



**ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS VOLTADAS PARA O CLIENTE
PESSOA JURÍDICA COM FOCO EM MÉDIAS EMPRESAS –
CARACTERÍSTICAS DESTE MERCADO DO SETOR BANCÁRIO**

UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UM BANCO BRASILEIRO

Banca examinadora

Professor Orientador: Luiz Carlos Di Serio

Professor: Eduardo H. Diniz

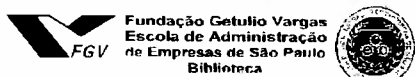
Convidado: Márcio Massafumi Kuwakino

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANA CLAUDIA SHIMOFUSA KAWANO

**ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS VOLTADAS PARA O CLIENTE
PESSOA JURÍDICA COM FOCO EM MÉDIAS EMPRESAS –
CARACTERÍSTICAS DESTE MERCADO DO SETOR BANCÁRIO**

UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UM BANCO BRASILEIRO



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



2876/2003



1200302876

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração – FGV/EAESP
Área de Concentração: Administração
da Produção e Operações Industriais
para obtenção do título de Mestre em
Administração

Orientador: Professor Luiz Carlos Di
Serio

SÃO PAULO

Agosto de 2003

34442

KAWANO, Ana Claudia Shimofusa. ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS VOLTADAS PARA CLIENTES PESSOA JURÍDICA, COM FOCO EM MÉDIAS EMPRESAS – CARACTERÍSTICAS DESTE MERCADO DO SETOR BANCÁRIO – UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UM BANCO BRASILEIRO. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 176 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissionalizante em Administração da EAESP/FGV, Área de Concentração: Estratégia Empresarial).

Resumo: Esta dissertação aborda o uso de conceitos estratégicos de competitividade no setor bancário de clientes pessoa jurídica – médias empresas, visando obter uma caracterização deste mercado.

Palavras-chaves: Estratégia – Modelos de Competitividade - Bancos

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº da Chamada
20.10	336.71
Tombo	K22e
2876/2003	D.S. e.1

**“Dedico este trabalho em memória da
pessoa que foi e sempre será a minha
referência em tudo que faço, minha querida
MÃE *Maria*”**

AGRADECIMENTOS

Ao longo destes dois últimos anos inúmeras pessoas foram importantes para que a realização deste curso fosse possível e para as quais devo muito mais que um simples agradecimento. Desta maneira, gostaria de agradecer:

Primeiramente a Deus, que nos momentos mais difíceis soube me dar tranquilidade e paz espiritual para continuar e que cuidou de mim e de todos ao meu redor.

Ao meu filho Bruno, que nasceu no primeiro módulo deste curso e que, mesmo sabendo que tinha que trocar horas de estudos por horas de dedicação a ele, em uma fase tão importante, me deu forças para continuar e olhar para o futuro.

Ao meu marido Carlos, que me apoiou e durante todo este tempo foi pai e mãe. Além disso, brindou comigo as vitórias e também me ajudou a vencer os inúmeros obstáculos ao longo do curso.

A meu pai, Nelson, que sem ele não poderia nem imaginar em concluir um curso como este. Foi ele quem, deixou de fazer muitas coisas em seu benefício, para que eu pudesse estudar. Agradeço pelo apoio e carinho.

As minhas irmãs pelo amor e carinho que temos entre nós.

A minha família, que sempre me apoiou.

Aos colegas de trabalho, em especial ao meu Vice-Presidente Dr Renato o e meu Diretor Dr Joaquim, que confiaram no meu trabalho e investiram no meu aperfeiçoamento acadêmico. Também gostaria de agradecer o meu tutor Almir, que posso dizer que desempenhou perfeitamente o papel a ele designado.

Ao meu querido Professor Luiz Cabrera, que de forma brilhante conseguiu nos ensinar a nos ver como pessoa e profissional.

Ao meu querido orientador, Professor Luiz Carlos Di S rio, que com muita dedica o conseguiu mostrar os caminhos para fechar mais um ciclo importantíssimo na minha vida.

Aos meus amigos de verdade, os quais nem preciso citar nomes.

Aos colegas, professores e funcionários da Funda o Getúlio Vargas pela agradável convivência nestes dois últimos anos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO	3
3. DESENVOLVIMENTO.....	5
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	8
4.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO.....	9
4.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	12
4.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS	12
5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	18
5.1 SETOR DE SERVIÇOS.....	18
5.2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	20
5.2.1 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA	20
5.2.2 RESPOSTA DO CONSUMIDOR	22
5.2.3 PERCEPÇÃO	24
5.2.4 O IMPACTO DA TECNOLOGIA NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	25
5.3. ESTRATÉGIA.....	26
5.3.1 CONCEITO	26
5.3.2 SEGMENTAÇÃO.....	28
5.4 A ECONOMIA DA INFORMAÇÃO.....	29
5.4.1 O CONCEITO DA INFORMAÇÃO E O SEU CUSTO	29
5.4.2 TECNOLOGIA.....	30
5.4.3 O PREÇO DA INFORMAÇÃO	31
5.4.4 CRIAÇÃO DE VERSÕES DA INFORMAÇÃO	33
5.4.5 RECONHECENDO O APRISIONAMENTO.....	35
5.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE COMPETITIVIDADE	36
5.5.1 CONCEITOS E ANÁLISES DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS (PORTER, 1996)	36
5.5.1.1 Novos entrantes e competidores	37
5.5.1.2 Produtos Substitutos.....	38
5.5.1.3 O poder dos Compradores.....	39
5.5.1.4 O Poder dos Fornecedores.....	40
5.5.2 CONCEITOS E ANÁLISES DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO E CRITÉRIOS COMPETITIVOS (SLACK, 1999).....	41

5.5.2.1	Objetivo de Custo	41
5.5.2.2	Objetivo Qualidade	42
5.5.2.3	Objetivo Confiabilidade	42
5.5.2.4	Objetivo Rapidez	43
5.5.2.5	Objetivo Flexibilidade	44
5.5.2.6	Estratégia de Negócio versus Objetivos de Desempenho	44
5.5.3	CONCEITOS DE PACOTE DE VALOR PARA O CLIENTE (ALBRECHT, 1994)	46
5.5.4	CONCEITOS DE VELOCIDADE EVOLUTIVA DOS SETORES (FINE, 1999)	49
5.5.5	CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS (HAMEL, 2000)	55
6.	CENÁRIOS DO SETOR BANCÁRIO	61
6.1	MACROECONÔMICO	61
6.2.1	CONCEITO DE BANCO DE ATACADO E BANCO DE VAREJO	72
7.	ESTUDO DE CASO	74
7.1	INTRODUÇÃO	74
7.1.1	PRESSUPOSTOS BÁSICOS DO TRABALHO	74
7.2	DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO	75
7.3	ESTUDO DE CASO – BANCO ITAÚ S/A	77
7.3.1	ROTEIRO DO ESTUDO DE CASO	77
7.3.2	O BANCO ITAÚ	79
7.3.2.1	Histórico	79
7.3.2.2	Visão	81
7.3.2.3	Os números do Banco Itaú	82
7.3.2.4	Segmentação	85
7.3.2.5	O Segmento de Pessoa Jurídica – Médias Empresas	87
7.3.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO DE CASO E DA PESQUISA	91
7.4	APLICAÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS AO CASO	93
7.4.1	PACOTE DE VALOR PARA O CLIENTE	93
7.4.1.1	Exame Ambiental	94
7.4.1.2	Criando o Pacote de valor para o cliente	100
7.4.2	OBJETIVOS DE DESEMPENHO E CRITÉRIOS COMPETITIVOS	104
7.4.2.1	Percepção dos Clientes	104
7.4.3	AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS	107
7.4.4	AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	119
7.4.5	SÍNTESE DOS CONCEITOS APLICADOS	123

8. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	124
8.1 RESULTADO DA PESQUISA	124
8.1.1 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA A CLIENTES	125
8.1.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	125
8.1.2.1 Resultados da pesquisa com clientes em geral.....	126
8.1.2.2 Resultados da pesquisa com clientes do Banco Itaú.....	138
8.1.3 PONTOS FORTES E OS A SEREM APRIMORADOS	149
8.2 CONCLUSÃO DO ESTUDO DE CASO	150
9. O FUTURO DOS BANCOS NO BRASIL	155
9.1 ATENDIMENTO PERSONALIZADO E NÃO SÓ AUTOMATIZADO	155
9.2 BANCO VIRTUAL.....	157
9.3 A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E A TECNOLOGIA DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA.....	158
10. FUTURAS PESQUISAS	162
11. BIBLIOGRAFIA	164
13. ANEXOS.....	168
13.1 ANEXO 01 – PESQUISA A CLIENTES VERSÃO UM.....	168
13.2 ANEXO 02 – PESQUISA A CLIENTES VERSÃO FINAL.....	172

1. INTRODUÇÃO

Competitividade constitui o foco das preocupações empresariais. A fim de enfrentarem um ambiente crescentemente competitivo, as organizações sentem-se pressionadas a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado.

Esta pressão competitiva não era tão acentuada no passado, onde as empresas trabalhavam com demandas razoavelmente previsíveis, e, via de regra, estavam voltadas para o desenvolvimento interno. Os principais objetivos de uma organização estavam relacionados, principalmente, com aumento de produtividade, redução dos custos da produção, eficiência nos processos e eliminação de desperdícios. Todas estas variáveis, no mundo atual, passam a ser condição mínima para se manter no mercado.

Segundo HAMEL (1996), as empresas precisam aprender que o planejamento estratégico deve deixar de ser um ritual, com calendário marcado e se tornar uma potencialidade para a revolução. O que ele quer dizer é que o planejamento é diferente de estratégia e não pode ser feito de hoje para trás e sim deve ser feito de hoje para frente. Não basta posicionar os seus produtos e serviços, mas criar novos espaços competitivos e ultrapassar fronteiras.

Atualmente, a preocupação não é mais só no hoje ou no histórico que a empresa possui, mas segundo PRAHALAD e HAMEL (1995), a competição é pelo futuro e ela passa a ser de empresa para empresa e não mais de produto para produto.

Neste novo cenário, os aspectos intangíveis, ou seja, abstratos, porém mensuráveis, estão sendo cada vez mais valorizados. O mundo passou a ser mais virtual. A definição de ativos trouxe componentes intangíveis dentro das organizações. Eles referem-se, por exemplo, ao conhecimento, informações, relacionamentos e a capacidade inovadora.

E os clientes? Estamos também percebendo uma mudança no seu comportamento. A tal chamada fidelização do cliente está cada vez mais distante de ser verdadeira. Os clientes, diante de uma crescente oferta de produtos e serviços advindos de inúmeros fornecedores, mudam as suas preferências muito rapidamente.

As empresas, frente a estes desafios, estão adotando estratégias para alcançar o tão almejado sucesso buscando uma perenidade nos mercados.

Diante do aumento da velocidade com que os negócios ocorrem, a tecnologia da informação é vista como fator chave para a expansão dos negócios e a definição de novas vantagens competitivas.

Esta dissertação abordará as estratégias de negócio do setor bancário, tomando como base análise deste mercado e também o ponto de vista do cliente.

O setor bancário brasileiro vive hoje um momento de competição acirrada. Os concorrentes estão cada vez mais investindo na inovação dos seus modelos de negócios e garimpando os clientes existentes no mercado.

Considerando que os produtos bancários e serviços prestados podem ser facilmente comoditizados, os bancos estão buscando aumentar o relacionamento com os clientes através de um diferencial no atendimento.

Como prova disto, tem-se notado um desenvolvimento estratégico voltado para segmentações de nichos de mercados, cada vez mais especializados. Esta segmentação busca conhecer mais os clientes, aumentar a flexibilidade e a velocidade nos negócios, além de proporcionar um atendimento mais personalizado.

2. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

O objetivo geral, segundo ROESCH (1999), define o propósito do trabalho.

O setor bancário tem sido bastante discutido em diversos meios de comunicação. Ocorre que, como o segmento direcionado a Pessoa Física é o que tem a maior base de clientes, os dados acabam sendo direcionados especialmente para este nicho de mercado. Uma outra situação que presenciamos são resultados globais, que envolvem o banco como um todo, abrangendo tanto clientes Pessoa Física¹ quanto Pessoa Jurídica².

O objetivo deste trabalho é entender melhor o Segmento de clientes Pessoa Jurídica, especialmente em um mercado de empresas consideradas de médio porte. Para isto, será escolhido como objeto de estudo o Banco Itaú e, à luz dos modelos estratégicos de competitividade, investigar como está o desempenho do Banco frente a este nicho de mercado.

Através da definição de um objetivo geral é possível delinear as próximas etapas a serem executadas na dissertação.

A pesquisa terá um foco no objetivo geral, o qual será subsidiado por objetivos denominados específicos.

Os principais objetivos específicos da dissertação são:

- Aplicar as principais metodologias de competitividade de forma a explorar melhor todos os dados e informações obtidos nesta dissertação;

- Identificar quais são os critérios ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes para cada critério competitivo no Segmento Pessoa Jurídica, do ponto de vista dos clientes. Os conceitos referentes aos critérios serão explorados no modelo de SLACK (1993);
- Fazer uma análise entre o desempenho do Banco do Itaú, considerando as expectativas dos clientes, frente à concorrência.

Com base nestes objetivos específicos será possível definir os *gaps* existentes entre o que o cliente deseja e o Banco Itaú oferece e propor medidas para melhorar o seu desempenho.

2. DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento deste trabalho está estruturado em capítulos, com itens e subitens, visando facilitar a compreensão dos objetivos desta dissertação. Os capítulos são:

1. Introdução
2. Objetivo Geral e Específico
3. Desenvolvimento
4. Metodologia de pesquisa
5. Fundamentos Teóricos
6. Cenários do Setor Bancário
7. Estudo de caso
8. Discussão e Conclusões
9. O futuro dos Bancos no Brasil
10. Futuras Pesquisas

No primeiro capítulo encontra-se a introdução, que traz aspectos gerais sobre o tema desta dissertação.

No segundo capítulo estão apresentados qual o objetivo geral e específico.

O quarto capítulo trata da metodologia utilizada, onde será descrito detalhadamente o roteiro do estudo de caso envolvido. É neste capítulo que serão demonstradas as pesquisas a serem utilizadas, o problema da pesquisa, a definição da população alvo do estudo, as técnicas utilizadas para coleta de dados e de que forma será efetuada a análise dos resultados das pesquisas.

A fundamentação teórica tem um papel muito importante, já que servirá como base para o desenvolvimento de toda esta dissertação e está descrita no capítulo quinto. Inicialmente vamos ampliar nossas bases de conhecimento sobre o setor de serviços, demonstrando a importância que o setor vem ganhando na economia mundial e brasileira.

O trabalho também traz alguns fundamentos teóricos sobre comportamento do consumidor, mais precisamente o processo de decisão de compra, a resposta do consumidor e a percepção. Neste mesmo tema far-se-á uma análise sobre a mudança de comportamento do consumidor no que tange a tecnologia.

Também neste capítulo serão demonstrados alguns aspectos da estratégia e da economia da informação.

Foi realizada também uma coletânea de modelos de estratégias de diversos autores renomados que nos fornecerão mais subsídios para uma análise entre os principais competidores do setor bancário.

Para entendermos um pouco mais sobre o Setor Bancário, o qual será foco nesta dissertação, no sexto capítulo será apresentado o cenário macroeconômico e também as principais características dos Bancos no Brasil.

O sétimo capítulo trará o estudo de caso do Banco Itaú, e a aplicação de modelos de competitividade e estratégia apresentados na fundamentação teórica. Neste capítulo também serão demonstradas as pesquisas efetuadas.

Os resultados das pesquisas, bem como a conclusão do estudo de caso serão apresentados no oitavo capítulo.

Para finalizar, no nono capítulo será apresentado o futuro dos Bancos no Brasil, visando ter um olhar no futuro deste segmento.

No décimo capítulo serão apresentadas as limitações deste trabalho e também sugestões para dar continuidade a este estudo.

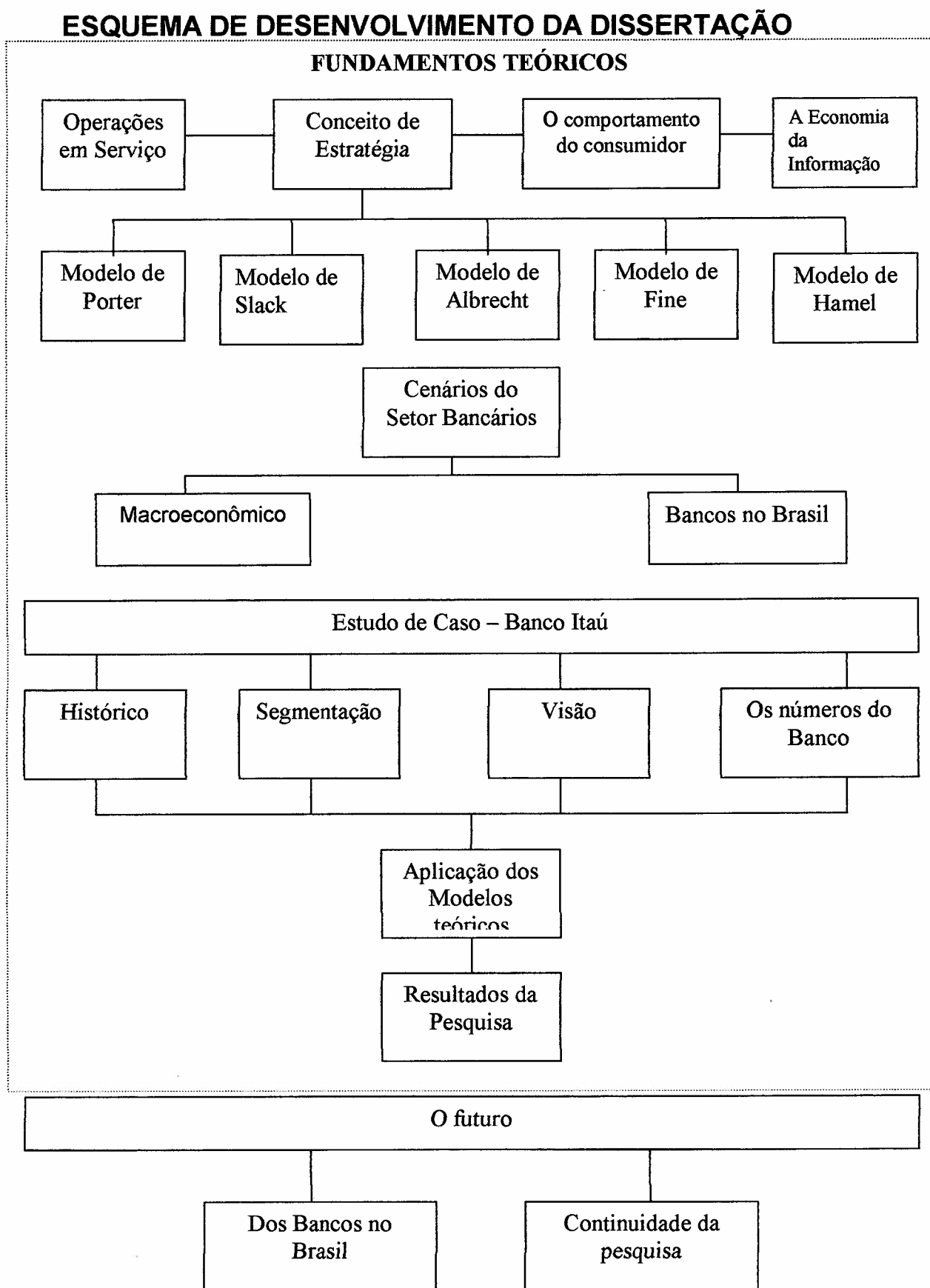


Figura 1: Esquema de desenvolvimento da dissertação (elaborado pela autora)

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Richardson et al. (1999, p.22), método é o caminho ou a maneira para chegar a um determinado fim ou objetivo. Segundo esta definição, o método de pesquisa escolhido para combinar a teoria com a prática foi o estudo de caso.

Segundo YIN (2001, p.32):

“ um estudo de caso é uma investigação empírica que:
investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto
da vida real, especialmente quando os limites entre o
fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”

Um estudo de caso para YIN (2001) não é meramente um método qualitativo de pesquisa, uma vez que ele pode trabalhar tanto com dados quantitativos quanto qualitativos.

Um dos pontos fortes do estudo de caso é a possibilidade de explorar processos de acordo com a realidade com que eles ocorrem no local e área estudada, segundo as variáveis com as quais elas estão submetidas.

STAKE, citado por ROESCH (1999, p. 1999), diferencia estudos de casos intrínsecos de instrumentais e coletivos.

Em estudos de casos intrínsecos o objetivo é entender um estudo de caso em particular e não um fenômeno genérico. O estudo é fundamentado de acordo com o interesse de um indivíduo ou mesmo de uma empresa, por exemplo.

O estudo de caso coletivo investiga múltiplos casos. Este método é mais poderoso, uma vez que permite a replicação da teoria e a possibilidade de confirmação independente de proposições específicas.

Esta dissertação fará um estudo de caso intrínseco, com o objetivo de estudar um estudo de caso em particular.

O estudo de caso foi escolhido para ser explorado, uma vez que através dele poderão ser compartilhados a experiência profissional e conhecimento da autora no setor e no segmento de clientes, a serem estudados, com as teorias de competitividade existentes.

4.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

O setor bancário faz parte do Sistema Financeiro Nacional (SFN). O principal papel do SFN é fazer a intermediação dos recursos entre os agentes econômicos superavitários e deficitários, objetivando o crescimento da atividade produtiva.

O SFN está dividido em dois segmentos, o bancário e o não bancário. A área não bancária é composta, por exemplo, pelas Bolsas de Mercadoria e de futuros, bolsas de valores, administradoras de fundos de investimentos e administradoras de consórcios. Já o setor bancário é composto por instituições financeiras.

Segundo definições do Banco Central do Brasil, as instituições financeiras, são divididas em:

- **BANCO COMERCIAL:** É a instituição financeira privada ou pública. Seu objetivo principal é proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazo, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social constar a expressão "Banco".

- **BANCO MÚLTIPLO** - É instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Suas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco"
- **CAIXA ECONÔMICA FEDERAL:** É uma instituição financeira sob a forma de empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Auxilia na execução da política de crédito do Governo Federal. Prioriza os setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura urbana e prestação de serviços, principalmente para população de baixa renda.
- **COOPERATIVAS DE CRÉDITO:** São instituições financeiras, sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas à falência, constituídas com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados.

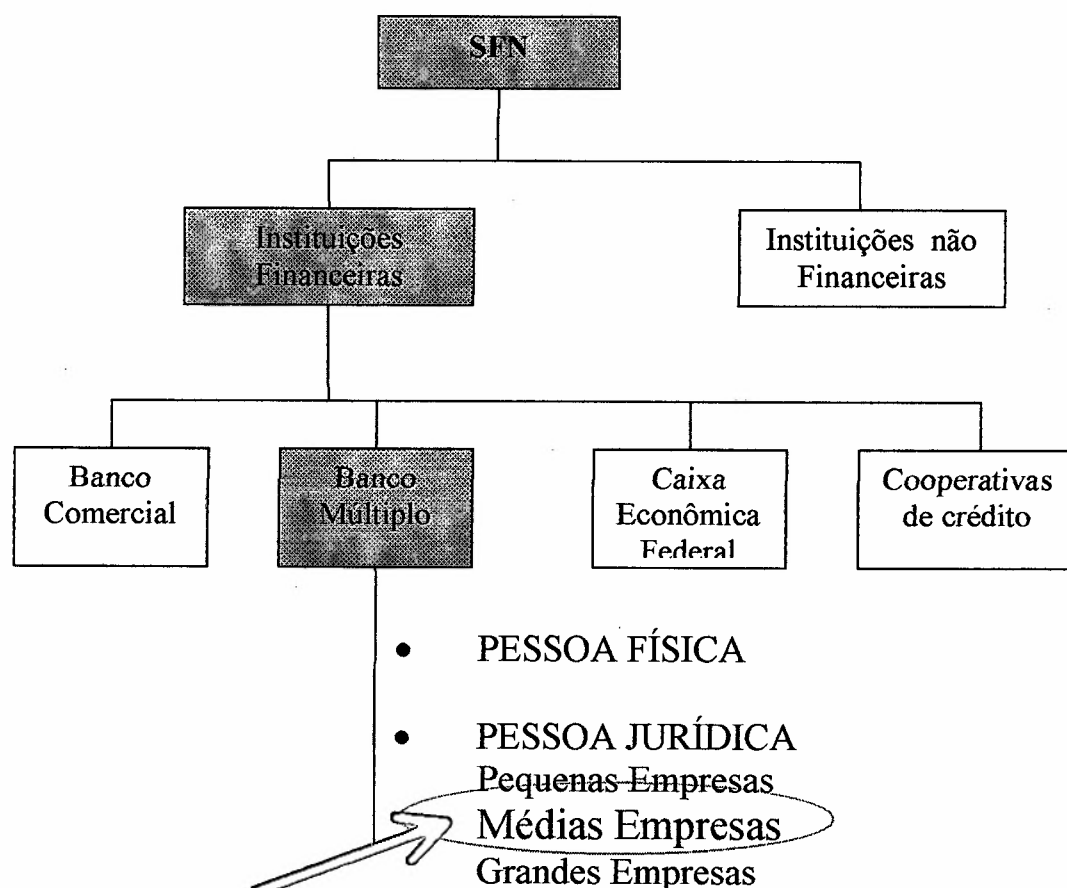
Para o presente trabalho será tratado somente a Instituição Financeira considerada como Banco Múltiplo, abordando em específico o estudo de caso de um Banco.

Os Bancos Múltiplos têm como uma de suas estratégias de negócio a Segmentação de sua clientela. Os Segmentos se dividem em:

- **PESSOA FÍSICA:** Qualquer pessoa, brasileira ou estrangeira, que é identificada na Instituição Bancária através de CPF (Cadastro Pessoa Física).
- **PESSOA JURÍDICA:** Empresa, de capital nacional e/ou estrangeiro, que é identificada na Instituição Bancária através de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica).

Será tratado nesta dissertação o Segmento Pessoa Jurídica, com foco em empresas de porte médio.

Para entender melhor a população alvo desta dissertação, segue abaixo representação gráfica:



FOCO DESTE TRABALHO

Fig. 2: Representação gráfica do Segmento foco deste trabalho (elaborado pela autora)

4.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Richardson et al. (1999, p.26) diz que o uso do método científico considera o desenvolvimento de diversas etapas, entre elas a formulação de um problema, o que consiste em fazer uma pergunta baseada na observação de um fenômeno.

As principais perguntas a serem respondidas por esta dissertação são:

- Como está caracterizado o segmento de clientes pessoa jurídica de médias empresas do setor bancário?
- Como está o desempenho do Banco Itaú neste mercado do ponto de vista do cliente?
- Qual é o seu posicionamento perante os concorrentes quanto aos critérios competitivos?

4.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Por ser uma população considerada bastante grande, utilizaremos um plano de amostragem para efetuar a coleta de dados deste mercado.

Segundo ROESCH (1999), o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa.

Nesta pesquisa, pelo fato de não conhecermos o total da população em estudo, utilizaremos a técnica de amostragem não-probabilística. Os tipos de amostragem não probabilísticas segundo Malhotra (2001, p.305-307) são:

- **Amostragem por conveniência:** quando o próprio pesquisador decide qual população fará parte da sua amostra, por conveniência;

- **Amostragem por julgamento:** os elementos que compõe a amostra são selecionados pelo pesquisador através de julgamentos de sua própria experiência;
- **Amostragem por quotas:** É uma tipo de amostragem feita em duas etapas, onde na primeira desenvolvem-se quotas de controle da população e numa segunda etapa seleciona-se parte destes elementos com base no julgamento do pesquisador.
- **Amostragem por bola de neve:** localizam-se alguns indivíduos que por sua vez indicam outros para compor a amostragem.

Considerando a experiência da autora desta dissertação, que trabalha no setor bancário e atualmente atua no Segmento Pessoa Jurídica de Médias Empresas, optou-se por utilizar o método de amostragem por julgamento, onde a própria autora, através da experiência mencionada julgará a melhor amostragem a ser selecionada.

Para a seleção de clientes, escolhemos para este trabalho a amostragem por bola de neve. Neste caso, a pesquisa será encaminhada através de pessoas conhecidas em empresas do setor alvo deste trabalho. Além disso, visando ampliar a amostragem também serão encaminhadas pesquisas através de e-mails.

4.4 PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA

O método de pesquisa quantitativa, segundo ROESCH (1999), geralmente é utilizado quando o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis, em avaliar o resultado de algum sistema. O resultado da pesquisa possibilita o uso de tratamento das informações por meio de métodos estatísticos, garantindo uma maior precisão dos dados.

Por outro lado, o método de pesquisa qualitativa, segundo MALHOTRA (1999), citado por DIAS (2003, p. 376), pode ser definida como uma metodologia não estruturada, baseada em pequenas amostras, a fim de proporcionar *insights* e uma compreensão do contexto do problema.

Para avaliar melhor os dados do estudo de caso serão realizadas pesquisas quantitativa e qualitativa, buscando obter as percepções dos clientes foco desta dissertação, através do cruzamento de informações entre os Concorrentes para os atributos e indicadores escolhidos.

Em uma fase mais exploratória buscar-se-á verificar quais são os critérios competitivos, que levam os clientes Pessoa Jurídica a escolherem ter um relacionamento comercial com os Bancos. Esta pesquisa será realizada com os clientes, para obter o seu ponto de vista.

Após a coletânea de todas as informações será possível avaliar o desempenho dos competidores neste segmento.

As técnicas mais conhecidas para coleta de dados quantitativos são: entrevista, questionário, teste e observação.

Para entender um pouco mais sob a percepção dos funcionários de bancos que atuam neste mercado foi realizada uma entrevista com gerentes de conta, com a seguinte questão em aberto: Na sua ótica, o que os seus clientes esperam do banco?

O instrumento escolhido para a realização desta pesquisa foi o questionário com perguntas fechadas e abertas, conforme Anexo Dois.

O questionário segue a seguinte seqüência:

- Objetivo da pesquisa – neste caso foi atribuído um objetivo acadêmico para coleta dos dados
- Instruções de como responder as perguntas

- Tempo estimado para responder o questionário
- Dados da empresa
- Perguntas fechadas e abertas

Para uma melhor validação do questionário foi realizada uma pesquisa piloto, antes de aplicá-lo definitivamente. Isto permitiu identificar se as questões eram compreensíveis, se o tempo para responder ao questionário era adequado, se existe condição de analisar o questionário proposto. No Anexo um encontram-se a versão 1 e a versão final encontra-se no Anexo dois. A principal diferença entre eles foi a inclusão de novos componentes e também a pergunta sobre a nacionalidade da empresa e do tempo no cargo do respondente.

Para medir as respostas do questionário foi utilizado o método de respostas fechadas, abertas e também o método de Likert.

O método de Likert foi usado para ter uma percepção do cliente quanto aos critérios competitivos dos Bancos. Nesta escala os respondentes são solicitados a concordarem ou discordarem das afirmações, além de informarem o grau de concordância / discordância.

Para as respostas, os respondentes têm cinco opções (número ímpar para se ter um ponto neutro), assim estabelecidos:

- **5**, Concordo totalmente;
- **4**, Concordo;
- **3**, Concordo Parcialmente;
- **2**, Discordo e,
- **1**, Discordo Totalmente.

O levantamento utilizou coleta de dados obtidos através de informações públicas disponíveis em sites e também através de questionários.

A pesquisa por meio de sites e informações públicas buscou responder perguntas mais abrangentes sobre o Banco Itaú e dos concorrentes, do tipo:

- Qual é a missão / visão / valores do Banco?
- Como é a Segmentação dos clientes: Pessoa física e Pessoa Jurídica?

Considerando somente os clientes de Middle Market, Pessoa Jurídica, com faturamento em torno de R\$ 10 e R\$ 100 milhões de reais por ano:

- Os clientes possuem gerentes específicos de conta?
- Este Segmento de clientes possui área específica para atendê-los dentro do Banco?
- As ferramentas de Office Banking / Internet a clientes Pessoa Jurídica, com módulos de folha de pagamentos, pagamentos a fornecedores, cobrança, etc, são de boa qualidade quando comparada aos concorrentes?
- Quais são os processos que agregam valor ao cliente e são competitivos pela sua exclusividade?
- O Banco é bem estruturado no segmento, com suporte interno adequado, que agregam valor aos serviços e produtos oferecidos aos clientes?
- O Banco possui atendimento pós-venda por meio de quais canais? Agência? Central de Atendimento para resolução de dúvidas de produtos e serviços? Estes atendimentos competem com os clientes do Varejo?
- Quais são as tendências (futuro) do atendimento aos clientes e da automação neste Segmento?

Já a pesquisa direcionada a clientes, com um questionário de perguntas fechadas e abertas, teve como objetivo descobrir além dos critérios

competitivos o desempenho do Banco para cada um dos critérios, segundo o ponto de vista de seus clientes.

Maiores detalhes da pesquisa encontram-se no capítulo 8, item 8.1.

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados das pesquisas serão apresentados nas seguintes etapas:

Etapa 1: Apresentação dos dados dos clientes respondentes (faturamento, atuação principal da empresa, nacionalidade da empresa), de forma a compreender melhor a amostragem;

Etapa 2: Quais são os bancos que os clientes mantêm relacionamento;

Etapa 3: Quais são os critérios competitivos ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes para a escolha do banco a se relacionar;

Etapa 4: Qual é a nota atribuída para cada tipo de critério competitivo para o Banco o qual a empresa mantém maior relacionamento;

Os dados quantitativos resultantes da pesquisa serão tratados por meio da estatística descritiva, com a apresentação de tabelas e gráficos, para facilitar a análise.

Os dados qualitativos serão utilizados para entender melhor o que os clientes consideram ser um diferencial competitivo de alguns bancos e também para entender o que os funcionários dos bancos entendem como necessidades destes clientes.

5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O setor de serviço e o serviço, propriamente dito, estão se tornando cada vez mais importante na economia. Primeiro, como será visto a seguir, pela sua representatividade econômica e depois por ser visto também como um diferencial estratégico nas empresas.

Segundo o INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE (2002), o setor de serviços cresceu de 2001 para 2002 10,2%, enquanto que o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu apenas 1,42%. Isto dá ao Setor de serviços uma representatividade de 13% na estrutura total do PIB no país.

As instituições financeiras, o qual será tema desta dissertação, tiveram um crescimento e em 2001 passou a contribuir com 6,23% do PIB, sendo que em 2000 sua participação foi de 5,18% (IBGE - 2002).

5.1 SETOR DE SERVIÇOS

Kingman-Brundage (1991, p.47) define serviço como uma interação instrumental. O serviço fornecido é o valor obtido pelo cliente. Um serviço é interativo porque é composto por atividades desenvolvidas pelo cliente e pelo fornecedor.

FITZSIMMONS (1997, p. 64) diz que em serviços “o processo é o produto”, porque os consumidores participam diretamente na entrega do serviço.

Para entendermos um pouco mais sobre o setor de serviços, será demonstrada a seguir uma definição sobre serviço.

Existe uma grande controversa entre bens e serviços. Um modelo básico, proposto por BATESON (1999, p. 35) é que todos os produtos, sejam para

bens ou serviços, apresentam um pacote de benefícios para o consumidor. Benefícios pode ser entendido como a personificação desses benefícios na mente do consumidor.

O conceito vai além disto, quando um consumidor compra um serviço ele está levando experiência.

BATESON (1999) também demonstra algumas características de serviços:

- Serviços não podem ser inventariados, ou seja, não se pode assegurar o seu armazenamento. O consumidor precisa ser parte do sistema e esta experiência não pode ser simplesmente transferida.
- Serviços dependem de tempo. O consumo faz parte do serviço, que é entregue quando o consumidor o solicita. Um caso interessante é que os consumidores tendem a usar um determinado tipo de serviço em períodos chamados de pico. Nos casos de bancos no Brasil, por exemplo, tem-se dias de pico (ex: datas de vencimento de tributos) e também horários de pico (ex: antes da agência fechar).
- Serviços dependem de lugares. A produção, o consumo e o uso do serviço são feitos ao mesmo tempo e espaço.
- A avaliação dos resultados do que foi oferecido ao cliente é realizada diretamente e exatamente no momento em que ocorre a prestação do serviço. Desta forma, fica difícil checar resultados previamente e corrigir eventuais falhas. No entanto, é possível obter um *feed back* do cliente imediatamente após a sua experiência.

Um ponto que deve ser levantado é que o serviço é extremamente dependente do caráter pessoal. Isto quer dizer que a medição de qualidade dos serviços prestados está muito relacionada com as aptidões técnicas e pessoais dos funcionários que a realizam. Neste caso, entende-se por aptidões o

conhecimento da atividade, a disposição, o bom humor, as habilidades técnicas e até mesmo o nível educacional e cultural dos funcionários.

A cada dia que passa é possível perceber que as empresas estão encontrando na prestação dos serviços um forte aliado para criar vantagem competitiva. Isto tem acontecido porque para sobreviver é necessário oferecer aos clientes algo mais do que simplesmente o que os clientes esperam. É preciso ter uma diferenciação da concorrência e tornar-se ímpares no seu mercado. A sinergia entre o tangível e o intangível formam um elemento diferenciador e oferece as empresas a possibilidade de criar mais valor para os clientes.

5.2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A fim de buscar resposta do tipo: Por que um consumidor escolhe produtos e serviços de determinadas marcas, muitos autores têm estudado o tema relativo ao comportamento do consumidor.

Para entender melhor as ações tomadas pelas pessoas em situações de compra e consumo é importante entender os conceitos relacionados ao processo de compra, resposta do consumidor e percepção.

5.2.1 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Entender o comportamento do consumidor é fundamental para que possamos analisar as estratégias desenvolvidas pelas empresas.

