários prestados;
- Os bancos, de certa maneira, conseguem estabelecer relações mais permanentes e duradouras com a clientela em função das características do negócio.

Conhecido como um setor da economia que sempre utilizou tecnologia de informação, o mercado bancário pode usá-la como forma de obter conhecimentos mais profundos dos clientes, permitindo atendimento mais direcionado e personalizado.

3.1 A segmentação no setor bancário

A estrutura dos bancos costuma refletir seus critérios de segmentação da base de clientes. Os grandes bancos costumam segmentar sua estrutura em: Banco de Varejo, Banco de Atacado, e *Private Banking*, sendo comum ainda à subdivisão dos clientes de Varejo em vários grupos em função da renda dos clientes.

Como exemplo, apresenta-se a segmentação da base de clientes do Unibanco na Figura.

- **Banco de Varejo:** atendimento de pessoas físicas e de empresas. Vale destacar os vários segmentos que o Unibanco atende no Banco de Varejo. Em especial, o **UniClass** atende clientes com renda superior a R\$ 4.000,00 que recebem um tratamento personalizado, sendo este modelo conhecido como *Personal Banking*.
- **Banco de Atacado:** atendimento a grandes empresas com faturamento anual acima de R\$ 150 milhões.
- *Private Banking*: responsável por Asset Management e Private (investidores com aplicações superiores a R\$ 1 milhão).

Figura 1 – Exemplo de segmentação da base de clientes - Unibanco



Fonte: Disponível em www.unibanco.com.br consultado em 31/01/2005.

3.2.A concorrência entre os bancos no segmento *Personal Banking*

Conforme LEITE (2000), o **BankBoston**, conhecido pela sua forte atuação no segmento Pessoa Jurídica, no final de 1992 decidiu que deveria consolidar sua participação no segmento *Personal Banking*, focalizando nas pessoas físicas com renda mensal superior a 4 mil dólares. Para isto, criou uma estratégia mercadológica diferenciada, divulgando sua presença neste setor com a oferta de produtos diferenciados que atendessem as expectativas deste segmento.

Segundo MURAKAMI (2003), o **Banco do Brasil** em 1994 promoveu uma grande reformulação na sua arquitetura organizacional, introduzindo o conceito de Unidades Estratégicas de Negócio. Desde então, visando se adequar às necessidades do mercado, sua estrutura vem sofrendo alterações permanentes.

O Itaú desenvolveu uma estratégia de penetração no segmento a partir da aquisição do Banco Francês e Brasileiro (BFB) em 1995, e lançou o banco **Itaú Personalité**, utilizando a política de migração das contas dos clientes Itaú do Banco de Varejo, com renda superior a R\$ 5.000,00 ou investimento igual ou superior a R\$ 50.000,00, para seu *Personal Banking*.

O Unibanco lançou seu Personal Banking com o nome de **Uniclass**, e em 2001, destacou-se pelos altos investimentos que fez em TI, como uma iniciativa dentro de sua estratégia de promover a continuidade do relacionamento com o cliente, acompanhando os

novo portal, www.unibanco.com. Aumentou sua capacidade de armazenamento de dados dos clientes a fim de melhorar o suporte para campanhas de marketing, além de criar ações voltadas para todo o ciclo de vida dos clientes.

O banco Real reforçou seu *Personal Banking* em 2003, com o lançamento do **Van Gogh** usando o slogan “arte em relacionamento”, oferecendo atendimento diferenciado através de forte campanha de mídia de massa em dezembro/2003.

O **Bradesco**, visto apenas pelo seu gigantismo e pelo seu apetite em comprar outros bancos, também reformulou seu *Personal Banking* e atua com a estratégia de migração das contas que apresentam maior volume de aplicação, do tradicional Banco de Varejo para seu *Personal Banking*.

Observando a concorrência no segmento, pode-se perceber que o *Personal Banking* é altamente disputado no Brasil, exigindo de seus *players* estratégias competitivas diferenciadas para ganhar novos clientes e principalmente manter os atuais.

4. A orientação para o mercado

Segundo PORTER (1986), a estratégia de diferenciação consiste na habilidade da empresa em diferenciar-se da concorrência proporcionando um isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores para com a marca, e menor sensibilidade ao preço. Essa estratégia permite à empresa aumentar suas margens, criar uma barreira de entrada para os concorrentes, devido à fidelidade dos clientes e à supremacia na sua oferta.

Para KOTLER (1986:48), “o valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor”. O valor total esperado pelo consumidor compreende o que este percebe do produto, dos serviços, dos funcionários e da imagem da empresa. Os custos são o que o consumidor tem que pagar pelo produto, incluindo o preço do produto, tempo, custo físico e psíquico da compra.

Os meios para obtenção da diferenciação são peculiares para cada indústria mas, basicamente, estão associados a variações no produto, serviços, pessoal e imagem.

Para LOVELOCK (2001), no caso do Setor de Serviços, os diferenciais estão relacionados à entrega, instalação, treinamento, consertos, consultorias variadas e facilidades que podem ser criadas e representem valor para o consumidor.

Com relação ao pessoal, as ações vão de uma simples cortesia e comunicação dos atendentes, passando pela competência, credibilidade, confiabilidade, até a orientação para o

A orientação para o mercado é uma tentativa de sustentar a vantagem competitiva, pois monitora cada elo da cadeia de valor, transformando a maneira como cada atividade é desenvolvida.

4.1 As orientações corporativas

De acordo com KOTLER (2000), uma empresa pode adotar cinco diferentes tipos de orientações no desenvolvimento de suas atividades, sendo estas: orientação para produção, orientação para vendas, orientação para o produto, orientação de marketing e orientação de marketing societal.

As três primeiras, orientação para produção, vendas e produto são orientações internas, ou seja, são enfatizados, prioritariamente, aspectos internos à própria organização. As demais, orientação de marketing e marketing societal, são orientações externas, ou seja, o foco principal passa a ser olhar para fora da empresa, em vez de olhar somente para dentro.

4.1.1 Orientação para produção

Em mercados nos quais a demanda é maior do que a oferta, as empresas atuam orientadas em melhorar sua capacidade de produção aumentando a eficiência operacional, e conseqüentemente, diminuindo o custo da mercadoria vendida, reduzindo o preço de venda e aumentando a quantidade vendida.

O exemplo clássico de empresa que adotou essa orientação é a Ford, quando introduziu pioneiramente, o conceito de linha de produção, adotado pela grande maioria das empresas industriais, bem como de serviços, como o McDonald's.

4.1.2 Orientação para vendas

Na orientação para vendas o objetivo da empresa é vender mais produtos para mais pessoas, com maior frequência, para conseguir mais lucro. Um exemplo é a Coca-Cola, que atua orientada em aumentar suas vendas através de uma forte distribuição de seus produtos, atrelada a campanhas de comunicação de massa.

4.1.3 Orientação para o produto

As empresas que adotam a orientação para o produto acreditam que os consumidores dão preferência para produtos com qualidade e desempenho superiores ou características

telefones celulares, entre a Tim e a Vivo. Veiculando anúncios de duas páginas na revista Veja, a Vivo fala exclusivamente da tecnologia CDMA, enquanto a Tim fala da tecnologia GSM, ignorando que a grande maioria dos consumidores desconhece a diferença entre CDMA e GSM e está muito mais interessada, por exemplo, em ter um atendimento melhor por parte das operadoras.

4.1.4 Orientação de marketing

A orientação de marketing surgiu em meados da década de 50, sendo a primeira a olhar para fora da empresa. Theodore Levitt, em seu artigo de 1960, *Miopia em Marketing*, fez uma comparação entre a orientação de vendas e a orientação de marketing: “A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; marketing se preocupa em satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto.” De acordo com KOHLI e JAWORSKI (1990), uma empresa orientada para o mercado é uma empresa que implementou a orientação de marketing.

4.1.5 Orientação de marketing societal

É uma expansão da orientação de marketing, no sentido em que, além de tentar satisfazer as necessidades dos consumidores, procura levar em conta o impacto causado pelas operações da empresa na sociedade como um todo. Pode ser considerada como a conjugação da orientação de marketing com responsabilidade social.

4.1.6 Orientação para o mercado

De acordo com KOHLI e JAWORSKI (1990:3), “*orientação para o mercado é a geração, pela organização como um todo, de informações de mercado relativas às necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação dessa informação através de todos os departamentos e a resposta, por toda a organização, a essas informações.*”

Para NARVER e SLATER (1990), a orientação para o mercado tem três componentes comportamentais: clientes; concorrentes e coordenação interfuncional, além de foco no longo prazo e lucratividade.