Segundo Kotler (1991) o processo de decisão de compra segue o fluxo apresentado abaixo:

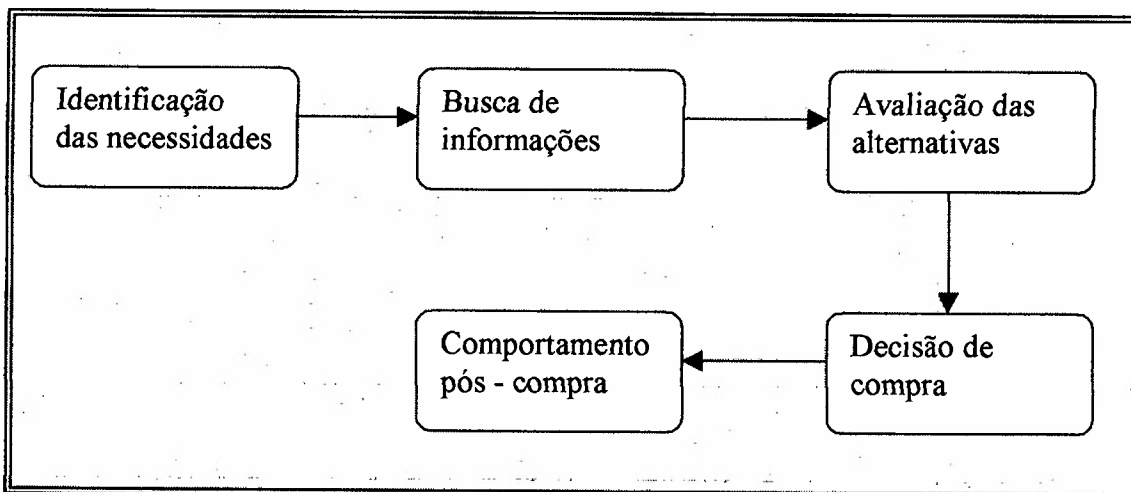


Fig. 3: Modelo de 5 estágios do processo de compra (KOTLER, 1991)

Neste modelo o consumidor primeiramente identifica uma necessidade, que pode ser gerada por estímulos internos ou externos. Em seguida ele busca atender esta necessidade através de informações.

A avaliação das inúmeras alternativas que atendem a necessidade do cliente vai depender de um conjunto de critérios que pode variar de acordo com o produto ou serviço. No caso de serviço, como a sua avaliação é baseada na experiência, fica mais difícil fazer esta avaliação prévia. Esta avaliação fica, por muitas vezes, atribuída a percepções ou indicadores de preços e instalações físicas.

Depois de avaliadas as alternativas o cliente gera uma intenção de compra e para a decisão de compra ele ainda pode sofrer a influência de dois fatores: a atitude de outras pessoas (ex: opinião de um cliente insatisfeito) e situações não previstas (ex: filas excessivas).

O comportamento do pós –compra, principalmente para o caso de serviços, é muito importante e deve ser analisado e avaliado criteriosamente pelas empresas.

Após a sua real experimentação do serviço oferecido é que o cliente demonstrará o seu grau de satisfação, que automaticamente refletirá na sua probabilidade de repetir a compra do serviço.

5.2.2 RESPOSTA DO CONSUMIDOR

Cada pessoa pode identificar de várias maneiras distintas como compradores em potencial respondem as informações percebidas e estímulos dos produtores.

O modelo de três componentes proposto por SCHIFFMAN e KANUK (2000) apresenta as atitudes como constituídas de três dimensões principais:

- O componente cognitivo, que consiste na elaboração (pensamentos) e o conseqüente conhecimento obtido através de experiências por informações disponíveis. Neste caso são consideradas as crenças relacionadas ao produto;
- O componente afetivo está relacionado as emoções ou o sentimento do consumidor quanto a marca ou produto, que foram gerados através de alguma experiência afetiva com a situação.
- O componente conativo está relacionado com a probabilidade ou tendência do indivíduo em comportar-se de uma maneira específica.

As diversas formas dos processos de respostas dos compradores podem ser vistas através do quadro abaixo, que procura agrupar e classificar, em seus 4 quadrantes, produtos cujas respostas dos compradores sejam similares em suas origens. O quadro parte do princípio que as respostas são ora fruto da razão (lado esquerdo do cérebro), ora emocionais (lado direito do cérebro) e que se distinguem também pelo grau de envolvimento: alto ou baixo.

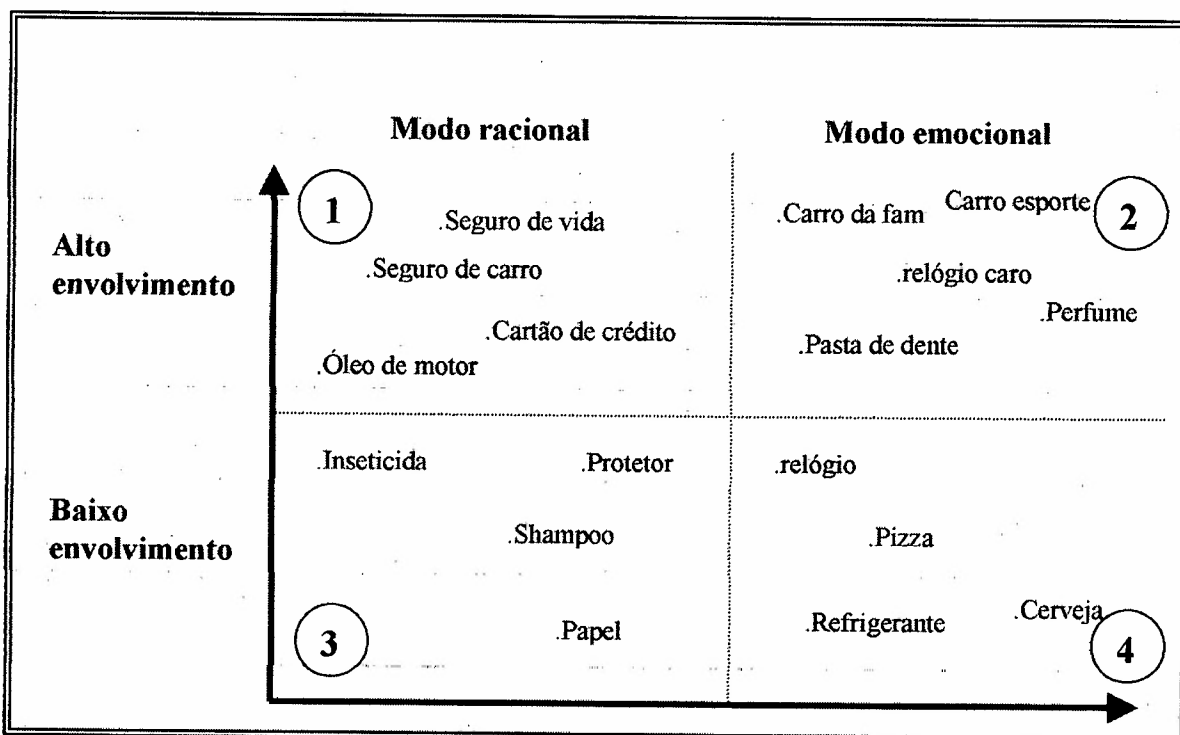


Fig. 4: Formas de respostas do consumidor (LAMBIN, 2000)

No quadrante 1, a ordem da estrutura é o chamado *Learn-feel-do* (aprendizado). Normalmente nesse quadrante são encontrados os produtos de preços elevados, de significado objetivo e com características funcionais importantes.

Os produtos do 2º. quadrante são menos importantes que apelo emocional, já que o produto ou marca revela o sistema de valores do comprador e estão relacionados a sua auto-estima. Aqui a estrutura é o *Feel-learn-do* (afetivo).

Para os produtos do 3º. quadrante o envolvimento é baixo e com uma tendência de se criar hábito de consumo por conveniência. A estrutura é a *Do-learn-feel* (Rotina).

Os produtos do 4º. quadrante estão relacionados com gostos pessoais que envolvem o imaginário e rápida satisfação, a estrutura é o *Do-feel-learn* (hedonismo).

5.2.3 PERCEPÇÃO

Segundo DIAS (2003, p. 74), percepção é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar uma imagem significativa do mundo.

As medidas de respostas cognitivas podem ser agrupadas em 3 categorias: conhecimento de marca, lembrança de publicidade e similaridades percebidas.

Segundo LAMBIN (2000), o conhecimento da marca é a habilidade de um potencial comprador para identificar uma marca com suficientes detalhes para propor, recomendar, escolher ou usar uma marca que atenda suas necessidades em uma determinada categoria de produto. Três tipos de conhecimentos de marcas podem ser distinguidos:

- Reconhecimento de marca** - Neste caso primeiramente o consumidor identifica a marca para em seguida associar a necessidade. Por exemplo, quando um consumidor diz que consome “Bom Bril” ele associou a marca ao produto palha de aço;
- Lembrança de marca** - Neste caso, o consumidor primeiro identifica uma necessidade e depois associa a alguma marca em específico.
- Top of mind**, ou seja, é a primeira marca que vem a lembrança de uma pessoa.

5.2.4 O IMPACTO DA TECNOLOGIA NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo Sheth, Mittal e Newman (1999), citado por DINIZ (2001), os avanços tecnológicos são uns dos principais fatores que determinam a mudança de comportamento dos consumidores. A tecnologia afeta o comportamento, à medida que:

- Altera o fluxo das informações e aprimora o acesso dos consumidores às alternativas de mercados;
- Disponibiliza gerações de novos produtos e serviços;
- Automatiza processos que proporcionam aos consumidores uma maior flexibilidade e controle, bem como um incremento na produtividade, possibilitando efetivar negócios de qualquer lugar e a qualquer hora;
- Produz bens e serviços personalizados.

A mudança no comportamento do consumidor leva a uma pressão para uma mudança no comportamento das empresas, à medida que as pessoas mudam a forma com que elas trabalham, gastam o seu tempo com lazer e fazem negócios elas passam a gerar novas necessidades.

5.3. ESTRATÉGIA

5.3.1 CONCEITO

Estratégia é uma palavra encontrada de forma abundante na literatura, principalmente em temas relacionados à vida empresarial, quer em livro, em *paper's* ou em artigos jornalísticos.

As definições do conceito de estratégia são tão diversas quanto os autores que as referem.

Para MINTZBERG E QUINN (1996), muito embora exista uma quantidade grande de definições de estratégia, não existe nenhuma definição que possa ser escolhida como a melhor de todas. O que existe são definições similares, que podem ser umas substituídas pelas outras, ou aquelas complementares.

Segundo MINTZBERG (1994) se for perguntado a alguém o que é estratégia, certamente as respostas serão:

- Estratégia é um plano, ou algo equivalente. Uma direção, um guia ou uma ação para o futuro.
- Estratégia é também um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo (base em experiências passadas).
- Estratégia é uma posição. Localização de determinados produtos em determinados mercados.
- Estratégia é uma perspectiva. Forma de uma organização para fazer as coisas.

Para MINTZBERG et al. (2000, p. 20), acrescentou-se a lista anterior mais uma definição de estratégia:

- Estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou um concorrente.

Além das definições de estratégia, MITZBERG et al (2000) citam que existem dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia:

- A Escola do design – estratégia como um processo de concepção
- A Escola do Planejamento – estratégia como um processo formal
- A Escola do posicionamento – estratégia como um processo analítico
- A Escola Empreendedora – estratégia como um visionário
- A Escola Cognitiva – estratégia como um processo mental
- A Escola de Aprendizagem – estratégia como um processo emergente
- A Escola do Poder – estratégia como um processo de negociação
- A Escola Cultural – estratégia como um processo coletivo
- A Escola Ambiental – estratégia como um processo reativo
- A Escola de Configuração – estratégia como um processo de formulação.

Segundo MITZBERG et al (2000, p. 274):

“.. a formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação. Deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante. E tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente..”

As empresas buscam implementar estratégias para obter vantagem competitiva. Esta vantagem, como será visto adiante, pode durar pouco tempo, principalmente em setores considerados de evolução rápida (FINE, 1999).

5.3.2 SEGMENTAÇÃO

Segundo WEINSTEIN (1995), segmentação de mercado é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes.

As empresas adotam estratégias baseada em segmentação de mercado, partindo-se do pressuposto que as pessoas são diferentes entre si, seja no sexo, no nível de escolaridade, no estado civil, em personalidade, e outras infinitas variáveis que certamente influenciam no processo de percepção, decisão de compra, avaliação de produtos, etc.

Ao segmentar as empresas conseguem aquilo que chamamos de "foco" no cliente alvo. São inúmeras as vantagens obtidas através da segmentação. Segundo DIAS (2003, p. 19), as principais vantagens são:

- Conhecer melhor o cliente, possibilitando oferecer um melhor serviço;
- Quantificar o mercado, definindo clientes em potencial;
- Definir tipo e intensidade da distribuição;
- Ter uma comunicação melhor com os clientes, já que conhecemos quais são os seus hábitos, necessidades e principais características deste grupo;
- Facilitar o trabalho de pesquisa de mercado, obtendo um maior número de informações deste mercado;
- Melhor posicionamento do produto e serviço, trazendo maiores benefícios aos clientes.

5.4 A ECONOMIA DA INFORMAÇÃO

Serão apresentados a seguir os principais conceitos para entender mais sobre a Economia da Informação.

5.4.1 O CONCEITO DA INFORMAÇÃO E O SEU CUSTO

A informação, segundo SHAPIRO & VARIAN (1999, p. 15) em essência é qualquer coisa que possa ser digitalizada, ou seja, codificada como um fluxo de bits. A origem desta informação pode ser de fontes extremamente variadas, como livros, resultados de jogos de futebol, bancos de dados, revistas, filmes, depoimentos, músicas, sites, entre outras, que podem ser transformadas em bens de informações. Desta forma, a informação pode ser transformada em valor.

O valor da informação depende do público alvo que está disposto a pagar pela mesma. Ela pode ter tanto um valor de entretenimento quanto um valor empresarial.

Para produzir uma informação temos um certo custo. Segundo SHAPIRO & VARIAN (1999, p. 15) a informação é cara para se produzir, mas barata para reproduzir. Um outro conceito também destacado é que a informação é um bem da experiência, ou seja, para que o consumidor consiga lhe atribuir um valor é necessário que ele experimente. Por exemplo, é preciso ler um livro primeiro para depois ser possível saber se o valor pago pelo livro valeu a pena ou não. Desta forma, a primeira barreira que as empresas que vendem informação tem que superar é de que os clientes deverão adquirir o bem sem experimentá-lo.

Atualmente as pessoas estão sendo verdadeiramente “engolidas” pela quantidade de informações disponíveis existentes. Um executivo durante um dia de trabalho passa o tempo todo recebendo informações, seja pela internet, por e-mails, por relatórios, pelas pessoas que estão ao seu redor, pelos jornais, por telefone, por fax, entre outros. O problema é que, conforme o economista Hebert Simon, ganhador do Prêmio Nobel da Economia, disse: “A riqueza da informação cria a pobreza da atenção”. Ele quis dizer que acessar a informação é fácil, o problema está na sobrecarga da informação. Pensando nestes conceitos, a ordem passou a ser **ganhar a atenção do cliente**.

5.4.2 TECNOLOGIA

Segundo SHAPIRO e VARIAN (1999), a tecnologia é o conjunto de tecnologia da informação e infra-estrutura que permite a distribuição da informação, aumentando o valor básico da própria informação. Através da tecnologia é possível fazer mais com a mesma informação.

Quando o assunto é economia da informação devem ser englobados os concorrentes, os fornecedores e também os clientes. Todos têm seu grau de importância na rede de relacionamentos. A decisão de fazer ou comprar faz parte da estratégia competitiva das empresas. De acordo com a estratégia escolhida, a empresa pode-se colocar em situação de aprisionamento, ou seja, a empresa pode ficar presa ao fornecedor, ocasionando uma certa imobilidade para prover mudanças em processos. Assim, o que hoje é ideal pode se tornar um problema no futuro (SHAPIRO e VARIAN, 1999).

Para SHAPIRO e VARIAN (1999, p. 23), a dependência da tecnologia da informação em sistemas significa que as empresas têm de focalizar não apenas seus concorrentes como também seus colaboradores e complementares.

As tecnologias da informação, as quais muitos consumidores se beneficiam delas, tendem a apresentar uma duradoura liderança por um longo período. É o caso, por exemplo, do telefone e do e-mail. Esta expansão resulta do *feedback* positivo, isto é, à medida que uma base é instalada, outros usuários passam a adotar o sistema.

Para SHAPIRO e VARIAN (1999, p. 28), a empresa que conhecer melhor os sistemas de informação e os produtos complementares estará mais bem posicionada para mover-se de modo rápido e agressivo. A concorrência é para se tornar um padrão e alcançar massa crítica.

5.4.3 O PREÇO DA INFORMAÇÃO

O desenvolvimento de tecnologia da informação tem contribuído para reduzir os custos com distribuição. É o caso das enciclopédias, que até a década passada eram vendidas a altos preços. Atualmente, foram substituídas por CD's com o mesmo conteúdo e preços valores expressivamente menores do que quando compradas no passado. Isto torna o custo de desenvolvimento do produto de informação muito mais crítico em relação aos demais custos marginais agregados ao produto.

Segundo SHAPIRO e VARIAN (1999), existem dois modelos de estratégia competitiva a serem seguidos:

- **A diferenciação do produto.** Se o produto for diferenciado acrescentará valor à informação bruta, podendo se destacar da concorrência;
- **A liderança de custo.** Deve ser alcançada através da economia de escala. Neste caso, mesmo a empresa não possuindo o melhor produto pode ter vantagem sobre os concorrentes, através de seus custos.

A estratégia a ser escolhida dependerá do tipo de mercado o qual a empresa atua. Se o mercado for diferenciado será necessário agregar valor à informação bruta, diferenciando o seu produto do concorrente. Já se a competição for diante de uma empresa dominante, o objetivo será conquistar a liderança por custo.

Para SHAPIRO e VARIAN (1999) a política de preços deve ser considerada, para qualquer que seja a estratégia adotada. A liderança deve ser por preço e por custo. O preço a ser cobrado dependerá da exclusividade da informação, da sua disponibilidade e do valor percebido pelos clientes.

Para se defender da ameaça de novos entrantes as empresas que possuem liderança em custos têm como arma o preço, uma vez que as economias de escalas propiciam a possibilidade de ter preços limite que permitam retardar a entrada de novos concorrentes.

SHAPIRO e VARIAN (1999) demonstram que muitas empresas que possuem liderança em custos e são possuidoras de marcas fortes hesitam em baixar os preços, calcando toda a sua estratégia na confiança pela força da marca. É importante ressaltar que, o valor da marca certamente é uma das pilstras que sustentam a fidelização do cliente, mas não significa uma barreira intransponível de forma a não permitir a entrada da concorrência.

Uma forma de diferenciar os produtos e serviços é através da sua personalização. Para isto, é necessário que a empresa conheça o seu cliente e tenha a capacidade de capturar as suas informações e armazenar estes dados, visando criar perfis diferenciados dos clientes e também descobrir a solução esperada dos produtos e serviços. Quanto maior for o valor percebido pelo cliente mais será possível aumentar o preço cobrado.

Com as tecnologias existentes, o maior problema que as empresas enfrentam não é colher as informações necessárias para conhecer o cliente a fundo, mas

ter um infra-estrutura adequada que permite utilizar efetivamente estas informações de forma a gerar resultados.

O efeito da rede, ou seja, aquele que direciona as pessoas a utilizarem um mesmo tipo de tecnologia contribui para a troca de experiência entre os usuários e também possibilita um fluxo de comunicação entre a empresa e os clientes.

5.4.4 CRIAÇÃO DE VERSÕES DA INFORMAÇÃO

SHAPIRO e VARIAN (1999) demonstram como ter uma linha de produtos obtendo o máximo de lucro na venda de informação. O lucro está tanto no valor total percebido pelo cliente quanto na fração que a empresa consegue extrair pela remuneração da informação. Para desenhar esta linha de produtos, SHAPIRO e VARIAN (1999) utilizam dois princípios:

- **Segmentação:** Oferecer produtos e serviços adequados as diferentes necessidades dos clientes.
- **Auto-Seleção:** Permite o cliente selecionar o tipo de versão que melhor atende as suas necessidades.

As principais dimensões, para SHAPIRO e VARIAN (1999), para criar uma linha de produtos adequada são:

- **Demora:** A informação não pode vir com atraso, senão pode perder totalmente o seu valor. Veja por exemplo o caso de cotações do mercado de ações, um simples atraso na informação pode significar a perda de um grande negócio;
- **Interface com o usuário:** Proporcionar aos clientes que pagam mais uma capacidade de busca mais poderosa. Os usuários mais experientes

têm uma tendência a pagarem mais pela informação, uma vez que a utilizam de forma mais intensa;

- **Conveniência:** Atribuir a estratégia considerações de conveniência tanto para o cliente quanto para a empresa. Uma das estratégias utilizadas pode ser a restrição do tempo ou do lugar onde a informação é utilizada;
- **Resolução por imagem:** Discriminar os preços de acordo com a resolução de imagens;
- **Velocidade de operação:** Ter produtos com velocidades diferenciadas para cada determinados nichos de clientes;
- **Flexibilidade de uso:** Capacidade de transformar o produto e serviço oferecido;
- **Capacidade:** Quantidade de informação disponibilizada para cada tipo de usuário;
- **Características e funções:** Diferentes características de produtos e serviços para cada segmento de mercado;
- **Abrangência:** Necessidade de ter informação de acordo com os diversos nichos de mercado, para atender somente as necessidades restritas aquele segmento;
- **Aborrecimento:** Tentativa de venda casada com um outro produto ou serviço;
- **Suporte:** Oferecer experimentação gratuita é um dos exemplos para romper a barreira da experimentação. No entanto, as empresas devem ficar atentas as promessas de suporte pós-venda.

5.4.5 RECONHECENDO O APRISIONAMENTO

Segundo SHAPIRO e VARIAN (1999, p. 126), quando o custo de mudar de uma marca ou tecnologia para uma outra é substancial, os usuários enfrentam o aprisionamento.

Os principais custos para efetuar a mudança, segundo SHAPIRO e VARIAN (1999) estão descritos na tabela a seguir:

Tabela 1: Tipo de aprisionamento e custos de troca a eles associados

Tipos de Aprisionamento	Custos de Troca
Compromissos contratuais	Indenizações compensatórias ou liquidadas
Compras de bens duráveis	Substituição de equipamento;tende a cair à medida que bem durável envelhece
Treinamento em marca específica	Aprender sobre um novo sistema, tanto custo direto quanto produtividade;tende a aumentar com o tempo
Informação e bancos de dados	Conversão de dados para um novo formato;tende a aumentar ao longo do tempo a medida que a coleção aumenta.
Fornecedores especializados	Financiamento de novo fornecedor; pode aumentar com o tempo se as aptidões forem difíceis de encontrar / manter (Custo para fechar o negócio. Ex: cotação)
Custos de busca	Custos combinados do comprador e do fornecedor;incluem o aprendizado sobre a qualidade de alternativas
Programas de lealdade	Quaisquer benefícios perdidos do fornecedor titular, mais a possível necessidade de reconstruir o uso acumulativo

Fonte: SHAPIRO e VARIAN (1999, p. 140)

Para SHAPIRO e VARIAN (1999) o sucesso da era da informação é conseguir ter produtos e serviços proprietários que instaladas em uma grande base de clientes consigam gerar situações de aprisionamento.

5.5. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE COMPETITIVIDADE

Os fundamentos teóricos que servirão como base para avaliar melhor o estudo de caso serão apresentados neste capítulo.

5.5.1 CONCEITOS E ANÁLISES DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS (PORTER, 1996)

Segundo PORTER (1996), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia com o seu meio ambiente.

Uma empresa precisa não somente ter bons indicadores internos quantitativos (produtividade, receita, lucro), como também deve estar atenta as forças externas que afetam o seu negócio.

PORTER (1996) desenvolveu o modelo das cinco forças competitivas, que demonstram a intensidade como estes fatores externos afetam uma empresa, conforme apresentado a seguir:

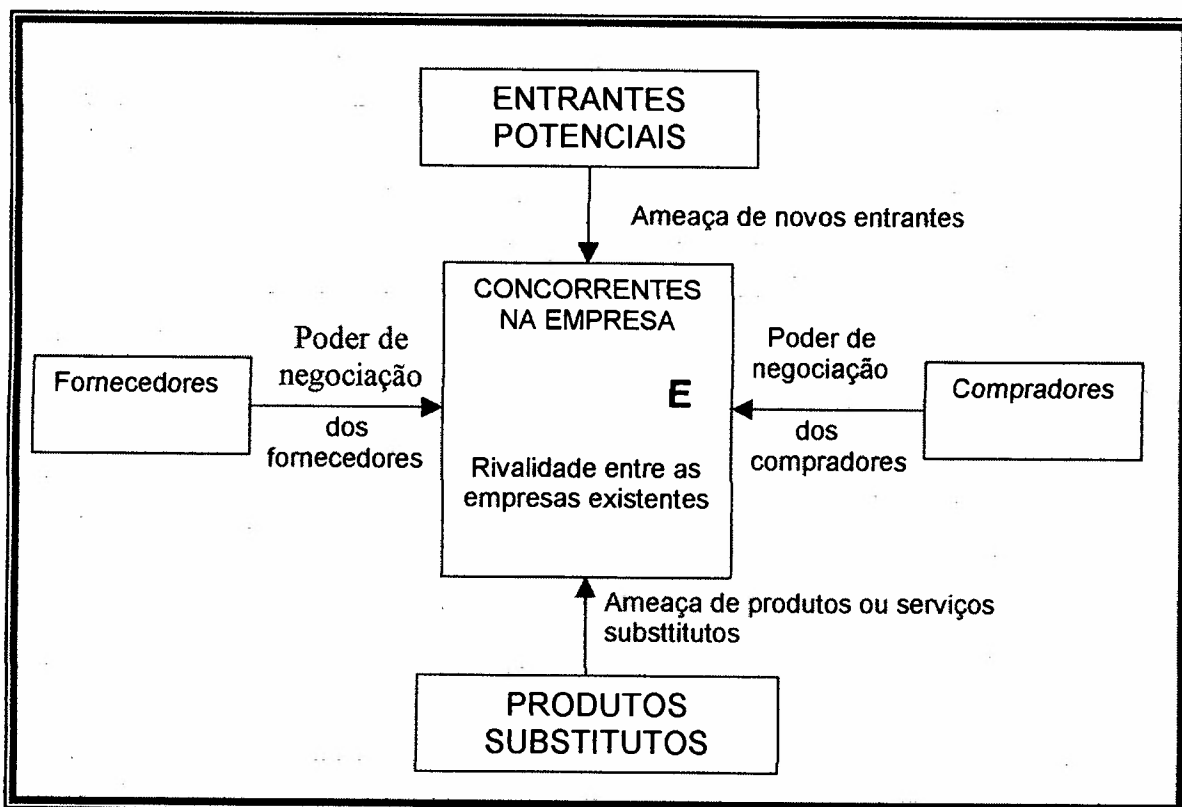


Fig. 5: Modelo das 5 forças competitivas

Fonte: PORTER (1986, pg 23)

5.5.1.1 Novos entrantes e competidores

Segundo PORTER (1996), este tipo de ameaça traz para a empresa a possibilidade da entrada de novos concorrentes capazes de brigar para ganhar market share, ou seja, maior participação no mercado. Como meio de defesa, uma empresa precisa estar constantemente analisando o mercado e implantando barreiras de entrada, o que reduz esta ameaça.

Temos oito tipos de barreiras de entrada:

- **Economias de escala** – redução de custo unitário de produto a medida que aumentamos a quantidade produzida. Significa uma barreira pois um concorrente ao entrar neste mercado para ter um custo compatível terá que produzir em larga escala, tornando-se uma operação de alto risco;

- **Diferenciação do produto** – a empresa que já está atuando no mercado já possui uma marca mais consolidada, e muitas vezes já ganhou fidelidade / lealdade dos consumidores. O concorrente terá um custo adicional com publicidade e outras ações para passar da fase de experimentação e quebrar o vínculo criado com a marca existente;
- **Necessidades de capital** – torna-se uma barreira de entrada quando é necessário grande investimento para iniciar o negócio;
- **Custos de mudança** – são os relativos a mudança de fornecedor e a qualificação dos mesmos;
- **Acessos aos canais de distribuição** – a empresa concorrente precisa criar seus próprios canais de distribuição para que seu produto chegue ao consumidor;
- **Desvantagem de custo independente da escala** – casos em que a empresa existente já possua “*know how*”, tecnologia e profissionais especializados;
- **Política governamental** – o governo pode impedir a entrada de novas empresas no mercado;
- **Retaliação prevista** – os concorrentes já existentes podem responder com rigor ao novo concorrente, com ações do tipo baixa no preço, por exemplo.

5.5.1.2 Produtos Substitutos

Para PORTER (1996), produtos substitutos são aqueles que competem com os produtos de uma determinada empresa, porém não são iguais em suas configurações. Como exemplo podemos citar o produto margarina que pode substituir a manteiga. O principal problema de produtos substitutos está no preço, portanto o *trade-off* preço-desempenho é muito avaliado pelos consumidores e deve ser muito bem contrabalançado pela empresa.

5.5.1.3 O poder dos Compradores

Em compradores associamos o seu poder de barganha perante a empresa. São eles que podem forçar a empresa a baixar preços, melhorar a qualidade, ter mais oferta de produtos, aproveitando-se dos diversos concorrentes existentes no mercado (PORTER, 1996). Eles terão mais força à medida que:

- Efetuarem compras em grandes volumes;
- Terem mais sensibilidade a preços como parte de seus custos;
- Terem maior facilidade de se encontrar fornecedores alternativos;
- Não é necessário dispor de grandes custos para troca de fornecedores;
- O seu produto ter pouca margem de lucro e reduzir custo for essencial para o seu negócio;
- Tenham maior facilidade de verticalização;
- O produto ao for importante para a qualidade do produto/serviço do comprador, e,

- O comprador detém informações sobre demanda, preços ou custo de fornecedores.

5.5.1.4 O Poder dos Fornecedores

Segundo PORTER (1996), os fornecedores podem se tornar uma ameaça quanto mais poder de negociação eles tiverem sobre os participantes do setor o qual a empresa está inserida. Um grupo de fornecedores é considerado poderoso se:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que o setor para o qual ele vende;
- Não possui muitos produtos substitutos;
- O comprador não é um cliente importante;
- O produto o qual ele fornece é muito importante para o comprador;
- O comprador tem custo de mudança para trocar de fornecedor, uma vez que este possui um produto diferenciado;
- O grupo de fornecedores é uma ameaça a integração horizontal;
- No caso de mão de obra, o seu grau de organização e a possibilidade da oferta de sortimentos escassos de mão de obra poder se expandir.

Cabe a empresa identificar e analisar profundamente a intensidade de cada uma destas forças, em seu meio ambiente, para que ela possa defender-se de cada uma destas pressões competitivas e reposicionar-se estrategicamente, buscando obter o máximo de retorno possível.

5.5.2 CONCEITOS E ANÁLISES DOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO E CRITÉRIOS COMPETITIVOS (SLACK, 1999)

Segundo SLACK (1999), para qualquer organização que deseje ser bem sucedida a longo prazo, a contribuição de sua função produção é vital. Ele atribui a sua estratégia em obter vantagem competitiva através da produção, por meio de cinco objetivos de desempenho, conforme segue:

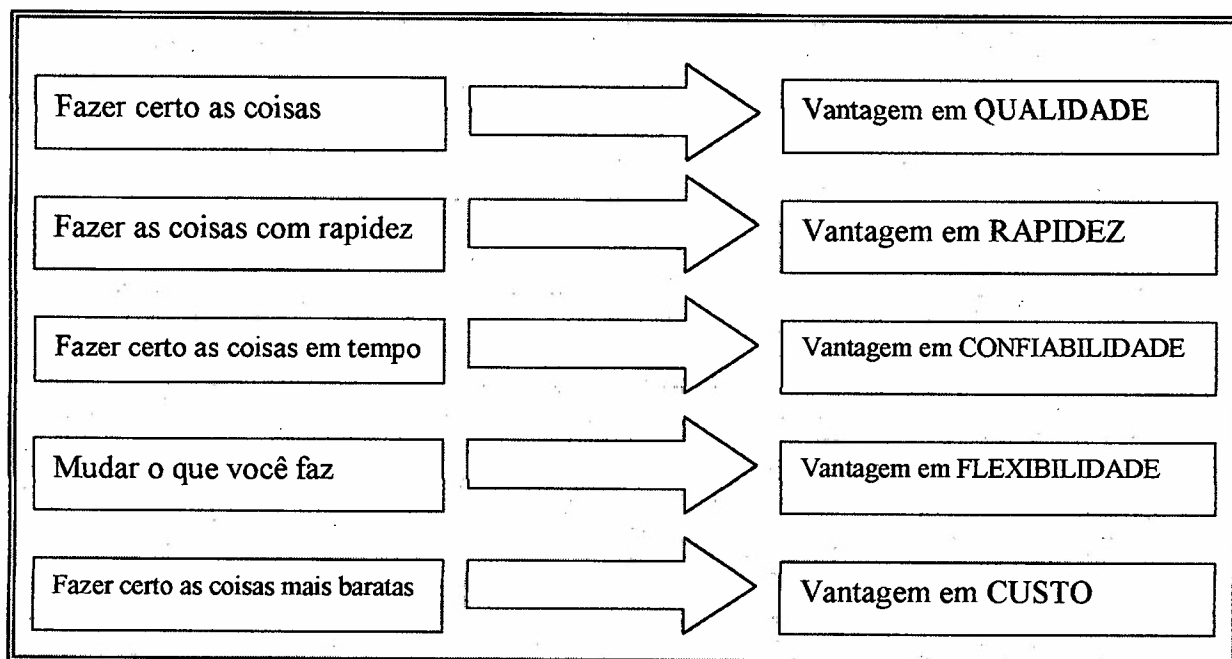


Fig. 6 : Objetivos de Desempenho
Fonte: SLACK (1993)

5.5.2.1 Objetivo de Custo

Para empresas que tem uma grande concorrência em preços, custo é fator primordial. Desta forma, uma empresa precisa ter muito bem mapeado onde estão sendo gastos os seus recursos, de forma a otimizá-los o máximo possível, refletindo em redução de custo (SLACK, 1999).

Todos os próximos objetivos a serem apresentados trarão reflexos nos custos da empresa. Em objetivo qualidade, empresas com alto nível de qualidade

desperdiçam menos tempo e esforço com retrabalho. No objetivo rapidez veremos que é possível reduzir o nível de estoque e tornar a operação como um todo mais dinâmica. Um outro ponto a ser considerado é que as operações confiáveis tornam mais previsíveis as operações internas e externas e a flexibilidade nos adapta a respostas mais ágeis, reduzindo as chances de desperdício de tempo e possibilitando mudar rapidamente as atividades, sem parar a cadeia produtiva.

5.5.2.2 Objetivo Qualidade

Os aspectos ligados a Qualidade nas últimas décadas foram bastante focados. Quem não ouviu falar em Qualidade Total, Controle da Qualidade e Certificado de Qualidade Internacional.

Segundo Slack (1999), bons níveis de qualidade estão intrinsecamente ligados a redução de custo. Isto porque, quando um serviço é bem executado, evitamos retrabalho, desperdícios de materiais e todos os custos que estarão atribuídos para corrigir determinados problemas.

Além disto, a qualidade significa também atender bem o cliente, no tempo certo, com produtos disponíveis, aumentando tanto a confiabilidade do cliente como também a sua confiabilidade nos produtos / serviços.

É possível afirmar que a qualidade tem grande influência no nível de satisfação dos clientes.

5.5.2.3 Objetivo Confiabilidade

Confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens e serviços quando foram prometidos (Slack, 1999). Em geral, a medida de confiabilidade é tomada após a entrega do produto / serviço

e está intrinsecamente ligada a perspectiva do consumidor. No entanto, a confiabilidade também tem ganhos internos na empresa, uma vez que os clientes internos também julgam o trabalho alheio, ou seja, de seus fornecedores internos.

Os principais ganhos em ter um bom nível de confiabilidade, ainda segundo Slack (1999), são:

Confiabilidade economiza tempo – Posso confiar mais no meu fornecedor de que a sua entrega será feita no prazo certo, por exemplo.

Confiabilidade economiza dinheiro – Evito perder tempo com questões pouco produtivas e direciono a energia para ganhos operacionais extras.

Confiabilidade dá estabilidade – Quando maior for o nível de confiabilidade entre as partes maior será a previsibilidade das operações. Desta forma, cada elo da cadeia poderá se concentrar em melhorar a sua atividade.

5.5.2.4 Objetivo Rapidez

O significado de rapidez, segundo Slack (1999), é quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos e serviços. Este é o significado de rapidez, do ponto de vista do cliente. No entanto, a rapidez nas operações internas da empresa também é importante, uma vez que a rapidez interna poderá oferecer benefícios complementares e em muitos casos está diretamente ligada ao atendimento das expectativas do cliente.

Podemos ver benefícios deste conceito de rapidez quando falamos por exemplo em reduzir ou tornar mais ágil o ciclo de desenvolvimento de produto e da sua produção em si.

Um outro ponto abordado por Slack (1999) é que rapidez reduz risco, e esta premissa tem por base de que é menos arriscado efetuar previsões a curto prazo do que a longo prazo.

5.5.2.5 Objetivo Flexibilidade

Quando falamos em uma organização empresarial, flexibilidade significa ser capaz de mudar a forma com que se faz alguma coisa, de forma a satisfazer as exigências dos consumidores.

Segundo Slack (1999), a mudança deve atender quatro tipos de exigências:

- Flexibilidade de produto / serviço;
- Flexibilidade de composto (mix) – ampla variedade ou composto de produtos e serviços;
- Flexibilidade de volume – habilidade em se ajustar ao número de consumidores atendidos, por exemplo;
- Flexibilidade de entrega – tempos de entrega diferentes (reprogramação).

Os ganhos internos estão ligados a maior agilidade à reposta, de forma a maximizar o tempo e manter a confiabilidade.

5.5.2.6 Estratégia de Negócio versus Objetivos de Desempenho

Obviamente os consumidores têm influência direta nos objetivos de desempenho e eles determinam a forma com que uma empresa deve focar cada uma destes objetivos.

Os fatores que definem as exigências dos clientes são chamados fatores competitivos. Primeiramente, a empresa deve conhecer os seus consumidores de forma a traduzir o que é mais importante para eles, ou seja, quanto eles valorizam os fatores competitivos.

Para descobrir quais são os fatores competitivos, destacam-se os fatores “ganhadores de pedido”, os “qualificadores” e os menos importantes.

Os critérios ganhadores de pedido são as razões chaves para a compra de um determinado produto / serviço.

Os critérios qualificadores são aqueles em que a empresa deve estar em um patamar mínimo considerável para que o consumidor consiga considera-lo como um potencial fornecedor, abaixo deste nível ele sequer será considerado. Por outro lado, ter uma melhora muito acima do nível exigido pelos consumidores não trará grandes benefícios.

Vamos também considerar os critérios menos importantes, que são aqueles que não influenciam os clientes de forma significativa.

5.5.3 CONCEITOS DE PACOTE DE VALOR PARA O CLIENTE (ALBRECHT, 1994)

Segundo Albrecht (1994), a velocidade atual das mudanças nas economias, mercados e setores industriais estão superando a capacidade que a estrutura convencional corporativa possui de acompanhá-las. Ondas de choque, como o colapso mundial do comunismo, a revolução digital-eletrônica, o “milagre da qualidade” dos japoneses e a chamada onda da idade, são poderosos o suficiente para mudar a estrutura e as regras para se fazer negócios em alguns setores industriais. Os velhos fundamentos não existem mais. Temos de descobrir os novos fundamentos.

Uma empresa precisa saber quem ela é, ou seja, descobrir a sua própria identidade e o que a impulsiona ou a impulsionará para o sucesso, aos olhos do cliente. Neste sentido, os líderes das empresas têm papel fundamental, eles têm que saber qual é a visão da empresa, além de fazer as pessoas da organização torná-la realidade.

Sabendo qual é a visão de uma empresa, é possível, através de conceitos de criação de valor para o cliente, filosofia e valores da própria empresa, chegar a sua missão. A missão demonstrará os meios para gerar valor para os clientes e atingir o sucesso da organização.

O próximo passo é entender o ambiente de negócio o qual a empresa está inserida. É o chamado exame ambiental, que possibilitará a empresa estudar melhor todas as possíveis ondas de choques, tendências e acontecimentos que a empresa deve lidar. São elas: clientela, concorrência, econômica, tecnológica, social, política, jurídica e física.

Ainda neste nível, é necessário saber qual a infra-estrutura usada para criar valor para o cliente, ou seja, o sistema de entrega ao cliente. É a reunião de pessoas, sistemas, processos e experiências com os quais o cliente entra em

contato para ter suas necessidades atendidas. Os setes componentes do pacote de valor para o cliente são:

- Ambiental – o ambiente o qual o cliente experimenta o produto / serviço
- Sensorial – as impressões sensoriais que o cliente tem
- Interpessoal – A interação que o cliente tem com os funcionários ou pessoas que entregam o produto / serviço
- Procedimentos – são aqueles procedimentos em que a empresa solicita ao cliente para fazer negócio com ela (Ex: preenchimento de formulário)
- Entregas – o que o cliente assume como custódia durante a realização do serviço (Ex: um item comprado, documentos para viagem, etc)
- Informativa – relacionado a experiência do cliente. Obter as informações necessárias para desempenhar-se como cliente (Ex: decifrar extrato bancário)
- Financeira – Preço pago pela experiência.

Entendendo o ambiente de negócio e sabendo qual o pacote de valor do Cliente é possível estabelecer a estratégia e a lógica dos negócios. Neste ponto algumas perguntas devem ser respondidas, entre elas: Como teremos acesso aos nossos clientes? Quais premissas de valor introduziremos no mercado? Como obteremos lucro e crescimento para atingir o desempenho econômico? Como se organizar para atingir todas as premissas estabelecidas?

Ao estabelecermos a estratégia e lógicas do negócio devemos ter certeza de que estamos alcançando-as. Para isto, devemos ter alvos de negócios, que são os indicadores objetivos do sucesso do negócio. E, para finalizar definem-se o alvo do negócio e as áreas chaves de resultados, onde a eficiência e a eficácia devem ser superiores para que os objetivos competitivos sejam atingidos.

O planejamento da ação resulta em alvos cuidadosamente escolhidos e o que se deseja chegar em cada um deles, através do estabelecimento de metas.

Toda esta discussão faz menção aos conceitos de estratégia propostos por Albrecht (1994), conforme figura a seguir:

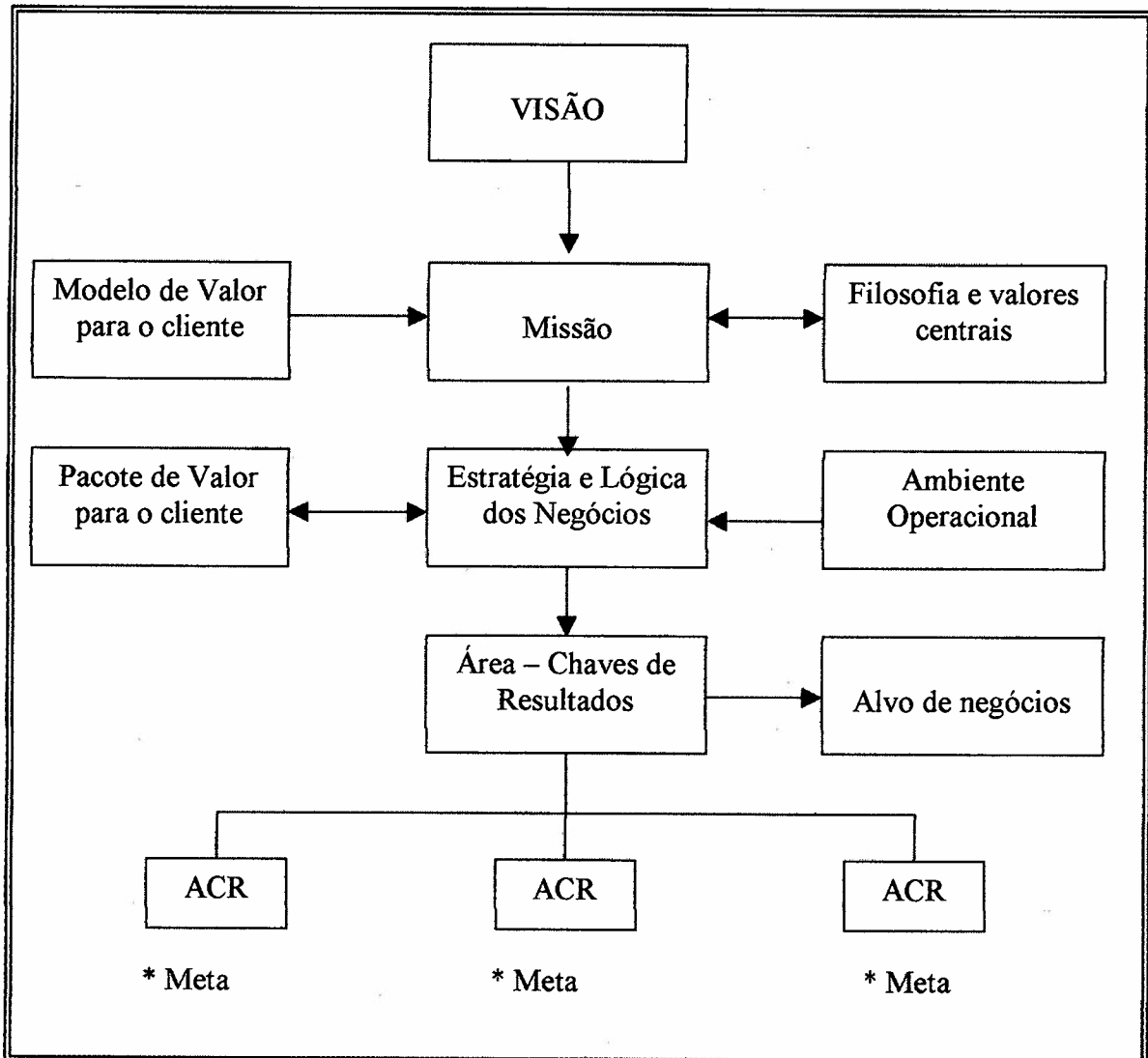


Fig. 7: O modelo de estratégia competitiva (ALBRECHT, 1994)

Algo importante a ser lembrado é que o sucesso não é para sempre. Os executivos devem estar raciocinando estrategicamente o tempo todo e de olho em tudo que está a sua volta e também no futuro.

5.5.4 CONCEITOS DE VELOCIDADE EVOLUTIVA DOS SETORES (FINE, 1999)

O modelo de estratégia de FINE (1999) demonstrado em Mercados em Evolução Contínua, se fundamenta no princípio do dinamismo dos mercados. Para sobreviver às empresas devem ser capazes de se anteciparem às mudanças e serem flexíveis o bastante para se adaptar nesse ambiente de contínua transformação / mutação.

Para Fine (1999), cada setor tem o seu próprio ciclo de vida evolutiva, ou seja, tem a sua própria velocidade para introduzir novos produtos, processos e mudanças organizacionais. Alguns negócios exigem mudanças mais rápidas do que outras. É o caso, por exemplo, de empresas de tecnologia, como a Intel, cujos produtos se tornam obsoletos em questão de meses e a sua sobrevivência empresarial vive em constante risco.

Assim, é necessário ter uma avaliação constante dos rumos estratégicos adotados por uma empresa.

Os setores considerados de alta velocidade evolutiva e, portanto, de alta incerteza tendem a adotarem estratégias de proteção. Como, em geral elas possuem cadeias complexas, envolvendo uma quantidade grande empresas de tecnologias e serviços, conseguir ter eficiência e eficácia nesta cadeia trará uma grande vantagem para estes tipos de empresas. As mudanças são constantes e adotar estratégias de alta oportunidade pode significar deixar de ser um fornecedor de componentes para ser o dominador da cadeia. Uma outra estratégia pode ser a de fornecer produtos considerados críticos para a cadeia.

Os principais vetores da velocidade competitiva são inovação tecnológica e intensidade competitiva. Uma única evolução tecnológica pode impulsionar as velocidades evolutivas de um setor, como um catalisador. Veja como os Caixas Eletrônicos mudaram a vida dos clientes de Bancos e também do sistema

Bancário. Isto sem entrar em detalhes de como a Internet mudou para sempre o relacionamento do cliente com os Bancos.

Fine (1999) enfatiza que vantagem competitiva pode existir, mas toda vantagem competitiva é temporária. E a sua vitalidade depende da velocidade evolutiva do mercado o qual a empresa/setor atuam.

Para compreender melhor a teoria desenvolvida por Fine (1999), ele apresentou as estratégias empresariais através das forças da hélice dupla.

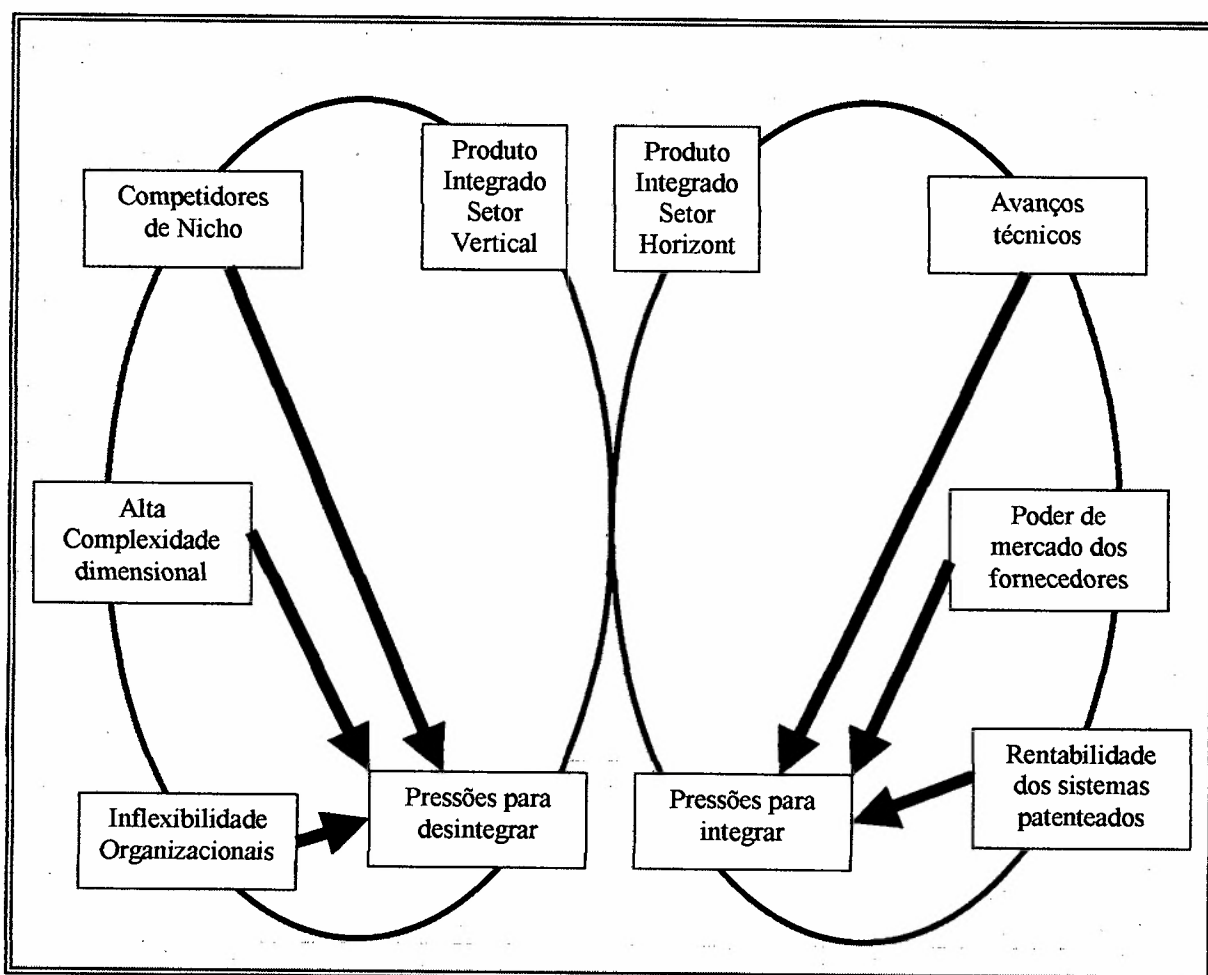


Fig. 8: Mercados em evolução constante (FINE, 1999, p. 58)

A figura mostra que, quando a estrutura setorial é vertical e a arquitetura do produto é integrada, as forças de desintegração atuam no sentido da configuração horizontal e modular.

As forças que pressionam para desintegrar são à entrada de competidores no nicho, o desafio de se manter à frente em muitas dimensões da tecnologia e dos mercados e as inflexibilidades burocráticas e organizacionais que existem em muitas empresas.

Para as empresas que possuem uma estrutura horizontal, outros conjuntos de forças pressionam para uma maior integração.

Estas forças incluem os avanços técnicos num subsistema, capazes de transformá-lo na mercadoria escassa da cadeia. Um poder de mercado dos fornecedores e aquele que desenvolve soluções integradas patenteadas.

Neste mercado de alta velocidade evolutiva, as empresas não podem focar as suas capacidades olhando apenas para o seu negócio. O pensamento estratégico tem que ultrapassar fronteiras e estar na totalidade da cadeia de fornecimento.

Estudos demonstram o quanto os elos de uma cadeia de fornecimento, ou seja, todas as empresas desde a obtenção de matéria prima até o consumidor final, estão interligados e inter-relacionados entre si. Quando uma pequena mudança na demanda do consumidor final reflete na ponta da cadeia de fornecimento causa um efeito na cadeia como um todo o qual denominamos "efeito do chicote de boi" (*"Bull-ship effect"*). Uma pequena variação na demanda do consumidor se intensifica cada vez mais sobre o planejamento / produção da cadeia a medida que se afasta do último elo (consumidor). As empresas deve estar de olho e acompanhar todo movimento que acontece com o consumidor final.

Após a análise da hélice dupla, vimos que existe uma sincronização da arquitetura do produto com a evolução das estruturas do setor e da cadeia de fornecimento. No entanto, a simultaneidade é necessária para garantir a perfeita sintonia entre produto, processos e cadeia de fornecimento.

Dentro deste modelo, Fine (1999), apresenta uma análise separada destas três dimensões.

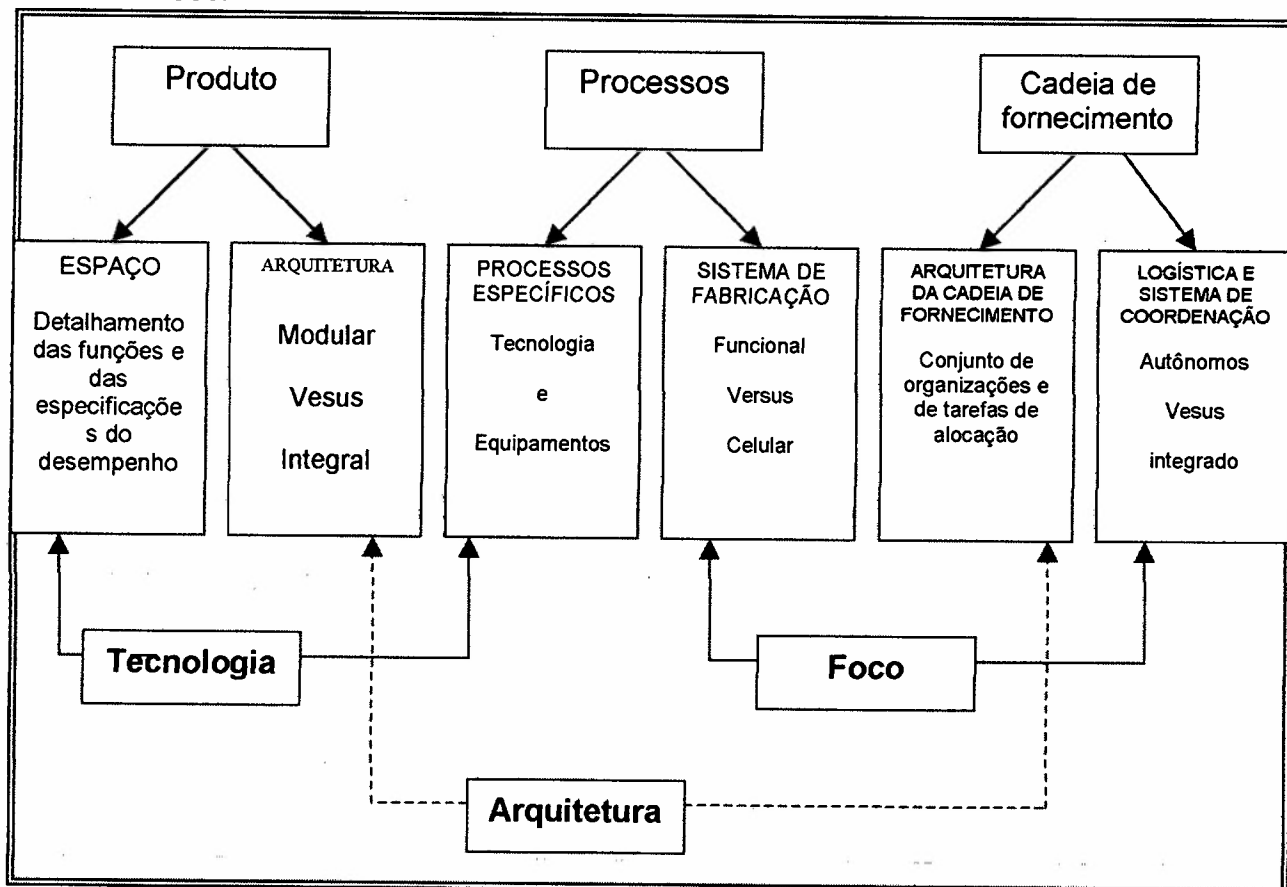


Fig.9: Modelo de decisão: Foco – Arquitetura – Tecnologia (FINE, 1999, p. 152)

As setas indicam os vínculos entre as três atividades, enfatizando os pontos em que o desenvolvimento simultâneo possui importância transcendental.

O elo da tecnologia interliga a coordenação do projeto do produto com a capacidade do processo.

O desenvolvimento do produto ainda deve estar relacionado com a cadeia de fornecimento.

As decisões de Foco interligam as escolhas sobre o projeto do sistema de fabricação com as referentes à logística e ao projeto do sistema de materiais.

A definição ou redefinição da cadeia é importantíssima para decidir se o produto será modularizado, e neste caso facilitará a terceirização de componentes, ou integrado. Cada qual com suas vantagens e desvantagens.

A decisão de fazer ou comprar não é tão simples quanto aparenta. Posso decidir que vou modularizar o produto e para isto ter uma estrutura mais verticalizada.

Fine (1999), para facilitar o dilema de fazer versus comprar, apresenta uma grade quadridimensional, composta de quatro tipos de interdependências, representadas a seguir:

O Item é integrado (Não sujeito ao desmembramento)	<p style="text-align: center;">ARMADILHA POTENCIAL NA TERCEIRIZAÇÃO</p> <p>Os seus parceiros podem superá-lo. Têm tanto ou mais conhecimento e são capazes de obter mesmos elementos.</p>	<p style="text-align: center;">MELHOR OPORTUNIDADE DE TERCEIRIZAÇÃO</p> <p>A empresa compreende o objeto da terceirização, tem condições de inseri-lo no processo ou no produto e quase sempre é capaz de obtê-lo de diversas fontes. Provavelmente, não representa uma vantagem competitiva em si mesmo. A terceirização significa preservar a atenção para áreas onde se desfruta de vantagem competitiva, como integração e outras.</p>
	<p style="text-align: center;">PIOR SITUAÇÃO DE TERCEIRIZAÇÃO</p> <p>A empresa não compreende o objeto da terceirização e não sabe como integrá-lo. O resultado talvez seja o fracasso, pois se gastará muito tempo em retrabalho e reanálise.</p>	<p style="text-align: center;">POSSIBILIDADE DE CONVIVER COM A TERCEIRIZAÇÃO</p> <p>A empresa sabe como integrar o item, sendo possível manter a vantagem competitiva, mesmo que outros tenham acesso ao mesmo item.</p>
Item é modular (Sujeito ao desmembramento)		

Fig. 10: Matriz da dependência organizacional e da possibilidade de desmembramento do produto (FINE, 1999)

Incluindo a esta análise a quantidade de fornecedores e a velocidade do setor evolutiva ou alta, a matriz passa a ser:

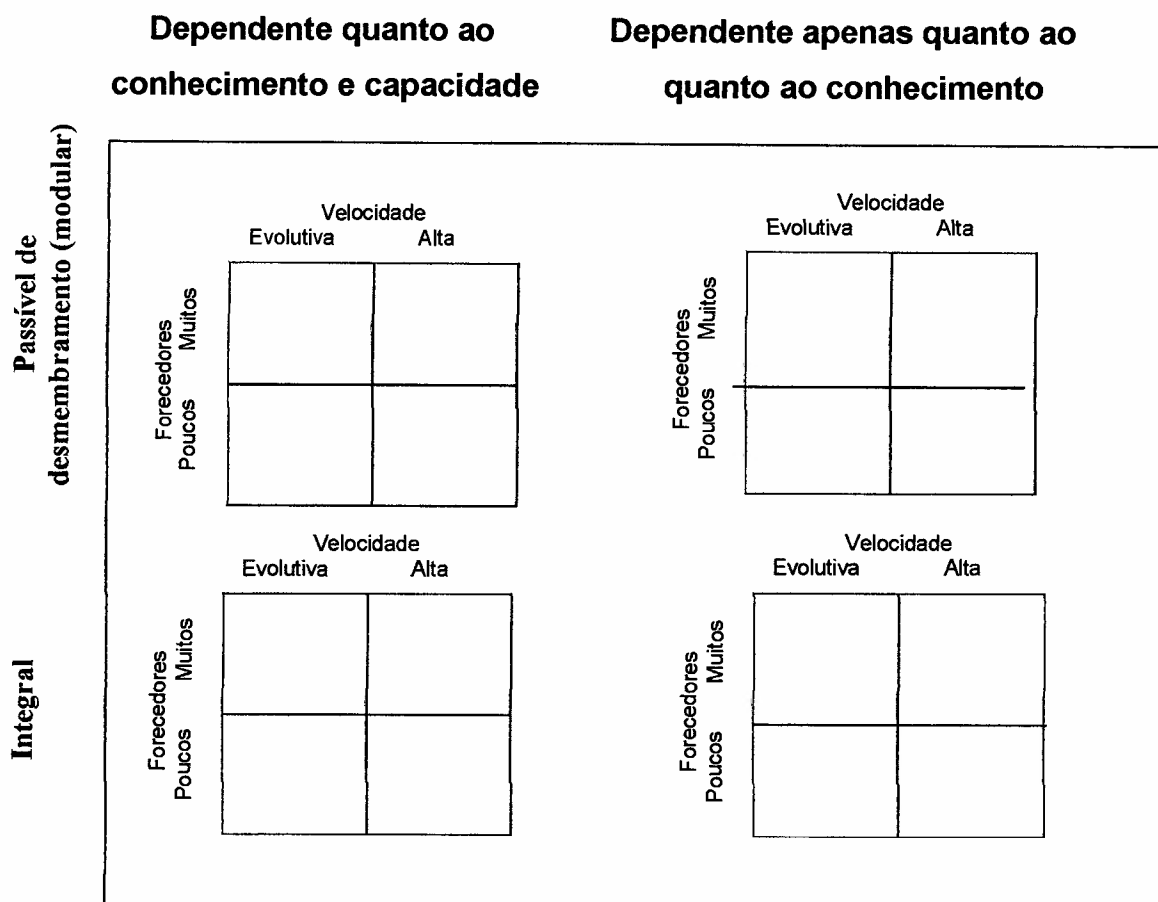


Fig. 11: Matriz da análise de decisão fazer versus comprar: competitividade do setor, dependência, velocidade evolutiva e possibilidade de desmembramento (FINE, 1999)

Mas é importante lembrar que nem toda estratégia é para sempre, e como visto no modelo da hélice dupla, os movimentos cíclicos pelos quais as empresas passam, podem pressionar a uma mudança de estratégia para .

5.5.5 CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS (HAMEL,2000)

Segundo HAMEL (2000) a nova era é a era da revolução, a qual substituiu a era do progresso. Nesta nova era não há tempo para evoluir lentamente, já que não existe mais o equilíbrio e a continuidade. Se a empresa não acompanhar este ritmo frenético de mudanças, não demora muito e ela passa de líder para retardatária. Esta diferença de tempo, que antes era de décadas, atualmente pode significar meses. Em função disto, HAMEL (2000) diz que as empresas precisam estar reinventando suas estratégias ano após ano.

Nesta nova era a melhoria contínua virou commodity e o seu valor é apenas marginal na era da revolução. Da mesma forma que adotar estratégias convergentes é um péssimo negócio, ou seja, se uma empresa acha que as suas estratégias se assemelham a de seus concorrentes, isto não é um bom negócio.

Segundo HAMEL (2000) esta convergência acontece porque as empresas adotam modelos de negócio que foram implementados por uma outra empresa e tiveram bons resultados. E não é só imitação de modelos de negócio, mas também de produtos, de adoção de mesmo canais de distribuição, de mesma segmentação de mercado, e assim por diante.

HAMEL (2000) diz que na nova economia a unidade de análise da inovação não é o produto ou a tecnologia e sim o conceito de negócio. A inovação do conceito de negócio parte do pressuposto de que a única forma de se defender da hipercompetitividade, pelo menos temporariamente, é ter um modelo de negócio que seja muito diferente e deixem os concorrentes bastante preocupados.

O Modelo de negócio proposto por HAMEL (2000) segue quatro grandes componentes:

- Estratégia Essencial
- Recursos Estratégicos
- Interface com o cliente
- Rede de Valor

Cada um desses componentes são interligados entre si, conforme representado pela figura abaixo:

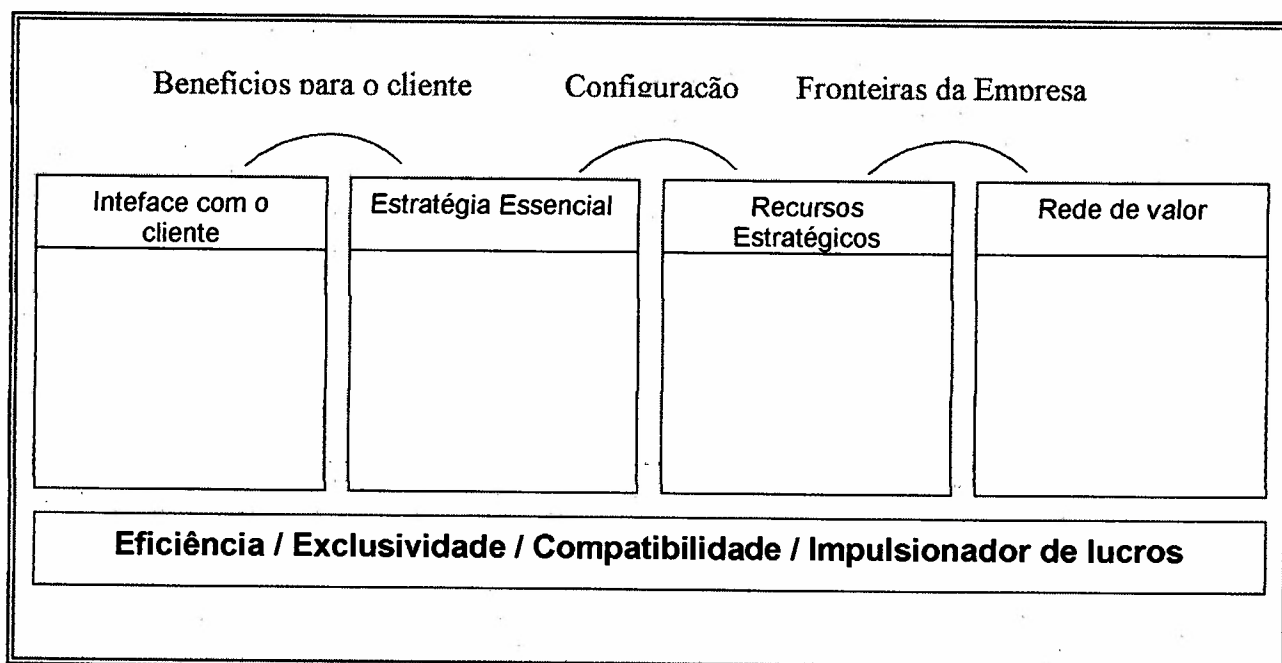


Fig. 12: Modelo de Conceito de Negócio (HAMEL, 2000)

O primeiro passo para a construção do modelo de conceito de negócio, é a existência e avaliação da sua estratégia essencial. A estratégia essencial é composta pelos seguintes elementos:

Missão do negócio: Este é o objetivo da estratégia, ou seja, o que o modelo de negócio pretende. Inclui-se nesta missão os sonhos da empresa, onde a empresa quer chegar e qual a diferença que a empresa vai oferecer.

- **Escopo Produto / Mercado:** Define as fronteiras da empresa, isto é, onde a empresa compete e onde ela não compete. A pergunta é o nosso escopo está adequado? Podemos oferecer mais?
- **Base de diferenciação:** Como a empresa se diferencia de seus competidores e existe possibilidade de outras dimensões de diferenciação.

Uma vantagem competitiva sustentável é baseada em recursos específicos da empresa. Segundo HAMEL (2000) estes recursos são compostos por:

- **Competências essenciais:** É aquilo que a empresa tem como conhecimentos, habilidades e capacidades exclusivas.
- **Ativos estratégicos:** Marcas, patentes, infra-estrutura, padrões, dados sobre os clientes, localização de seus pontos de vendas, entre outros.
- **Processos essenciais:** métodos e rotinas usados para a transformação de insumos em produto final. Tratam-se de atividades e não de ativos ou habilidades. A pergunta que deve ser feita é quais são os processos que agregam valor aos clientes e que são competitivos pela sua exclusividade.

O que interliga as Estratégias essenciais e os recursos estratégicos é a configuração. Ela define a forma pela qual os ativos, conhecimentos e habilidades se relacionam para obter uma estratégia.

O terceiro ponto considerado no modelo de conceito de negócio é a Interface com o Cliente. Este componente tem quatro elementos:

- **Efetivação e Suporte:** É a forma com que a empresa consegue alcançar os clientes. São os canais de distribuição, suporte, etc.

- **Informação e Insights:** São os conhecimentos advindos do relacionamento com os clientes e que se tornam grandes ferramentas para prestar bons serviços aos clientes. Permite a personificação do produto / serviço. Este elemento deixa claro que as empresas precisam ter domínio do cliente, isto é, conhecer todos os clientes em profundidade.
- **Dinâmica de Relacionamento:** É a interação entre produtor e cliente. Este elemento nos mostra que além de uma relação física pode existir um relacionamento emocional entre a empresa e o cliente. O relacionamento emocional pode se tornar uma vantagem competitiva.
- **Estrutura de preços:** Existem muitas formas de uma empresa cobrar pelos seus produtos ou serviços. A forma com que é definida esta cobrança pode se tornar uma oportunidade de inovar o conceito de negócio. É necessário saber se existem paradigmas de preços no produto / serviço, se a empresa tem sensibilidade e noção quanto a percepção dos clientes quanto aos preços cobrados, e assim por diante.

O que relaciona a Estratégia Essencial ao Interface com o cliente é o benefício com o cliente. Estes benefícios são as necessidades que estão sendo satisfeitas na percepção dos clientes.

Neste caso, as principais perguntas que devem ser respondidas são: quais são os benefícios que estamos oferecendo aos clientes? Qual é a necessidade que pretendemos atender? Estamos oferecendo benefícios que não são importantes para os clientes?

O último ponto considerado neste modelo é a Rede de Valor. Os elementos que a compõe são:

- **Fornecedores:** É o montante da cadeia de valor em relação do produtor final. O relacionamento com os fornecedores pode ser essencial para a construção de um novo modelo de negócio.
- **Parceiros:** São os fornecedores de componentes críticos do produto final. O relacionamento passa a ser mais horizontal do que o estabelecido com os fornecedores.
- **Coalizões:** Trata-se da coalizão com outros concorrentes que se assemelham com a empresa. Pode ser utilizada quando, por exemplo, o investimento em tecnologia é muito alto e o risco é alto. Os membros da coalizão passam a ser parceiros no risco e nas recompensas da revolução.

A Interligação entre Recursos Estratégicos e Rede de Valor são as fronteiras da empresa. Nela estão as decisões do que deve ser feito pela empresa e o que pode ser transferido para a rede de valor.

As principais questões a serem respondidas para esta interligação são: Existe alguma chance de uma desverticalização? Quais são as fronteiras do negócio, entre fazer ou terceirizar?

Segundo HAMEL (2000) para ser revolucionário setorial é necessário ter uma perspectiva sobre como injetar inovação em cada componente do modelo de negócio.

Os quatro fatores que determinam o potencial de riqueza de qualquer modelo de negócio são:

- **Eficiência:** Os benefícios percebidos pelos clientes excedam os custos de produção.
- **Exclusividade:** Criar modelos únicos e que tenham aspectos exclusivos valorizados pelos clientes.
- **Compatibilidade:** Todos os elementos do modelo devem ter um único objetivo e para isto é necessário que seus elementos sejam harmonizados.
- **Impulsores de lucro:** Saber se a empresa está sendo lucrativa através dos impulsores de lucro, ou seja, retornos crescentes, bloqueio dos concorrentes, economias estratégicas e flexibilidade estratégica.

Segundo HAMEL (2000, p. 113), o modelo de negócio bem sucedido cria sua própria hegemonia intelectual. O sucesso transforma *um* modelo de negócio *no* modelo de negócio.

6. CENÁRIOS DO SETOR BANCÁRIO

6.1 MACROECONÔMICO

O Cenário Macroeconômico do Setor Bancário nos últimos anos sofreu algumas mudanças. O Plano Real, lançado em 1994, pelo Governo Federal, foi responsável pela redução dos índices inflacionários e pela maior abertura da economia, ocasionando naquela época um incremento nas importações.

Os Bancos, que obtinham grande parte das receitas advindas do processo inflacionário, tiveram que se readaptar ao novo cenário, buscando alternativas para ganhar rentabilidade. Além disso, com a abertura das importações, as empresas passaram a competir com um mercado global, o que grande parte, despreparadas para enfrentar este grau de competitividade, presenciaram a queda de seus indicadores de desempenho. A incapacidade de honrar os compromissos perante os bancos, destas empresas, aumentou a taxa de inadimplência das instituições financeiras.

No entanto, ao longo da história, os Bancos demonstraram que sabem contornar as crises econômicas e a sazonalidade dos indicadores econômicos e políticos. Com a democratização dos serviços prestados e a ampliação da base de clientes o setor demonstrou uma evolução contínua nos últimos anos, como será demonstrado a seguir no capítulo sobre características dos bancos no Brasil.

Atualmente, o setor bancário é o mais importante dentro do Segmento do Setor de Serviços da economia do país. Em mais recente publicação no jornal O Estado de São Paulo, FREGONI (2003) mostrou que os Bancos tiveram no primeiro semestre deste ano, o dobro de rentabilidade de empresas. Num estudo foram comparados os desempenhos de onze Bancos, que tiveram seu balanço divulgado até 08/08/2003, e o de quinze grandes empresas de capital aberto. O resultado foi um índice de 24,9% de rentabilidade sobre o patrimônio líquido para os Bancos, enquanto as empresas 12,3%. Neste mesmo artigo,

FREGONI (2003) ressalta os fatores que explicam o nível de lucros e retornos das instituições financeiras do país são:

- Juros elevados;
- Volatilidade do câmbio;
- Cobrança de taxas elevadas. No Brasil, os *spreads*³ bancários são os mais altos do mundo. Em junho deste ano era da ordem de 58,5%.
- Cobrança pela prestação de serviços

Além disso, a lucratividade destes Bancos foi da ordem de R\$ 3.848 bilhões, enquanto as empresas R\$ 0,981bilhões.

E a sua importância vai além de seus números, o setor bancário também é responsável por promover o desenvolvimento no país. A indústria, por exemplo, para seu crescimento precisa ter como suporte uma estrutura financeira capaz de suportar a demanda por recursos necessários, tanto para financiar os seus investimentos quanto para facilitar o trâmite existente entre clientes e fornecedores.

³ diferença entre o custo de captação dos bancos e a taxa cobrada pelo cliente

6.2 CENÁRIO BRASILEIRO DO SETOR BANCÁRIO

Para se ter uma visão de como está o setor bancário brasileiro, serão apresentados a seguir alguns indicadores que demonstram a excelente performance que o setor vem obtendo ao longo dos anos.

TABELA 2 : EVOLUÇÃO DAS DESPESAS, LUCRO E PATRIMÔNIO DO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO (R\$ MIL)

	1999	2000	2001	2002	Var. (%) 2002/1999
Quantidade de Bancos	183	177	169	161	-12,00%
Nºde Funcionários	406.315	402.425	400.802	399.842	-1,60%
Despesas de Pessoal	24.451.336	25.972.158	26.867.300	27.823.141	13,80%
Outras Desp Adm	20.087.996	21.574.260	23.824.430	26.755.880	33,20%
Desp Tributárias (1)	3.969.117	4.598.897	5.181.004	9.564.443	141,00%
Lucro Líquido	12.896.265	7.821.890	1.547.823	23.871.522	85,10%
Patrimônio Líquido	72.103.570	77.814.916	98.592.324	115.836.599	60,70%
Desp Pessoal / Func/Mês (2)	5.015	5.378	5.586	5.799	15,60%
Rentabilidade (3)	17,90%	10,10%	1,60%	20,60%	15,20%

(1) Despesas tributárias + Imposto de Renda + Contribuição Social;

(2) Despesas anuais de pessoal, incluindo salários, encargos e benefícios, divididas pelo número de funcionários e por 12 meses;

(3) Lucro em relação ao Patrimônio.