Para DAY (2001), empresas orientadas para o mercado bem sucedidas apresentam os três elementos abaixo, conforme figura 1:

- **Cultura orientada para fora:** com crenças, valores e comportamentos dominantes enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de

- **Aptidões para sentir o mercado:** estão aptas para estabelecer relações estreitas com clientes importantes e o mercado. A clareza de sua visão estratégica as ajuda a criar estratégias que antecipam os riscos e as oportunidades do mercado ao invés de reagir a eles;
- **Estrutura:** que permite à organização inteira, antecipar as mudanças exigidas pelos clientes, nas condições do mercado e responder às mesmas. Isto inclui uma estrutura organizacional adaptável, com sistemas de suporte, controles e políticas de recursos humanos alinhadas com uma política de valor superior.

Figura 1. Orientação para mercado – Modelo de DAY

20 A EMPRESA ORIENTADA PARA O MERCADO

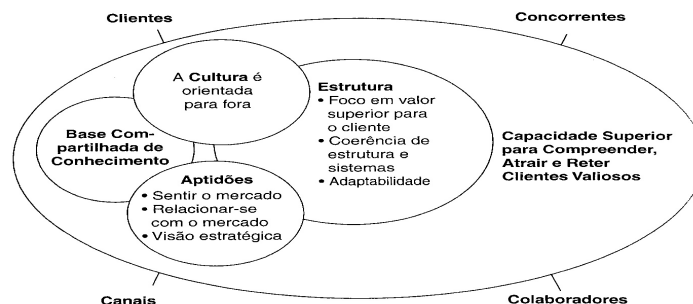


FIGURA 1-1

Os Elementos de uma Orientação para o Mercado.

Adidas e a Reebok por tanto tempo e por que essas rivais estão começando a reduzir diferença? Uma década de pesquisas e a análise cuidadosa das melhores práticas e

Fonte: DAY (2001:20).

Como suporte aos elementos acima, existe ainda uma base compartilhada, por toda a empresa, de conhecimento e informações sobre o mercado, com ênfase nos clientes e concorrentes.

O resultado da conjugação e adequação da cultura, aptidões, estrutura e base de conhecimento é uma capacidade superior para compreender, atrair e reter clientes valiosos, que é a própria definição de orientação para o mercado.

A orientação para o mercado é uma variável de gradação contínua: as empresas podem ser mais orientadas para o mercado ou menos orientadas para o mercado.

4.1.7 Orientação para o mercado e lucratividade

DAY e NEDUNGADI (1994, apud DAY, 2001:26) avaliaram o impacto da orientação para o mercado na lucratividade das empresas, usando a base de dados do PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*)¹, e chegaram aos seguintes resultados:

- Empresas orientadas para o mercado, incluindo clientes e concorrentes, na média, são 31% mais lucrativas do que empresas com orientação interna, ou seja, voltadas para si mesmas;
- Empresas orientadas para os clientes mas não orientadas para os concorrentes, foram na média, 18% mais lucrativas do que empresas com orientação interna.

Além da maior lucratividade a orientação para o mercado traz também os seguintes benefícios, dentre outros:

- Maior eficiência em custos e investimentos, pois os clientes leais são consideravelmente mais lucrativos que os demais. Além disso, a empresa consegue identificar e eliminar os clientes que dão prejuízo;
- Preço maior: a orientação para o mercado propicia o desenvolvimento de projetos de valor superior, o que normalmente significa preço mais alto;
- Neutralização da concorrência: clientes satisfeitos dificilmente mudam de fornecedor.

4.1.8 Como medir a orientação para o mercado

DAY (2001) apresenta um questionário para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa, dividido em cinco partes, num total de 56 perguntas:

- I. Orientação geral: valores, crenças e comportamento (11 perguntas);
- II. Capacidade de sentir o mercado (15 perguntas);
- III. Capacidade de relacionamento com o mercado (10 perguntas);
- IV. Visão estratégica (10 perguntas);
- V. Sistemática organizacional (10 perguntas).

Esse questionário foi utilizado no Banco Itaú Personnalité para avaliar a sua orientação para o mercado.