Fonte: Febraban

Analisando os dados da tabela acima observa-se que muito embora a quantidade de bancos venha reduzindo, a performance dos bancos vem aumentando. A redução da quantidade dos bancos se deve as aquisições e fusões realizadas, principalmente pelas vendas de bancos públicos estaduais.

A queda na quantidade de funcionários pode ser explicada pela própria redução na quantidade de bancos, além da racionalização de serviços e a terceirização de atividades no setor.

O aumento com despesas de pessoal justifica-se pela utilização intensiva de tecnologias mais complexas e serviços mais sofisticados, o que exige dos bancos um maior investimento em treinamento e desenvolvimento na capacidade de seus funcionários.

As despesas administrativas também apresentaram um crescimento face aos gastos crescentes com a implantação e manutenção de serviços automatizados. Por outro lado a receita de serviços aumentou pela oferta de serviços automatizados e uma consolidação da política de cobrança direta.

O aumento de patrimônio líquido dos Bancos demonstra uma crescente capitalização do setor.

Destacam-se o aumento do lucro líquido, que de 1999 a 2002 foi da ordem de 85,10% e também da rentabilidade que foi de 15,6%.

Um outro indicador de extrema relevância praticado pelos Bancos é o índice de eficiência. Este índice demonstra o quanto eu tenho de custo para R\$ 1,00 receita, ou seja, custo / receita. Quanto menor melhor, isto é, mais eficiente é a instituição.

Ainda segundo a FEBRABAN (2003), este número é representado pela tabela abaixo, o que demonstra que de 1998 à 2002 os bancos vem obtendo cada vez mais melhores índices.

TABELA 3: EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE EFICIÊNCIA NO SETOR BANCÁRIO

	1998	1999	2000	2001	2002
Despesas de Pessoal+Outras Despesas Adm.	41.497.686	44.539.332	47.546.418	50.691.730	54.579.021
RESULTADO BRUTO INTERM. FINANCEIRA	24.612.657	32.943.793	34.558.599	36.043.350	57.457.629
Receitas de Prestação de Serviços	14.045.930	15.862.467	17.688.878	20.011.532	22.643.084
RES. BRUTO INTERM. + Rec. Prest. Serviços	38.658.587	48.806.260	52.247.477	56.054.882	80.100.713
Índice de eficiência	107,34%	91,26%	91,00%	90,43%	68,14%

Fonte: Febraban

Para se ter uma idéia da quantidade de rede de atendimento existente o país, é possível notar na Tabela 4, que a rede de atendimento conta hoje com 63.567 pontos de vendas, entre agencias, postos tradicionais ou eletrônicos e correspondentes bancários. Além disso, 5.659 municípios do país possuem um ponto de atendimento bancário, número este que aumento muito em decorrência da parceria dos bancos com estabelecimentos comerciais, entre eles casas lotéricas, supermercados, correios, etc.

Os correspondentes bancários têm um papel muito importante na sociedade, dado que através deles foi possível aumentar a bancarização no país, ou seja, a quantidade de pessoas que possuem conta em bancos. Isto porque os correspondentes bancários oferecem um custo muito pequeno de instalação, quando comparado as agências bancárias, possibilitando oferecer serviços e produtos a população mais carente.

TABELA 4: REDE DE ATENDIMENTO DO SETOR BANCÁRIO

	Período			Variação 02/01
	2000	2001	2002	
Número de agências	16.396	16.841	17.049	1,24%
Postos tradicionais *	9.495	10.241	10.140	-0,99%
Postos eletrônicos	14.453	16.748	22.428	33,91%
Correspondentes bancários	5.976	8.638	13.950	61,50%
Total de dependências	46.320	52.468	63.567	21,15%

Fonte: Bacen

(*) Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Avançados de Atendimento (PAA) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD)

Fonte: Febraban

O total de contas correntes existentes no país revela que somente em 2002 foram abertas por volta de 11 milhões de contas correntes e poupanças:

TABELA 5: TOTAL DE CONTAS CORRENTES E POUPANÇA

Contas	(em milhões)			Variação 02/01
	2000	2001	2002	
Contas correntes	55,8	63,2	66,7	5,50%
Contas poupança	45,8	51,2	58	13,28%

Fonte: Febraban

Os bancos estrangeiros, nos últimos anos, passaram a ter maior representatividade no setor bancário nacional. A tabela abaixo demonstra a situação comparativa entre Bancos Privados Nacionais e os estrangeiros, para os diversos tipos de pontos..

TABELA 6: PARTICIPAÇÃO DOS BANCOS ESTRANGEIROS (2002)

	Bancos		Agências		Postos Tradicionais (4)		Postos Eletrônicos		Correspond.		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Privados nacionais (1)	87	52,4	6.634	38,9	2.179	26,8	9.209	45	2.539	12,5	20.561	34,6
Privados estrangeiros (2)	65	39,2	3.785	22,2	2.280	28,0	2.109	10,4	118	0,6	8.292	13,9
Públicos (3)	14	8,4	6.630	38,9	3.682	45,2	9.022	44,4	11.293	55,5	30.627	51,5
Total	166	100	17.049	100	8.141	100	20.340	100	13.950	68,6	59.480	100,

Fonte: Bacen

(1) com e sem participação estrangeira

(2) estrangeiros e com controle estrangeiro

(3) federais e estaduais

(4) inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), de Arrecadação e Pagamentos (PAP) e Avançados de Atendimento (PAA).

Segundo a Febraban (2003), no Brasil, os Bancos, diferentemente de outras partes do mundo, são também prestadores de serviço público. Entre os seus principais serviços estão os pagamentos de aposentadorias e outros benefícios (250 milhões de operações ao ano), recolhimentos de tributos (430 milhões de operações ao ano), cálculo e recolhimento de CPMF (mais de 6 bilhões de operações ao ano) e recebimento de contas de serviços público (1.5 bilhão de operações ao ano).

Os Bancos possuem um histórico de estar presente, ou seja, alcançar os seus clientes através da presença física. Os principais pontos de atendimento dos Bancos se dão em:

- Agências bancárias;
- Caixas Eletrônicos localizados em pontos de terceiros;
- Postos de Serviços Bancários localizados em empresas clientes;

As instalações de agências sempre foram os locais onde se concentravam grande parte dos seus investimentos. No entanto, este cenário mudou nos últimos anos e o atendimento e as transações efetuadas nos bancos passaram a serem efetuadas por diversos canais.

A seguir temos uma tabela da Febraban (2003) que demonstra estes canais e o volume representado por cada um deles, além da variação de crescimento ou decréscimo de volume por canal.

TABELA 7: CANAIS DE ATENDIMENTO DOS CLIENTES E SUA EVOLUÇÃO

	2000		2001		2002		Varição
	Quantidade	Part	Quantidade	Part	Quantidade	Part	02/01
Automáticas externas (1)	556.712.639	3,40%	653.111.035	3,30%	691.789.854	3,50%	5,90%
Automáticas internas (2)	3.585.073.509	21,80%	4.006.026.514	20,20%	4.391.307.081	22,50%	9,60%
Auto-atendimento (3)	6.615.656.359	40,30%	7.765.556.839	39,20%	6.094.450.794	31,20%	-21,50%
Home e Office Banking (4)	813.702.698	5,00%	736.554.636	3,70%	709.131.607	3,60%	-3,70%
Internet Banking (5)	369.779.262	2,30%	820.410.109	4,10%	2.279.806.252	11,70%	177,90%
POS - (6)	313.894.301	1,90%	380.108.153	1,90%	549.100.608	2,80%	44,50%
Envolvendo funcionários (7)	4.027.473.117	24,50%	5.187.684.510	26,20%	4.462.621.457	22,80%	-14,00%
Outras (8)	129.636.735	0,80%	241.849.772	1,20%	380.023.279	1,90%	57,10%
Total	16.411.928.620	100,00%	19.791.301.568	100,00%	19.558.230.932	100,00%	-1,20%

Fonte: Febraban

- (1) débitos automáticos de contas, crédito de salário e outros;
- (2) tarifa de serviços, crédito de dividendos de ações e outras;
- (3) operações realizadas pelos clientes, nos equipamentos de auto-atendimento;
- (4) transações via computadores em linha direta com o banco;
- (5) transações via computadores pela Internet;
- (6) transferência de fundos via terminais em lojas, supermercados, postos de gasolina e no comércio;
- (7) saques e pagamentos de contas no caixa;
- (8) via central de atendimento com ajuda de funcionário do banco.

Um destaque é feito ao crescimento que vem tendo a Internet banking e o aumento de sua representatividade perante todos os outros canais. Além disso, a tabela demonstra um decréscimo em transações envolvendo funcionários e realizadas através de caixas eletrônicos e home ou Office banking, que muito provavelmente foram migradas para os canais via internet e POS.

Ao fazermos um comparativo somente no crescimento da utilização dos canais via Home Banking, Office Banking, URA (Unidade de Resposta Audível – realizada através de consultas por telefone) e Internet Banking, é possível notar de forma ainda mais clara a migração destes canais para a Internet.

TABELA 8: COMPARATIVO DA EVOLUÇÃO DAS TRANSAÇÕES REALIZADAS ATRAVÉS DOS CANAIS: HOME BANKING, OFFICE BANKING, URA E INTERNET BANKING

	(em milhões)			Variação 02/01
	2000	2001	2002	
Clientes com Home Banking (P.F.)	6,8	2,4	0,1	-96,60%
Clientes com Office Banking (P.J.)	1,5	1,3	0,4	-67,00%
Clientes com Internet Banking	8,3	13	14,9	14,10%
Pessoa física	-	-	13,6	-
Pessoa jurídica	-	-	1,3	-
Consultas à Unidade de Resposta Audível (URA)	1.164,00	1.328,40	1.132,80	-14,70%

Fonte: Febraban

O aumento nas transações através da Internet se deve ao fato dos bancos investirem constantemente em tecnologias. Estes investimentos visam facilitar a vida do cliente, oferecendo maior comodidade e também reduzir custos, já que as transações realizadas pela internet tem um custo menor que todos os outros canais disponíveis para realização de transações bancárias pelos clientes.

Os 10 principais motivos para os Bancos investirem na Internet segundo a revista Meio & Mensagem (MMOnline, 2001) são:

1. Construção de canal de comunicação do futuro;
2. Melhoria no relacionamento e novas possibilidades de comunicação com os clientes;
3. Ampliação do número de correntistas atraídos por serviços que agregam valor e conveniência;
4. *Cross selling* (venda cruzada) mais eficiente;
5. Internautas consomem duas vezes mais os produtos do Banco;
6. Fidelização de clientes;
7. Conquista de público das classes A e B;
8. Superação as limitações físicas;
9. Vantagem competitiva;
10. Custos mais baixos.

E falando em custos envolvidos para a realização das transações, as diferenças entre eles são:

TABELA 9: CUSTO MÉDIO POR TRANSAÇÃO (US\$)

Transação	Custo
Internet	0,01
Personal Computer	0,02
ATM (Automatic Teller Machine)	0,27
Telefone	0,52
Agência	1,07

Fonte: The Emerging Digital Economy, US Department of Commerce, 1998

O investimento em TI em bancos tem também demonstrado um aumento. Segundo a Fundação Getúlio Vargas, o setor injetou mais que o dobro da média nacional em 2002.

TABELA 10: INVESTIMENTOS EM TI PELOS BANCOS

	Investimentos em R\$ milhões			Variação 2/jan
	2000	2001	2002	
Hardware	1.331	1.476	1.610	9,10%
Equipamentos / Linhas de comunicações	431	301	193	-35,90%
Softwares adquiridos de terceiros	517	509	699	37,30%
Softwares desenvolvidos no próprio banco	613	838	1.035	23,50%
Total	2.892	3.124	3.537	13,20%

Fonte: Febraban

Por fim, a tabela abaixo demonstra a classificação dos 10 primeiros Bancos Brasileiros, segundo a FEBRABAN (2003):

TABELA 11: RANKING DOS BANCOS BRASILEIROS PELO TOTAL DE ATIVOS (R\$ MIL)

Instituições	DEZEMBRO DE 2002		DEZEMBRO DE 2001	
	seq.	Ativo Total	seq.	Ativo Total
BANCO DO BRASIL	1	208.976.440	1	211.157.992
CAIXA	2	128.417.934	2	128.092.747
BRADESCO	3	104.225.333	3	105.418.111
ITAU	4	80.241.630	4	88.988.391
UNIBANCO	5	68.290.904	5	62.117.900
ABN - AMRO BANK	6	37.965.481	6	39.357.584
NOSSA CAIXA	7	28.612.651	11	28.021.724
BANESPA	8	28.244.612	7	37.152.453
SANTANDER	9	26.662.016	9	31.140.478
HSBC	10	25.286.412	10	28.818.568

Fonte: Febraban

6.2.1 CONCEITO DE BANCO DE ATACADO E BANCO DE VAREJO

Pelo volume de negócios que os bancos realizam eles são classificados como bancos de Varejo, de forma simplificada, aqueles que trabalham com muitos clientes e Bancos de Atacado, aqueles voltados a grandes operações financeiras e trabalhando com clientes de alto poder aquisitivo.

Para pessoa física, um banco de atacado é conhecido como private bank, ou seja, é um tipo de segmentação de bancos que tem como clientes alvo aqueles que possuem uma renda mais elevada.

Já para Pessoa Jurídica, um banco de atacado é conhecido como corporate bank e os negócios oferecidos a este nicho de clientela diverge muito dos clientes de varejo.

Certamente as necessidades de uma empresa considerada micro empresa são bem diferentes do que as consideradas *corporate banking*, tanto no que tange a quantidade de transações realizadas quanto aos seus valores envolvidos.

Para um banco de varejo os produtos e serviços oferecidos seguem determinados padrões, que facilitam a sua operação em grandes volumes e de forma pulverizada. O cliente vai até a "prateleira" e escolhe do que temos o que ele quer levar. Já no banco de atacado, muitas vezes o banco precisa desenhar o que o cliente deseja para si de determinados produtos e serviços. Os produtos / serviços precisam ser mais flexíveis e de fácil adaptação. Existe o que de fato denominamos de customização de produtos / serviços.

Um outro ponto a ser considerado é a dedicação dos gerentes para estes segmentos. Para um banco de varejo, um gerente possui uma carteira de mais de 1000 clientes, o que torna impossível saber características individuais de cada cliente. Em um banco de atacado, este número pode cair para 15 clientes,

o que torna perfeitamente viável conhecer profundamente cada cliente. O gerente tem até meta para visitar os clientes mensalmente.

7. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, que permitirá entender melhor o mercado objeto deste trabalho e também a empresa a qual está sendo avaliada. Para entender melhor a apresentação deste estudo no item 7.3.1 encontra-se o roteiro do estudo de caso.

7.1 INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste trabalho é avaliar quais são os principais critérios competitivos que os clientes Pessoa Jurídica, especificamente Médias Empresas, utilizam para a escolha do seu banco. Como ferramenta para obtenção e tabulação dos dados os critérios serão classificados em Ganhadores de Pedido, Qualificadores e Menos Importantes, segundo SLACK (1993).

Com base nos modelos de competitividade e também das teorias apresentadas neste trabalho será realizada uma avaliação do Banco Itaú e seus competidores, no que tange a estratégia corporativa para os seus clientes.

7.1.1 PRESSUPOSTOS BÁSICOS DO TRABALHO

O setor bancário foi escolhido dado a sua importância na economia brasileira, além de ser um dos setores que mais crescem no mercado nacional, conforme já visto no item 5.1 desta dissertação.

O Segmento de mercado analisado é o de Pessoa Jurídica, cujo nicho de mercado está em clientes com faturamento entre R\$ 10 milhões e R\$ 100 milhões por ano, conforme já mencionado. Este Segmento é classificado como *Middle Market* e por não ser necessariamente uma micro empresa e nem uma

grande empresa, tem necessidades mescladas. Este Segmento não se enquadra nem num Banco de atacado e nem num Banco de Varejo, daí a sua dificuldade de atuação.

Este nicho de mercado vem sendo alvo das Instituições Bancárias, que perceberam que existe um grande potencial a ser desenvolvido com estes clientes.

Este trabalho fará uma análise do Segmento Pessoa Jurídica visando obter respostas, tanto do ponto de vista do cliente como da empresa, com o objetivo de avaliar as competências, capacidades e melhorias a serem sugeridas para este ambiente competitivo.

7.2 DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para analisar as estratégias utilizadas pelos bancos brasileiros e também os critérios competitivos que levam os clientes a escolherem efetuar negócio com os bancos, foi escolhido para estudo de caso o Banco Itaú. A partir de uma análise do desempenho deste Banco frente ao Segmento *Middle Market*, será realizada uma avaliação comparativa com os seus principais competidores.

A razão da escolha do Banco Itaú se deu em função da sua representatividade no setor bancário, atualmente ocupando a posição de 2º colocado no ranking de bancos privados nacional, conforme demonstrado na tabela a seguir, além dos excelentes resultados que vem obtendo ao longo dos últimos anos.

TABELA 12: RANKING DOS BANCOS PRIVADOS E PÚBLICOS
BRASILEIROS

BANCO	RANKING	TOTAL DE ATIVOS (2002) Bilhões de reais
BANCO DO BRASIL	1º	208,97
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	2º	128,41
BRADESCO	3º	104,24
ITAÚ	4º	80,241

7.3 ESTUDO DE CASO – BANCO ITAÚ S/A

Para entender melhor a lógica utilizada para a apresentação do estudo de caso, segue o roteiro utilizado:

7.3.1 ROTEIRO DO ESTUDO DE CASO

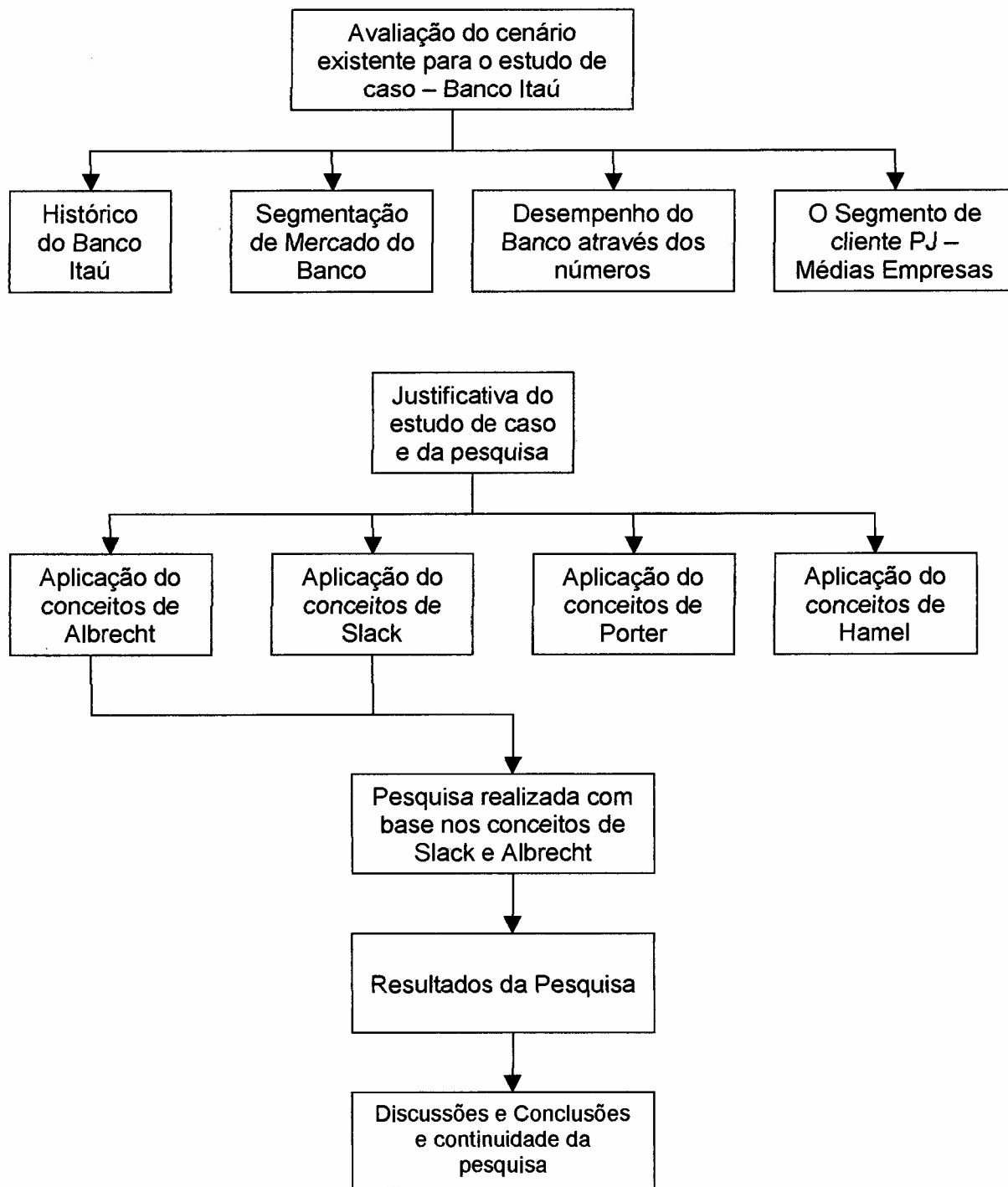


Fig. 13: Roteiro do Estudo de Caso
Fonte: elaborado pela autora

O roteiro do estudo de caso tem a finalidade de demonstrar o raciocínio lógico utilizado para chegar as conclusões e alcançar o objetivo proposto.

De uma forma bastante simples inicialmente far-se-á uma apresentação do Banco Itaú, com a intenção de trazer um maior conhecimento do seu negócio. Em seguida, como o foco desta dissertação é em um determinado nicho de clientes, será mostrado como o banco está segmentado e também de forma mais detalhada como o segmento *middle market* é posicionado dentro dos negócios do banco.

Tendo já um conhecimento prévio da empresa e dos seus negócios, com o auxílio dos fundamentos teóricos revisados nesta dissertação, serão apresentadas as justificativas da pesquisa e em seguida aplicados alguns conceitos, visando obter um maior entendimento deste mercado.

Um outro aspecto que será também abordado neste estudo de caso é a pesquisa a clientes, que teve como objetivo entender as suas necessidades e também expectativas quanto aos diversos serviços prestados pelos bancos.

Por fim, o resultado da pesquisa será analisado, e buscar-se-á posicionar o banco Itaú dentro deste cenário, frente aos competidores.



7.3.2 O BANCO ITAÚ

Para entender melhor a empresa a qual será foco desta dissertação, nos próximos itens serão apresentados o histórico do banco, a sua visão, os principais números da empresa, como a segmentação é tratada na empresa e também o segmento de clientes foco deste trabalho.

7.3.2.1 Histórico

	<p>1945 – Fundação do Banco</p>
	<p>Década de 60 e 70 : aquisições e fusões e abertura das Agências em Nova York e Buenos Aires</p>
	<p>Década de 80: O Itaú se estabelece como o Banco Eletrônico</p>
	<p>Década de 90: Início de um forte período de segmentação mercadológica</p>



1994 – foram fundados os Bancos Itaú Europa, Argentina e Cayman
1995 – Aquisição do Banco BFB
1996 – Aliança com o Bankers Trust New York
1997 à 2002 – Aquisição de Bancos Estaduais
2003 – Associação com o BBA, formando o Banco Itaú Holding Financeira.

O Banco Itaú é atualmente o segundo maior banco privado do país considerando o ranking de total de ativos.

Foi considerado um entre os 100 maiores bancos no mundo, sendo mais preciso, o 87º, segundo a revista The Banker de julho de 2002.

Uma informação importante é que com uma capitalização de mercado de R\$ 18,1 bilhões, o Itaú é o Banco de maior valor em bolsa no Brasil.

No campo internacional, o Itaú reforçou sua atuação através do Banco Itaú Europa, encerrando o exercício de 2002 com EUR 1.932 milhões, obtendo um crescimento de 8,7%. Na Argentina, com o Banco Itaú Buen Ayre, obteve em 2002 um resultado positivo, apesar da crise existente no país.

7.3.2.2 Visão



VISÃO

Ser o banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes.

Analisando a visão do Banco Itaú pode-se notar algumas palavras chaves que são mencionadas e vão de acordo com o interesse deste trabalho. Já na sua visão é demonstrado que o Banco foca a sua estratégia em tecnologia, nas pessoas, as quais fazem parte da sua organização e tem um objetivo único que é a satisfação dos clientes.

7.3.2.3 Os números do Banco Itaú

Conforme publicado em seu site, www.itaubank.com.br, o resultado que o Banco vem obtendo ao longo do tempo, mostra uma evolução contínua nos indicadores de performance, conforme demonstrado nas tabelas a seguir:

INDICADOR	30/06/03	31 de Dezembro de							
		2002 ²	2001 ²	2000 ²	1999 ²	1998 ²	1997 ²	1996 ²	1995 ²
POR LOTE DE 1000 AÇÕES									
DIVIDENDOS	4,19	7,45	7,24	5,46	5,11	2,90	3,03	1,24	1,00
LUCRO LIQ.	13,03	21,36	21,41	15,99	15,85	7,46	6,04	4,95	2,88
VALOR PATRIMONIAL	94,17	81,23	67,89	57,69	50,09	39,45	35,16	32,09	27,96
VALOR DE MERCADO (Ações Pref.) ¹	197,61	171,50	175,74	182,65	155,99	59,12	59,94	45,00	27,10
Nº DE AÇÕES CIRC. (MM) ^{2*}	114.391	111.247	111.619	115.120	117.910	117.908	119.390	119.735	119.347
VALOR DE MERCADO (R\$ MM)	22.605	18.116	19.582	21.297	17.834	6.786	6.275	4.978	3.160

(*) Valores recalculados com base no ajuste do número de ações mencionados abaixo, para melhor comparabilidade.

(**) Número de ações ajustado, para melhor comparabilidade, pelo desdobramento efetuado em 16 de setembro de 1999.

(1) Em moeda constante de 31 de dezembro de 1995.

(2) Legislação Societária.

(Valores em %)

Índices	30 de Junho de 2003	31 de Dezembro de							
		2002 ²	2001 ²	2000 ²	1999 ²	1998 ²	1997 ²	1996 ²	1995 ²
Solvabilidade (BIS Ratio) ³	18,5	18,4	16,9	14,4	21,0	21,3	18,7	20,9	22,3
Rent. sobre o Patr. Liq. (ROE)	29,6 ⁽⁴⁾	26,3	31,5	27,7	31,6	18,9	17,2	15,4	10,3
Rent. sobre Ativos (ROA)	2,8 ⁽⁴⁾	2,1	2,9	2,6	3,6	1,8	1,6	1,9	1,4

(1) Em moeda constante de 31 de dezembro de 1995.

(2) Legislação Societária.

(3) Calculado pelo Consolidado Econômico-Financeiro.

(4) Rentabilidade Anualizada

(Em quantidade)

Número de	30 de Junho de 2003	31 de Dezembro de							
		2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
Funcionários (consolid.)	42.262	43.215	45.409	47.524	39.011	41.630	36.263	31.368	36.636
Itaú e subs.	33.704	36.879	37.681	34.027	31.885	29.319	29.092	29.901	34.695
BFB ⁽³⁾	-	-	-	-	-	866	906	1.053	1.703
Banerj ⁽³⁾	2.242	2.300	2.453	2.710	2.873	3.463	5.624	-	-
Bemge ⁽³⁾	621	654	895	1.327	2.557	6.296	-	-	-
Banestado ⁽³⁾	639	733	1.308	8.027	-	-	-	-	-
BEG ⁽³⁾	443	484	1.702	-	-	-	-	-	-
Itaú Buen Ayre	1.004	1.001	1.370	1.433	1.696	1.686	641	414	238
Itaú-BBA ⁽³⁾	1.173	1.164	-	-	-	-	-	-	-
Banco Fiat	378	-	-	-	-	-	-	-	-
Pontos de Vendas (Ag. + PABs)	3.068	3.186	3.184	2.995	2.545	2.597	1.970	1.826	1.902
Caixas Eletrônicos	18.309	17.926	13.777	11.714	11.715	10.771	8.876	7.754	7.450
Contas Correntes (milhares)	13.552	13.522	12.200	11.708	9.290	8.502	7.296	6.060	6.088
Contas Poupança (milhares)	8.231	8.469	8.309	8.272	6.942	4.855	4.450	4.709	5.184
Cartões de Crédito (milhares)	5.616	5.579	4.590	3.321	2.279	1.799	1.829	1.104	1.000

(3) O decréscimo significativo na quantidade de funcionários deve-se, basicamente, à transferência para o Banco Itaú S.A.

Fazendo uma análise do último relatório publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo, edição de 7 de agosto de 2003, do desempenho do Banco já no primeiro semestre de 2003, os números nos mostram, como fatos relevantes, que:

- O lucro apresentou uma rentabilidade anualizada de 29,6% no semestre;
- O Patrimônio líquido teve uma evolução de 19,2% no semestre, atingindo R\$ 17.364 milhões;
- A capitalização de mercado do Itaú Holding alcançou R\$ 22.605 milhões, sendo a maior entre os Bancos Brasileiros;

- O índice de eficiência teve uma melhora significativa em relação ao segundo trimestre de 2002, saltando de 55% para 42,9% no semestre de 2003;
- Os ativos apresentaram uma evolução de 23,8% nos últimos doze meses.

Os números demonstram o quanto o Banco Itaú tem crescido ao longo dos últimos anos, ocupando lugar de destaque entre os bancos brasileiros.

As principais conquistas de destaque do Banco no ano de 2002 são:

- A marca Itaú foi eleita, pela segunda vez consecutiva, a mais valiosa do país, segundo a consultoria inglesa *Interbrand*. É importante ressaltar que o valor da marca representa a importância e a força da marca na geração de resultados futuros da empresa;
- Foi considerado pela Revista *Euromoney* o Melhor Banco Brasileiro pelo 6º ano consecutivo;
- Pela Revista *Latin Finance* o Banco é o Melhor Banco Doméstico da América Latina nos últimos 15 anos;

7.3.2.4 Segmentação

Claramente nota-se que o Banco possui uma estratégia voltada para a Segmentação de mercado, buscando atender as mais variadas necessidades.

No atendimento a Pessoa física, o Itaú Private Bank atende clientes de elevado patrimônio e que possuem necessidades mais sofisticadas, tanto no Brasil quanto no exterior. Possui 12 anos neste mercado.

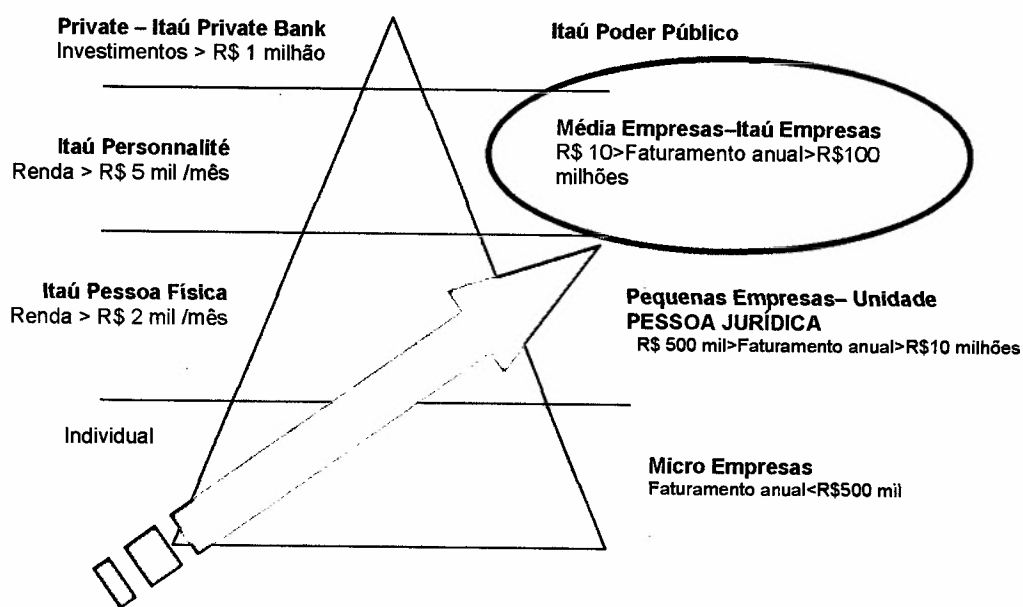
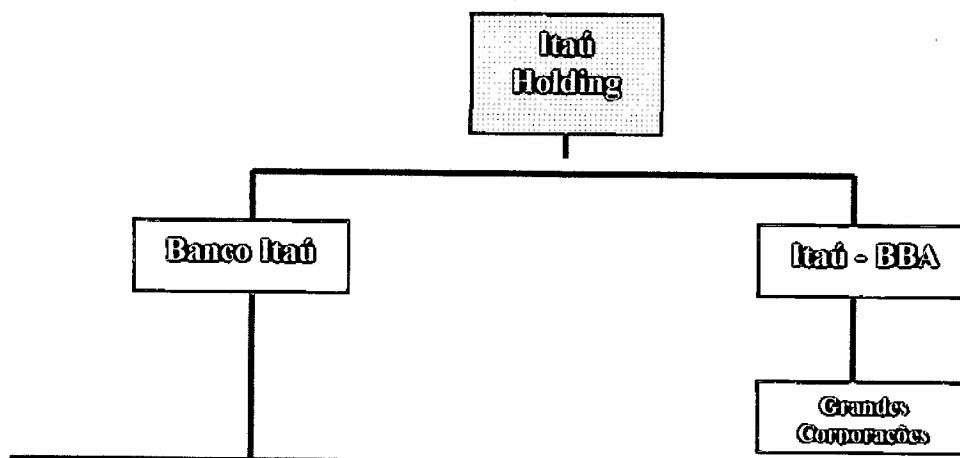
Com a compra do Banco Francês e Brasileiro em 1995 (BFB), foi possível entrar em um mercado que antes era compartilhado com o Varejo, de forma mais focada, ou seja, o segmento de clientes de alta renda (maior que R\$ 5.000,00 por mês). Neste Segmento o Itaú de BFB passou a Itaú Personalité, com uma mudança gradual na sua marca para este segmento. Atualmente já ocupa uma posição de liderança.

No atendimento a clientes Pessoa Jurídica, o Itaú apresenta um modelo de segmentação tal como o de pessoa física. Possui em algumas Agências uma estrutura especializada neste tipo de clientes.

As Unidades Pessoa Jurídica e as Plataformas Itaú Empresas oferecem atendimento a pequenas empresas e médias empresas, de faturamento entre R\$ 500 mil e R\$ 100 milhões por ano.

Mais recentemente, com a compra de 95,75% do capital total do Banco BBA – Creditanstalt, e suas subsidiárias no Brasil e no exterior, o Itaú passou a ser o primeiro Banco de Atacado do país, com uma base de capital no país de R\$ 16,6 bilhões, atendendo as grandes corporações, chamado segmento *corporate*.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO ITAÚ



**SEGMENTO FOCO
DESTE TRABALHO**

Fig. 14: Estrutura Organizacional no Banco Itaú

Fonte: Site www.itaubank.com.br

7.3.2.5 O Segmento de Pessoa Jurídica – Médias Empresas

Conforme informações disponibilizadas em seu site, www.itaubank.com.br, e representado graficamente na estrutura apresentada pelo Banco, o segmento de clientes médias empresas é atendido no que o Banco denomina Itaú Empresas. Este segmento está direcionado ao relacionamento com empresas de faturamento anual entre R\$ 10 milhões e R\$ 100 milhões.

As 20 mil empresas clientes em todo o Brasil, nos diversos ramos de atividade, são atendidas em estrutura exclusiva para identificar as necessidades e soluções para empresas denominadas Plataformas Empresas.

Estas Plataformas estão localizadas em Agências e compartilham o local com o Segmento Varejo, porém em ambientes reservados e exclusivos para o atendimento deste cliente. Esta iniciativa traz ao banco um custo de estrutura menor, dado que todos os custos de estrutura física, como instalação predial, infra-estrutura de telecomunicações e informática, serviços disponibilizados pelos caixas e auto-atendimento, são compartilhados com o Segmento Varejo.

São ao todo 57 Plataformas Itaú Empresas onde todos os funcionários, recursos e tecnologia trabalham para o atendimento exclusivo dos clientes deste segmento, distribuídas conforme segue.

TABELA 13: QUANTIDADE DE PLATAFORMAS EMPRESAS POR ESTADO

ESTADO	QUANTIDADE
São Paulo	25
Rio Grande do Sul	03
Santa Catarina	02
Rio de Janeiro	04
Paraná	06
Minas Gerais	04
Centro Oeste	02
Mato Grosso do Sul	01
Mato Grosso	01
Amazonas	01
Pará	01
Pernambuco	01
Bahia	01
Espírito Santo	01
Alagoas	01
Pernambuco	01
Paraíba	01
Ceará	01
TOTAL	57

Fonte: Site Banco Itaú

Muito embora existam 57 Plataformas para atendimento exclusivo aos clientes, estes clientes não precisam se deslocar até a Plataforma, por isso, independente da Plataforma onde é atendida, a empresa pode optar pela agência Itaú onde quer ser correntista.

Os gerentes deste segmento são exclusivos e não compartilham seu atendimento com nenhum outro segmento. Isto oferece aos gerentes a possibilidade de uma especialização maior no setor, tanto no que tange aos conhecimentos dos produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes quanto ao conhecimento dos próprios clientes. As principais vantagens são um atendimento mais personalizado com exclusividade, facilidade e rapidez nas decisões e estreito relacionamento comercial realizado através de visitas constantes dos gerentes de conta aos seus clientes.

Os produtos e serviços oferecidos são:

- Conta Corrente

A Conta Corrente para este segmento é diferenciada e denomina-se Empresa Plus. Disponibilizada em três versões, a Conta Empresa Plus reúne um conjunto de serviços bancários - aqueles que as empresas mais utilizam - por um preço fixo mensal, oferecendo a opção de escolha por aquela versão que melhor atende às necessidades da sua empresa. É o que chamamos cobrança de tarifa por pacote de serviços.

- Recebimentos

Recebimentos é um produto disponibilizado para que as empresas possam efetuar as suas cobranças. Este produto, no Banco possui certificado da qualidade ISSO 9002 e uma ampla diversidade de tipos de carteiras, além de contar com uma estrutura de mais de 2 mil agências em todo o país. Oferece a Cobrança Eletrônica que é efetuada através da Internet ou Office Banking.