5. Metodologia

O método utilizado na parte empírica desse trabalho foi o estudo de caso exploratório único, realizado por meio de uma pesquisa qualitativa. Conforme YIN (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos.

É certo que o fenômeno orientação para o mercado tem limites tênues no contexto do banco Itaú Personnalité, e ainda fica clara a tentativa de se explorar as possibilidades e oportunidades que esta estratégia agrega. Assim, configura-se como exploratório, visando o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes.

A Pesquisa Qualitativa, conforme MALHOTRA (2001) é um método de pesquisa não-estruturado, exploratório, baseado em pequenas amostras, que proporciona “*insights*” e compreensão do contexto do problema.

Quanto ao levantamento de dados, foram feitas entrevistas em profundidade com os gerentes responsáveis por Agências e pela área de marketing do banco. A ferramenta utilizada nessas entrevistas foi o questionário desenvolvido por DAY (2001), além da coleta de dados secundários como folhetos, malas diretas e demais peças de comunicação com os clientes. Na análise, foi comparada a teoria com as ações executados pela empresa.

5.1 O caso : Itaú Personnalité

5.1.2 O histórico do Itaú Personnalité



A proposta de atendimento diferenciado que o Itaú Personnalité oferece teve origem no Banco Francês e Brasileiro, instituição adquirida pelo Banco Itaú em 1995, que possuía 50 anos de experiência no mercado brasileiro.

Até 1998, o BFB era dividido em dois segmentos: **Personal Banking** e **Corporate Banking**, sendo que o Personnalité era a área

especializada na gestão de seus investimentos, proporcionada por um gerente que administrava uma carteira com quantidade limitada de clientes.

Com a aquisição do BFB, o Banco Itaú passou a oferecer este atendimento diferenciado a sua base de clientes, através de uma rede independente de agências Itaú Personnalité, e de uma equipe de gerentes altamente qualificada.

Atualmente, o Itaú Personnalité conta com 3.000 colaboradores e atende a uma base de 150.000 clientes, estando 85% localizados na região Sul e Sudeste do Brasil².

Em sua estratégia de marketing, o posicionamento do banco une atendimento diferenciado com a força da marca, contando com toda a estrutura, tecnologia e conveniência do Itaú varejo. Este é um dos principais diferenciais do Personnalité frente aos seus concorrentes diretos, relacionados na entrevista como sendo: BankBoston e Citibank, que não conseguem competir com um quadro de agências tão ampla. Por outro lado, o Van Gogh (Banco Real), apesar de recente, está apresentando um rápido crescimento no mercado.

5.1.3 A segmentação no Itaú Personnalité

O perfil dos clientes Personnalité é o de pessoas exigentes, que buscam agilidade no dia-a-dia das suas transações financeiras e facilidade para operar com o banco. A renda mínima mensal exigida para abertura de uma Multiconta Personnalité é de R\$ 5.000,00 ou um volume de negócios superior a R\$ 50.000,00.

Clientes Itaú com investimento superior a R\$ 1 milhão são atendidos pelos gerentes do **Private Banking** Itaú. As contas são administradas pelas agências do Personnalité, mas o gerente é do *Private Banking*. Não existe uma agência física *Private*, os gerentes se concentram no prédio da matriz do Itaú em São Paulo e vão até os clientes para atendê-los, ou realizam reuniões nas agências do Itaú Personnalité.

Uma parte da base de clientes do Personnalité é composta por correntistas remanescentes do BFB, sendo outra parte por clientes do Banco de Varejo Itaú que atingiram a renda mínima necessária e são convidados para migrar para o Personnalité.

O processo de migração tem início com o envio de uma mala direta para o cliente convidando para a transferência e, no prazo de uma semana, um gerente Personnalité entra em contato e visita o cliente para finalizar a transferência da conta.

A segmentação dos 150.000 clientes do Itaú Personnalité é feita em função das variáveis: **valor dos investimentos** do cliente (somando todos os tipos de produtos oferecidos pelo banco) e um **peso**, que reflete o **quanto o cliente usa o banco**, incluindo extratos, internet, auto atendimento e caixa eletrônico. A partir destas informações, o cliente recebe uma classificação: A, B, C, D e E, sendo A e B os clientes com maiores investimentos, C investimento na faixa dos R\$ 50.000,00 e D e E clientes com investimentos menores ou sem investimentos. Esta classificação fica disponível no sistema, e todos os funcionários tem acesso a ela.