- Pagamentos

O Banco oferece um serviço para que a empresa possa efetuar todos os seus pagamentos, tanto a funcionários quanto a fornecedores. Estes pagamentos podem ser efetuados através dos diversos canais disponibilizados para este tipo de cliente, como Caixas eletrônicos, telefone, internet e Office banking.

Além disso, o cliente possui relatórios gerenciais para o acompanhamento dos pagamentos efetuados.

- Empréstimos e financiamentos

O Banco oferece uma linha de crédito com diversas opções, entre elas: Conta Garantida (vinculada a conta corrente para ser utilizado somente quando

necessário), capital de giro, desconto de títulos, financiamento de bens e serviços aos fornecedores.

- Investimentos

O Banco é um dos maiores administradores de recursos de terceiros do país, como volume total administrado de R\$ 52,9 bilhões, o que dá aos clientes uma maior segurança. O cliente conta ainda com uma mesa de operações específica para atender o segmento.

- Seguros

O atendimento é efetuado através da Itaú Seguros, empresa do grupo Itaúsa, a qual pertence o Banco Itaú.

- Planos de Previdência para os funcionários das empresas

- Itaú Shoptline

Serviço oferecido aos comerciantes para ao vender seus produtos na Internet o seu cliente pode efetuar o pagamento através de débito em conta corrente.

- Comércio Exterior

O Banco possui uma estrutura de atendimento dedicado ao segmento, oferecendo uma ampla diversidade de produtos e serviços. Além disso, o Banco possui presença internacional através de sua rede fora do Brasil: Nova York, Grand Cayman, Frankfurt, Argentina e Itaú Europa.

- Derivativos

Oferecido através do produto SWAP, ou seja, Operação de troca de indexadores entre a empresa e o Itaú, na qual a liquidação financeira ocorre por diferença apenas no vencimento.

7.3.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO DE CASO E DA PESQUISA

Tradicionalmente os Bancos estão divididos em dois grandes segmentos, o atacado e o varejo. Quando analisamos suas estatísticas é possível perceber claramente o desempenho do Banco como um todo, no entanto, para os atuais micros segmentos, tanto de pessoas físicas quanto jurídicas, existe pouco conhecimento acumulado ou sistematizado sobre o assunto. No nicho de clientes considerados Médias Empresa ou *Middle Market*, é possível notar que muitos bancos estão focando este nicho de mercado, buscando obter melhores resultados através da sua especialização.

Neste sentido, conforme mencionado no objetivo geral e específico desta dissertação, buscar-se-á:

- Caracterizar os serviços oferecidos pelos principais Bancos quanto ao segmento *middle market*;
- Posicionar a estratégia do Banco Itaú, quanto ao Segmento foco desta dissertação, considerando os modelos de negócios estudados;
- Identificar os principais fatores determinantes para a evolução e exploração deste segmento de clientes, de acordo com o ponto de vista do cliente;
- Avaliar o desempenho do Banco Itaú frente aos principais concorrentes e sugerir possíveis alternativas estratégicas, com base na pesquisa exploratória a ser realizada;

Considerando o alto grau de competitividade do setor bancário brasileiro e das estratégias de segmentação existentes no banco, a pesquisa se justifica à medida que:

1. O acirramento da concorrência entre os bancos tem aumentado tanto no que tange as empresas de capital nacional quanto os novos entrantes de capital estrangeiro;
2. Os bancos já possuem competências plenamente desenvolvidas no Varejo e *Corporate* e detecta-se uma necessidade de desenvolver novas competências em outros segmentos, como por exemplo o de *middle market*;
3. Observa-se um foco no segmento de clientes *middle market* por parte dos principais bancos;
4. As necessidades dos clientes deste segmento serem diferenciadas quando comparadas aos clientes pessoas jurídicas dos extremos micro empresas e grandes corporações;
5. Existe um grande interesse por parte dos bancos em ser o banco principal destes clientes, uma vez que atrelada à conta do cliente pessoa jurídica existe inúmeros produtos e serviços prestados aos clientes, que serão mais detalhados a seguir.

7.4 APLICAÇÃO DOS PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS AO CASO

Nos próximos itens serão aplicados os principais conceitos revisados nesta dissertação, os quais foram servirão como base para investigar o cenário existente no estudo de caso. Os conceitos escolhidos foram os apresentados por Albrecht (1994), Slack (1999), Porter (1989) e Hamel (2000).

7.4.1 PACOTE DE VALOR PARA O CLIENTE

De acordo com ALBRECHT (1994, p. IX) nenhuma companhia tem sucesso garantido e permanente no ambiente atual dos negócios. A velocidade atual das mudanças nas economias, mercados e setores estão superando a capacidade que a estrutura convencional corporativa possui para acompanhá-las.

O Itaú demonstra ter clara a sua visão, a qual é disseminada para toda a organização. Além disso, o Segmento Plataformas Empresas, voltado para médias empresas tem muito bem definida a sua missão, conforme segue:

“Ser o Banco líder do mercado empresas, estabelecendo com cada cliente um relacionamento contínuo de profundo entendimento de suas necessidades, concretizado por concessão de crédito e colocação de produtos e serviços adequados, com risco administrado e resultado”.

O futuro para este Segmento, no ponto de vista do Banco Itaú, considerando as suas ações ora divulgadas, certamente está na ênfase do relacionamento.

Tendo como base os fundamentos teóricos propostos por ALBRECHT (1994), o caso será analisado seguindo o modelo. Inicialmente será feito um exame ambiental e depois será construído um pacote de valor para o cliente.

7.4.1.1 Exame Ambiental

Assim como sugere ALBRECHT (1994), a seguir temos uma avaliação ambiental o qual está inserido o Banco Itaú e o Segmento voltado para médias empresas.

A. CLIENTELA

O tipo de cliente que estamos estudando, o de Pessoa Jurídica, no Segmento considerado Médias Empresas ou *Middle Market*, de faturamento anual entre R\$ 10 e R\$ 100 milhões, com já mencionado anteriormente, possui características tanto de clientes de grande porte como de micro empresas.

Por se tratar de empresas, elas estão concentradas demograficamente em algumas regiões e cidades do país, tendo como principais as regiões Sul e a Sudeste.

As mudanças de comportamentos presenciadas nas empresas certamente afetam este nicho de cliente em estudo, por se tratar de clientes pessoa jurídica. As tendências em evoluções tecnológicas também fazem parte da realidade deles. Em função disto, está se tornando mais fácil para os Bancos a migração dos serviços para os canais de auto-atendimento do cliente.

A exigência deste tipo de clientela tem aderência ao mercado ao qual ela atua, que por ser altamente competitivo e exigente, acaba refletindo em suas necessidade quanto aos serviços e produtos oferecidos pelos Bancos. Uma característica importante a ser destacada é a grande diversificação de tipos de empresas existente, quer pelo setor que ela atua quer pelo seu tamanho, já que os extremos de faturamento anual, entre R\$ 10 milhões e R\$ 100 milhões tornam suas necessidades bastante diferentes.

Se para os bancos as mudanças econômicas estão sendo alteradas continuamente, este mesmo ambiente é vivenciado pelos clientes deste segmento, que da mesma forma estão inseridos neste ambiente econômico.

B. CONCORRENTES

Os concorrentes possuem grande nível de rivalidade entre si. Os Bancos perceberam que conquistar um cliente desta natureza não é simplesmente ganhar uma conta de pessoa jurídica. Isto porque a empresa possui inúmeros serviços que dependem do Banco. Entre eles:

- A folha de pagamentos dos funcionários. Uma única conta de pessoa jurídica pode ser multiplicada pela totalidade de funcionários existente na empresa, no que diz respeito a contas correntes pessoa física;
- Serviços de cobrança de devedores da empresa, de forma automatizada e com controles oferecidos pelos aplicativos dos bancos;
- Pagamento de fornecedores;
- Aplicações de recursos;
- Financiamentos de matérias primas e equipamentos;
- Crédito para capital de giro;
- Etc.

Maiores detalhes sobre a concorrência estão no modelo de Porter, item 7.4.3.

C. AMBIENTE ECONOMICO

Os Bancos sofreram uma onda de choque após a queda da inflação no Brasil, e a partir daí passaram a ter uma preocupação cada vez maior com redução de custos. Isto porque, com altos índices de inflação os bancos tinham uma grande parte das suas receitas advindas deste cenário. Atualmente, sabemos que uma boa parte da captação de receitas dos bancos vem das operações de crédito e uma outra das tarifas, que os bancos passaram a cobrar mais intensivamente. Para melhorar a sua performance e também o lucro, foi necessário iniciar um processo de redução de custos. Como vimos anteriormente, quando nos deparamos com a relação de custos de transações efetuadas por canais via Internet e no outro extremo por funcionários, a relação

é extremamente significativa. Em função disto, os bancos possuem um grande motivador para migrarem as suas transações para os canais via Internet.

Um outro fator que envolve o ambiente econômico, que podemos considerar como uma segunda onda de choque, foi à entrada de bancos estrangeiros no Brasil, mais intensificada a partir de 1995. A entrada destes novos rivais no mercado bancário fez com que houvesse uma maior preocupação por parte dos bancos nacionais em melhorar a sua performance.

Quanto aos produtos oferecidos, e em análise, não temos nenhum fator econômico que influencie a sua demanda. Poder-se-ia até pensar na necessidade do cliente ter uma infra-estrutura mínima de informatização para poder utilizar-se do produto, porém no nicho de mercado em que estamos atuando este fator é irrelevante, já que as empresas deste porte não têm como operar se não forem subsidiadas pelos meios de informática.

D. AMBIENTE TECNOLÓGICO

O Banco Itaú é reconhecido pela sua tecnologia avançada. Neste sentido tem provido para os seus clientes inúmeros canais para que estes realizem suas transações, de forma mais conveniente para eles. Os concorrentes já demonstram que possuem um nível de paridade com relação aos ambientes tecnológicos existentes. Mesmo o Banco do Brasil, que possuía um histórico menos agressivo, quando comparado, por exemplo, ao Banco Bradesco e o Banco Itaú, com a implantação do seu Centro de Tecnologia em 1998 manifestou grande progresso na área, conseguindo ter níveis bastante satisfatórios.

Este nicho de clientela, por realizar transações em grande volume, precisam ter tecnologia adequada e disponibilizada a tempo pelos bancos, dado que uma simples interrupção no sistema pode representar, por exemplo, a falta de crédito de uma folha de pagamentos de todos os seus funcionários.

E. AMBIENTE SOCIAL

No ambiente social os Bancos possuem um papel muito importante para a sociedade. Além de seu papel como instituição financeira, os Bancos também desempenham um papel de ajuda aos governos e a sociedade.

Não tem como uma empresa sobreviver sem a ajuda dos serviços bancários, seja para uma aplicação financeira, para operações de crédito ou mesmo realização de serviços.

Podemos dizer até que existe uma escravidão entre os clientes e os bancos. O que faz a diferença são as concorrências entre os bancos para aumentar cada vez mais a sua carteira de clientes e o relacionamento com os mesmos. Sem contar o esforço de manter a carteira de clientes já existente.

Indo um pouco mais além, o tipo de clientela também é traduzido pelas pessoas que tomam decisões nas organizações. Neste sentido, as suas expectativas podem ser alteradas de acordo com a sua cultura pessoal, cultura organizacional, valores, sexo e até mesmo o grau de instrução, o que torna ainda mais complexa a personalização dos serviços.

F. AMBIENTE POLÍTICO

No ambiente político os Bancos públicos podem levar vantagens sobre o Banco Itaú. Um dos pontos que pode ser exemplificado é que a taxa de crédito diferenciada de alguns produtos.

Além disto, os Bancos públicos possuem uma imagem de solidez garantida pelo governo federal, o que dá maior credibilidade as instituições em operações de longo prazo, principalmente.

G. AMBIENTE JURÍDICO

No campo jurídico todos os Bancos são regidos através de regras do Banco Central do Brasil, o que dá uma maior estabilidade entre os concorrentes.

H. AMBIENTE FÍSICO

O Banco Itaú possui uma grande quantidade de pontos de venda, comparada ao tamanho do país. Este fator traz ao banco uma capilaridade muito grande e uma forte vantagem competitiva, uma vez que os clientes podem escolher qual é o ponto mais próximo de sua organização. Isto também facilita a sua rede de distribuição, fazendo com que os gerentes possam ficar mais próximo aos seus clientes.

7.4.1.2 Criando o Pacote de valor para o cliente

O pacote de valor para o cliente é uma arquitetura multidimensional para lidar com a experiência do cliente com a empresa e com o valor que ela cria (ALBRECHT, 1994, p. 164).

Os setes componentes do pacote de valor para o cliente, traduzindo para o estudo de caso, estão descritos abaixo:

TABELA 14: COMPONENTES DO PACOTE DE VALOR

COMPONENTES	DESCRIÇÃO
Ambiental – o ambiente em que o cliente experimenta o serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Local onde estão instalados os gerentes nas Agências • Rede de distribuição
Sensorial – impressões sensoriais diretas	<ul style="list-style-type: none"> • Visual do local na Agência • Valor da Marca do Banco • Acessibilidade aos diversos canais
Interpessoal – interação que o cliente tem com os funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Interação na venda • Interação pós-venda
Procedimentos – aqueles executados pelo cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de utilização dos recursos disponíveis • Flexibilidade dos produtos / serviços • Burocracia a utilização dos produtos / serviços
Entregas – o que o cliente espera como respostas dos serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Respostas dos serviços conforme o desejado • Respostas nos prazos estabelecidos
Informativa – informações necessárias para desempenhar funções no produto / serviço	<ul style="list-style-type: none"> • As informações necessárias são disponibilizadas com facilidade. • Os produtos / serviços / tarifas possuem facilidade no entendimento
Financeiro – pagamento pela experiência	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento do produto / serviço

Fonte: elaborado pela autora

Com base na definição dos componentes de valor para o cliente, esta dissertação fará, o que ALBRECHT (1994) denomina de "auditoria de valor", ou seja, identificar qual o desempenho de cada um dos produtos para o Banco Itaú.

Abaixo estão descritas detalhadamente as principais questões relacionadas com os componentes que compõe o pacote de valor, sendo elas:

A. AMBIENTAL

- A distância entre o cliente e o contato com o Banco
- A quantidade de Agências e a sua distribuição geográfica
- A existência de Agências no Exterior
- A existência de PAB (Posto de Serviço Bancário) ou Caixas Eletrônicos na empresa

B. SENSORIAL

- Visual das Agências
- A confiabilidade / solidez do Banco
- Acessibilidade ao Gerente
- Acessibilidade por telefone
- Acessibilidade dos produtos pela Internet / Office Banking
- Acessibilidade do Help Desk (pós-venda)
- Segurança na utilização dos sistemas (por exemplo Internet)

C. INTERPESSOAL

- Ter funcionários atenciosos e gentis
- Ter funcionários seguros e com conhecimento dos produtos / serviços
- Ter visitas constantes dos gerentes de conta à empresa cliente
- Ter um gerente pró-ativo (antecede as necessidades dos clientes)
- Ser um gerente que fornece orientações do produto / serviço mais adequado para o cliente.
- Mudar o gerente de conta
- Como é a qualidade do serviços pós-venda.

D. PROCEDIMENTO

- Ter produtos / serviços são adequados e atendem as necessidades dos clientes
- Ter sistemas de tecnologia da automação que se adaptam as necessidades dos clientes
- Ter produtos / serviços não burocráticos
- O Banco possui um mix de produtos adequado
- O Banco fornece ferramentas de gestão (ex: fluxo de caixas)
- Personalização dos produtos / serviços as necessidades dos clientes
- Facilidade na utilização da Internet / Office Banking
- Facilidade na utilização de canais alternativos (Caixas eletrônicos, Bankfone, Internet, etc)

E. ENTREGAS

- Rapidez na resolução de problemas
- Cumprimento dos prazos estabelecidos na entrega dos produtos / serviços
- Prazos adequados para a entrega de produtos / serviços no ponto de vista dos clientes
- O cliente recebe informações de movimentação de conta na frequência desejada

F. INFORMAÇÕES

- As informações sobre o produto / serviço são de fácil entendimento
- O serviço pós-venda dá assistência adequada para tirar dúvidas / resolver eventuais problemas
- O Banco disponibiliza informações que subsidiam a decisão de compra do cliente
- O cliente compreende todas as tarifas cobradas pelo Banco Itaú S.A.
- O Banco se antecipa as necessidades dos clientes através de informações (ex: comunica quando uma aplicação está vencendo?)

G. FINANCEIRO

- A tarifa cobrada para utilização dos produtos / serviços é adequada / justa
- A tarifa cobrada é competitiva
- O retorno financeiro das aplicações é o esperado pelos clientes

No modelo de Albrecht, o próximo passo será analisar o estágio atual e fazer uma análise da defasagem estratégica. Este passo será discutido no resultado da pesquisa, uma vez que somente a partir deste resultado será possível avaliar o verdadeiro pacote de valor do cliente.

7.4.2 OBJETIVOS DE DESEMPENHO E CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Com o objetivo de identificar quais são os critérios competitivos que levam os clientes do Segmento Médias Empresas a escolherem um Banco, será utilizado o Modelo de SLACK (1993).

Através dele será possível identificar quais são as percepções dos clientes e dos gerentes de conta (funcionários dos bancos) para cada um dos critérios competitivos.

7.4.2.1 Percepção dos Clientes

Matriz Importância versus Desempenho (SLACK, 1993)

A pesquisa foi conduzida através de um questionário com questões abertas e fechadas e enviada para os clientes pessoa jurídica.

Os critérios competitivos, em uma primeira fase, foram escolhidos com base na experiência da autora no ramo bancário e também no Segmento de cliente em análise. Após a seleção de alguns critérios competitivos, estes foram validados por alguns funcionários de bancos, até a confecção dos questionários finais.

Após a definição dos critérios competitivos foi possível levantar qual era a percepção dos clientes quanto à importância de cada critério do ponto de vista do cliente.

Na pesquisa, foram considerados os componentes definidos no modelo de ALBRECHT (1994), e subdivididos nos objetivos de desempenho proposto por SLACK (1993), conforme segue:

TABELA 15: OBJETIVOS DE DESEMPENHO E COMPONENTES DE VALOR APLICADOS AO ESTUDO DE CASO

Objetivo de desempenho (SLACK)	Componente do Pacote de Valor (ALBRECHT)	Descrição
Confiabilidade	Sensorial	Confiabilidade / solidez do Banco
	Sensorial	Segurança na utilização dos sistemas (por exemplo Internet)
	Interpessoal	Ter funcionários seguros e com conhecimento dos produtos / serviços
	Interpessoal	Ser um gerente pró-ativo (antecede as necessidades dos clientes)
	Interpessoal	Ser um gerente que fornece orientações do produto / serviço mais adequado para o cliente
	Interpessoal	Mudar o gerente de conta
Custo	Financeiro	A tarifa cobrada para utilização dos produtos / serviços é adequada
	Financeiro	A tarifa cobrada é competitiva
	Financeiro	O retorno financeiro das aplicações
Flexibilidade	Interpessoal	Ter produtos / serviços não burocráticos
	Interpessoal	Possibilidade de efetuar transações em diversos canais (Agência/Internet/telefone/etc)
	Procedimentos	O Banco oferece um mix de produtos / serviços adequado
Qualidade	Sensorial	Visual da Agência
	Sensorial	Acessibilidade ao Gerente
	Sensorial	Acessibilidade por telefone
	Sensorial	Acessibilidade dos produtos pela Internet / Office Banking
	Sensorial	Acessibilidade do Help Desk (pós-venda)
	Interpessoal	Ter funcionários gentis e atenciosos
	Interpessoal	Visitar a empresa para estreitar o relacionamento
	Interpessoal	Produtos / serviços atendem as necessidades dos clientes
	Interpessoal	Sistemas de tecnologia da automação se adaptam as necessidades dos clientes
	Procedimentos	O Banco fornece ferramentas de gestão (Ex: fluxo de caixa)
	Procedimentos	Personalização dos produtos / serviços as necessidades dos clientes
	Procedimentos	Facilidade na utilização da Internet / Office Banking
	Procedimentos	Facilidade na utilização de canais alternativos (Caixas Eletrônicos, Bankfone, etc)
	Informativo	Informações sobre o produto / serviço são de fácil entendimento
	Informativo	O serviço pós-venda dá assistência adequada para tirar dúvidas / resolver problemas
	Informativo	O Banco disponibiliza informações que subsidiam a decisão de compra do cliente (ex: dados macroeconômicos)
	Informativo	O cliente compreende todas as tarifas cobradas pelo Banco
Informativo	O Banco se antecipa as necessidades dos clientes através de informações (ex: aplicações a vencer)	
Velocidade	Ambiental	A distância entre o Cliente e o contato com o Banco
	Ambiental	A quantidade de Agências e a sua distribuição geográfica
	Ambiental	A existência de Agências no Exterior
	Ambiental	A existência de Posto de Serviço Bancário e/ou Caixas Eletrônicos na Empresa
	Entregas	Rapidez na resolução de problemas
	Entregas	Cumprimento dos prazos estabelecidos na entrega dos produtos / serviços
	Entregas	Prazos adequados para a entrega de produtos / serviços no ponto de vista dos clientes
	Entregas	O cliente receber informações de movimentação de conta na frequência adequada

Fonte: elaborado pela autora

Para cada um dos critérios elencados os clientes foram questionados para definirem se eles são:

- Ganhadores de pedido, e por isso oferecem vantagem competitiva crucial perante aos clientes;
- Qualificadores, e por isso dentro deste critério possuem o mínimo exigido pelos clientes, e,
- Menos importante, o que não é considerado normalmente pelos clientes.

Além disso, considerando a escala de Likert , os gerentes foram solicitados a informarem se para cada critério o seu Banco atende ou não o requisito.

No item resultado da pesquisa temos uma análise dos dados obtidos desta pesquisa.

7.4.3 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Para PORTER (1989), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação de uma empresa.

Pelo modelo das cinco forças de Porter, os Bancos em análise apresentam o seguinte cenário:

A. AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

O mercado de Médias Empresas ou *Middle Market*, no passado era tratado pelos Bancos como parte de seus clientes do Segmento Varejo. Os clientes Pessoa Jurídica dos Bancos eram Segmentados em Varejo e Corporate.

Mais recentemente, os Bancos perceberam que os clientes deste Segmento ao serem tratados juntamente com os clientes do Varejo não tinham todo o seu potencial explorado. Isto porque, um gerente de varejo tendo que atender uma carteira de clientes pessoa física e pessoa jurídica, sendo estes últimos divididos em micro, pequenas e médias, dificilmente conseguia dar um bom atendimento a todos.

Desta forma, os Bancos começaram um processo de Segmentação buscando ter serviços e atendimentos exclusivos para o Segmento de Médias Empresas.

Entre os concorrentes brasileiros, existe uma ameaça de novos entrantes, que neste caso pode ser atribuída à entrada de bancos estrangeiros. Os Bancos estrangeiros, que tinham uma participação pequena neste mercado, já possuem uma representatividade considerável no setor. Com a compra de bancos nacionais por estrangeiros, estes conseguiram ganhar *market share* no mercado de forma mais rápida, além de obter *know how* para trabalhar no mercado brasileiro. Esta ameaça tem que ser considerada, uma vez que os

bancos estrangeiros que já estão atuando no Brasil são grandes bancos mundiais e com um potencial muito grande de capital para investimento. Isto abre a possibilidade da entrada de outros bancos neste mercado. O problema é que os bancos privados nacionais já são bastante fortes neste mercado, e tem sido muito difícil para os estrangeiros ganharem esta disputa. Alguns exemplos deste movimento podem ser vistos abaixo:

- No mercado *Middle Market*, o banco espanhol BBV - Banco Bilbao Viscaya, segundo reportagem do Jornal Valor Econômico de 09/07/02, reestruturou as suas operações no Brasil, desistindo de disputar o Varejo com os bancos brasileiros e atacando o Middle Market e a pessoa física de alta renda. De suas 442 Agências, 50 serão exclusivas para o atendimento do middle market. Segundo o Presidente do banco, José Vicente Esparza, esta atitude foi tomada considerando o fato do segmento *middle market* ser o mais rentável do banco.
- O BankBoston, também é um forte ameaça para este nicho de clientela. Em reportagem no Jornal Valor Econômico de 26/04/2002, o BankBoston informou que tem como estratégia principal alavancar os resultados do segmento *middle market*. Para isto, sua previsão era de expandir 12 novas plataformas (espaços para atendimento das empresas), elevando a rede para 38 pontos.

Uma outra ameaça que pode ser considerada é a de bancos menores que o Banco Itaú. Como exemplo temos:

- O caso do Banco Rural, que concentra grande parte de sua carteira de clientes em empresas de médio porte. O principal diferencial apresentado por este banco é a sua estratégia de relacionamento com os empresários. Cada gerente deste banco possui no máximo de 15 a 20 clientes empresas em suas carteiras, o que dá a possibilidade de um atendimento altamente personalizado.

- O Unibanco, considerado um forte concorrente dos bancos analisados nesta dissertação, também tem demonstrado a sua estratégia de foco nos segmentos especializados, que é o caso do *middle market*. Para este segmento, conta com Agências especiais para atendimento exclusivo a estes clientes.

Conclui-se, portanto, o Banco Itaú deve estar atento aos novos entrantes, que muito embora já atuavam neste mercado, podem ser considerados como novos dada sua mudança na estratégia de atuação.

B. BARREIRAS DE ENTRADA

O Banco Itaú tem como “carro chefe” o Segmento de mercado Varejo. Isto porque grande parte de suas receitas é advinda deste mercado. Desta forma, existe uma forte barreira de entrada conseguida através de economias de escalas ganhas com o compartilhamento da estrutura operacional com o Varejo. A estrutura de *Back Office* (retaguarda) dos Segmentos Pessoa Jurídica utilizam a mesma estrutura do Segmento de Pessoa Física. Na prática, isto significa, por exemplo, que utilizo a mesma infra-estrutura de informática. Desta forma, bancos de pequeno porte dificilmente conseguirão bater os custos do Banco Itaú.

Um outro fator a ser considerado como barreira de entrada é a marca dos bancos. O Banco Itaú é a marca mais valiosa do Brasil, com um valor aproximado de US\$ 1 bilhão, o que garante a ele maior credibilidade por parte dos clientes e solidez de mercado.

C. COMPRADORES

O poder de negociação dos compradores, no caso os clientes, depende muito do relacionamento que os clientes possuem com os Bancos. Quanto maior for a rentabilidade do cliente mais ele vai ter poder sobre os Bancos.

Os Bancos não vendem nenhum insumo para compor a produção dos clientes, porém o relacionamento com os bancos se faz necessário para obter capital de giro, por exemplo. Desta forma, existe uma recíproca no relacionamento, à medida que os bancos também agregam valor aos negócios dos clientes.

Uma vulnerabilidade nesta força é a facilidade de se encontrar fornecedores alternativos. Um cliente Pessoa Jurídica, de forma geral, possui conta em mais de um banco e em função disto, obter crédito no Itaú ou no Bradesco ou no Banco do Brasil muitas vezes é uma questão de decisão.

Algo que enfraquece o poder dos compradores e os Bancos utilizam como uma das principais estratégias é vincular o sistema da empresa ao do Banco. Como visto por SHAPIRO E VARIAN (1999), este pode ser considerado um caso de aprisionamento. Neste caso, por exemplo, à medida que uma empresa efetua o pagamento de sua folha de funcionários através do sistema de um determinado banco, passa a existir um custo para deixar de utilizar o sistema. Em função disto, utilização do sistema de tecnologia da automação do banco passa a ser um fidelizador de cliente.

D. FORNECEDORES

No caso dos Bancos, por se tratar de um segmento no setor de serviços, não existem fornecedores fortes o suficiente para afetar os produtos e serviços fornecidos para os clientes.

Os fornecedores que atendem os bancos são os prestadores de serviços, como por exemplo: empresas de manutenção, transporte de documentos, materiais de escritório, equipamentos de informática, entre outros. Nenhum deles tem poder de influência nos negócios dos bancos, o suficiente para ocasionar algum tipo de transtorno nos negócios com os clientes do segmento *middle market*.

E. PRODUTOS SUBSTITUTOS

Os produtos existentes são bastante similares e isto faz com que a sua substituição ocorra muito facilmente. O custo para esta mudança também não é considerável.

As taxas cobradas para utilização dos serviços podem ser copiadas rapidamente pelo mercado, o que também não traz uma vantagem, neste caso.

Um fator que pode ser relevante, do ponto de vista do cliente, é a agilidade na resposta e também a flexibilidade nas operações. Os clientes precisam de respostas rápidas, para tomar decisões no seu negócio e também querem produtos que sejam adaptáveis a atender as suas necessidades.

F. ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Para concluir, de forma a caracterizar os serviços prestados pelos concorrentes foram analisados os cinco maiores bancos do Brasil, excluindo-se o Banco Itaú, que já fora analisado anteriormente, considerando o ranking pelo total de ativos. Os dados foram obtidos com base nas informações disponibilizadas nos sites dos Bancos.

- **BANCO DO BRASIL**

O Segmento médias empresas atende empresas com faturamento anual entre R\$ 10 e R\$ 100 milhões. O atendimento neste ano foi reforçado e passou a ser efetuado em rede de agências exclusivas.

Segundo informações obtidas através de seu site, www.bb.com.br, a seguir algumas particularidades deste segmento:

A Rede conta atualmente com 54 Agências Empresariais.

A concepção do modelo das Agências guarda coerência com o modelo de estruturação em pilares adotado pelo Banco e com o conceito de visão integral do cliente, tendo como principais objetivos:

- melhor conhecimento do cliente, por meio do gerenciamento integrado dos processos, agregando valor ao serviço prestado;
- identificação do cliente em toda a cadeia produtiva, de forma a garantir que as decisões estejam voltadas para o atendimento das necessidades de cada segmento do mercado; e,
- facilidade na gestão de clientes e resultados.

A estrutura atende 16.748 empresas, posição dezembro/2002, permitindo um acompanhamento personalizado do cliente, sua rentabilidade e fidelização.

No mercado de operações de crédito Pessoa Jurídica, com recursos livres, a carteira do Banco cresceu 37,8%, passando de R\$ 13,5 bilhões em 2001 para

R\$ 18,6 bilhões em 2002. A participação do BB no mercado passou de 11,1% para 13,6% em dezembro de 2002.

No crédito para Investimento, o BB cresceu 41,5% em 2002, totalizando R\$ 2,6 bilhões, tendo como destaque o FCO com incremento de 140% e o BNDES, que representa 50,1% do volume do total da carteira de investimento, apresentou 11,9% de crescimento.

Analisando a estrutura organizacional do Banco do Brasil, podemos notar que foi criada uma Gerência de Médias e Grandes empresas ligada diretamente a Vice-Presidência de Varejo e Distribuição, onde, no mesmo patamar temos uma Diretoria de Varejo. Este movimento nos demonstra que o Banco do Brasil está com uma tendência forte de segmentação e foco neste mercado.

A Segmentação do Banco do Brasil está estruturada conforme segue:

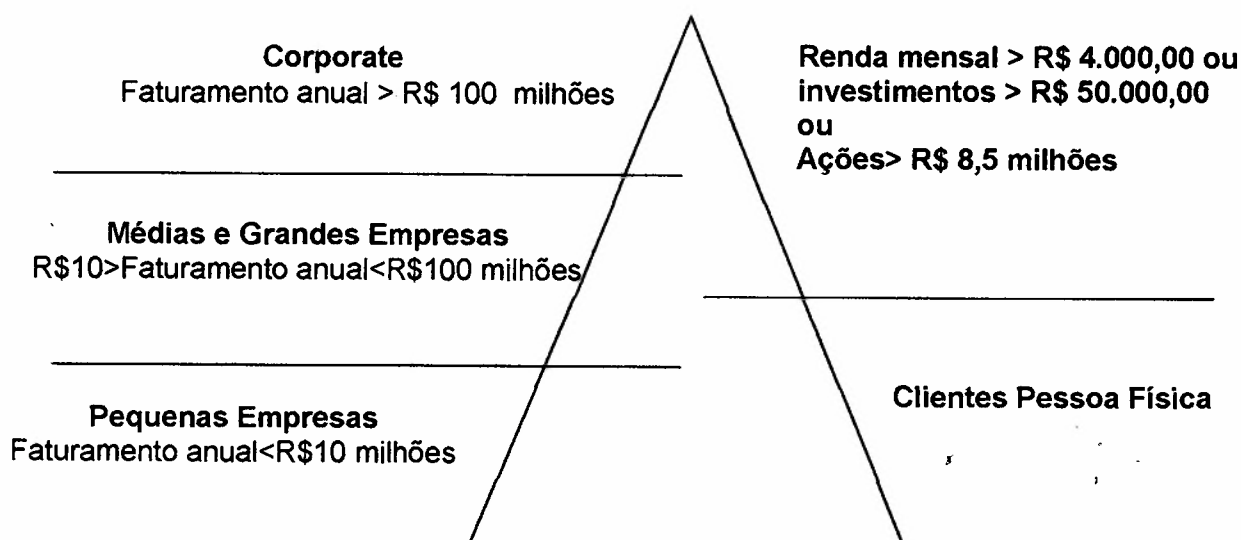


Fig. 15: Segmentação no Banco do Brasil
Fonte: elaborado pela autora

- **UNIBANCO**

O Unibanco posiciona-se entre os seis maiores bancos privados da América Latina, com ativos de R\$ 63,3 bilhões e patrimônio líquido de R\$ 6,3 bilhões no primeiro semestre de 2002. Estruturado em quatro pilares - Banco de Varejo, Banco de Atacado, Seguros e *Wealth Management* - o Unibanco apresenta posição de destaque e liderança em praticamente todos os segmentos em que atua. Serve a aproximadamente 12,8 milhões de clientes, através de mais de 1.435 pontos de venda.

Como visão para o segmento, o Unibanco busca posicionar-se no Brasil, aos olhos de clientes, empresas e investidores, como o principal banco de atacado, padrão de referência em serviços financeiros. Sua estratégia consiste em aliar a força de um grande banco comercial à agilidade de um banco de investimentos competente e comprometido com o desenvolvimento nacional.

Com uma estrutura de cobertura de clientes que alia inteligência setorial, escritórios regionais e presença nos principais centros financeiros internacionais, o Banco de Atacado atende hoje cerca de 2.700 empresas, sendo 1.611 constituídas por médias empresas de faturamento anual entre R\$ 40 milhões e R\$ 100 milhões.

A Segmentação do Unibanco está dividida conforme segue:

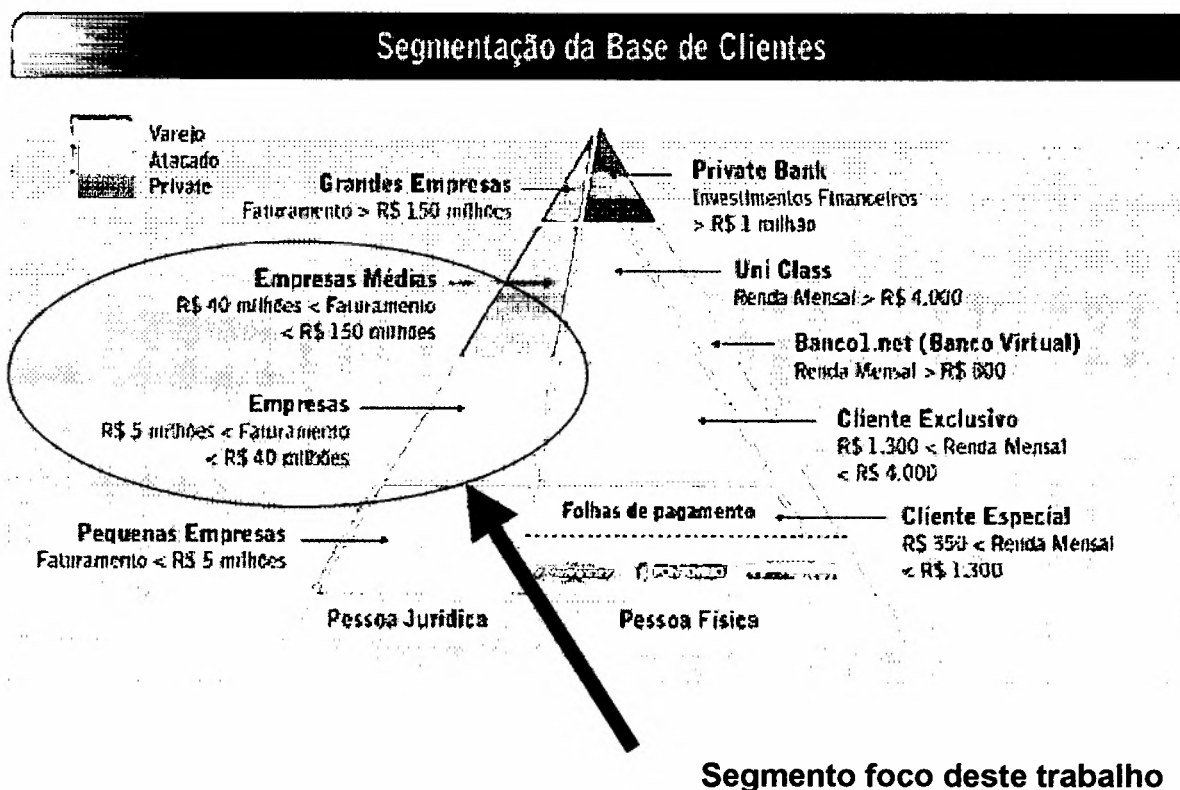


Fig. 16: Segmentação de clientes no Unibanco

Fonte: site www.unibanco.com.br

Uma parte dos clientes pessoa jurídica de médias empresas está concentrado no Varejo e outro no Atacado, representando bem a situação colocada anteriormente de que estes clientes estão divididos entre estes dois segmentos.

O Unibanco tem como diferencial parcerias no exterior, conforme segue:

- O German Desk oferece em primeira linha, atendimento especializado para empresas de capital alemão instaladas no Brasil.
- O Japan Desk oferece atendimento diferenciado para as empresas multinacionais japonesas instaladas no Brasil, através de executivos de contas especializados, o que nos possibilita oferecer soluções completas às necessidades de nossos clientes.
- Plataforma Portuguesa oferece diferenciação no atendimento às empresas e à colônia Portuguesa no Brasil, atuando de forma a

Buscando maior eficiência e otimização da estratégia de escala, destaca-se a cultura do Customer Relationship Management (CRM) –, gerenciamento do relacionamento com clientes –, implantada pelo Unibanco nos últimos anos.

Essa prática, suportada por tecnologia de última geração e modelos matemáticos sofisticados, permite conhecer a propensão de consumo de cada grupo de clientes para cada produto, melhorando significativamente a qualidade da oferta de produtos e serviços em todos os canais.

No início de 2002 foi desenvolvido o conceito de DNA do cliente. Trabalhando com as principais alavancas de receita e despesa, os clientes foram classificados em 32 diferentes grupos, ou DNAs. A ferramenta caracteriza-se por ser ao mesmo tempo simples e poderosa em termos analíticos. Com o resultado das análises, pode-se sofisticar o processo de ofertas sob medida de produtos para diferentes clientes (*person-to-person marketing*), otimizando custos de serviços e adequando eventuais desvios de precificação.

- **CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

A Missão da Caixa é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- ▣ Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- ▣ Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- ▣ Equilíbrio financeiro em todos os negócios;

- ▣ Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- ▣ Respeito e valorização do ser humano.

Fica claro que o Banco tem uma visão focada para o social. Neste sentido, a Caixa possui um grande desafio, que é o de manter o equilíbrio entre a sua missão social e a busca da rentabilidade no setor. Conforme dados disponibilizados em seu relatório de gestão de 2001, a Caixa possui em sua carteira de clientes Pessoa Jurídica 90% advindos de micro e pequenas empresas, restando somente 10% do total deste segmento para médias e grandes empresas.

Com base em pesquisas efetuadas em sites e matérias publicadas em jornais e revistas, não foi vislumbrada nenhuma ação na Caixa Econômica Federal, que fosse voltada especificamente para o Segmento de médias empresas.

- **BANCO BRADESCO**

Segundo consta no seu site, www.bradesco.com.br, o Bradesco é o líder do setor financeiro privado e apresenta o melhor índice de eficiência entre os bancos de varejo. Seu modelo administrativo vem apresentando retorno atraente aos seus *2,3 milhões de acionistas*.

O 1º semestre de 2003 encerrou-se com um **Lucro Líquido** de R\$ *1,027 bilhão* e Ativos Totais de R\$ *154 bilhões*.

Presente em todas as regiões do Brasil, o Bradesco dispõe de uma ampla rede de atendimento ao cliente. São 3.362 Agências, mais de 1.936 postos de atendimento bancário e 22.865 mil terminais de auto-atendimento **Bradesco Dia e Noite**. Uma sofisticada central telefônica, o **Fone Fácil**, recebe cerca de 229 milhões de ligações por ano e realiza diversos serviços. O **Bradesco Internet Banking** é outro canal de atendimento com 5,2 milhões de clientes

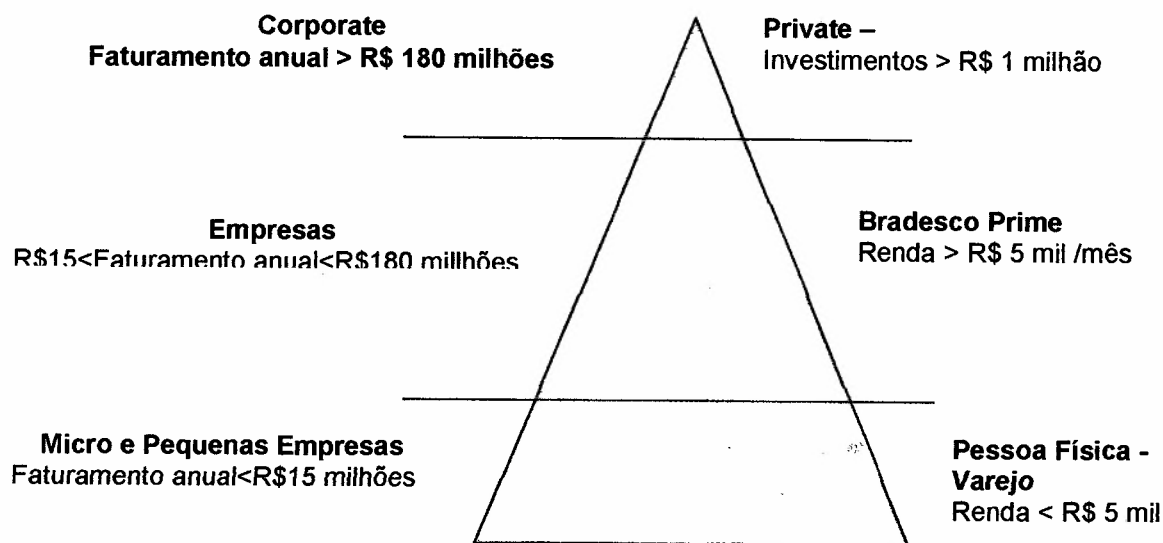
que realizaram cerca de 151 milhões de transações no 1º semestre de 2003. Além disso, grandes grupos econômicos e pessoas físicas com alta disponibilidade financeira recebem atendimento especializado por meio das áreas Private e Corporate.

No nicho de mercado, o qual é foco deste trabalho, o Bradesco criou recentemente o Bradesco Empresas, um segmento destinado às empresas de médio e grande porte de todos os setores, com faturamento anual de 15 a 180 milhões de reais.

Com uma equipe de profissionais experientes, treinados e em um ambiente próprio, seu atendimento é especializado, o que possibilita agilidade, qualidade dos serviços e desenvolvimento de soluções que atendam à demanda de mercado e à oferta de produtos adequados a cada cliente.

Este segmento está localizado em 37 locais em todo o Brasil.

A Segmentação do Banco ficou:



7.4.4 AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS




Segundo HAMEL (2000) as estratégias de uma empresa perante o concorrente não podem ser semelhantes. Com base neste conceito e, analisando as estratégias dos Bancos com relação ao Segmento de clientes foco nesta dissertação, podemos observar que os Bancos estão convergindo para as mesmas estratégias. As principais estratégias são:

- Segmentação, que visa focar as necessidades de um nicho de clientes e se especializar no setor ;
- Melhoria no relacionamento, estreitando os contatos com os clientes;
- Evolução na tecnologia de automação disponibilizada para os clientes;
- Busca da customização;
- Oferecer produtos e serviços que agregam valor aos clientes

Muito embora é possível notar que existe uma convergência de estratégias, verifica-se, por outro lado, que os tempos para a implementação das estratégias são bem diferentes, dando a um determinado *player* mais vantagem competitiva, por algum tempo. É o caso do Banco Itaú, que neste quesito saiu na frente e fizeram a sua Segmentação de clientes médias empresas há dez anos atrás.

Considerando estas estratégias, os principais movimentos realizados por alguns bancos considerados competitivos diretos do Itaú são:

TABELA 16: COMPARATIVO DE ESTRATÉGIAS ENTRE OS PRINCIPAIS BANCOS BRASILEIROS

Estratégia			
Segmentação	Possui um Segmento especializado neste nicho de mercado há 10 anos, denominado Plataforma Empresa, com gerentes voltados exclusivamente para atendimento a este Segmento. O Segmento de médias empresas está dividido em dois, oferecendo a possibilidade de customizar mais os serviços para este nicho de clientela	Criou recentemente o segmento empresas, com gerentes especializados neste segmento.	Criou Plataformas para atendimento a clientes deste nicho de mercado em dezembro de 2002.
Quantidade de pontos para atendimento a este tipo de clientela	57	37	54
Evolução em Tecnologia da Automação	Possui ferramentas específicas para o atendimento dos clientes Pessoa Jurídica efetuarem suas transações via Internet / Office Banking, denominado Bankline Empresa Plus.	Possui ferramentas específicas para o atendimento dos clientes Pessoa Jurídica efetuarem suas transações via Internet / Office Banking, o Bradesco Net Empresas.	Implantou o seu Office Banking / Internet para o Segmento no ano de 2003, denominado Gerenciador financeiro.

Fonte: elaborado pela autora

O Itaú tem mostrado que a sua estratégia de Segmentação traz muitos resultados e em função disto dividiu mais uma vez o Segmento Pessoa Jurídica do nicho *Middle Market* em *Middle* e *Upper Middle*. Ao que parece, o Banco do Brasil e o Bradesco, considerando as estratégias do Itaú tem sido seguidores.

No entanto, o Bradesco, em Tecnologia da Automação é o inovador.

O mercado possui mesmos canais de distribuição e neste sentido somente o Banco do Brasil leva vantagens, por ser mais internacional. Nota-se que tanto o Bradesco quanto o Itaú já estão ampliando sua rede no exterior, mas o Banco do Brasil ainda é o primeiro.

Durante vários anos o Itaú teve um modelo de negócio, que segundo conceitos de HAMEL (2000) pode ser considerado um conceito de negócio, no que diz respeito a segmentação deste nicho, uma vez que se iniciou há dez anos atrás e somente agora o Banco do Brasil e o Bradesco estão adotando a mesma estratégia.

Analisando o modelo de negócios para o Banco Itaú, é possível notar que:

- **Estratégia essencial:** O Banco Itaú demonstra em sua visão de negócio que deseja dar aos clientes qualidade de atendimento de forma a gerar a sua satisfação. Isto pode ser comparado com a sua estratégia de segmentação, uma vez que com funcionários especializados em determinados nichos é possível conhecer mais do negócio do cliente, se antecipando as suas necessidades. O escopo de negócio já é bastante abrangente, atingindo todos os Segmentos de clientes, não sendo necessária uma alteração. Quanto a sua diferenciação, certamente está na ênfase do relacionamento. O Banco tem apostado muito que o relacionamento de hoje fará o futuro de amanhã.
- **Recursos específicos da empresa:** A competência essencial do Banco está na conscientização dos funcionários em prestar o melhor atendimento ao cliente e mais uma vez nos vínculos de relacionamento. Pode ser considerado um diferencial dependendo da forma com que é conduzida. Isto certamente dependerá da competência da sua equipe.

- **Interface com os clientes:** a rede de distribuição do Banco Itaú é bastante ampla, o que traz uma vantagem competitiva frente a bancos de menor porte. No entanto, perante a alguns grandes players não é considerada uma vantagem competitiva. O entendimento do negócio do cliente sim é uma vantagem do Banco Itaú, face a sua ênfase no relacionamento, conforme já mencionado anteriormente. A forma de precificação não oferece nenhum tipo de diferenciação no mercado.

- **Rede de valor:** no Banco Itaú poderíamos considerar as áreas internas, que fazem parte essencialmente dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, seja para suporte no pós-venda seja para compor o desenho do produto e serviço. O Banco é bem estruturado e tem suportes especializados para determinados produtos e serviços, o que traz uma vantagem competitiva.

7.4.5 SÍNTESE DOS CONCEITOS APLICADOS

A tabela a seguir mostra dos conceitos teóricos utilizados qual foi a principal contribuição de cada um deles no estudo de caso:

TABELA 16: CONTRIBUIÇÃO DOS CONCEITOS TEÓRICOS UTILIZADOS

AUTORES	CONTRIBUIÇÃO
ALBRECHT	<ul style="list-style-type: none"> • O exame ambiental permitiu ter uma investigação aprofundada dos fatores os quais a empresa está submetida. • A montagem do pacote de valor possibilitou entender de forma detalhada uma grande parte dos indicadores que são avaliados pelos clientes e a sua importância e auxiliou na montagem da pesquisa.
SLACK	<ul style="list-style-type: none"> • Os critérios competitivos serviram de base para quantificar a avaliação dos clientes perante os indicadores definidos no pacote de valor;
PORTER	<ul style="list-style-type: none"> • Nos conceitos explorados por Porter foi possível identificar todas as pressões externas as quais a empresa está submetida e avaliar os competidores de forma mais detalhada;
HAMEL	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentou a necessidade de uma avaliação mais aprofundada dos competidores, no que tange as suas estratégias, além de avaliar o modelo de negócio do Banco Itaú.

Fonte: elaborado pela autora

8. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este capítulo mostrará os resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente será apresentado uma percepção das expectativas dos clientes sob a ótica de gerentes de contas de alguns bancos, os quais foram entrevistados pela autora. Em seguida, com base nas respostas obtidas com a pesquisa a clientes, far-se-á uma análise dos resultados de clientes em geral e uma só para clientes do Banco Itaú.

8.1 RESULTADO DA PESQUISA

O resultado das entrevistas realizadas com gerentes de conta que cuidam deste tipo de segmento nos Bancos identificaram que sob a ótica de fornecedores dos serviços, as principais necessidades dos clientes são:

- **Agilidade no atendimento.** Isto significa que o cliente quer solucionar rapidamente os seus problemas. Para isto, o atendimento deve ser realizado de imediato. Este indicador é importante, uma vez que este tipo de cliente geralmente possui conta em mais de um banco e a demora no atendimento telefônico para uma aplicação, por exemplo, pode direcionar o cliente a fechar negócio com outro Banco.
- **Personalização no atendimento.** Isto significa que este tipo de clientela gosta de ter atendimento diferenciado pelo Banco. Os gerentes devem conhecer as suas necessidades e demandas individualmente;
- **Pró-atividade do Banco.** Os clientes querem que o Banco seja pró-ativo em fornecer soluções que satisfazem as suas necessidades, sem que o cliente precise se manifestar.
- **Atendimento pessoal.** O cliente não costuma ir ao Banco e sim o Banco costuma ir ao cliente. Isto quer dizer que o gerente precisa

realizar visitas constantes aos clientes, visando estreitar o relacionamento.

- **Sistemas que agreguem valor ao seu negócio.** Este tipo de cliente quer que o sistema facilite o seu dia-a-dia e traga valor as suas atividades.
- **Conhecimento.** Significa profundo conhecimento por parte dos funcionários dos seus negócios;
- **Agilidade** nas respostas;
- **Taxas** competitivas.
- **Flexibilidade** quanto as alçadas de decisão;

8.1.1 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA A CLIENTES

A análise dos dados deve ser adequada ao tipo de pesquisa realizada. No caso desta dissertação foram utilizadas a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Para analisar a pesquisa quantitativa utilizou-se de tabelas, gráficos e testes estatísticos. Já para o caso da pesquisa qualitativa, foram feitas análises utilizando-se os conceitos teóricos vistos nos primeiros capítulos.

8.1.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados está dividida em duas frentes. Em uma primeira fase obteve-se os resultados da pesquisa de todos os clientes respondentes e em seguida foi feita uma análise somente dos clientes do Banco Itaú.

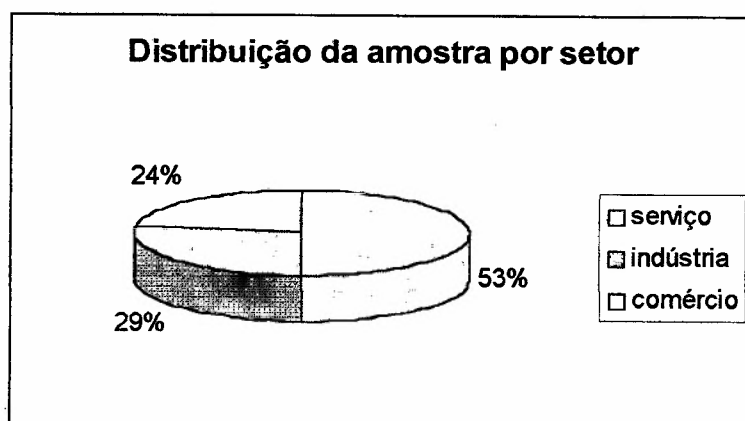
8.1.2.1 Resultados da pesquisa com clientes em geral

Para obter as respostas dos clientes os questionários foram enviados através de mensagens, via e-mail, e diretamente ao portador.

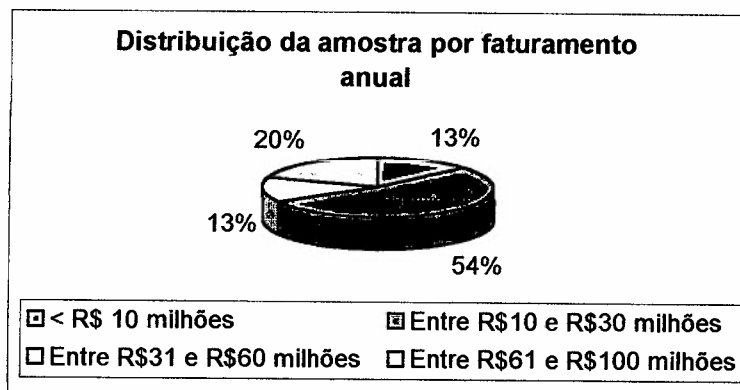
O resultado do sucesso de resposta mostrou que as respostas obtidas através de e-mail foram muito pequenas, representando um percentual de 3% de retorno. De um total de 46 e-mails encaminhados obteve-se apenas uma resposta. Além disso, em seis outros casos as empresas justificaram que não iriam responder a pesquisa alegando um motivo particular. Já o resultado obtido através de portadores demonstrou ser mais eficiente, representando um percentual de 89% de retorno. De um total de 37 pesquisas encaminhadas, obtivemos como resposta 33. O percentual elevado do canal por portador se deu em função de um contato pessoal ou telefônico, possibilitando demonstrar a importância da participação da empresa na pesquisa.

A) Sobre os clientes respondentes em geral

Com a finalidade de identificar o nível dos funcionários que representaram a empresa respondendo a pesquisa, foi solicitado informar a atuação principal do empresa respondente. A distribuição gráfica encontra-se abaixo:



A pesquisa contou com a participação de empresas dos três setores: Serviços, Indústria e Comércio, sendo o mais representativo o setor de serviços.

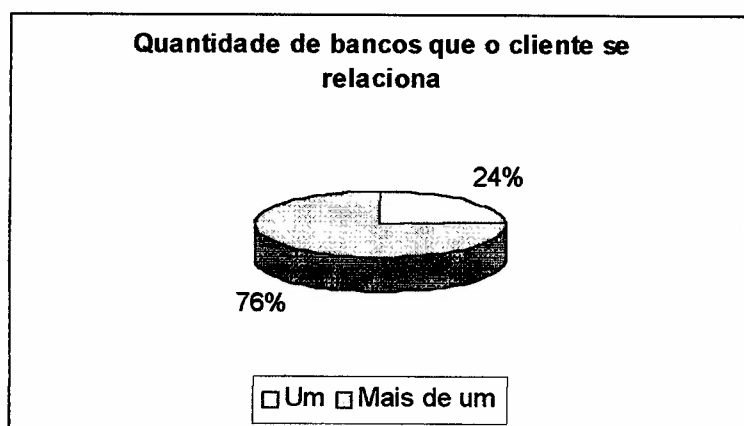


A amostra das empresas que participaram da pesquisa apresentou uma maior concentração naquelas em que o faturamento anual está entre R\$ 10 e R\$ 30 milhões.



Através da distribuição da amostra é possível notar que a grande maioria das empresas tem nacionalidade brasileira.

A amostra demonstrou que mais de 76% dos clientes trabalham com mais de um Banco.



B) Sobre a percepção dos clientes em geral

A pesquisa foi construída tendo como base os componentes do pacote de valor de ALBRECHT (1994). Desta forma, o resultado da pesquisa foi dividido de acordo com os cinco componentes:

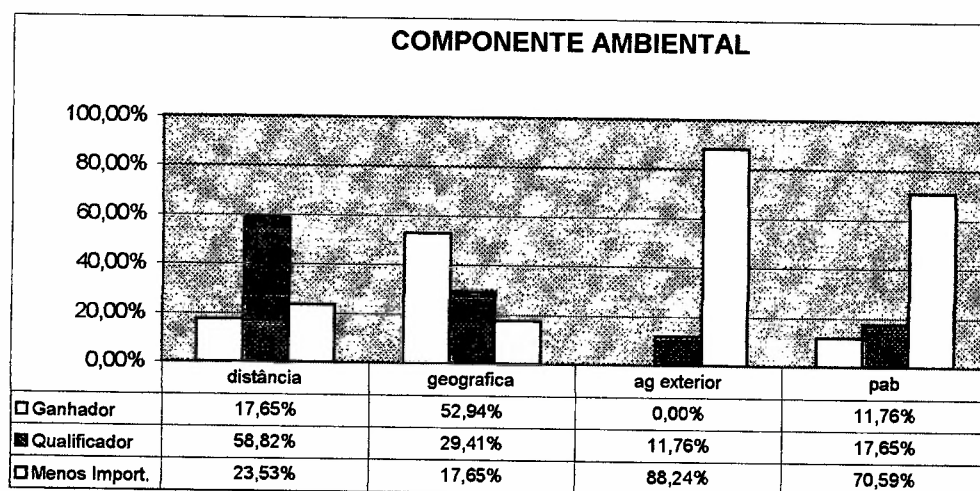
2. Ambiental
3. Sensorial
4. Procedimento
5. Informativa
6. Financeiro

Além disso, como informado anteriormente, para cada um dos componentes do pacote de valor, o cliente foi solicitado a informar quais em seu ponto de vista eram ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes. Revendo este conceito:

Ganhadores de pedido são as razões chaves para a compra de um determinado produto ou serviço.

O critério Qualificador é o mínimo de qualidade que os produtos ou serviços devem ter para que sejam considerados como alternativa de compra.

O critério menos importante é aquele que não influenciam na decisão de compra do cliente.

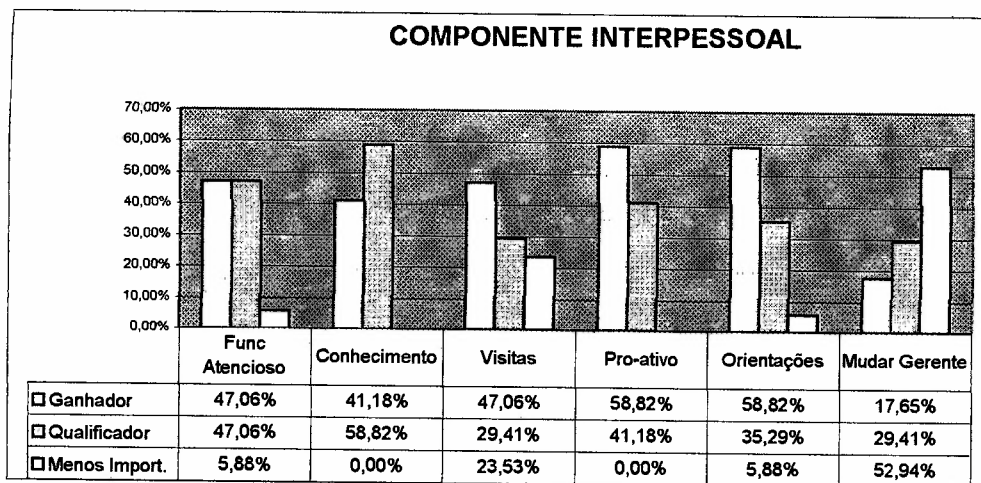


No componente ambiental os clientes do segmento médias empresas consideram que a quantidade de agências e a sua distribuição geográfica são ganhadores de pedido. A justificativa para a preferência por este requisito é que estas empresas possuem negócios a nível nacional, o que exige um relacionamento tanto com clientes quanto com fornecedores em todo o Brasil.

Um outro fator que pode ser levado em conta é a existência de filiais em outras localidades do Brasil, o que para a empresa torna-se muito melhor centralizar alguns serviços em um único banco.

A quantidade de agências no exterior não é considerada ganhador de pedido. Isto porque, grande parte dos clientes não é multinacional, como visto na

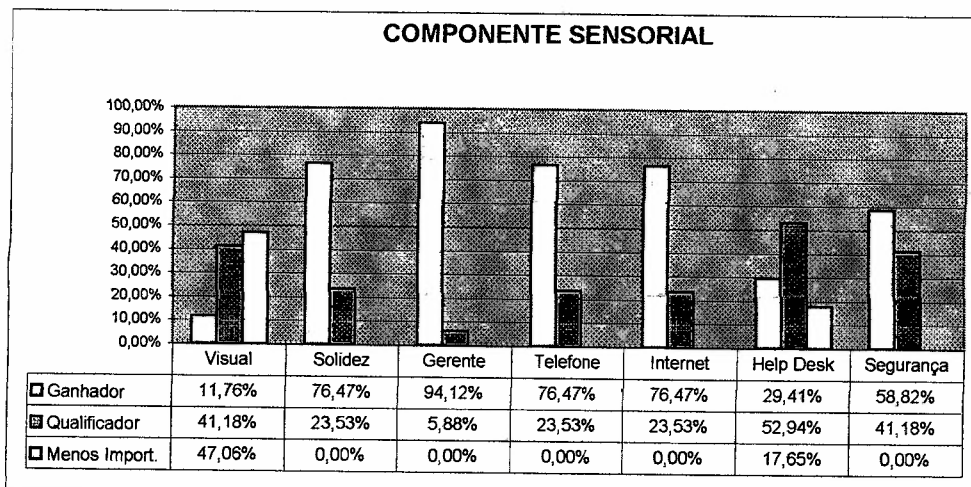
pesquisa, e as suas necessidades quanto a serviços no exterior são perfeitamente atendidas através dos produtos de importação, exportação e câmbio.



Para os clientes, considerando o componente interpessoal, os ganhadores de pedido são visitas periódicas dos gerentes aos clientes, ter um gerente pró-ativo e ter gerentes que oferecem orientações sobre produtos e serviços.

No caso do atributo ter funcionários atenciosos, os clientes acham que ele pode ser tanto ganhador de pedido quanto qualificador.

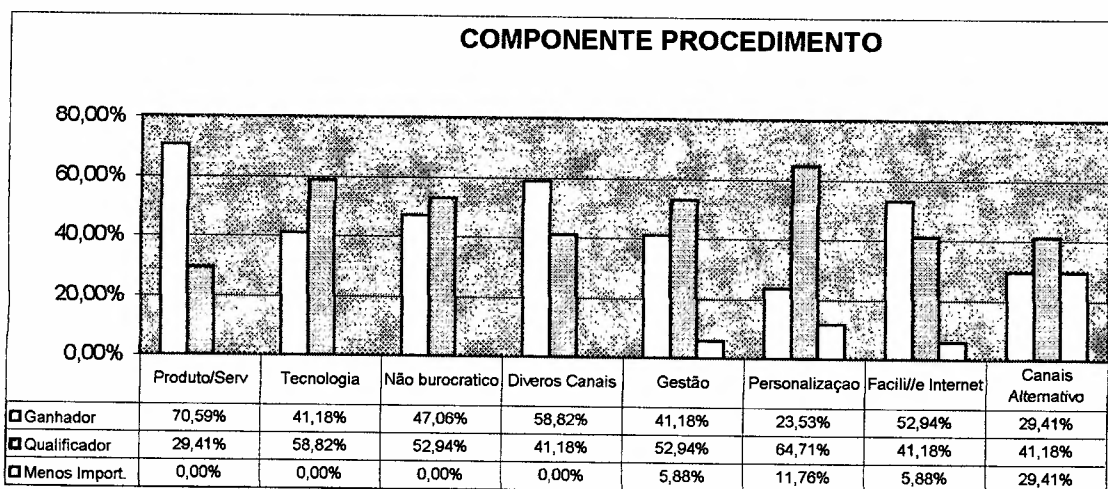
Cabe ressaltar que mudar o gerente de conta para o cliente não tem muita importância.



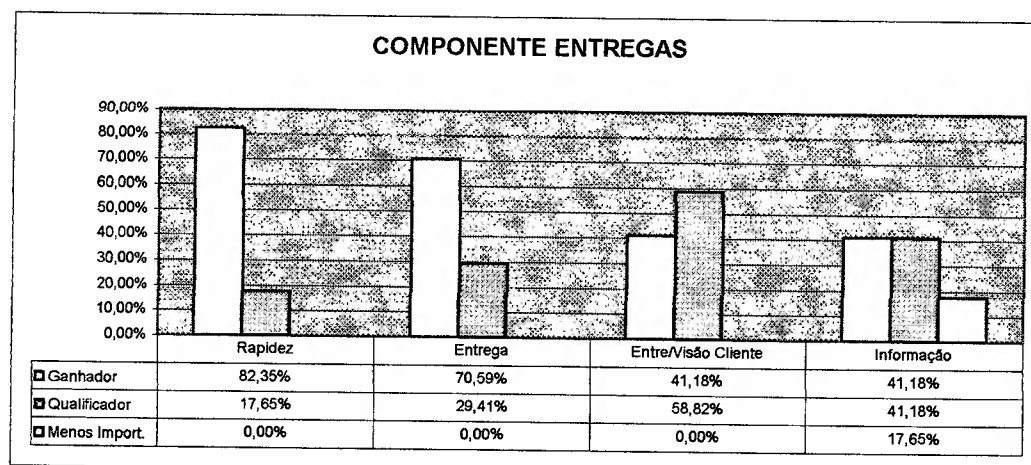
No componente sensorial é fácil notar que uma grande parte deste pacote de valor foi considerada ganhador de pedido.

Para os clientes a solidez do banco é extremamente importante. Podemos traduzir solidez por confiabilidade. É entendível que do ponto de vista do cliente, para decidir manter recursos financeiros em um banco é necessário que este tenha solidez.

Um outro ponto considerado também ganhador de pedido e com altos índices de aprovação é a acessibilidade ao banco, seja através do gerente, por telefone ou pelos produtos de tecnologia da informação. Como já detectado nas entrevistas com os gerentes, os clientes deste segmento querem respostas rápidas. A segurança na utilização dos sistemas também é um ganhador de pedido.

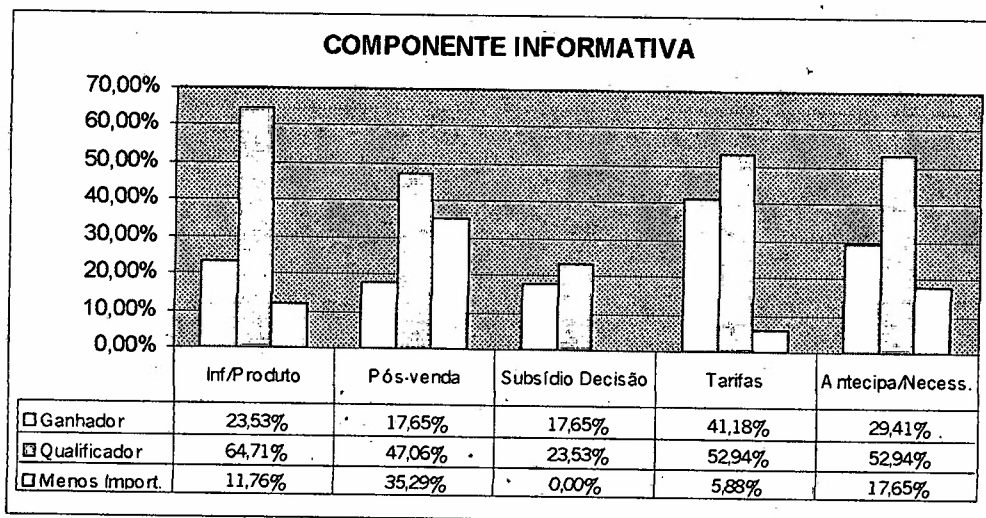


No componente procedimento, os ganhadores de pedido são ter produtos e serviços que atendem as necessidades dos clientes, possibilitar a realização de transações por diversos canais e ter facilidade para a utilização da tecnologia da informação disponibilizada através da Internet ou *Office banking*. Este resultado demonstra uma forte tendência à adoção de tecnologia por parte deste nicho de clientes. Realmente, para uma empresa deste porte, ter ferramentas tecnológicas que facilitem as operações com funcionários, fornecedores e clientes é extremamente importante e certamente agrega valor aos seus negócios.

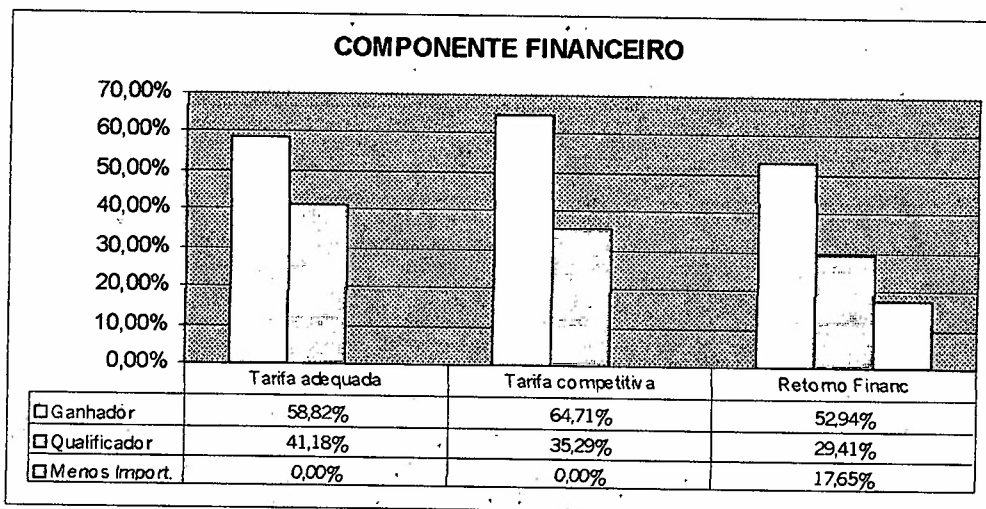


Os ganhadores de pedido neste caso são rapidez na resolução de problemas e cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega do produto ou serviço.

Este resultado já era o esperado pelos gerentes entrevistados. As empresas clientes estão inseridas no mesmo ambiente econômico que os bancos e como tal possuem clientes altamente exigentes. Tempo passou a ser medido em segundos e ser fator primordial para os negócios. Assim, não é admitido perder tempo com serviços bancários, os bancos devem oferecer soluções aos clientes para agilizar as suas operações e agregar valor aos seus negócios.



Todos estes componentes são entendidos pelos clientes como sendo qualificadores. Os bancos devem oferecer no mínimo informações adequadas pelos canais certos para apoio na venda e pós-venda dos produtos e serviços aos clientes.



Para os clientes todos os componentes financeiros são ganhadores de pedido. Desta forma, ter tarifas adequadas para a utilização dos produtos e serviços competitivas e obter retornos financeiros de aplicações compatíveis com o oferecido com o mercado é fundamental no negócio dos bancos para este segmento.

- **SÍNTESE DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM GERAL**

Para ter uma visão sobre todos os componentes do pacote de valor para o cliente e a avaliação deles quanto os critérios competitivos, a tabela a seguir traz este panorama, onde foi hachurado o critério que teve um maior percentual na avaliação do cliente.

A tabela demonstra que o cliente considera quase todos os componentes no mínimo qualificadores, demonstrando o alto grau de exigência por parte deste segmento de clientes.

TABELA 18: Componente do pacote de valor versus percepção para o cliente

Componente do Pacote de Valor (ALBRECHT)	Descrição	Ganhador de pedido	Qualificador	Menos Importante
Ambiental	A distância entre o Cliente e o contato com o Banco			
	A quantidade de Agências e a sua distribuição geográfica			
	A existência de Agências no Exterior			
	A existência de Posto de Serviço Bancário e/ou Caixas Eletrônicos na Empresa			
Entregas	Rapidez na resolução de problemas			
	Cumprimento dos prazos estabelecidos na entrega dos produtos / serviços			
	Prazos adequados para a entrega de produtos / serviços no ponto de vista dos clientes			
	O cliente receber informações de movimentação de conta na frequência adequada			
Financeiro	A tarifa cobrada para utilização dos produtos / serviços é adequada			
	A tarifa cobrada é competitiva			
	O retorno financeiro das aplicações			
Informativo	Informações sobre o produto / serviço são de fácil entendimento			
	O serviço pós-venda dá assistência adequada para tirar dúvidas / resolver problemas			
	O Banco disponibiliza informações que subsidiam a decisão de compra do cliente (ex: dados macroeconômicos)			
	O cliente compreende todas as tarifas cobradas pelo Banco			
	O Banco se antecipa as necessidades dos clientes através de informações (ex: aplicações a vencer)			
Interpessoal	Ter funcionários seguros e com conhecimento dos produtos / serviços			
	Ser um gerente pró-ativo (antecede as necessidades dos clientes)			
	Ser um gerente que fornece orientações do produto / serviço mais adequado para o cliente			
	Mudar o gerente de conta			
	Ter funcionários gentis e atenciosos			
Procedimentos	Visitar a empresa para estreitar o relacionamento			
	O Banco oferece um mix de produtos / serviços adequado			
	O Banco fornece ferramentas de gestão (Ex: fluxo de caixa)			
	Personalização dos produtos / serviços as necessidades dos clientes			
	Produtos / serviços atendem as necessidades dos clientes			
	Possibilidade de efetuar transações em diversos canais (Agência/Internet/telefone/etc)			
	Sistemas de tecnologia da automação se adaptam as necessidades dos clientes			
	Ter produtos / serviços não burocráticos			
Facilidade na utilização da Internet / Office Banking				
Sensorial	Facilidade na utilização de canais alternativos (Caixas Eletrônicos, Bankfone, etc)			
	Confiabilidade / solidez do Banco			
	Segurança na utilização dos sistemas (por exemplo Internet)			
	Visual da Agência			
	Acessibilidade ao Gerente			
	Acessibilidade por telefone			
	Acessibilidade dos produtos pela Internet / Office Banking			
Acessibilidade do Help Desk (pós-venda)				

Fonte: elaborada pela autora

C) Diferencial Competitivo dos Bancos sob a ótica dos clientes em geral

Na pesquisa encaminhada aos clientes estes foram questionados para que informassem na opinião deles o diferencial competitivo dos Bancos Itaú, Bradesco e Banco do Brasil. As respostas foram das mais variadas, tendo clientes que destacaram para um determinado banco mais de um diferencial competitivo e para outros nenhum. As respostas estão descritas nas tabelas abaixo:

TABELA 19: DIFERENCIAL COMPETITIVO – BANCO ITAÚ

DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O CLIENTE - BANCO ITAÚ	frequência
Solidez	7
Rede de Agências	4
Atendimento	3
Acessibilidade ao Gerente	3
Tecnologia	3
Tarifa	2
Produtos	2
Tem um pouco de tudo	1
Fundos	1
Disponibilidade	1
Modernidade	1
Diferenciação	1
Linhas de crédito	1
Atendimento personalizado	1
Agilidade	1
Rapidez de envio ao cartório	1
Capilaridade	1
Serviços	1
Facilidade de utilização de canais alternativos	1
Visual da Agência	1
Cumprimento de prazos	1
Qualidade	1
Posicionamento da marca	1

Considerando a frequência das respostas, o Banco Itaú, para os respondentes tem com principal diferencial a solidez e a rede de agências. Cabe ressaltar que estes atributos são ganhadores de pedido para os clientes.

TABELA 20: DIFERENCIAL COMPETITIVO – BRADESCO

DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O CLIENTE - BRADESCO	frequência
Rede de Agências	8
Solidez	5
Tecnologia	4
Tarifa	4
Distribuição geográfica das agências	2
Atendimento	1
Disponibilidade	1
Linhas de crédito	1
Agilidade	1
Capilaridade	1
Banco para todos	1
Diversificação de produtos	1
Facilidade de transação	1
Segurança na utilização dos sistemas	1
Cobrança	1
Simplicidade	1

Fonte: elaborado pela autora

No caso do Bradesco, o resultado, comparando-se com o Banco Itaú foram basicamente os mesmos. Sendo que houve uma inversão, o maior diferencial do Bradesco para os respondentes é a rede de agências e em segundo lugar a solidez.