A direção do banco orienta os gerentes para não se esquecerem de manter um relacionamento, ligando com frequência para os clientes A e B, pois estes costumam não frequentar a agência tanto quanto os clientes C, D e E, estando mais vulneráveis a novas ofertas da concorrência.

5.1.4 Os serviços e atendimento praticados no Itaú Personnalité

O cliente Personnalité, além da Internet, dispõe de um serviço telefônico exclusivo - o Bankphone. Através dele, é possível tirar dúvidas técnicas sobre a conta e obter informações gerais. Para consultas sobre investimentos, dados do mercado e volumes de aplicações, o banco possui o Investbank, um serviço telefônico com consultores especializados na orientação de aplicações e investimentos, através de um atendimento personalizado.

O atendimento feito pelos gerentes comerciais na agência é bastante criterioso. Seu papel principal é acompanhar e prestar um suporte individualizado aos clientes.

Cada gerente atende entre 300 a 600 clientes o que parece ser uma quantidade grande de clientes, dificultando um atendimento mais personalizado.

A agenda com as prioridades do dia do gerente é dada pelo sistema, que indica quais contas devem ser contatadas, com qual finalidade e prioridade. Este sistema por um lado facilita o processo, mas por outro “amarra” o trabalho do gerente.

O sistema gerencia diariamente o status dos clientes, isto é, de tempos em tempos, os clientes recebem ligações e malas-direta, conforme variações no seu perfil comportamental. Desta forma, se um cliente não tem movimentado a conta, raramente foi à agência nos últimos meses, entre outras situações, ele recebe uma ligação do gerente, que irá procurar reativar seus negócios e entender a situação de cada um.

O Personnalité possui também um programa de consultoria, realizado duas vezes por mês em cada agência. São encontros promovidos pelo banco com a presença de consultores de investimentos e de previdência privada especializados.

É um evento bem informal, com o objetivo de propiciar uma aproximação do cliente com o banco e aumentar o volume de aplicações. O convite é feito pelos gerentes via telefone e folhetos, distribuídos nas agências. Esta é uma forma do Personnalité atrair o cliente para a agência, especialmente aqueles que estão desativados ou movimentando pouco a sua conta.

5.1.5 O modelo de DAY (2001) aplicado ao Itaú Personnalité

No quadro 1. são apresentadas as principais respostas obtidas nas entrevistas realizadas no banco, considerando os itens: I. Orientação geral e II. Capacidade de sentir o mercado.

As respostas podem ser analisadas conforme legenda abaixo, sendo possível perceber que o Itaú Personnalité possui uma orientação geral voltada para o mercado, além de ter capacidade para sentir o mercado.

No quadro 2. são apresentadas as principais respostas obtidas nas entrevistas realizadas no banco considerando os itens: III. Capacidade de relacionamento com o mercado, IV. Visão estratégica e V. Sistemática organizacional.

Legenda utilizada nos Quadros 1. e 2.:

- ✓ Corresponde a uma empresa orientada para o mercado
- Nível intermediário de orientação para o mercado
- Não corresponde a uma empresa orientada para o mercado