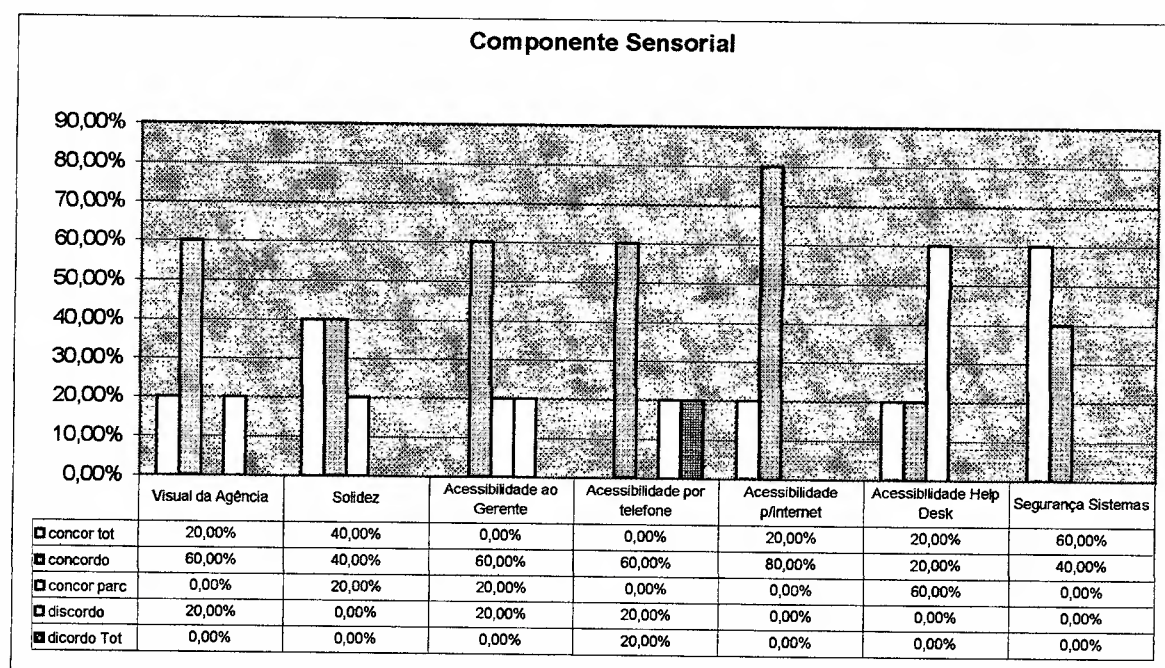
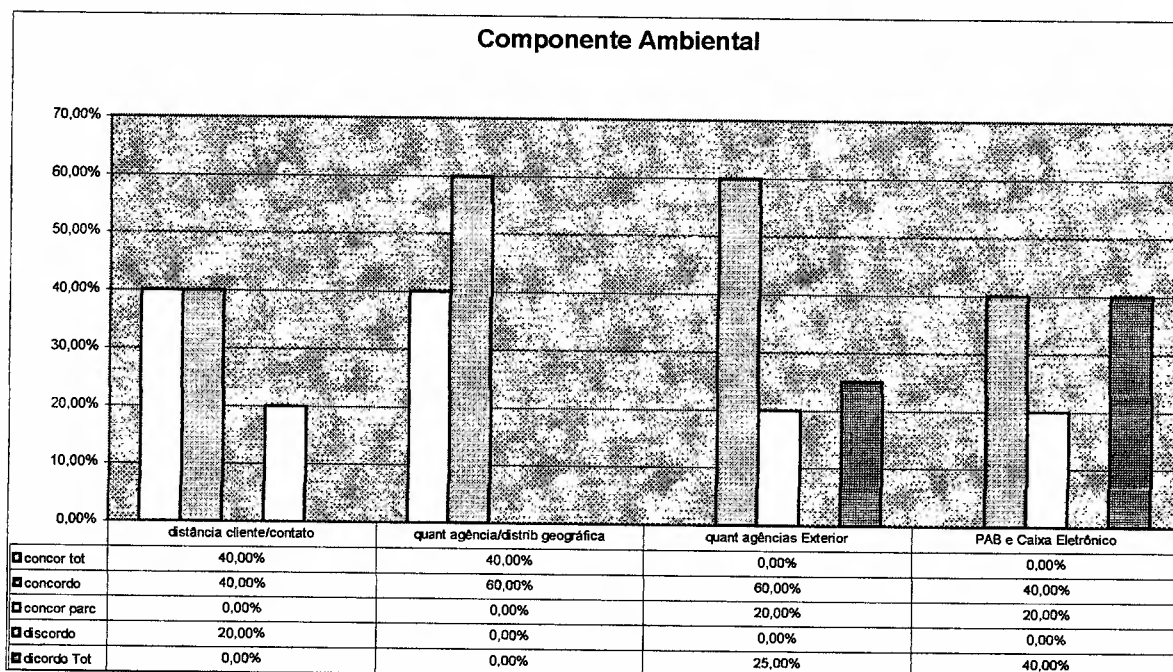
TABELA 21: DIFERENCIAL COMPETITIVO – BANCO DO BRASIL

DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O CLIENTE - BANCO DO BRASIL	frequência
Rede de Agências	4
Segurança	4
Atendimento	3
Solidez	2
Tecnologia	2
Respaldo do governo	2
Disponibilidade	1
Linhas de crédito	1
Agilidade	1
Nada de bom	1
Serviços Internacionais	1
Crédito rural	1
Crédito do governo	1

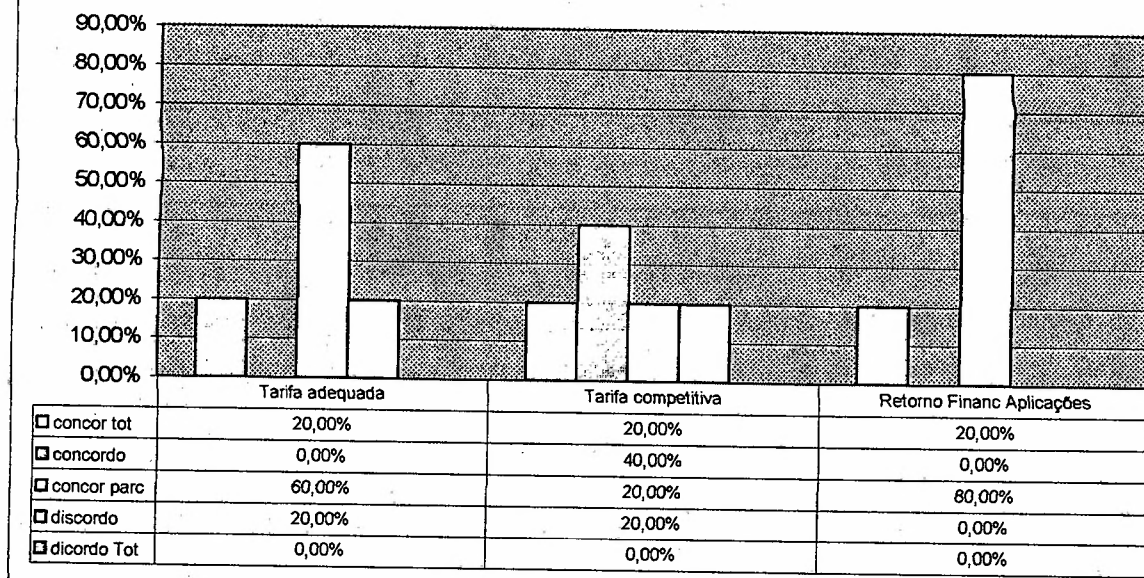
No Banco do Brasil, rede de agências também foi considerada como diferencial competitivo seguido por segurança.

8.1.2.2 Resultados da pesquisa com clientes do Banco Itaú

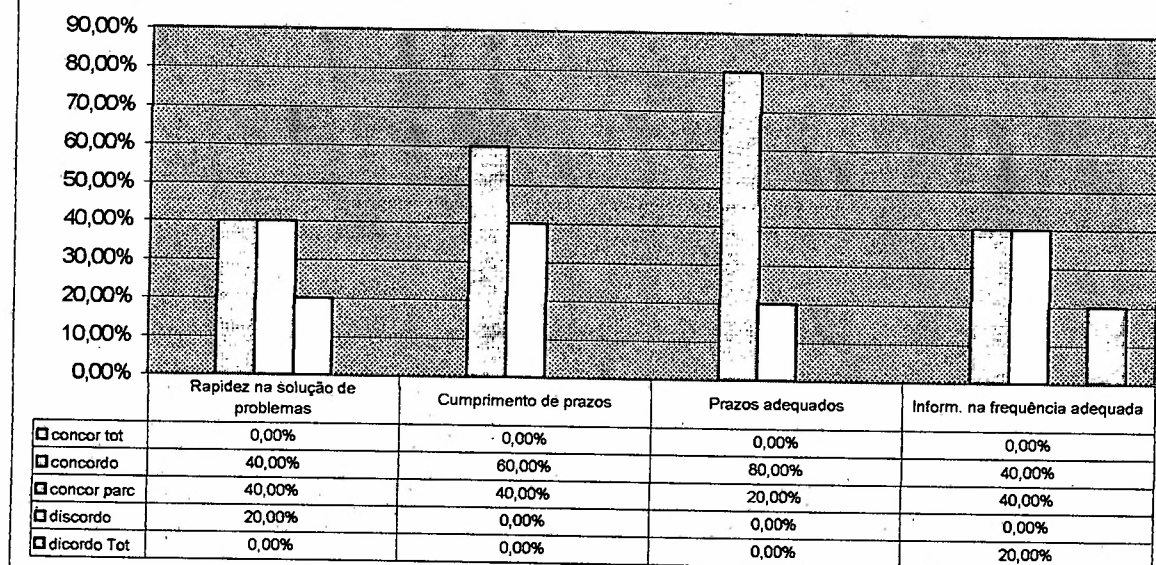
A pesquisa teve também como objetivo, avaliar a percepção dos clientes quanto aos serviços prestados pelo Banco Itaú, para cada um dos componentes do pacote de valor. Os resultados estão desenhados nos gráficos a seguir:



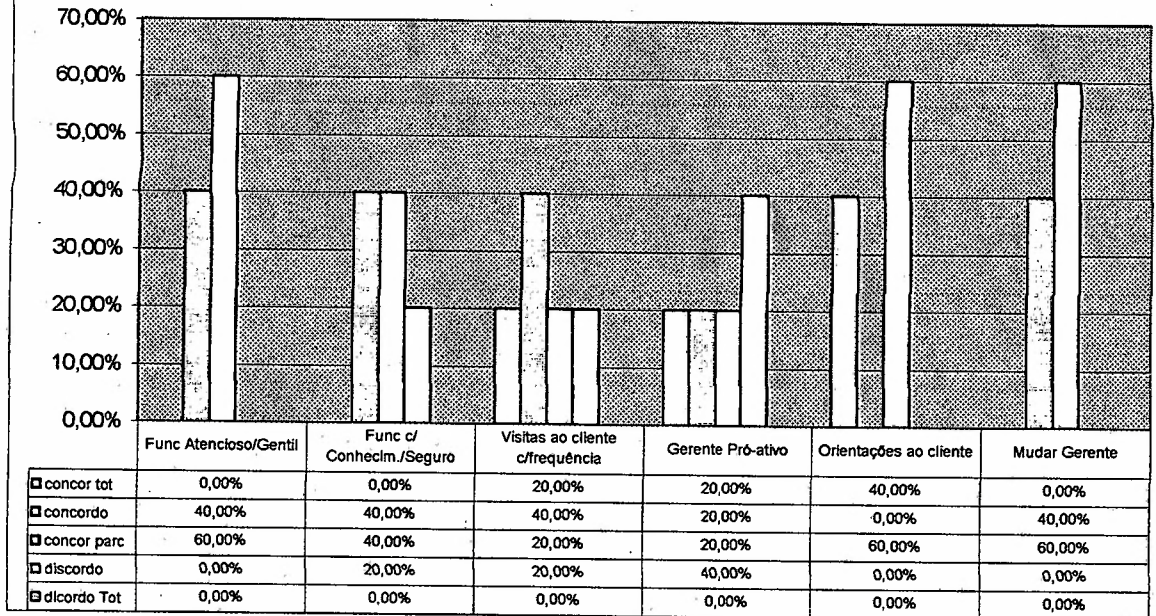
COMPONENTE FINANCEIRO



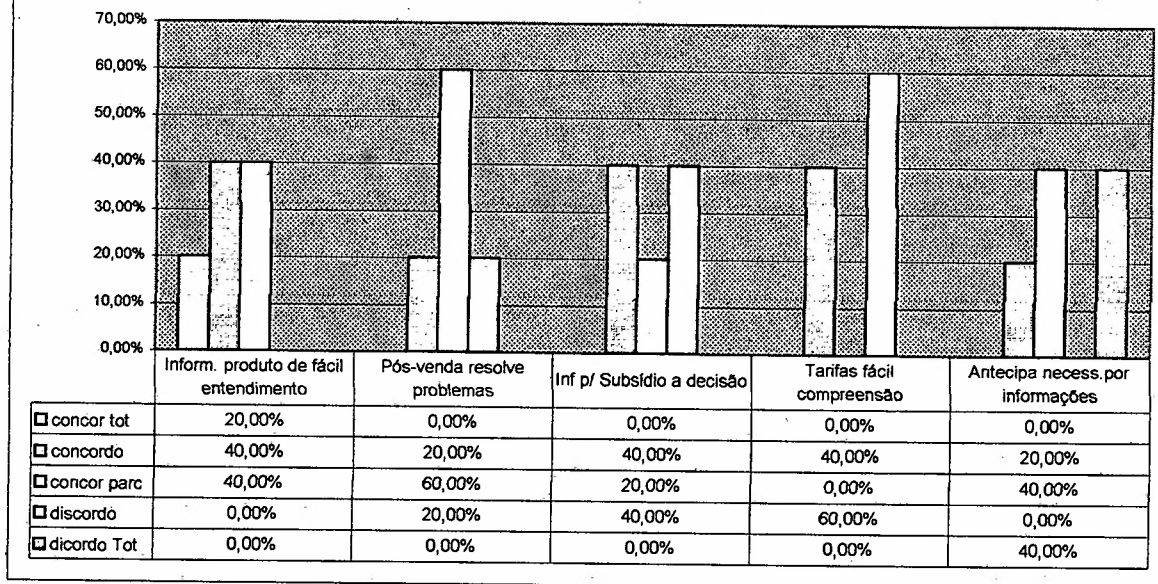
COMPONENTE ENTREGAS

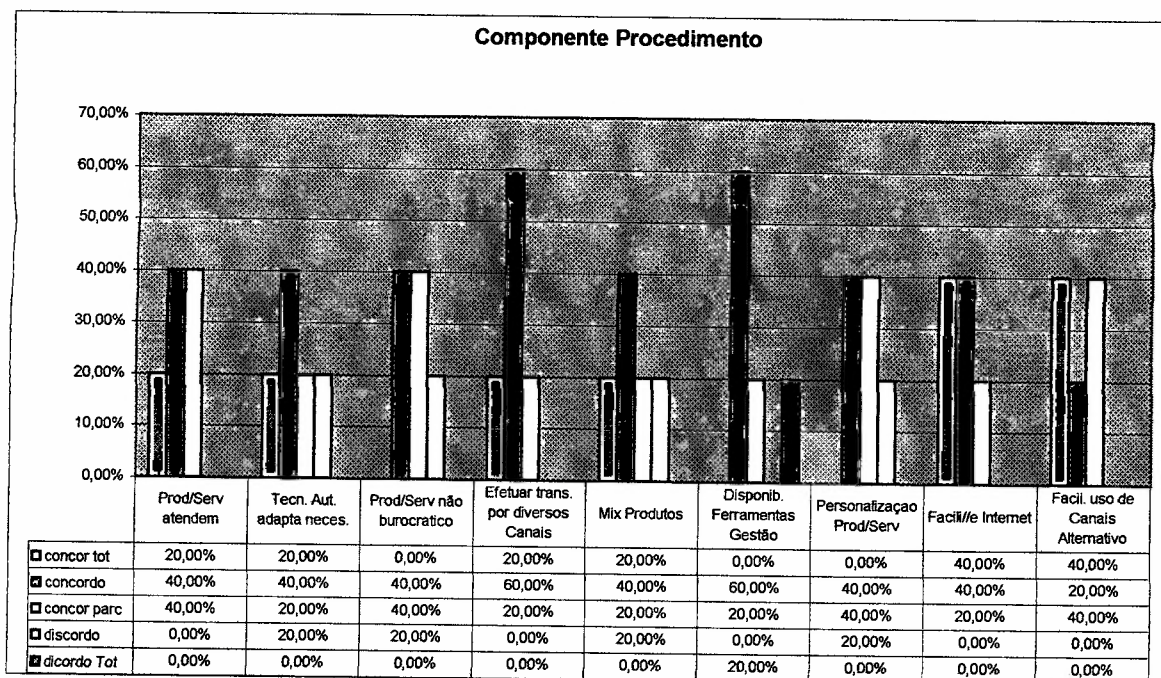


Componente Interpessoal



COMPONENTE INFORMATIVA

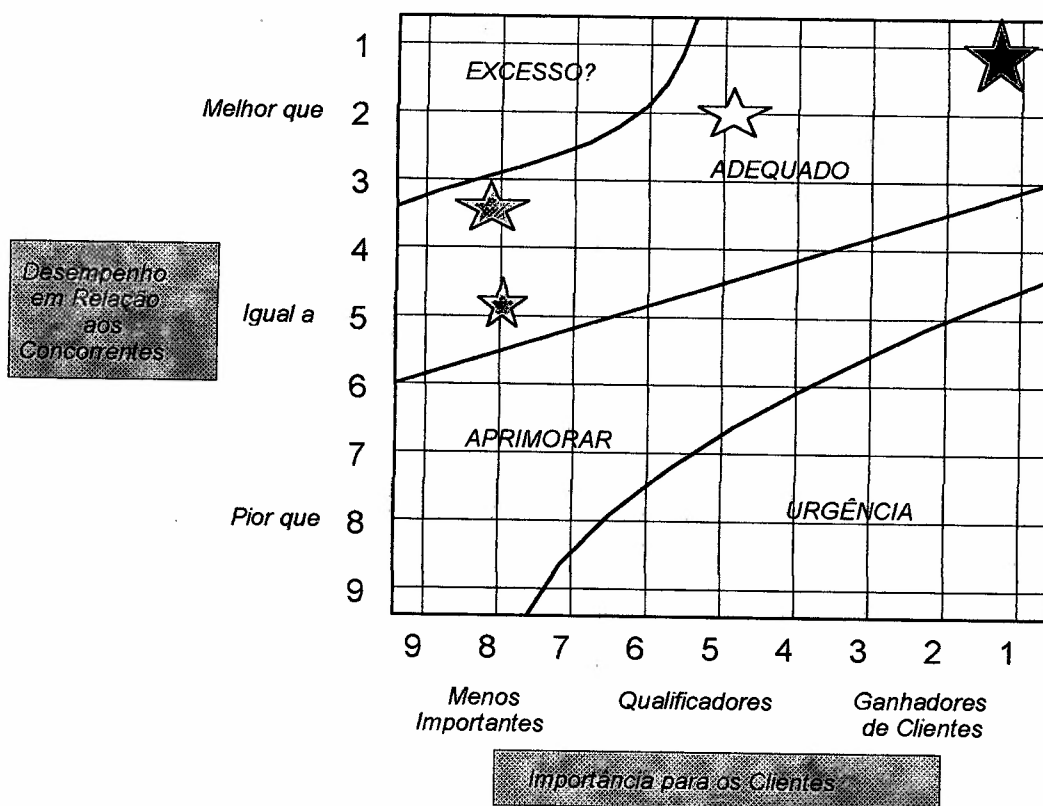




Para finalizar os dados obtidos na pesquisa foram plotados na matriz importância versus desempenho proposta por SLACK (1993), visando ter a possibilidade de avaliar os indicadores de desempenho para cada um dos componentes do pacote de valor de ALBRECHT (1994) para o Banco Itaú e o seu posicionamento perante os concorrentes.

Matriz Importância versus Desempenho (SLACK, 1993)

A) COMPONENTE AMBIENTAL

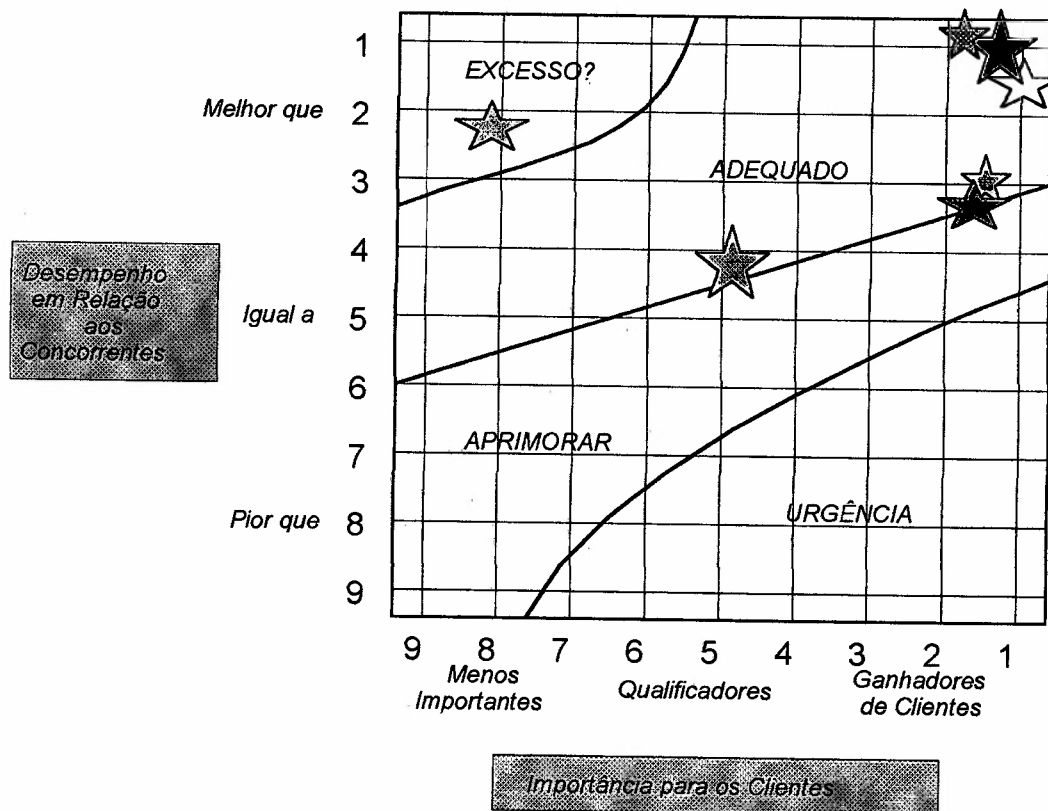


- A distância entre o Cliente e o contato com o Banco
- A quantidade de Agências e a sua distribuição geográfica
- A existência de Agências no Exterior
- A existência de Posto de Serviço Bancário e/ou Caixas Eletrônicos na Empresa



Neste primeiro gráfico é possível notar que o Banco Itaú está perfeitamente adequado perante a visão dos clientes e comparando-se com a concorrência. Alguns dos componentes, como por exemplo, a existência de agência no exterior pode ser pouco relevante para o cliente do segmento de médias empresas, porém, como o banco atua em outros diversos segmentos, para o cliente *corporate*, pode ser um ganhador de pedido.

B) COMPONENTE SENSORIAL



- Confiabilidade / solidez do Banco
- Segurança na utilização dos sistemas (por exemplo Internet)
- Visual da Agência
- Acessibilidade ao Gerente
- Acessibilidade por telefone
- Acessibilidade dos produtos pela Internet / Office Banking
- Acessibilidade do Help Desk (pós-venda)

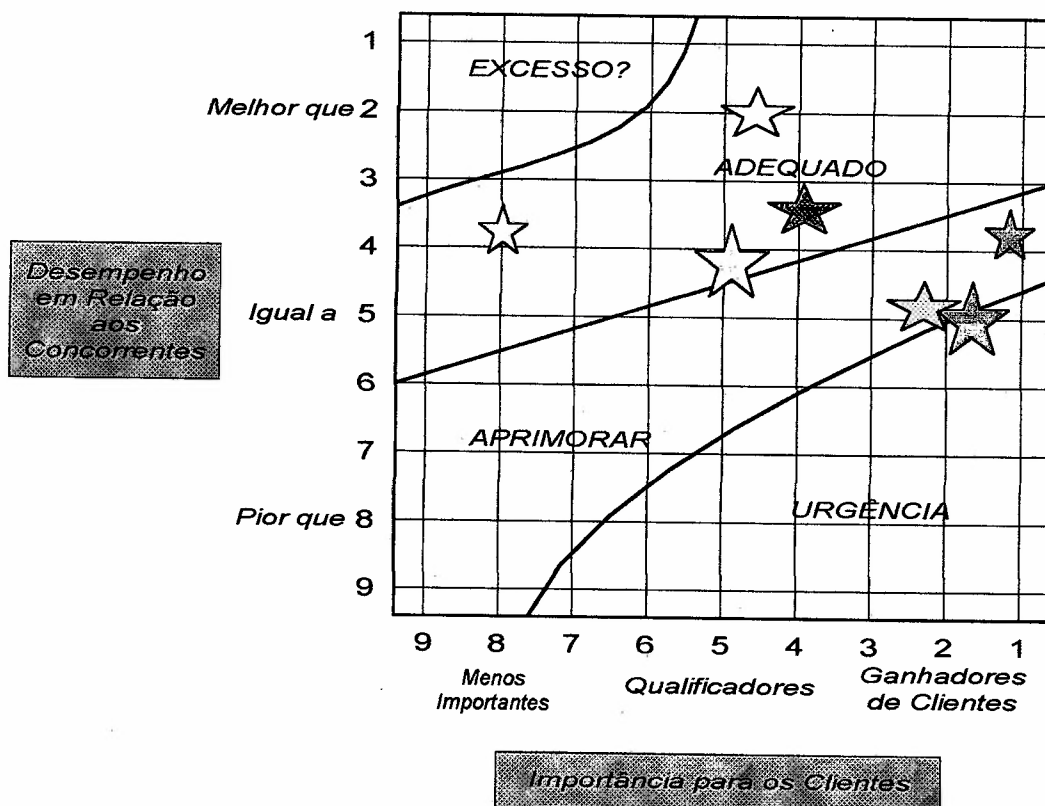


O resultado da pesquisa demonstrou que para quase a totalidade dos atributos que compõe o componente sensorial os clientes consideram ganhador de pedido. E para estes atributos o Banco Itaú possui uma boa classificação perante a concorrência.

O único ponto que deve ser analisado é no que diz respeito ao visual da agência. Para este nicho de cliente este item é pouco relevante ou menos importante. Este fato se justifica à medida que clientes deste nicho não costumam ir até o Banco e sim o Banco, representado pelos gerentes, é que

vão até o cliente. No entanto, como o ambiente onde estão localizadas as Plataformas Empresas compartilham o seu espaço com outros segmentos, como o de pessoas físicas do Varejo, para este outro nicho de clientela este atributo poderá ser considerado um ganhador de pedido.

C) COMPONENTE INTERPESSOAL



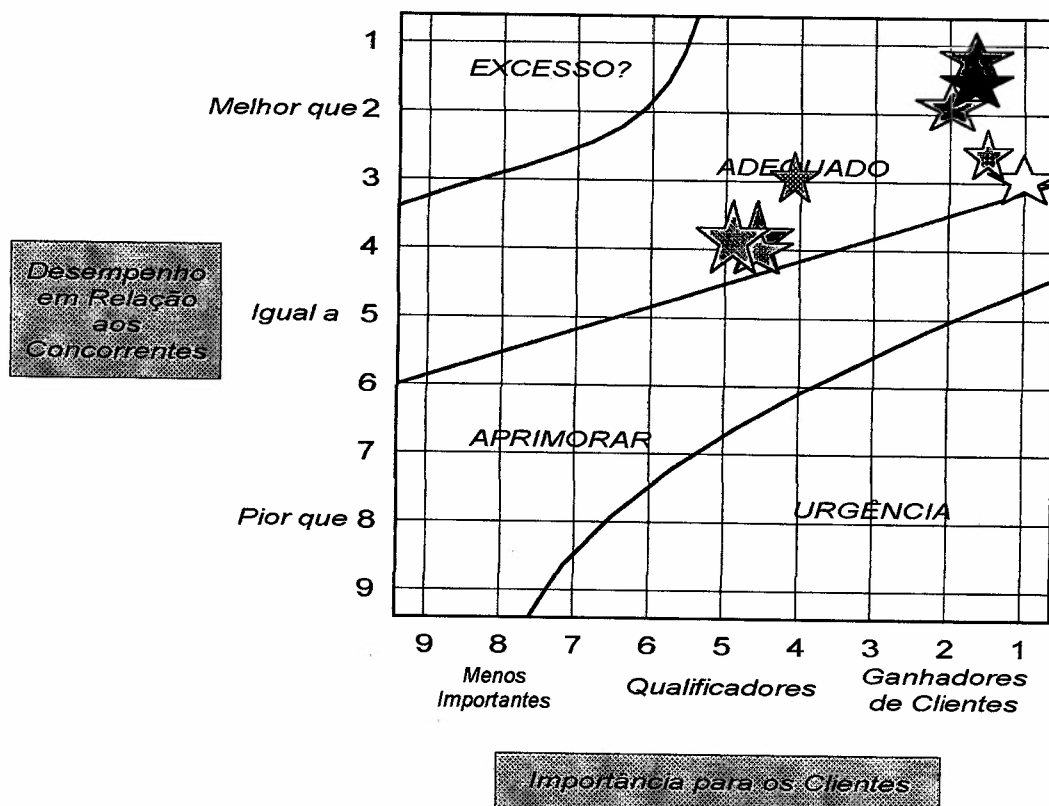
- Ter funcionários seguros e com conhecimento dos produtos / serviços
- Ser um gerente pró-ativo (antecede as necessidades dos clientes)
- Ser um gerente que fornece orientações do produto / serviço mais adequado para o cliente
- Mudar o gerente de conta
- Ter funcionários gentis e atenciosos
- Visitar a empresa para estreitar o relacionamento



Para este componente o Banco Itaú, no ponto de vista do cliente, deverá aprimorar os atributos relacionados com o gerente. Para o cliente os gerentes devem ser mais pró-ativos, se antecedendo as necessidades dos clientes, ser mais orientador e visitar com mais freqüência o cliente. Certamente, se o banco

focar a visita ao cliente poderá conhecê-lo melhor e melhorar sua performance para atender as suas reais expectativas.

D) COMPONENTE PROCEDIMENTOS

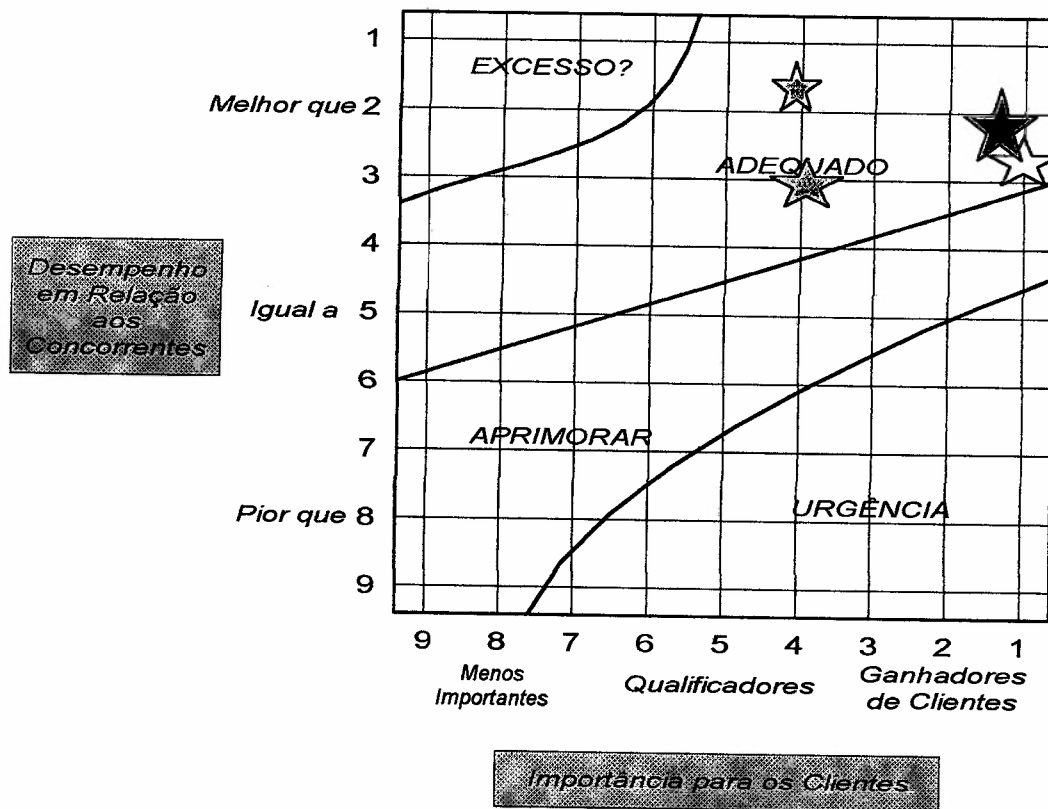


- O Banco oferece um mix de produtos / serviços adequado
- O Banco fornece ferramentas de gestão (Ex: fluxo de caixa)
- Personalização dos produtos / serviços as necessidades dos clientes
- Produtos / serviços atendem as necessidades dos clientes
- Possibilidade de efetuar transações em diversos canais (Agência/Internet/telefone/etc)
- Sistemas de tecnologia da automação se adaptam as necessidades dos clientes
- Ter produtos / serviços não burocráticos
- Facilidade na utilização da Internet / Office Banking
- Facilidade na utilização de canais alternativos (Caixas Eletrônicos, Bankfone, etc)



Nestes componentes o Banco Itaú demonstra estar adequado as perspectivas dos clientes.

E) COMPONENTE ENTREGA



Rapidez na resolução de problemas

Cumprimento dos prazos estabelecidos na entrega dos produtos / serviços

Prazos adequados para a entrega de produtos / serviços no ponto de vista dos clientes

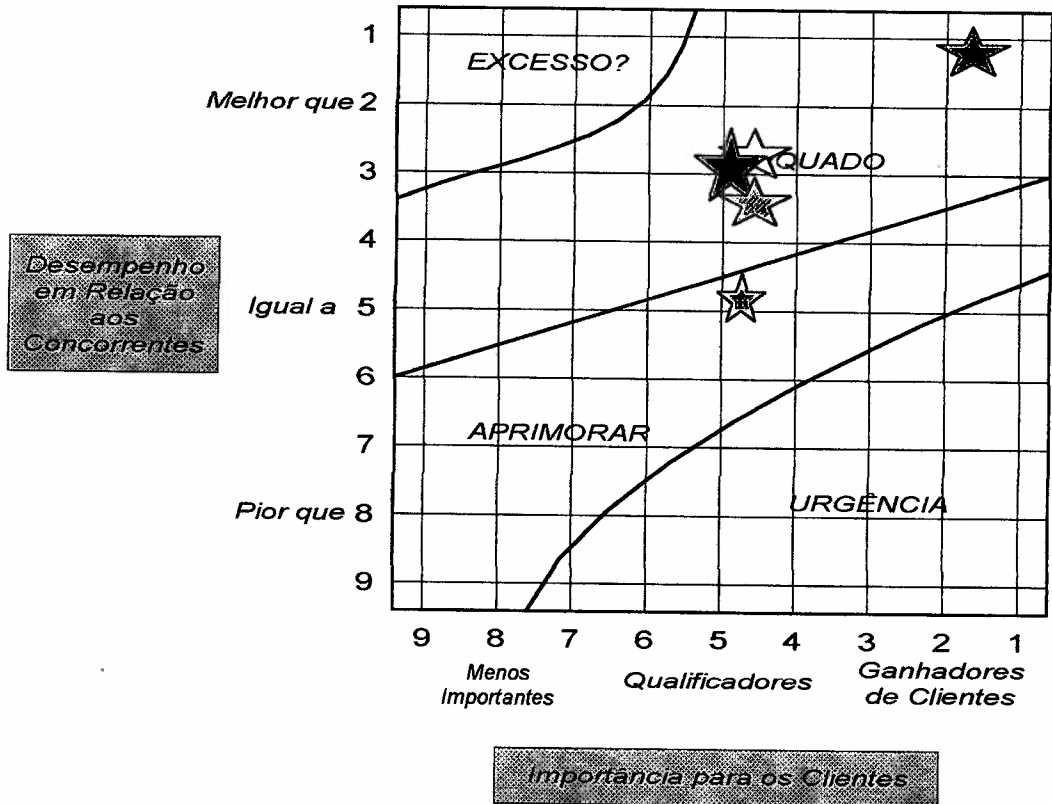
O cliente receber informações de movimentação de conta na frequência adequada



Para o componente entrega, a pesquisa demonstrou que o Banco Itaú está atendendo as expectativas dos clientes.

Fica claro neste caso que o segmento de médias empresas necessita de respostas rápidas, de acordo com a percepção dos gerentes de conta dos bancos entrevistados e também entregas conforme o estabelecido.