Quadro 1. Orientação geral e capacidade para sentir o mercado

I. Orientação geral: valores, crenças e comportamento	<ul style="list-style-type: none">✓ Todas as funções e atividades estão integradas no atendimento das necessidades dos clientes Itaú Personnalité.✓ Questões sobre clientes e concorrentes são da maior importância e existem programas de visitas regulares aos clientes.• As decisões podem começar com o cliente e com as oportunidades de inovar no mercado, existindo uma gerencia de Novos Produtos que coordena o processo de inovação.✓ Existe difusão de conhecimento sobre os clientes através do informativo interno e das reuniões gerenciais
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No desenvolvimento das estratégias operacionais existe uma preocupação de médio a longo prazo com relação ao cliente e cada gerente precisa manter sua base. Caso perca algum cliente, precisa ganhar outro no mesmo período. • Apenas os concorrentes diretos são monitorados de perto, inclusive com a abertura de conta nesses bancos por parte dos gerentes. ✓ A obtenção de qualidade superior segundo a percepção do mercado é uma alta prioridade da empresa, continuamente monitorada pelo departamento de qualidade. ✓ O pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implementado na organização com sucesso através de treinamentos, informativos, site e reuniões dos gerentes com suas equipes.
II. Capacidade de sentir o mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem muitas equipes multifuncionais, mas freqüentemente os gerentes se reúnem com seus pares e equipes para discutir questões relacionadas aos clientes. ✓ Forte segmentação dos clientes e disponibilização desta informação on-line para todos os funcionários. • O conhecimento dos concorrentes é intermediário, podendo ser desenvolvido. ✓ Existe utilização das reclamações dos clientes pelo departamento de qualidade, que divulga aos gerentes as melhores práticas na solução dos problemas através dos informativos. • Intermediário conhecimento da eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo. ✓ O papel da pesquisa de mercado é amplamente reconhecido, existindo semestralmente uma pesquisa de satisfação, por telefone e internet, com amostras selecionadas dos clientes. Os dados obtidos são comparados e as gerências que obtiverem menos de 9,0 não recebem algumas bonificações. ✓ A dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado é limitada, exceto para estudos específicos.
III. Capacidade de relacionamento com o mercado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os clientes são vistos como ativos de negócio a serem gerenciados para o lucro em longo prazo. • As informações sobre a lealdade e lucratividade de cada cliente estão disponíveis no sistema, mas os gerentes sentem que possuem “excesso de informações disponíveis.” • As contas importantes, com potencial em longo prazo, têm tratamento especial, mas não existem programas de formação de lealdade. ✓ Há muita colaboração e ampla troca de informações e integração de

	<p>sistemas conjuntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Os gerentes ocupam papel fundamental no processo de relacionamento, mas atendem em média 450 contas, o que dificulta a personalização. Não existem equipes multifuncionais. ✓ Os sistemas são moldados para aumentar a retenção dos clientes, com indicadores que são repassados aos gerentes. ✓ A marca é vista como um forte diferencial do banco, por reunir a força do Itaú com a personalização do Personnalité.
IV. Visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O banco funciona como uma engrenagem, com ênfase na criação de estratégias integradas. ✓ A visão é orientada para resolver as questões em tempo real, antecipando o futuro. O planejamento estratégico do banco é feito por uma equipe na matriz, sem participação direta dos gerentes, com revisão periódica do plano. O horizonte de planejamento é foco no lucro em curto prazo, mas também voltado para projetos que possam gerar valor em longo prazo para os acionistas. ✓ Possui uma profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e algum monitoramento da concorrência. Os recursos de Marketing são investidos conforme o retorno planejado para a ação. O Marketing faz mais campanhas corporativas do que programas de relacionamento com os clientes. ✓ A gerencia acompanha os resultados da sua carteira e os riscos de fraude dos clientes, podendo até cancelar contas.
V. Sistemática organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A organização Itaú está estruturada em torno da renda e valor do investimento dos clientes nos diversos segmentos que atua. O Itaú Personnalité está estruturado por cobertura geográfica concentrado na região Sul e Sudeste, sendo abertas novas unidades em função do potencial de mercado de cada região. Cada agência atende uma média de 3.000 clientes quando este número é superado, podem ser abertas novas agências. Não há grupos multifuncionais, mas o objetivo de satisfazer os clientes é comum e cada gerente de agência estabelece seu resultado de lucros e perdas e precisa traçar o melhor caminho para conseguirlo. A compreensão da estratégia operacional é intermediária. ✓ A coordenação dentro das agências existe para atingir o lucro e satisfazer os clientes.

	<ul style="list-style-type: none">✓ Todos têm acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre clientes e custos e podem se comunicar com todos na organização.• A interação com os clientes está centrada nas áreas de atendimento, qualidade e nas agências.• O marketing atua mais voltado para construção da imagem corporativa• Os sistemas de recompensa dos colaboradores estão voltados para o resultado de curto, mas também envolvem a satisfação dos clientes medida pelas pesquisas.
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas.

6 - Conclusão

Existe uma forte tendência por parte dos bancos do tipo *Personal Banking* a utilizar o discurso de que oferecem um atendimento diferenciado, mais personalizado aos seus clientes. Mas para se construir um atendimento personalizado que se transforme em uma estratégia de diferenciação frente à concorrência, alterações mais profundas na organização se fazem necessárias.

O modelo de DAY (2001) reflete isto, ao colocar que a orientação para mercado se constrói através do tripé: cultura, aptidões e estrutura.

Observando os resultados deste modelo aplicado no caso do banco Itaú Personnalité, percebe-se que na maioria dos itens, a resposta dada pelo banco coincide com a resposta esperada no caso de uma empresa ser orientada para o mercado.

Inclusive os gerentes entrevistados apontaram uma preocupação do banco não só em satisfazer o cliente, mas em encantá-lo com os serviços prestados, o que de certa forma é medido com a Pesquisa de Satisfação na qual existe uma meta de obtenção de nota 9,0 (nove) na avaliação dada pelo cliente.

Por outro lado, existem alguns pontos que podem ser melhorados para que o banco atue mais orientado para o mercado:

- Maior monitoramento dos concorrentes e divulgação destas informações internamente;
- O processo de inovação deve envolver também os gerentes de agência;

- Diminuir o número de clientes por gerente, pois todo modelo de relacionamento está centrado no papel do gerente, e parece ser um risco o fato deste ter que atender em média 450 clientes;
- Os sistemas fornecem muita informação, mas o tempo dos gerentes para utiliza-las é limitado;
- As agências deveriam segmentar o atendimento em função do tipo de cliente, A, B, C, D e E, para que os clientes do tipo A e B não acabem migrando para a concorrência;
- Desenvolvimento de programas de lealdade pelo Marketing do banco, dando benefícios mais tangíveis aos clientes mais fiéis que entregam maior valor ao banco ao longo do tempo;
- Atuação do Marketing mais voltada para ações de relacionamento com a base de clientes, não só focado em imagem corporativa, auxiliando mais de perto as agências neste papel;
- Criação de grupos multifuncionais para o desenvolvimento de projetos voltados para os clientes;
- Os gerentes deveriam ter uma participação mais forte no processo de planejamento das ações de médio e longo prazo, pois no dia a dia são cobrados pelo resultado do período.

A construção desta pesquisa exploratória sobre o tema aponta que novos estudos sobre o uso da estratégia de orientação para o mercado pelo setor financeiro podem trazer conhecimentos importantes.

Sugeri-se o desenvolvimento de estudos mais complexos envolvendo diversas organizações e comparando seu grau de orientação para o mercado, pois como foi dito, este processo é contínuo e aponta ser uma tendência para o setor.

7- Referência Bibliográfica

ABRAMSON, Roberto. Marketing bancário, o marketing de consumo e o profissional de marketing: oportunidade e ação. Estudos ESPM. São Paulo, nº 160, fev. 1987.

BOGMANN, Itzhak Meir. *Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Ed. Nobel, 2000.

- CANTERO, Christye. *Itaú Personnalité - O fator humano que faz a diferença. Case Encantamento*, Revista Consumidor Moderno. Junho. 2003.
- DAY, George. *Market Driven Strategy*. New York: The Free Press, 1990.
- DAY, George. *A empresa orientada para o mercado*. São Paulo: Artmed Ed., 2001.
- GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Ed. Futura, 1999.
- JAWORSKI, B., KOHLI, A., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing. Vol. 57, July 1993, pp. 53-70.
- JAWORSKI, B.; KUMAR, A. *Markor: A Measure of Market Orientation*. Journal of Marketing Research. Vol. XXX, nov. 1993; pp. 467-477.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2.000.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B.; *Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*. Journal of Marketing. Vol. 54, April, 1990; pp. 1-18.
- KOHLI, A.; LEITE, J.M; KALACHE, P. Vantagens Competitivas. CADERNOS DISCENTES COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 5, p. 20-39, 2000.
- LEVITT, T. *Marketing Myopia*. Harvard Business Review. July-August 1960; pp. 45-56.
- LOVELOCK, C. WRIGHT, L. *Serviços – Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva. 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 3ª. Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- MURAKAMI, Milton. Decisões estratégicas em TI: um estudo de caso, Dissertação apresentada na Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade – FEA/USP, 2003.
- NARVER, J.; SLATER, S.; *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing. Oct, 1990; pp. 20-35.
- PEREIRA FILHO, Arthur. Private Banking – Nicho tem potencial de R\$ 100 bilhões. *Valor Econômico*. São Paulo, nº 252. 03/05/2001.
- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- TOLEDO, Geraldo Luciano. *Marketing bancário: Análise, planejamento e processo decisório*. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª. Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.