F) COMPONENTE INFORMATIVO

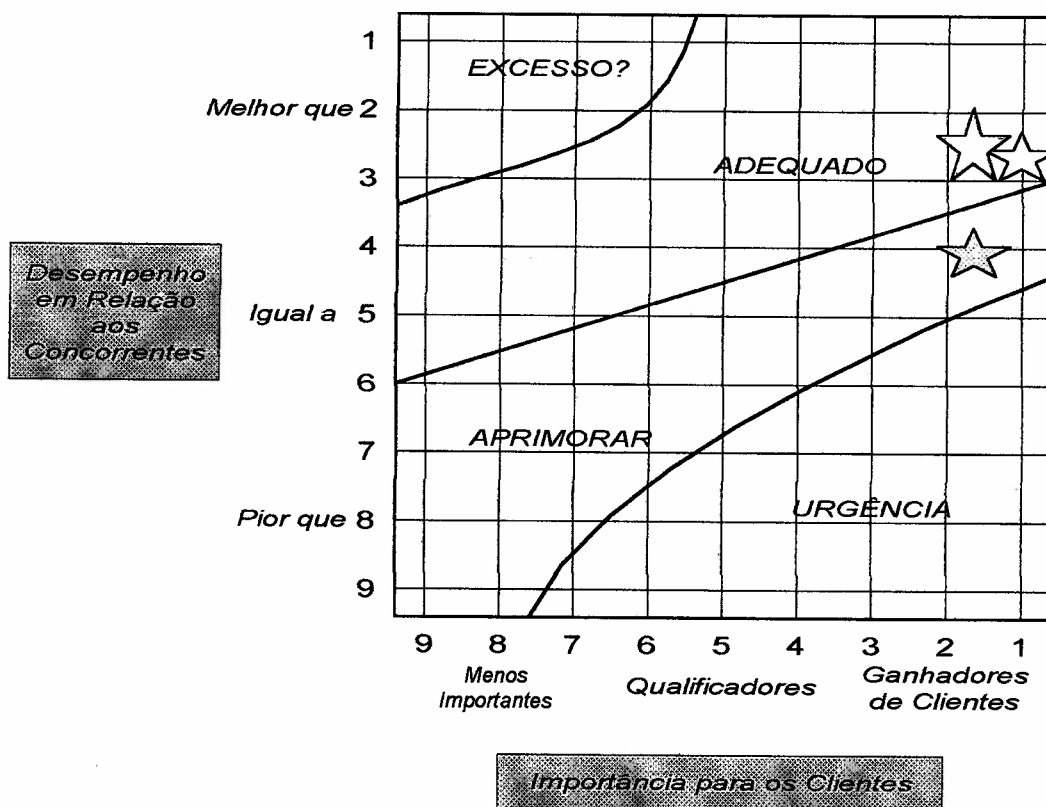


- Informações sobre o produto / serviço são de fácil entendimento
- O serviço pós-venda dá assistência adequada para tirar dúvidas / resolver problemas
- O Banco disponibiliza informações que subsidiam a decisão de compra do cliente (ex: dados macroeconômicos)
- O cliente compreende todas as tarifas cobradas pelo Banco
- O Banco se antecipa as necessidades dos clientes através de informações (ex: aplicações a vencer)



Para o caso que estão relacionados com o componente informativo, é possível notar que os clientes consideram a grande maioria dos atributos qualificadores. Segundo os clientes respondentes da pesquisa o Banco Itaú deverá aprimorar a comunicação da tarifa para os clientes.

F) COMPONENTE FINANCEIRO



- A tarifa cobrada para utilização dos produtos / serviços é adequada
- A tarifa cobrada é competitiva
- O retorno financeiro das aplicações



Os clientes respondentes consideram que todos os componentes financeiros são ganhadores de pedido. Neste contexto, o Banco Itaú está adequado as suas expectativas, devendo aprimorar o retorno das aplicações financeiras. Como o Banco possui consultorias financeiras a disposição dos clientes, uma das causas desta percepção dos clientes quanto aos retornos das aplicações pode ser por desconhecimento dos produtos existentes. Assim, a sugestão de melhoria deve ser focada tanto nas informações direcionadas aos clientes quanto aos produtos quanto uma ação direcionada para melhoria do conhecimentos dos gerentes. Se fosse possível, o Banco poderia avaliar se este tipo de cliente tem concentrado as suas aplicações em determinados fundos, o que poderia ser um indicador deste desconhecimento citado.

8.1.3 PONTOS FORTES E OS A SEREM APRIMORADOS

Com base nos resultados obtidos com a pesquisa, no estudo de caso do Banco Itaú, a seguir serão demonstrados de forma resumida os pontos fortes (verdes), os bons (amarelos) e os a serem aprimorados (vermelhos):

TABELA 22: PONTOS FORTES E A SEREM APRIMORADOS

Componente do Pacote de Valor (ALBRECHT)	Descrição	Situação
Ambiental	A distância entre o Cliente e o contato com o Banco	
	A quantidade de Agências e a sua distribuição geográfica	
	A existência de Agências no Exterior	
	A existência de Posto de Serviço Bancário e/ou Caixas Eletrônicos na Empresa	
Entregas	Rapidez na resolução de problemas	
	Cumprimento dos prazos estabelecidos na entrega dos produtos / serviços	
	Prazos adequados para a entrega de produtos / serviços no ponto de vista dos clientes	
	O cliente receber informações de movimentação de conta na frequência adequada	
Financeiro	A tarifa cobrada para utilização dos produtos / serviços é adequada	
	A tarifa cobrada é competitiva	
	O retorno financeiro das aplicações	
Informativo	Informações sobre o produto / serviço são de fácil entendimento	
	O serviço pós-venda dá assistência adequada para tirar dúvidas / resolver problemas	
	O Banco disponibiliza informações que subsidiam a decisão de compra do cliente (ex: dados macroeconômicos)	
	O cliente compreende todas as tarifas cobradas pelo Banco	
	O Banco se antecipa as necessidades dos clientes através de informações (ex: aplicações a vencer)	
Interpessoal	Ter funcionários seguros e com conhecimento dos produtos / serviços	
	Ser um gerente pró-ativo (antecede as necessidades dos clientes)	
	Ser um gerente que fornece orientações do produto / serviço mais adequado para o cliente	
	Mudar o gerente de conta	
	Ter funcionários gentis e atenciosos	
	Visitar a empresa para estreitar o relacionamento	
Procedimentos	O Banco oferece um mix de produtos / serviços adequado	
	O Banco fornece ferramentas de gestão (Ex: fluxo de caixa)	
	Personalização dos produtos / serviços as necessidades dos clientes	
	Produtos / serviços atendem as necessidades dos clientes	
	Possibilidade de efetuar transações em diversos canais (Agência/Internet/telefone/etc)	
	Sistemas de tecnologia da automação se adaptam as necessidades dos clientes	
	Ter produtos / serviços não burocráticos	
	Facilidade na utilização da Internet / Office Banking	
	Facilidade na utilização de canais alternativos (Caixas Eletrônicos, Bankfone, etc)	
Sensorial	Confianabilidade / solidez do Banco	
	Segurança na utilização dos sistemas (por exemplo Internet)	
	Visual da Agência	
	Acessibilidade ao Gerente	
	Acessibilidade por telefone	
	Acessibilidade dos produtos pela Internet / Office Banking	
	Acessibilidade do Help Desk (pós-venda)	

8.2 CONCLUSÃO DO ESTUDO DE CASO

“ Todo melhoramento de desempenho, pelo menos potencialmente, vale a pena, mas o passo marginal que leva a empresa além do desempenho dos seus concorrentes é de longe o mais valioso. A mais significativa arrancada para a competitividade virá quando o desempenho dos fatores “ganhadores de pedido for elevado acima dos níveis dos concorrentes.” (SLACK, 1993, p. 16)

O presente trabalho procurou trazer a tona conhecimentos a respeito de um Segmento de mercado bancário muito pouco explorado em literaturas, quer por artigos em jornais e revistas, quer através de informações públicas disponíveis.

Na pesquisa cabe ressaltar que a obtenção dos resultados exigiu grande esforço por parte da autora. Pôde-se constatar que existe uma resistência por parte dos funcionários das empresas em responder pesquisas em nome da empresa, o que pode ser justificado pelo medo de fornecer informações indevidas ou sigilosas e também pela disponibilização de tempo que exige para a execução desta tarefa. Em função disto, na versão dois foi dada a opção de omissão do nome da empresa respondente.

Muito embora a autora trabalhe no Banco Itaú, por princípios éticos e também respeitando a privacidade das informações, os dados secundários foram obtidos através de informações disponibilizadas somente em fontes públicas.

Para rever os conceitos explorados nesta dissertação, far-se-á um comparativo do estudo de caso e resultados obtidos com os principais fundamentos teóricos explorados.

A escolha de um estudo baseado em um nicho em específico do mercado bancário serviu para constatar que as estratégias de segmentação adotada

pelo banco Itaú comprovam o que DIAS (2003) mostrou como principais vantagens deste tipo de estratégia. Através da segmentação do mercado de pessoa jurídica, voltados exclusivamente para o *middle market*, o banco consegue conhecer melhor o cliente e oferecer serviços mais adequados para eles. De acordo com a pesquisa, estes clientes estão buscando relacionamento. Um dos aspectos bastante relevante é que os clientes querem que exista uma maior freqüência nas visitas dos clientes. Isto demonstra o quanto o foco mudou. O cliente não procura mais o banco e sim espera que o banco o procure e entenda o que ele necessita.

Segundo SHAPIRO e VARIAN (1999), com a abundância de informações que temos no mundo estamos ocasionando uma pobreza na atenção. E, vale a pena repetir, a ordem passou a ganhar a atenção do cliente.

O banco Itaú deve pensar seriamente nesta última frase. Cada momento conseguido com o cliente tem que ser um momento mágico. Quando um cliente liga para o banco, por exemplo, ele deixou de dar atenção para alguma atividade com a empresa, para ter algum tipo de informação ou fechar algum negócio com o banco. Neste sentido, um simples ato de atender ao telefone pode significar fechar um grande negócio com o cliente. É neste momento em que o banco tem a atenção do cliente voltada para os seus produtos e serviços oferecidos e, portanto deve ser visto como uma oportunidade.

O cliente deste tipo de segmento dificilmente vai até o banco. O principal motivo é que as pessoas que tem alçada de decisão sobre as operações bancárias não podem "perder" seu tempo em deslocamento ao banco. Assim, os produtos e serviços do banco Itaú deve ser desenhado para serem menos burocráticos e mais ágeis, com avaliação dos riscos envolvidos nas operações. A comunicação entre banco e cliente é feita principalmente através de telefone, fax e e-mail.

Para SHAPIRO e VARIAN (1999), uma forma de aprisionamento do cliente é oferecer tecnologias da informação que beneficiam uma grande quantidade de

consumidores. Nesse sentido, o banco Itaú já utiliza como estratégia ter ferramentas de tecnologia da informação que atendam as necessidades dos clientes, visando obter uma quantidade de usuários grande de forma que o custo de troca seja considerável. Isto para PORTER (1996) pode ser visto também como uma barreira de entrada.

Na pesquisa foi detectado que no componente financeiro o Banco Itaú não é considerado melhor do que a concorrência. Segundo SHAPIRO e VARIAN (1999), empresas com marcas fortes podem hesitar em baixar o preço calcando-se na confiança da marca. Certamente, para os clientes do Banco Itaú que responderam a pesquisa, os outros critérios competitivos são mais relevantes para que estes escolham o Banco Itaú com o principal Banco.

A pesquisa também demonstrou que o cliente deseja rapidez. Segundo SLACK (1999), a estratégia a ser adotada para oferecer vantagem competitiva para os bancos é a Vantagem em Rapidez. Nesse contexto, o banco Itaú precisa revisar os tempos de respostas de solicitações dos clientes, em todos os canais disponíveis para eles, visando identificar se estes tempos estão compatíveis com o desejado. Um ponto importante a ser considerado é a qualidade dos serviços pós-venda, que são atendidos por *call centers*, que segundo opinião dos clientes a qualidade está pouco adequada.

Segundo ALBRECHT (1994) os modelos de negócios devem ser vistos e revistos com uma periodicidade cada vez maior. Em função disto, o banco Itaú deve estar atento quanto ao cenário global. Isto porque, os clientes pessoa jurídica, diferentemente do cliente pessoa física, podem ser afetados com uma simples mudança de parâmetro de indicadores da economia e da sociedade.

Um outro ponto é que a adoção de conceitos de modelos de negócios padronizados deve ser visto com cautela, já que segundo MAGRETTA (2002), muito se tem investido e perdido com modelos de negócios, mas o principal motivo é que a palavra "modelo" nos remete a uma racionalidade e fórmulas matemáticas e a forma com que os empreendimentos funcionam não é

racional. Neste trabalho foi possível aplicar alguns conceitos de negócios sugeridos por alguns autores como Porter, Hamel, Slack e Albrecht. Por se tratar de um setor de serviços e tendo estes modelos originados no setor industrial, algumas adaptações tiveram que ser efetuadas, fazendo uma espécie de tradução de um setor para outro. Mesmo não sendo possível a total aplicabilidade de todos os conceitos, estes serviram como um norteador para avaliar o cenário em que o segmento analisado está inserido e as principais estratégias que o banco Itaú e seus concorrentes vem adotando.

Em um ambiente de contínua evolução, conforme mencionado por FINE (1999), as empresas precisam se antecipar as mudanças e serem flexíveis para se adaptar em um ambiente com contínua transformação. A velocidade com que os bancos, para atender o segmento foco desta dissertação, trabalham pode ser considerado de alta velocidade, já que qualquer mudança na economia pode transformar a forma de fazer negócio.

Ao utilizar um referencial teórico para identificar e analisar estratégias foi possível sistematizar e ordenar as diversas informações e ações que o banco Itaú e seus concorrentes vem utilizando para aumentar o *market share* e o desempenho no segmento de pessoa jurídica com foco em médias empresas. O estudo permitiu efetuar comparações de estratégias implementadas por alguns bancos, através da contribuição de conceitos e modelos de competitividade de diversos autores. Muito embora potencialidades e fraquezas das diversas abordagens exploradas nesta dissertação tenham ocorrido, este estudo mostrou que o conjunto permitiu explorar de forma mais abundante o tema proposto.

Obviamente, outras abordagens teóricas poderiam ter sido exploradas, sob diversos enfoques, o que talvez exigisse um outro escopo de pesquisa.

Para finalizar, a seguir algumas sugestões para melhorar o desempenho do Banco Itaú na atuação do segmento *middle market*. Com base nos resultados foi possível notar que o Banco já possui bons indicadores quando avaliados

pelos clientes e também quando comparados aos concorrentes. De todos os componentes avaliados, 66% estão perfeitamente adequados, 21% com necessidade de pequenas melhorias e somente 13% com sinal de alerta. Para os pontos a serem aprimorados fica como uma sugestão de plano de ação:

TABELA 23: AÇÕES PROPOSTAS PARA MELHORIA DO DESEMPENHO DO BANCO ITAÚ.

Descrição	Situação	Ações Propostas
Acessibilidade do Help Desk (pós-venda)		Avaliar com urgência os tempos de respostas dos atendimentos aos clientes, checando com as suas reais expectativas. Se necessário for, ter um grupo de atendimento com foco neste segmento de clientes, visando a sua especialização e agilidade nas respostas.
O retorno financeiro das aplicações		Divulgar melhor as diversas opções de investimentos existentes no Banco. Ao que parece o retorno das aplicações são compatíveis com o mercado, necessitando uma consultoria financeira mais eficiente para o cliente, isto é, disponível no tempo correto.
O cliente compreende todas as tarifas cobradas pelo Banco		Melhorar a comunicação com o cliente, no que diz respeito a forma de cobrança de tarifas e se necessário for, efetuar alterações de layout's.
Ser um gerente pró-ativo (antecede as necessidades dos clientes)		Disponibilizar mais tempo para que os gerentes consigam efetivamente conhecer os clientes a fundo de forma a serem mais pró-ativos.
Ser um gerente que fornece orientações do produto / serviço mais adequado para o cliente		Oferecer ferramentas adequadas para auxiliar no conhecimento do cliente, fornecendo produtos e serviços mais personalizados.
Visitar a empresa para estreitar o relacionamento		Possibilitar que este tipo de solicitação seja cumprido, mantendo as operações no local de trabalho em perfeito andamento nas ausências de gerentes.
O Banco fornece ferramentas de gestão (Ex: fluxo de caixa)		Reavaliar as ferramentas disponibilizadas para os clientes, visando um melhor aprimoramento e flexibilização do produto frente as necessidades dos clientes.
Personalização dos produtos / serviços as necessidades dos clientes		Ao conhecer melhor os clientes certamente ficará mais fácil conseguir atingir esta expectativa
Ter produtos / serviços não burocráticos		Reavaliar os processos existentes nos produtos e serviços eliminando etapas desnecessárias e buscar entender o que para o cliente é burocrático.
Acessibilidade ao Gerente		Avaliar o atendimento efetuado tanto pelos gerentes quanto pelos suportes, de forma a torná-lo mais efetivo
Acessibilidade por telefone		
A existência de Agências no Exterior		Por não ter sido considerado um item menos importante, fica a sugestão para uma reavaliação deste item para outros nichos de segmentos do banco.
A existência de Posto de Serviço Bancário e/ou Caixas Eletrônicos na Empresa		

O vermelho significa maior urgência nas ações corretivas e o amarelo alerta.

pelos clientes e também quando comparados aos concorrentes. De todos os componentes avaliados, 66% estão perfeitamente adequados, 21% com necessidade de pequenas melhorias e somente 13% com sinal de alerta. Para os pontos a serem aprimorados fica como uma sugestão de plano de ação:

TABELA 18: AÇÕES PROPOSTAS PARA MELHORIA DO DESEMPENHO DO BANCO ITAÚ.

Descrição	Situação	Ações Propostas
Acessibilidade do Help Desk (pós-venda)		Avaliar com urgência os tempos de respostas dos atendimentos aos clientes, checando com as suas reais expectativas. Se necessário for, ter um grupo de atendimento com foco neste segmento de clientes, visando a sua especialização e agilidade nas respostas.
O retorno financeiro das aplicações		Divulgar melhor as diversas opções de investimentos existentes no Banco. Ao que parece o retorno das aplicações são compatíveis com o mercado, necessitando uma consultoria financeira mais eficiente para o cliente, isto é, disponível no tempo correto.
O cliente compreende todas as tarifas cobradas pelo Banco		Melhorar a comunicação com o cliente, no que diz respeito a forma de cobrança de tarifas e se necessário for, efetuar alterações de layout's.
Ser um gerente pró-ativo (antecede as necessidades dos clientes)		Disponibilizar mais tempo para que os gerentes consigam efetivamente conhecer os clientes a fundo de forma a serem mais pró-ativos.
Ser um gerente que fornece orientações do produto / serviço mais adequado para o cliente		Oferecer ferramentas adequadas para auxiliar no conhecimento do cliente, fornecendo produtos e serviços mais personalizados.
Visitar a empresa para estreitar o relacionamento		Possibilitar que este tipo de solicitação seja cumprido, mantendo as operações no local de trabalho em perfeito andamento nas ausências de gerentes.
O Banco fornece ferramentas de gestão (Ex: fluxo de caixa)		Reavaliar as ferramentas disponibilizadas para os clientes, visando um melhor aprimoramento e flexibilização do produto frente as necessidades dos clientes.
Personalização dos produtos / serviços as necessidades dos clientes		Ao conhecer melhor os clientes certamente ficará mais fácil conseguir atingir esta expectativa
Ter produtos / serviços não burocráticos		Reavaliar os processos existentes nos produtos e serviços eliminando etapas desnecessárias e buscar entender o que para o cliente é burocrático.
Acessibilidade ao Gerente		Avaliar o atendimento efetuado tanto pelos gerentes quanto pelos suportes, de forma a torná-lo mais efetivo
Acessibilidade por telefone		
A existência de Agências no Exterior		Por não ter sido considerado um item menos importante, fica a sugestão para uma reavaliação deste item para outros nichos de segmentos do banco.
A existência de Posto de Serviço Bancário e/ou Caixas Eletrônicos na Empresa		

O vermelho significa maior urgência nas ações corretivas e o amarelo alerta.

9. O FUTURO DOS BANCOS NO BRASIL

Quando o assunto é futuro dos bancos no Brasil inúmeras variáveis podem ser afloradas em torno deste assunto. Os indicadores econômicos vistos nesta dissertação demonstraram que os bancos no Brasil vem tendo resultados excepcionais. Até em função disto, ao longo prazo, segundo FURUGUEM (2003), a rentabilidade dos bancos tende a ser reduzida, pois será difícil sustentar este crescimento.

É claro que, inúmeros fatores podem interferir no desempenho dos indicadores bancários. Não será esta conclusão simplista embasada somente na análise da evolução da rentabilidade que trará uma involução de performance neste setor. Atrelados a isto se tem o crescimento da própria economia e a competitividade entre os bancos, que pressionarão a rentabilidade a caminhar para patamares compatíveis com outros setores da atividade econômica.

Este cenário não é pessimista, à medida que os bancos podem sim manter um crescimento sustentado através de um aumento no volume de financiamentos, obtidos por um conseqüente aumento da bancarização, por exemplo, além de uma redução crescente dos custos.

Neste sentido, os bancos estão buscando ter um atendimento cada vez mais personalizado, visando oferecer aos clientes soluções que vão de encontro as suas expectativas. Segue no próximo item uma análise comparativa entre personalização e automação nos bancos, um equilíbrio que é desafiador.

9.1 ATENDIMENTO PERSONALIZADO E NÃO SÓ AUTOMATIZADO

Segundo o Balanço Social dos Bancos (1998), hoje o atendimento bancário não pode ser entendido sem considerar o relacionamento do banco com os clientes.

Muito embora os avanços tecnológicos propiciam aos clientes bancários a possibilidade de efetuarem as suas transações sem ter a necessidade de estar fisicamente nas agências, uma boa parte dos clientes ainda tem preferência pelo contato humano, seja pela credibilidade e atenção diferenciada que existe na relação humana, seja porque ainda falta aptidão para lidar com os recursos de tecnologia.

Os bancos, buscando cada vez mais migrar as transações efetuadas pelos clientes para a Internet, perseguindo redução de custos. No entanto, segundo COSTA FILHO (1997), citado por PIRES e COSTA FILHO (2001), se por um lado a migração das transações dos clientes oferecem a estes mais conveniência, por outro lado despersonaliza o atendimento. Segue abaixo tabela que demonstra as vantagens e desvantagens da automatização e da personalização.

TABELA 24: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO ATENDIMENTO AUTOMATIZADO E DO PERSONALIZADO

Atendimento	Vantagens	Desvantagens
Automatizado	<ul style="list-style-type: none"> • Conveniência • Disponibilidade • Praticidade • Baixo custo • Alta padronização 	<ul style="list-style-type: none"> • Impessoalidade • Resistência • Medo • Desumanização no atendimento ao cliente • Redução do contato com o cliente
Personalizado	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento • Prestígio • Atenção e cordialidade • Segurança psicológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo • Baixa padronização

Um dos movimentos que temos visto são as diversas Segmentações que os Bancos tem atuado. Hoje, existem segmentos para níveis de clientes Pessoa

Física e Jurídica, que são classificados nos Bancos pelos seus rendimentos e faturamentos, respectivamente. Para cada segmento identificado são criadas estruturas para atender a este nicho de clientela, na tentativa de atender as suas expectativas diferenciadas.

As agências, em particular, já não são mais aqueles prédios grandes, com vários andares e inúmeros funcionários para atender as gigantescas filas. Hoje o que vimos são áreas compartilhadas para um atendimento mais seletivo.

Quando entramos em um Banco mais eletizado, por exemplo, o Itaú Personalité, o cliente tem a sensação de estar em um escritório de consultoria e não em uma agência bancária. Para este cliente, o Banco oferece uma decoração de extremo bom gosto, com móveis importados e confortáveis para o recebimento da “visita” do cliente.

Para conhecer melhor cada um dos clientes, os bancos, auxiliado pela evolução tem mantido bancos de dados mais apurados e confiáveis. Através de dados cadastrais, que contém renda, faturamento, perfil de crédito, bens, tempo de relacionamento, entre outros, os Bancos conseguem identificar e classificar os clientes segundo seus hábitos e características comuns, facilitando a ação comercial. Além disso, esta mesma evolução tecnológica permitiu migrar grande parte das transações bancárias para canais de auto-atendimento, como vimos anteriormente, o que permitiu liberar os funcionários dos bancos para executarem atividades voltadas a negócios com os clientes.

9.2 BANCO VIRTUAL

O Banco virtual é conhecido como aquele em que não possui agências. A partir da casa, escritório ou qualquer outro local, os clientes deste banco podem realizar transações bancárias. Para isto, eles precisam acessar o banco através dos diversos canais alternativos, como o home banking ou mesmo por telefone.

Para os bancos trata-se de uma alternativa com um custo menor, já que não os ativos fixos são menores, além de possibilitar atingir os clientes de forma remota, superando as barreiras geográficas.

O principal objetivo destas instituições é oferecer aos clientes conveniência, minimizando ao máximo a necessidade do contato físico. Um outro fator a ser considerado é que este tipo de Banco experimenta de um significativo potencial de economia de escala, já que todas as solicitações dos clientes convergem para um único canal. Um exemplo a ser dado é a entrega de talões de cheques. Através de um único canal o Banco pode ter a demanda exata diária de seus clientes e efetuar a distribuição dos talões. No caso de Bancos tradicionais, estes, de uma forma geral, possuem vários canais de distribuição a serem feitos: entrega em domicílio, envio para a agência mantenedora da conta e disponibilização através de Auto-Atendimentos.

Segundo DINIZ (2001, p. 51), o banco virtual é uma resposta às mudanças comportamentais dos clientes e a aplicação da tecnologia para a redução de custos operacionais.

9.3 A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E A TECNOLOGIA DA AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

Conhecimento, informação e Tecnologia da informação é um tripé que vem causando a sociedade uma grande mudança.

A informação, com a criação de novas formas de comunicação, como a Internet e TV's a cabo, tornou possível uma maior interação entre pessoas, diminuindo-se a distância entre elas. Isto trouxe ao mundo de negócios uma nova realidade e o que era visto como uma realidade nacional passou a necessariamente a ter que ser visto como uma realidade mundial. A economia mudou de industria para uma economia mais digital e informatizada.

Toda esta evolução fez com que alguns conceitos dentro da economia mudassem. As transações deixaram de ser essencialmente física e passaram a também ser virtuais. No setor de serviços, os vendedores que antes precisavam estar presentes no ponto de vendas ou sair em busca de clientes para vender o seu produto, em muitas empresas foram trocados por sites em que o próprio cliente efetua a sua compra e interage / faz negócios com a empresa de forma virtual.

E no sistema bancário, qual foi o impacto? Os Bancos mudaram as suas estratégias ao longo do tempo e passaram a ser muito mais informatizado que muitos outros setores. Estas estratégias estavam baseadas em reduzir custos, atingir um contingente grande de clientes e também conquistá-los, dar maior conveniência aos clientes, aumentar a segurança nas transações, entre outros benefícios tanto para os clientes quanto para os Bancos. Desta forma, para alcançar o cliente o Banco passou a ter outras opções além da Abertura de Agências. Como mencionado por Albrecht (1994), o que vem ocorrendo é a substituição de organizações físicas pelas organizações do conhecimento.

É claro que a mudança envolveu também uma mudança no comportamento dos clientes, que dentro deste contexto mundial também se tornaram mais informatizados e passaram a ter outras necessidades, como a otimização do tempo.

Os Bancos, neste sentido, precisam estar constantemente atentos às evoluções tecnológicas e também as mudanças de hábito dos consumidores.

Na tabela a seguir é possível notar que grande parte dos bancos não são resistentes a utilização de novas tecnologias, muito pelo contrário, em sua maioria no mínimo estão avaliando uma possível adoção.

Dados mais recentes da FEBRABAN (2003) mostram as principais tecnologias emergentes no setor bancário e o grau de adoção destas novas tecnologias:

TABELA 25: ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS PELOS BANCOS

	Não avaliou	Já adota	Está avaliando	Decidiu não adotar	Vai adotar	Total
CRM (1)	24%	22%	47%	7%	0%	100%
Business Intelligence (2)	7%	45%	40%	0%	7%	100%
Voice Over IP (3)	29%	12%	59%	0%	0%	100%
Knowledge Management (4)	35%	25%	33%	0%	7%	100%
Mobile Computing (5)	37%	18%	37%	0%	8%	100%
Web Browser em Terminais e Estações (6)	36%	30%	21%	10%	3%	100%
Web Services (7)	29%	40%	10%	1%	22%	100%
E-Procurement (8)	54%	27%	10%	8%	1%	100%
TCO - Total Cost of Ownership (9)	50%	12%	38%	0%	1%	100%
Smart Cards (10)	22%	17%	38%	15%	8%	100%
Reconhecimento de Voz (11)	60%	1%	38%	1%	0%	100%

Fonte: Febraban

Em que:

- 1) **CRM** – *Customer Relationship Management* é uma ferramenta utilizada para conquistar e manter relacionamentos com os clientes.
- 2) **Business Intelligence** – é o processo de consolidar e analisar dados visando obter informações que possibilitem o ganho de vantagem competitiva.
- 3) **Voice Over IP** – tecnologia para a realização de chamadas telefônicas convencionais através de conexões via pacotes de IP pela Internet, também chamada de tecnologia IP.

- 4) **Knowledge Management** – é uma forma de abordar a organização, para que o conhecimento sobre seus processos, produtos, clientes, fornecedores, concorrentes possa ser usado como vantagem competitiva.
- 5) **Mobile Computing** - Integração entre computadores portáteis e as redes sem fio, cuja característica principal é o fato de a conexão ser apenas temporária.
- 6) **Web Browser em Terminais e Estações** - Instalação de "navegadores" (como o Internet Explorer) nos terminais.
- 7) **Web Services** - conjuntos de protocolos e padrões que permitem que aplicações se comuniquem via uma rede (geralmente internet). Esta comunicação permite que as aplicações descrevam o que fazem e chamar ou utilizar os serviços de outra aplicação.
- 8) **E-Procurement** - Gestão Eletrônica de Suprimentos - plataforma que integra clientes e fornecedores no B2B e B2C, via internet. É um meio de atingir redução de custos e também a capacitação de fornecedores, inovações na linha de produtos ou oportunidades na área de marketing.
- 9) **TCO - Total Cost of Ownership** - Custo Total de Propriedade é um sistema de análise de custos do processo gerencial como um todo e não apenas itens isolados.
- 10) **Smart Cards** - Cartões inteligentes, com circuitos integrados e chips de memória, que permitem a realização de diversas transações, bem mais avançadas do cartões de tarja magnética.
- 11) **Reconhecimento de Voz** - Alternativa aos cartões magnéticos e senhas, com vantagens em relação a confiabilidade e a segurança, no controle de acesso físico, a banco

10. FUTURAS PESQUISAS

Esta dissertação teve caráter exploratório e o seu principal objetivo foi obter uma melhor compreensão do Segmento de clientes de bancos voltado especificamente para médias empresas.

Através do estudo efetuado nesta dissertação foi possível contribuir com informações mais detalhadas sobre o segmento de cliente de médias empresas no setor bancário, dentro do cenário econômico brasileiro.

Uma sugestão para trabalhos futuros seria ampliar os dados quantitativos e qualitativos da pesquisa, de forma a possibilitar a elaboração de um estudo estatisticamente capaz de ser comprovado.

Esta dissertação por ter um embasamento exploratório cumpriu os objetivos propostos, mas para dar seqüência a este estudo ficam as seguintes sugestões:

- (ii) Ampliar o espaço amostral da pesquisa visando obter dados mais conclusivos sobre o assunto;
- (iii) Testar hipóteses do tipo: a cultura organizacional das empresas pode interferir nas expectativas dos clientes perante os bancos ?;
- (iv) Avaliar o quanto as tecnologias de informação tem agregado valor para os clientes pessoa jurídica e também para os negócios do setor bancário;
- (v) Avaliar a adoção da tecnologia da informação por parte dos clientes;
- (vi) Obter um estudo mais detalhado sobre os serviços disponibilizados para os clientes pessoa jurídica através da WEB;
- (vii) Através do estudo de modelos de competitividade, propor um novo modelo voltado especificamente para os bancos que querem obter sucesso neste nicho de clientela, interligando as estratégias empresariais com as operacionais.

Por fim, foi possível constatar que a carência de informação existente sobre este nicho de mercado, em específico, aflora a possibilidade de inúmeros estudos sobre o segmento.

11. BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, K. Programando o futuro: o trem da linha norte. 1ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

BANKBOSTON aposta em empresas média e seguros. Jornal Valor Econômico News, Finance Section, 26 abril 2002. Disponível em: <www.austinet.com.br> Acesso em: 17 ago. 2003.

BATESON, John E. G., HOFFMAN, K. Douglas. Managing Services Marketing. New York: The Dryden Press, 1999.

BBV desiste do varejo de massa e aposta em empresas médias. Jornal Valor Econômico, 09 julho 2002. Disponível em: <www.bbvbrasil.com.br/site/institucional/noticias/2228.asp> Acesso em: 17 ago 2003.

COSTA FILHO, B. A., PLONSKI, G.A., SBRAGIA, R. A influência da cultura nos serviços automatizados. 1999. Trabalho apresentado na semana da administração da FEA/USP.

CHASE, R.B. et al. Operations Management for Competitive Advantage – MacGraw Hill Irwin – 2001

DIAS, S. R. (Org.) Gestão de Marketing. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

DINIZ, E. H. . Uso da Web nos serviços financeiros: NPP – Núcleo de Pesquisa e Publicações, EAESP-FGV. São Paulo, nº 57/2001, 2001.

FINE, Charles H. Mercados em evolução contínua: Conquistando Vantagem Competitiva num Mundo em Constante Mutação, Rio de Janeiro: editora Campos, 1999, 262p.

- FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS M. J. *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. 2th Edition. USA: Mc Graw Hill, 1998.
- GIANESI, I.G.N. , CORRÊA, H. L. – *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAMEL, G. *Liderando a revolução*, 2ª edição, Rio de Janeiro: editora Campos, 2000.
- HAMEL, G. *Strategy as Revolution*, Boston, Harvard Business Review, July-August – 1996.
- JUNIOR, J.Y. *Estruturas Organizacionais, Inovação Tecnológica e Terceirização em ambientes dinâmicos*. 2000. 136f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- KINGMAN-BRUNDAGE, J. *Technology, Design and Service Quality*. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 2, no 3, 1991.
- LAMBIN, J. J. *Market Driven Management: Strategic & Operational Marketing*, 1th edition , Inglaterra: MacMillan Press, 2000.
- LOMBARDI, Marta Fabiano Sambiase. *Cooperação entre empresas de tecnologia da informação: um estudo sobre fatores que contribuem para a sua continuidade*. 2003. 124f. (Pós Graduação em Administração de Empresas) – Universidade Prebisteriana Mackenzie, São Paulo.
- MAGRETTA, Joan. *Why Business Model Matter?*. Harvard Business Review, May 2002.
- MALHOTRA, Narash K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.

- MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. *The Strategy Process: concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- MITZBERG, Henry et al. *Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MITZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: The Free Pres, 1994, p. 458.
- PRAHALAD, C.K. HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura*. 4ª edição. São Paulo: editora Atlas, 1993.
- SLACK, N. et al. *Administração da Produção*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEDROSO, M. C. *Uma Metodologia de análise estratégica da tecnologia: Gestão & Produção*. São Paulo, v6, nº1, p. 61-76, abr. 1999.
- PIRES, P. J., COSTA FILHO, A. *O atendimento humano como suporte e incentivo ao uso do auto atendimento em Bancos*. Rev. FAE. Curitiba, v4, nº 1, p. 59-67, jan/abr 2001.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva, Criando e sustentando um desempenho superior*, Ed. Campus Ltda, 1989, SP.
- RICHARDSON, Roberto J. et. Al.. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999, 301 p.

SAKURAMOTO, C. Y. Estratégias de Operações: reposicionando a ferramentaria da General Motors do Brasil. 2002. 231f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SANTOS, José E. Mercado Financeiro Brasileiro: Instituições e instrumentos. Editora Atlas. São Paulo: 1999. ISBN 85-224-2242-7.

SANCHEZ, A. C. Os Impactos das novas tecnologias na indústria de software. 2001. 162 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari e NEWMAN, Bruce. Customer Behavior – Consumer Behavior and Beyond. EUA: The Dryden Press, 1999.

WEINSTEIN, A. Segmentação de Mercado. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 205 p.

13. ANEXOS

13.1 ANEXO 01 – PESQUISA A CLIENTES VERSÃO UM

PESQUISA À CLIENTES

1. DADOS DA EMPRESA

Nome:

Atuação principal:

Faturamento anual:

Abaixo de 10 milhões

Entre 10 milhões e 30 milhões

Entre 31 milhões e 60 milhões

Entre 61 milhões e 100 milhões

Acima de 100 milhões

2. DADOS DO RESPONDENTE

Cargo:

3. PERCEPÇÃO QUANTO AOS PRODUTOS / SERVIÇOS

Banco principal:

Bancos que se relaciona:

Itaú

Bradesco

Banco do Brasil

Outros

Assinale comum X uma das alternativas, considerando os conceitos abaixo:

Para escolha dos critérios:

ganhadores de pedido: razões chaves para a compra de um determinado produto / serviço;

qualificadores: é o mínimo de qualidade que os produtos / serviços dos Bancos devem ter para que sejam considerados como uma alternativa de compra;

menos importantes: são aqueles que não influenciam na decisão de compra.

Para avaliação do Banco, para cada um dos itens, avalie se o Banco principal atende o desejado.

13.2 ANEXO 02 – PESQUISA A CLIENTES VERSÃO FINAL

PESQUISA A CLIENTES



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

OBJETIVO:

Esta pesquisa tem fim estritamente Acadêmico e visa compor uma tese do curso de Mestrado Profissionalizante em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. O objetivo principal é identificar quais são os principais critérios adotados pelos clientes, na escolha do relacionamento com um Banco.

Tempo estimado para a resposta:

1. DADOS DA EMPRESA

Nome (opcional):

Localização da Sede no Brasil (cidade / estado):

Atuação principal:

Nacionalidade da Empresa (Sede):

Faturamento anual:

Abaixo de 10 milhões

Entre 10 milhões e 30 milhões

Entre 31 milhões e 60 milhões

Entre 61 milhões e 100 milhões

Acima de 100 milhões

2. DADOS DO RESPONDENTE

Cargo:

Tempo na função

3. PERCEPÇÃO QUANTO AOS PRODUTOS / SERVIÇOS

Banco principal:

Bancos que se relaciona:

Itaú

Bradesco

Banco do Brasil

Outros

Assinale comum X uma das alternativas, considerando os conceitos abaixo:

Para escolha dos critérios:

- **ganhadores de pedido:** razões chaves para a compra de um determinado produto / serviço;
- **qualificadores:** é o mínimo de qualidade que os produtos / serviços dos Bancos devem ter para que sejam considerados como uma alternativa de compra;
- **menos importantes:** são aqueles que não influenciam na decisão de compra.

Para avaliação do Banco, para cada um dos itens, avalie se o Banco principal (responder para o Itaú / Bradesco ou Banco do Brasil) atende o desejado.

	Critério			O Banco que você utiliza atende este item?				
	Ganhador de pedido	Qualificador	Menos Importante	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
O Banco se antecipa as necessidades dos clientes através de informações (ex: aplicações a vencer)								
A tarifa cobrada para utilização dos produtos / serviços é adequada								
A tarifa cobrada é competitiva								
O retorno financeiro das aplicações								

3. COMPARATIVO ENTRE BANCOS

Na sua opinião, quais são os 03 principais diferenciais competitivos dos Bancos abaixo:

Banco Itaú:

Bradesco:

Banco do Brasil:

Banco principal: