

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**Márcia Cristina Maruiti**

**RENTABILIDADE DO CLIENTE EM  
AGÊNCIA EMPRESARIAL**

**Porto Alegre  
2009**

**Márcia Cristina Maruiti**

**RENTABILIDADE DO CLIENTE EM  
AGÊNCIA EMPRESARIAL**

**Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
Especialista em Administração.**

**Orientador: Prof. Ivan Pinheiro**

**Porto Alegre  
2009**

## **RESUMO**

No final da década de 90, os bancos brasileiros começaram a abrir agências bancárias específicas para atender alguns segmentos do mercado. Foram criadas agências especializadas no atendimento a pessoas físicas com alto poder aquisitivo, agências especializadas no atendimento a médias e grandes empresas e agências especializadas no atendimento a órgãos do Governo. No presente trabalho, teve-se como objetivo verificar se a criação de uma dessas agências proporcionou aumento na rentabilidade que cada cliente proporciona ao Banco do Brasil, através de coleta de dados da rentabilidade gerada por cliente, disponíveis no Banco, na época de sua migração e comparando com a rentabilidade que o cliente gerou em maio/2007. Dos dados coletados, 75% dos clientes apresentaram um incremento na rentabilidade dada ao Banco, numa proporção equivalente ao índice de satisfação dos clientes do conjunto das agências especializadas no atendimento a médias e grandes empresas localizadas nos estados da região Sul do Brasil, mostrando que a personalização do atendimento a esses clientes teve como consequência num bom índice de satisfação no atendimento e refletiu financeiramente para o Banco na forma de maior rentabilidade por cliente.

**Palavras-chave:** Segmentação de mercado, Satisfação do cliente, Tecnologia da Informação

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1 – Participação de cada grupo de clientes pesquisados.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 2 – Divisão entre clientes que aumentaram ou diminuiram o índice de rentabilidade</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 3 – Divisão entre clientes que aumentaram ou diminuiram a participação do Banco do Brasil no seu endividamento.....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 4. Relação da rentabilidade e o endividamento do cliente.....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 5 - Variação da participação do BB em empréstimos financeiros.....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 6 - Variação da rentabilidade dos clientes.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 7 – Clientes com variação de rentabilidade negativa e suas variações na participação do Banco do Brasil endividamento no total do cliente.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 8 – Clientes com variação de rentabilidade positiva e suas variações na participação do Banco do Brasil endividamento no total do cliente.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 9 – Clientes com variação de rentabilidade positiva e suas variações na participação do Banco do Brasil endividamento no total do cliente.....</b>	<b>30</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Clientes pesquisados.....	21
Tabela 2 – Produtos/serviços bancários que pontuam o índice de rentabilidade do cliente.....	22
Tabela 3 – Dados coletados.....	24

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	11
2.2 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR.....	15
2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	17
<b>3. METODOLOGIA PARA LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DE DADOS.....</b>	<b>19</b>
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>33</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No final da década de 1990, os bancos múltiplos brasileiros começaram a criar agências especializadas no atendimento de alguns segmentos do mercado em que atuam. Esses segmentos são formados pelos clientes com maior poder aquisitivo, que costumam ser assediados por outros bancos, e que possuem um potencial de maior rentabilidade para os bancos.

Esses bancos criaram agências especializadas no atendimento a pessoas físicas com alto poder aquisitivo, que possuem necessidades de serviços financeiros especializados em mercado de ações, fundos de investimentos, e consultoria, para poderem competir com os bancos de investimentos existentes no mercado.

Os bancos também criaram agências especializadas no atendimento a empresas de médio e grande porte, que possuem necessidade de consultoria para suprir as necessidades que as empresas possuem.

Além dessas agências, o Banco do Brasil, por ser um banco federal, criou agências especializadas no atendimento de órgãos públicos, as chamadas agências Governo, existentes no Distrito Federal e em grandes capitais, onde existe maior concentração de órgãos dos governos federais, estaduais e municipais.

O Banco do Brasil procura oferecer um atendimento diferenciado nessas agências em relação às suas agências de varejo (no Banco do Brasil, as agências com o formato antigo são chamadas agências de varejo e as especializadas são chamadas de agências de atacado), entre elas, o atendimento ao cliente é efetuado por um gerente de contas que vai até a empresa, sendo que esse gerente atende um número de clientes menor que nas agências comuns, podendo dar mais atenção a esses clientes, e, como frequentemente vai à empresa, esse gerente tem a oportunidade de conhecer o processo produtivo do cliente e entender melhor suas necessidades. O horário de atendimento a esses clientes não se limita ao horário de abertura das agências bancárias, já que a maior parte do atendimento na agência é feita por telefone, o cliente tem a possibilidade de falar com os atendentes desde a hora em que sua empresa começa a trabalhar, até a hora em que encerra o seu expediente. Na parte de obtenção de crédito, essas agências contam com um setor específico para a análise das operações de crédito, enquanto nas agências de varejo, a análise das operações de crédito são efetuadas em um setor de operações

geral do Banco, localizadas apenas nas capitais de cada Estado e que atendem todas as agências. Esse fato, de um lado faz com que as operações saiam com maior rapidez nas agências empresariais além de haver a possibilidade de adequar as linhas de crédito ao perfil do cliente. A desvantagem desse setor de operações da agência em relação ao setor de operações geral localizado nas capitais, é que os analistas de do setor de operações geral são mais especializados para cada tipo de linha de crédito, fazendo com que as operações sejam analisadas com mais rapidez, mas perde-se o tempo que a documentação das operações demora para chegar às divisões, e tempo na “fila de espera” para chegar a sua vez de ser analisada.

Vale ressaltar que atualmente quase não há diferenciação das agências empresarias com as dos outros Bancos, conforme Kotler diz (1999, pág 129), “qualquer diferenciação bem-sucedida tenderá a atrair imitadores”. Com isso, os serviços oferecidos às empresas por esse tipo de agência são praticamente semelhantes entre os bancos.

O Banco também disponibiliza uma empresa de TI (Tecnologia da Informação) para fazer com que o sistema operacional do cliente se comunique com o sistema operacional do Banco, já que as grandes empresas são informatizadas e possuem um setor de TI próprio; enquanto que para as pequenas empresas, que são atendidas pelas agências de varejo, o Banco disponibiliza apenas um programa para o envio de dados que pode ser obtido no “*site*” do Banco do Brasil, já que pequenas empresas normalmente não possuem programadores de computador em suas empresas e necessitam de um programa pronto para utilização.

Com a criação de agências Empresariais no interior dos Estados, o Banco do Brasil vem atendendo empresas de médio e grande portes que se localizam a uma distância considerável, muitas vezes em municípios diferentes dessas agências. No caso da Agência Empresarial Noroeste do PR, ela tem sua agência localizada na cidade de Maringá (PR) e possui clientes que se localizam em Maringá e região, como Apucarana, Cianorte, Campo Mourão, Mandaguari, etc. ou seja, cidades que ficam a até 90 km de distância. Esse distanciamento do cliente com a sua agência bancária pode ocasionar um afastamento com Banco, fazendo com que os clientes migrem seus negócios para outros bancos concorrentes. Para que isto não ocorra, o Banco depende de principalmente três fatores.

O primeiro é que o atendimento na nova agência e o relacionamento do cliente com o seu Gerente de Contas atenda as suas expectativas, uma vez que os



negócios entre o Banco e o cliente acontecem por intermédio deles e o nível de atendimento das suas expectativas influi diretamente na satisfação do cliente. A maior dificuldade é que, muitas vezes, o cliente está saindo de uma agência onde ele é o melhor cliente dela e indo para uma agência onde geralmente há outras empresas do mesmo porte ou até maiores. Como geralmente para estes clientes, as agências dão um tratamento diferenciado dos demais clientes, cabe à nova agência o compromisso de dar um atendimento à altura da antiga. A vantagem é que para uma média ou grande empresa, suas necessidades quanto à adequação dos serviços oferecidos pela agência normal pode não estar sendo atendida, enquanto que nas agências empresariais haverá a possibilidade do Banco adequar seus serviços aos clientes.

O segundo é a possibilidade do cliente efetuar a maioria dos pagamentos pela internet, uma vez que quanto maior a comodidade e facilidade ele perceber no uso desse canal de atendimento, maior será o incentivo para que a empresa o utilize e menor será a sensação da distância entre o cliente e o Banco. Esse item não é uma preocupação do Banco, uma vez que 95% dos clientes das agências empresariais utilizam a internet ou o sistema de transmissão de dados, conforme pesquisa realizada no ano de 2007 pelo Instituto Ethos de Pesquisa Aplicada.

O terceiro é que a qualidade do atendimento percebida pelo cliente na sua antiga Agência (agência de relacionamento) não tenha piorado, já que o cliente continuará tendo contato com esta Agência, pois os cheques devolvidos e os talões serão retirados nesta Agência, além das transações que precisam ser efetuadas pessoalmente nas agências bancárias, ainda serão feitas na sua antiga Agência. A maior dificuldade neste caso é que, como o cliente não possui mais a sua conta nesta agência, outro cliente tomou o seu lugar de "melhor cliente da agência", portanto os esforços de atendimento que antes eram dispendidos para o cliente que migrou para a agência Empresarial agora é dispendido para o outro cliente.

Se o cliente estiver satisfeito com o atendimento, a probabilidade dele migrar suas operações para o banco concorrente será menor, maior a probabilidade do cliente aumentar suas operações com o Banco, e conseqüentemente, dar maior rentabilidade ao Banco.

Com todas essas alterações no organograma das agências, na criação de uma divisão no Banco, apartada da organização tradicional do Banco, o retorno dado pelo cliente foi positivo em termos financeiros para o Banco?

O que esse trabalho procura fazer é verificar se a segmentação dos clientes empresariais e a sua migração para a agência Empresarial Noroeste do PR resultou em maior rentabilidade para o Banco, através da coleta de dados existentes no Banco da rentabilidade dos clientes na época de sua migração para a Ag. Empresarial Noroeste do PR, comparando com a sua rentabilidade após um período de tempo de permanência de suas contas nesta Agência.

Inicialmente, o trabalho apresentará o referencial teórico, conceituando a Segmentação de Mercado, com ênfase na Segmentação de Mercado Industriais, conceitos sobre Satisfação do Cliente e uma conceituação apenas superficial sobre Tecnologia da Informação pois apesar de não ser o foco deste estudo, ele é um instrumento importante para complementar o atendimento aos clientes do Banco. Após, apresentação da metodologia de levantamento e tratamento de dados coletados e em seguida a análise dos dados e a conclusão.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segundo Kotler (1998, pág. 226), “um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado.” Os bancos anteriormente dividiam os clientes entre pessoas físicas e pessoas jurídicas. O Banco do Brasil, por ser um banco federal criado principalmente para fomentar a atividade rural, ainda possuía mais um segmento, que é os dos agricultores e pecuaristas.

Com o acirramento da concorrência, os bancos perceberam que havia a necessidade de oferecer um tratamento diferenciado para seus clientes para não perdê-los para a concorrência. Para isso, começaram a criar agências especializadas por tipo de cliente, com pacotes de serviços focados nesses clientes, pois, conforme Kotler (1998, pág. 226), “presume-se que os consumidores pertencentes a um segmento sejam bastante similares em desejos e necessidades.”

Segundo Gouvêa, Toledo e Rodrigues Filho (1998, pág 3):

A segmentação de mercado pode ser entendida como a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de cliente, em que qualquer subconjunto pode ser selecionado como meta de mercado a ser atingida, mediante um composto de marketing distinto. Portanto, com o recurso da segmentação são detectadas as necessidades diferenciadas dos consumidores, os quais são agregados em função de suas similitudes.

A segmentação é um processo facilitador para o alcance de objetivos estratégicos da empresa:

1. identificar oportunidades de marketing, sobretudo nos segmentos com níveis baixos de satisfação em relação às ofertas atuais;
2. canalizar capital e esforço para os segmentos potencialmente mais lucrativos;
3. projetar produtos que de fato se ajustem às exigências do mercado;
4. estabelecer os apelos promocionais mais eficazes;
5. inibir a ação da concorrência;
6. decidir sobre as melhores estratégias do composto de marketing: produto, preço, promoção e distribuição.

Na seqüência de etapas do processo de marketing estratégico, após a segmentação, avalia-se a atratividade dos segmentos, a qual pode ser identificada por meio de alguns fatores:

1. tamanho suficiente;
2. potencial de crescimento;
3. atendimento inexistente ou precário, proporcionado pela concorrência;
4. necessidades relativamente insatisfeitas que a empresa pode atender.

Quando o Banco do Brasil decidiu abrir agências especializadas por tipo de cliente, clientes pessoas físicas, empresas, governo, o Banco segmentou os clientes pessoas físicas nas agências de varejo conforme o seu rendimento ou conforme a

quantidade de recursos que o cliente possui aplicado no Banco. Para as pessoas físicas com alto poder aquisitivo, o Banco criou as Agências Estilo, onde os gerentes que trabalham ali possuem menos clientes em sua carteira, para que possam dar um atendimento mais personalizado, pois esses clientes possuem necessidades de serviços financeiros especializados em mercado de ações, fundos de investimentos, e consultoria, para poderem competir com os bancos de investimentos existentes no mercado.

Para atender as empresas de médio e grande porte, foram criadas agências Empresariais para empresas com faturamento acima de R\$ 5 milhões por ano, onde os clientes são agrupados pelo tamanho do faturamento da empresa ou do grupo empresarial, e cada grupo é atendido por uma equipe de atendimento diferente. Também foram criadas as agências *Corporate*, para empresas ou grupos empresariais com faturamento acima de R\$ 100 milhões ao ano, e estes clientes são agrupados por setor em que atuam, e cada grupo é atendido também por uma equipe especializada naquele setor.

Para esse público, o Banco tem uma estratégia de marketing diferenciada da estratégia voltada ao público em geral. Segundo Siqueira (1998, pág.2), “a segmentação melhora o conhecimento das oportunidades de marketing possibilitando um melhor planejamento de marketing industrial e a elaboração de melhores programas de marketing”.

Conforme Siqueira e Toledo (2001, pág 13) a segmentação do mercado é “um conceito e um processo que permite gerar estratégias competitivas de marketing, as quais requerem maior estudo e acompanhamento das necessidades e hábitos de compra de grupos de clientes industriais e, também, a busca da alternativas de ação para fortalecer a posição competitiva da empresa”. Com a segmentação, o Banco consegue agrupar os clientes com necessidade semelhantes, assim os gerentes das contas desses clientes possuem uma facilidade maior para trabalhar com o cliente, podendo assim se especializar no tipo de atendimento dispendido e também desenvolver estratégias de marketing com uma linguagem diferente para cada um desses segmentos.

A segmentação de mercados pode ser formada através de algumas características do consumidor. Já na segmentação de mercados industriais, segundo Kotler, (1998), além das variáveis geográficas, de benefícios percebidos e taxa de

uso, utilizadas na segmentação do consumidor, também podem ser segmentadas através das variáveis demográficas, operacionais, de compra, situacionais e características pessoais.

As variáveis demográficas, segundo Kotler, (1998), compreendem no setor em que a empresa atua, o tamanho da empresa e onde ela se localiza. Segundo Siqueira e Toledo (2001, pág 4), “a dispersão geográfica torna onerosa uma estratégia de segmentação, a menos que o tamanho dos segmentos compense os custos de acessá-los”. No caso das Agências Empresariais no interior dos Estados, os clientes estão dispersos em uma distância de aproximadamente 90 km da agência. Isso porque seria mais oneroso abrir várias agências Empresariais para atender poucos clientes, do que o custo de deslocamento do gerente da conta para visitas/negociações com o cliente.

As variáveis operacionais, segundo Kotler, (1998), compreendem a tecnologia utilizada pelo cliente, se a tecnologia a ser empregada irá atender qual porte de empresa, qual a necessidade do cliente em serviços. No caso das pequenas empresas, o Banco disponibiliza programas prontos para o cliente copiar da *internet*, já que muitos tem pouco conhecimento de informática e dificilmente possuem um profissional de informática em sua empresa. Já para as médias e grandes empresas, o banco disponibiliza esses mesmos programas, ou suporte para que o centro de informática da empresa possa adaptar o formato dos arquivos que processam com o formato do Banco, ou no caso de empresas de grande porte que possuem programas como o SAP, o Banco possui um convênio com uma empresa de TI que pode efetuar a adaptação para que o sistema operacional da empresa se comunique com o sistema operacional do Banco.

As variáveis de compra, segundo Kotler, (1998), compreendem no tipo de organização do setor de compras, se centralizado ou descentralizado, quem tem o poder de decisão nas compras, quais os produtos que a indústria mais adquire, quais são os critérios para a decisão de compra, se procuram qualidade, serviço ou preço e qual o nível de relacionamento já existente entre a empresa e o comprador. Nas Agências Corporate, os clientes por estarem divididos por mercado em que atuam, possuem um processo operacional semelhante, facilitando a identificação das necessidades dos clientes em sua cadeia produtiva.

Os fatores situacionais, segundo Kotler, (1998), compreendem a urgência dos pedidos dos clientes, do tamanho desses pedidos e qual a aplicação dos produtos.

As características pessoais, segundo Kotler, (1998), compreendem a lealdade ao fornecedor ou à baixa lealdade, a aversão ao risco dos clientes, e os valores dos clientes.

Como os clientes das agências Empresarial e *Corporate* são os que dão aos bancos maior rentabilidade ou possuem maior potencial de dar mais rentabilidade aos bancos, hoje há uma “commoditização” dos serviços prestados a esses clientes, já que todos os maiores bancos criaram agências para atender exclusivamente esses clientes, e a concorrência entre os bancos fez com que os serviços prestados fossem oferecidos com um preço mais competitivo, fazendo com que o diferencial seja o atendimento e o nível de relacionamento cliente-banco. Rangan, Moriarty e Swartz (apud, Kotler, 1998, pág. 242), constataram quatro segmentos básicos em mercado de um produto de um tipo *commodity*:

1. Compradores programados. Estes vêem o produto como não muito importante para suas operações. Compram-no como um item de rotina. Geralmente, pagam o preço pleno e recebem serviços abaixo da média. Está claro que este é um segmento altamente rentável para o vendedor.
2. Compradores de relacionamento. Consideram o produto como moderadamente importante e são conhecedores das ofertas concorrentes. Obtêm um pequeno desconto e serviços modestos e preferem manter o fornecedor, conquanto que seu preço não esteja muito desalinhado. Representam o segundo grupo mais rentável para o vendedor.
3. Compradores de transação. Estes vêem o produto como muito importante para suas operações. São sensíveis a preços e serviços. Obtêm 10% de desconto e recebem serviços acima da média. São conhecedores das ofertas concorrentes e estão prontos a mudar para um preço melhor, mesmo com o sacrifício de alguns serviços.
4. Caçadores de barganha. Estes compradores vêem o produto como muito importante e demandam descontos maiores e maior volume de serviços. Conhecem os fornecedores alternativos, barganham bastante e estão preparados para mudar com a menor insatisfação. A empresa precisa destes compradores para vendas volumosas, mas eles não são muito rentáveis.

Segundo Kotler (1998), ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da empresa. Primeiro ela deve analisar se o tamanho, a rentabilidade, o risco, a rentabilidade do segmento possuem características que o tornem atraentes. Segundo a empresa deve verificar se possui recursos para atender esse segmento são suficientes.

Segundo Siqueira (1998, pág. 3), “a segmentação de mercado pode ser considerada como um processo de balanceamento entre os custos para segmentar o mercado e os benefícios que ela proporciona”. Seus custos estão relacionados ao

composto de marketing utilizado para a empresa se adequar às necessidades desse segmento.

Os clientes das Agências Empresariais possuem na sua maioria compradores que possuem um grau maior de profissionalização e racionalidade, por isso procuram os serviços bancários mais atrativos, com tarifas e taxas de juros menores, e essa característica aumenta com o tamanho da empresa. Pode-se dizer que são em sua maioria os segmentos de compradores de transação e caçadores de barganha. Quando os preços das tarifas e das taxas de juros se equivalem entre os concorrentes, o que vale é o nível de relacionamento e satisfação que o cliente tem em relação a cada banco. Portanto, o maior desafio do Banco é identificar seus clientes, segmentá-los em grupos com necessidades semelhantes, desenvolver um pacote de serviços que atenda melhor cada tipo desses segmentos para que não só evite a migração desses clientes para a concorrência, como principalmente conseguir com que esses clientes utilizem mais os serviços oferecidos pelo Banco, proporcione a fidelização desses cliente e aumente a rentabilidade gerada eles.

## 2.2 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Com a “commoditização” da segmentação de mercado, o Banco busca como diferencial o atendimento ao cliente, buscando a satisfação do cliente. Sobre satisfação do consumidor, Kotler (1998, pág.53) diz:

Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.[..] Muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor.

Como os compradores formam suas expectativas? Segundo Kotler (1998, pág 53), “as expectativas são influenciadas pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos e colegas e informações e promessas das empresas e dos concorrentes”. No caso dos clientes que migraram para as agências Empresariais, a sua expectativa é de que encontrarão um melhor atendimento em relação à sua antiga agência. Porém, se a expectativa da qualidade de atendimento

esperada for maior do que a encontrada na nova agência, ainda que o atendimento nela seja melhor que em relação à sua antiga agência, o cliente pode ficar insatisfeito.

Segundo Laran, Almeida e Hoffmann (2004, pág. 43):

[...] as expectativas podem ser categorizadas com base em seu nível de desejo, chamado de nível de expectativas desejado. [...]O nível de expectativas desejado é intencionalmente maior do que os níveis preditos, indicando que os consumidores provavelmente desejam mais do que sabem que vão receber.

Em suas pesquisas, Swan e Trawdrick (*apud* Laran, Almeida e Hoffman, 2004), ao examinarem quatro diferentes cenários – os efeitos da satisfação geral quando o desempenho percebido era igual às expectativas preditivas, menor que as expectativas preditivas, igual às expectativas desejadas e maior que as expectativas desejadas, chegaram ao seguinte resultado: os consumidores eram indiferentes quando o desempenho se igualava às expectativas preditivas, mas mostraram altos níveis de satisfação quando o desempenho se igualava às expectativas desejadas.

Satisfazer o cliente tem como consequência um aprofundamento no relacionamento do cliente-Banco, possibilitando o aumento de negócios com o Banco e ficando mais fácil reter o cliente, segundo Lovelock e Wirtz (2006, pág. 310), eficaz para criar um vínculo mais forte entre os clientes e a empresa é:

Aprofundar o relacionamento por meio de pacotes conjugados de serviços e/ou vendas cruzadas. Quanto mais produtos financeiros um cliente tiver em um Banco, o relacionamento será tão profundo que trocar torna-se uma ação complicada e é improvável, a menos que o cliente fique extremamente insatisfeito com o banco.

Quando há essa possibilidade de aumento de negócios do cliente com o Banco, e surge a oportunidade do cliente necessitar de algum serviço bancário, há um aumento na geração da rentabilidade do cliente para o Banco.

Quando houve a segmentação para atender os clientes empresariais, procurando atender melhor as necessidades deles, esperava-se elevar o nível de satisfação do cliente, não só para retê-los como também para aumentar a rentabilidade por cliente gerada para o Banco, portanto espera-se que o aumento dessa rentabilidade alguma relação com o aumento ou diminuição do nível de satisfação dos clientes que foram segmentados pelo Banco.



## 2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Outro fator importante no atendimento ao cliente, principalmente as que se localizam em outras cidades é a utilização da internet, dos programas disponibilizados para os clientes ou o desenvolvimento de programas de integração entre os sistemas das empresas-banco, e a facilidade de acesso a essa tecnologia. Quanto maior a facilidade de acesso a essa tecnologia, menor o grau de insatisfação do cliente em relação ao Banco. Apesar do atendimento pessoal ainda ser importante na negociação de produtos e serviços, para as transações rotineiras como pagamentos de duplicatas, transferências bancárias, consultas ao extrato da conta corrente, das aplicações e financiamentos têm influência no grau de satisfação do cliente. Para que as empresas não fiquem dependentes do atendimento pessoal das agências, a utilização a internet para o processamento de seus pagamentos e consultas é essencial. A vantagem da utilização da internet, segundo Lovelock e Wirtz (2006, pág.123):

[...] é que a natureza interativa da Internet tem o potencial de aumentar drasticamente o envolvimento do cliente, pois habilita marketing de 'auto-serviço' no qual clientes individuais controlam a natureza e a extensão de seu contato com os sites Web que visitam.

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), tratar com uma empresa de serviços por meio de transações a distância pode significar que um cliente nunca veja as instalações nem se encontre com o pessoal de serviço pessoalmente. Uma consequência importante é que o número de encontros de serviço tende a ser menor; os encontros com o pessoal de serviço ocorrem muito provavelmente por telefone ou, até remotamente, por correio, fax ou e-mail. A utilização de vários canais para entregar o mesmo serviço não tem somente várias implicações de custo para o banco, mas também afeta drasticamente a natureza da experiência de serviço para o cliente.

Considerando que as empresas têm vários níveis de profissionalismo ou dependendo da facilidade do empresário em navegar na internet, para Lovelock e Wirtz (2006, pág. 162), “quanto mais complexo e mais alto for o risco percebido associado com uma entrega ou compra de serviço, mais alta será a confiança em canais pessoais.”

Sobre a utilização de auto-serviço, segundo Lovelock e Wirtz (2006; pág 162):

- Para consumidores que têm mais confiança e conhecem melhor um serviço e/ou canal, a probabilidade de utilizar canais de serviço impessoais ou de auto-serviço é maior.

-Clientes que procuram os aspectos instrumentais de uma transação preferem mais conveniência, o que freqüentemente significa a utilização de canais impessoais e de auto-serviço. Alguns clientes tendem a utilizar canais pessoais por motivos sociais.

-Para a maioria dos consumidores, a conveniência é a principal impulsionadora da escolha do canal. Conveniência de serviço significa poupar tempo e esforço do consumidor, em vez de dinheiro. A busca de conveniência por um cliente não se limita à compra de produtos principais, mas inclui também horários e locais convenientes. As pessoas também querem fácil acesso a serviços suplementares, em especial informações, reservas e solução de problemas. Clientes estão ocupados com sua vida pessoal e não têm muito tempo para realizar atividades como serviços bancários, seguros e até mesmo compras.

Para o Banco, a utilização da internet pelos clientes foi indispensável para que houvesse a possibilidade de atender os clientes que se encontram em outras cidades, pois seu uso diminui a sensação de distanciamento do cliente com sua agência, porque o cliente depende menos de sua ida a uma agência bancária. O atendimento telefônico das agências empresariais serve como complemento do atendimento desses clientes para as transações rotineiras, liberando os gerentes de contas para que utilize as visitas a esses clientes para negociações de empréstimos ou investimentos e para conhecer melhor o cliente e, assim, poder oferecer os serviços mais adequados a seus clientes, possibilitando uma maior fidelização do cliente, fazendo com que ele passe a utilizar mais os serviços que são oferecidos pelo Banco, o que, conforme já citado, eleva o nível de rentabilidade gerada pelo cliente para o Banco.

### 3. METODOLOGIA PARA LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DE DADOS

O método utilizado neste trabalho foi o de Survey, através de coleta de dados disponíveis no Banco dos clientes da Agência Empresarial Noroeste PR e análise desses dados.

Para se verificar se o cliente que migrou para a Agência Empresarial Noroeste PR está trazendo maior rentabilidade ao Banco, foram coletados dados do indicador de rentabilidade do cliente na época de sua migração e comparados com o de maio de 2007. Como o sistema do Banco do Brasil só disponibiliza a rentabilidade dos últimos 6 meses, foi necessário buscar os dados disponíveis nos dossiês de análise das operações dos clientes. Geralmente foram encontrados nas análises de estabelecimento de limite do cheque especial ou de cartão de crédito, ou estabelecimento de teto de desconto de títulos, desconto de cheques, *vendor* ou adiantamento de faturas Visa, que são operações que devem ser revisadas anualmente. Alguns clientes possuíam operações de financiamento com recursos do FINAME , BNDES ou FAT ainda não liquidadas, de onde se podia tirar os dados da rentabilidade. Mesmo assim não foram encontrados dados de todos os clientes, pois havia operações onde só ficaram arquivados os deferimentos das operações nos dossiês, e os dados de análise das empresas não foram guardados, já que, quando é efetuada uma nova re-análise para a renovação da operação, o que fica valendo são os dados do último ano, ou porque não havia nenhuma operação do cliente pesquisado que tivesse sido contratada na época da migração se suas operações para a Agência Empresarial Noroeste PR.

Dentre as empresas da Agência Empresarial Noroeste do PR, não foram consideradas as empresas que possuíam restrições no CADIN (Cadastro de Inadimplentes), as empresas que encerraram suas atividades com o Banco ou que possuem operações em atraso, e as contas que foram abertas em nossa agência e as empresas que só possuem os dados da empresa cadastrada e nunca operou com o Banco.

No caso das empresas que estão no CADIN, seus dados não foram considerados porque nesse caso, não é o cliente que não quer trabalhar com o Banco, é o Banco que está impedido de manter operações com o cliente, por ser um banco federal (esse tipo de restrição não impede que o cliente trabalhe com bancos particulares).

No caso de clientes que encerraram suas atividades com o Banco, não foi possível colher os dados, pois os dossiês de operações já não se encontram na Agência. Esses clientes porém, continuam em situação operacional na Receita Federal. Como são clientes que provavelmente encerraram devido à insatisfação no atendimento da Agência, apesar de não serem considerados na análise dos dados, são citados para mostrar que houve perda de alguns clientes com a migração. Dentre os clientes pesquisados, foram encontrados 5 clientes que encerraram suas atividades com o Banco, e que estão apenas com o cadastro localizado na Agência. Não se inclui nesse grupo as contas de empresas que encerraram a conta e que ao mesmo tempo abriu outra empresa, e essas continuaram as operações com o Banco, ou que a empresa fazia parte de um Grupo Empresarial e esse Grupo continua trabalhando com essa Agência.

No caso das empresas que possuem operações em atraso com o Banco, esses não foram considerados porque o Banco pára de buscar negócios com esses clientes e, no caso de renegociação de dívidas, o Banco cobra juros muito mais altos do que os cobrados em operações normais no mercado por causa do risco da operação, aumentando o *spread* e conseqüentemente aumentando a rentabilidade por operação e não tem correlação com a satisfação do cliente.

Também há empresas que possuem apenas o cadastro na Agência, porque possuem algum relacionamento com as empresas que operam com o Banco. Nesse caso, eles não possuem qualquer operação no Banco, pois aparecem cadastradas como acionistas da empresa que trabalha com o Banco. Geralmente são empresas que tem o potencial de abrir uma conta na Agência, algumas até abriram suas contas na Agência e atualmente operam com o Banco, outras não demonstraram interesse.

No caso de clientes que abriram contas na Agência Empresarial, sem que tenham vindo de agências de varejo, só foram consideradas as de clientes pertencentes a grupos empresariais em que foi possível obter os dados das outras empresas do grupo. Nos grupos empresariais em que não foi possível obter os dados das empresas que vieram de outras agências, as das contas novas também foram descartadas. Também não foram consideradas as contas novas se, apesar de ter os dados das empresas do grupo, não foi possível conseguir os dados da empresa que encerrou suas atividade e foi substituída por essa nova empresa, já que haveria um crescimento na rentabilidade irreal, pois teria que se comparar a

rentabilidade da empresa encerrada, na época da migração de sua conta para a Agência, com a da empresa que a substituiu.

O fato de ter considerado os dados das contas de novos clientes foi por que os dados das empresas pertencentes a grupos empresariais foram agrupados em um só, somando-se a rentabilidade geral do Grupo. Com o agrupamento, dos 109 clientes considerados, ficaram 47 clientes/grupos empresariais.

**Tabela 1 - Clientes pesquisados**

Encerrou	CADIN	só cadastro	contas novas	sem dados	considerados
5	7	15	19	85	109

Encerrou – clientes que possuíam operações com o Banco mas encerraram a conta

CADIN – clientes com restrição no Cadastro de Inadimplentes do Governo

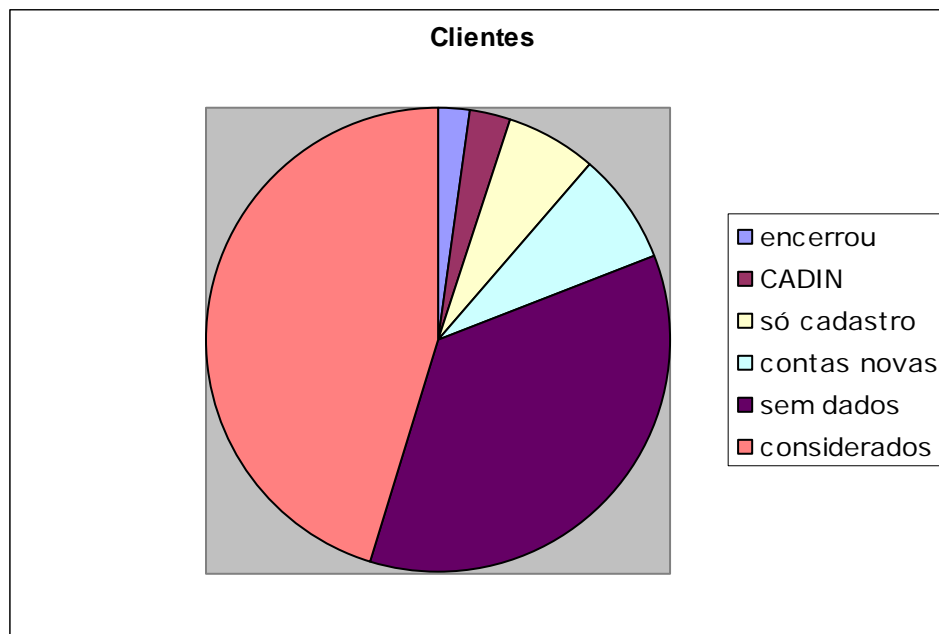
Só cadastro – clientes que possui apenas o cadastro no Banco, porque são acionistas de empresas que possuem conta no Banco

Contas novas – clientes novos não vieram de outras agências

Sem dados – clientes que possuem operações com o Banco mas sem os dados disponíveis na época da migração

Considerados – clientes considerados

**Gráfico 1 – Participação de cada grupo de clientes pesquisados**



Os dados conseguidos referentes aos índices de rentabilidades dos clientes foram corrigidos não com a inflação no período, mas com o acréscimo ou decréscimo no faturamento do cliente entre o que ele teve no ano da migração e o

que ele teve no ano de 2006 (balanço fechado de 2006) e comparados com o índice de rentabilidade do mês de maio de 2007.

Como foram consideradas diferentes empresas, desde as que possuíam faturamento de aproximadamente R\$ 5 milhões até as empresas que faturaram mais de R\$ 600 milhões, foram consideradas a variação percentual dos dados das empresas.

**Tabela 2 – Produtos/serviços bancários que pontuam o índice de rentabilidade do cliente**

ACC – Adiantamento de contrato de câmbio
ACE – Adiantamento de cambiais entregues
ACL - Adiantamento de Crédito a Lojista
Arrecadação de contribuições previdenciárias
Balcão de agronegócios
Cartão de crédito
CDB/RDB
CDC
CDF - Crédito direto a fornecedor
Cheque especial
Cobrança
Cobrança de importação
Consórcio
Consultoria em comércio exterior
Conta corrente
Conta garantida
Crédito agroindustrial
Crédito documentário de exportação
Custeio agropecuário
Custódia de cheques
Desconto de cheques
Desconto de títulos
FCO Rural
Financiamento à comercialização de produtos/insumos agropecuários
Financiamento a cooperativas agrícolas
Financiamento com recursos do BNDES
Financiamento com recursos do FINAME
Financiamento de 13o. salário
Financiamento de capital de giro
Financiamento de capital de giro para empresas exportadoras
Financiamento para aquisição antecipada de insumos agrícolas
Financiamento para Aquisição de Bens e Serviços
Financiamento para estocagem de produtos agrícolas
Financiamentos com recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador)
Fundos de investimento
Leasing
Ordens de pagamento
Pacotes de Serviços
Pagamento de salários
Plano de Previdência
Poupança
Pré-custeio

PROGER Urbano Recebimento de títulos por internet Recebimento de tributos federais por internet Recebimentos por conta do Governo Seguro Títulos de capitalização Transferência interbancária Vendor
---

Fonte: Sistema REN (Banco do Brasil)

Se internamente o cliente aumenta ou diminui sua rentabilidade, outro indicador considerado neste estudo é a participação no Banco do Brasil no total de endividamento financeiro no Sistema Financeiro Nacional (SFN) que visa comparar a participação do Banco em relação ao mercado.

Esses dados visam comparar se o cliente também reduziu ou aumentou suas operações em outras instituições financeiras, já que os financiamentos são os serviços bancários que mais pesam na rentabilidade do cliente.

A maioria dos dados dos clientes foram obtidos no sistema, disponíveis desde novembro de 2005. Para as empresas que migraram antes desse mês, os dados foram obtidos da mesma forma que a rentabilidade dos clientes.

Do mesmo modo que a rentabilidade, foram consideradas as variações percentuais da relação Banco do Brasil com o Sistema Financeiro Nacional, da seguinte forma:

$$\text{Part1} = \frac{\text{EBB1}}{\text{ESFN1}} \times 100$$

$$\text{Part2} = \frac{\text{EBB2}}{\text{ESFN2}} \times 100$$

$$\text{Var} = \text{Part2} - \text{Part1}$$

Part1: Participação na época da migração do cliente para a Agência Empresarial Noroeste PR

EBB1: Valor da soma do saldo devedor das operações que o cliente possui no Banco do Brasil na época da migração do cliente para a Agência Empresarial Noroeste PR

ESFN1: Valor da soma do saldo devedor das operações que o cliente possui no Sistema Financeiro Nacional, incluído o Banco do Brasil, na época da migração do cliente para a Agência Empresarial Noroeste PR

Part2: Participação em maio de 2007

EBB2: Valor da soma do saldo devedor das operações que o cliente possui no Banco do Brasil em maio de 2007

ESFN2: Valor da soma do saldo devedor das operações que o cliente possui no Sistema Financeiro Nacional, incluído o Banco do Brasil, em maio de 2007

Var: Quantos pontos percentuais o cliente aumentou ou reduziu a sua participação no Banco do Brasil em relação ao Sistema Financeiro Nacional desde que migrou para a Agência Empresarial Noroeste PR

Para o índice de satisfação do cliente, consideraremos o percentual de satisfação de 2007, obtido na pesquisa encomendada pelo Banco do Brasil e

realizada pelo Instituto Ethos de Pesquisa Aplicada, realizada em 2007, disponível para consulta na intranet do Banco do Brasil, de acesso restrito aos funcionários.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos dados, a base ficou em 47 clientes ou grupos empresariais, e a variação da rentabilidade e a participação do Banco do Brasil no endividamento do cliente apresentou-se conforme abaixo:

**Tabela 3 – Dados coletados**

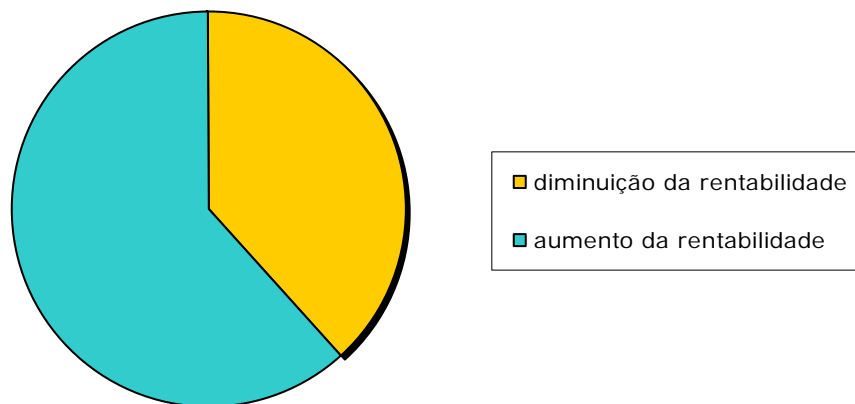
Varição da rentabilidade do cliente	Participação do BB/SFN
-82,68%	1,31%
-79,51%	-18,50%
-78,34%	-36,59%
-75,07%	-5,21%
-67,08%	-70,20%
-65,95%	0,00%
-63,23%	-17,50%
-59,38%	10,85%
-51,05%	48,65%
-44,68%	-24,41%
-44,54%	-15,98%
-33,40%	2,85%
-29,37%	-4,09%
-23,77%	-11,61%
-17,67%	-6,46%
-17,44%	30,76%
-13,45%	-8,96%
-1,06%	7,63%
5,73%	-7,50%
8,96%	63,25%
15,03%	-4,80%
15,46%	5,56%
16,58%	13,34%
18,53%	-9,60%
31,40%	0,81%
34,11%	3,13%
38,75%	22,03%
44,07%	48,32%
46,66%	-51,88%
66,42%	0,00%
67,65%	-9,53%
76,48%	17,90%
83,65%	-0,92%
90,67%	0,00%
102,71%	5,83%



109,52%	8,90%
134,65%	7,24%
180,17%	4,28%
298,92%	45,42%
299,33%	-38,22%
306,88%	7,66%
323,23%	68,41%
332,55%	0,00%
707,06%	99,67%
1539,89%	41,51%
2451,82%	40,31%
5326,35%	18,13%

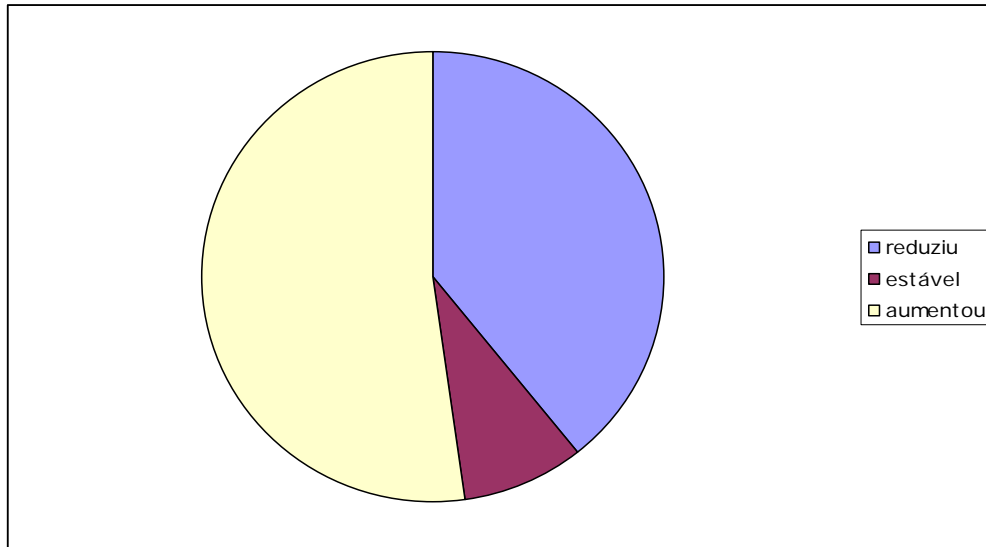
Para melhor visualização, segue abaixo a representação gráfica da quantidade de clientes que tiveram um aumento no índice de rentabilidade no Banco e os clientes que tiveram uma redução no índice de rentabilidade, onde 18 reduziram a rentabilidade e 29 aumentaram.

**Gráfico 2 – Divisão entre clientes que aumentaram ou diminuíram o índice de rentabilidade.**



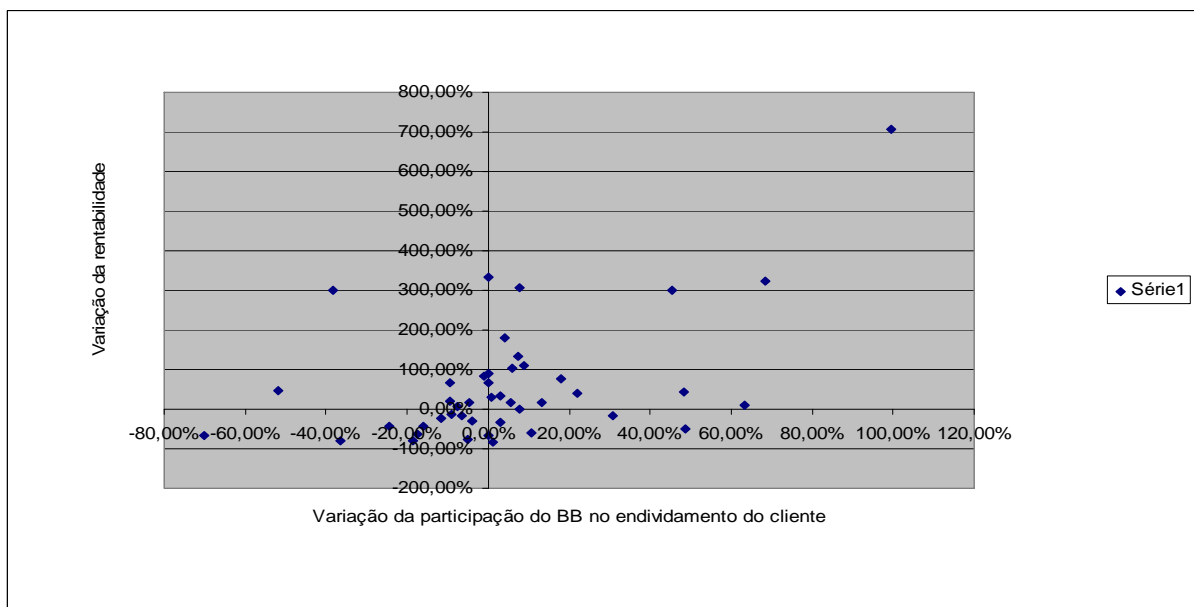
Da mesma forma, para melhor visualização, segue abaixo a representação gráfica da quantidade de clientes em que o Banco do Brasil teve um aumento na participação do endividamento do cliente.

**Gráfico 3 – Divisão entre clientes que aumentaram ou diminuíram a participação do Banco do Brasil no seu endividamento**



Tratando os dados de forma geral, comparamos a variação da rentabilidade do cliente e a variação da participação do Banco do Brasil no endividamento do cliente no Sistema Financeiro Nacional.

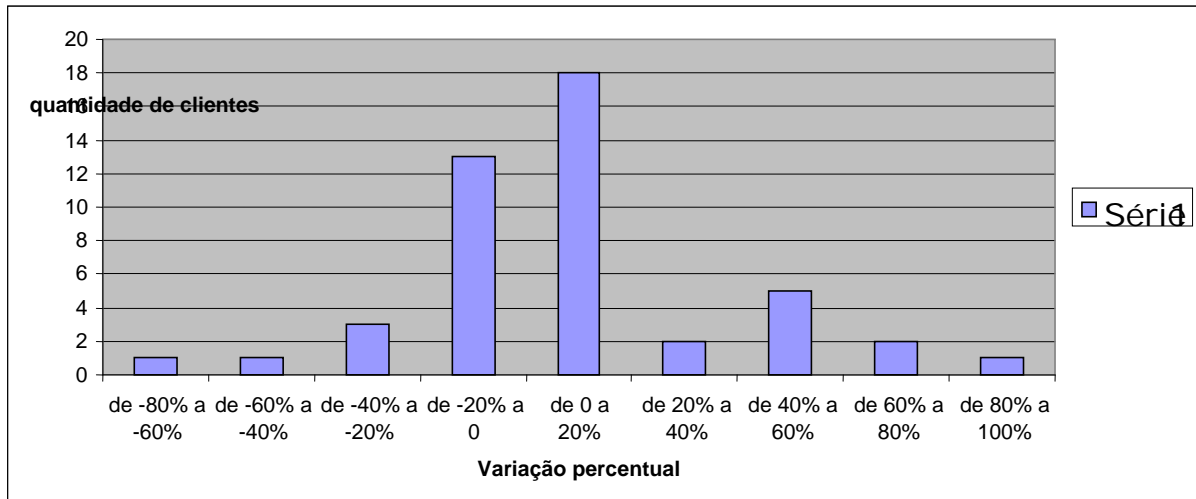
**Gráfico 4. Relação da rentabilidade e o endividamento do cliente**



Como pode se verificar no gráfico abaixo, a maioria dos clientes teve uma variação na participação do Banco do Brasil no seu endividamento compreendida

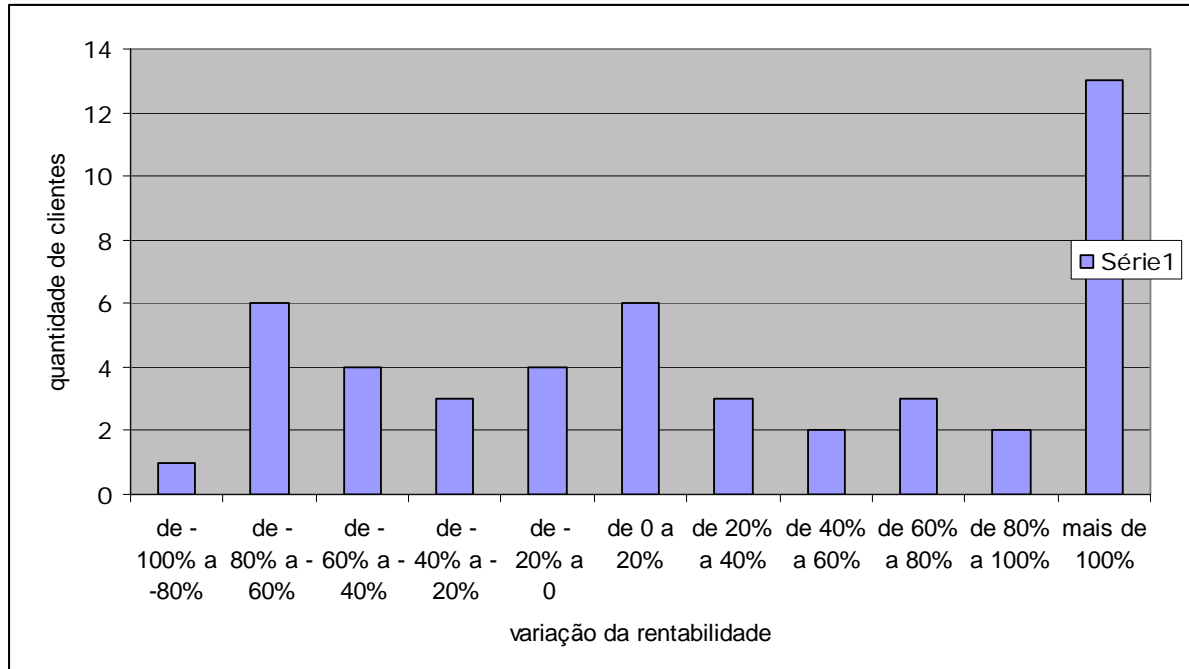
entre -20% e 20%. Isso mostra uma certa estabilidade no relacionamento do cliente depois que houve a migração de sua conta para a Agência Empresarial.

**Gráfico 5 - Variação da participação do BB em empréstimos financeiros**



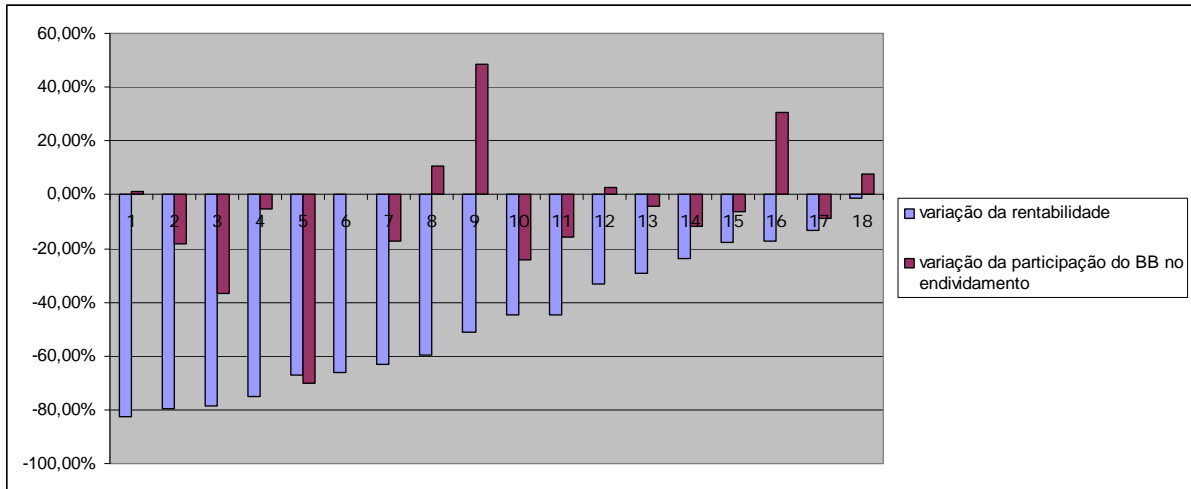
No gráfico abaixo podemos perceber que a rentabilidade que o cliente proporciona ao Banco esteve distribuída de maneira mais uniforme entre as que diminuíram sua rentabilidade e os que aumentaram, e depois houve alguns clientes que aumentaram muito sua rentabilidade proporcionada ao Banco. Uma das explicações por esse grupo de clientes que aumentaram muito a rentabilidade poderia ser a de que as necessidades desses clientes não estavam mais sendo comportadas pelas agências mistas, ou porque quando o cliente fecha alguma operação com o Banco, seu relacionamento com o Banco aumenta e com isso o gerente que cuida da conta do cliente tem mais facilidade de conhecer o cliente, sua cadeia produtiva e com isso ele consegue oferecer serviços ou linhas de crédito mais adequados às necessidades do cliente e de negociar os demais produtos que o Banco possui, tais como negociar a cobrança da empresa e sua folha de pagamentos, seguros, planos de previdência, etc.

Gráfico 6 - Variação da rentabilidade dos clientes



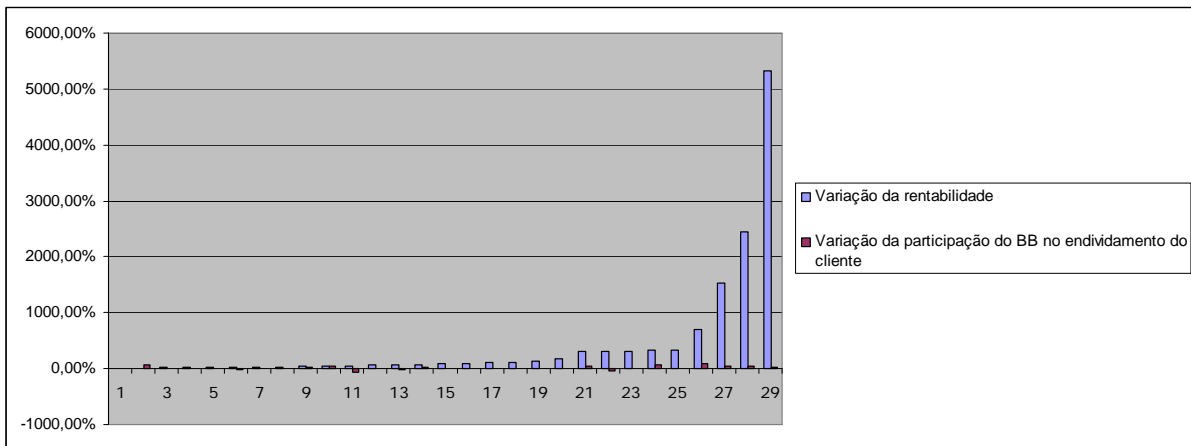
Ao considerarmos apenas os clientes com variação da rentabilidade negativa em comparação com a variação na participação do Banco do Brasil no endividamento do cliente, verificamos que a maioria dos clientes também diminuiu suas operações de financiamento em relação ao total tomado no Sistema Financeiro Nacional. Esses dados podem ser relacionados, uma vez que, se o cliente contrata financiamentos em outras instituições financeiras, ele também acaba migrando suas outras operações para essa instituição. Esses índices também podem ser relacionados ao baixo índice de satisfação do cliente. Como o segmento empresarial é muito concorrido, o cliente tem mais opções de escolha e o assédio a esses clientes é muito grande. Para os clientes que apesar da rentabilidade estar negativa e o endividamento positivo, talvez seja porque a rentabilidade não aumentou na mesma proporção que o aumento do faturamento do cliente. No caso específico deste cliente, representado no gráfico pelo cliente 9, o seu faturamento aumentou 238% em relação ao do ano de migração, e a rentabilidade (sem correção) aumentou somente 30%.

**Gráfico 7 – Clientes com variação de rentabilidade negativa e suas variações na participação do Banco do Brasil endividamento no total do cliente**



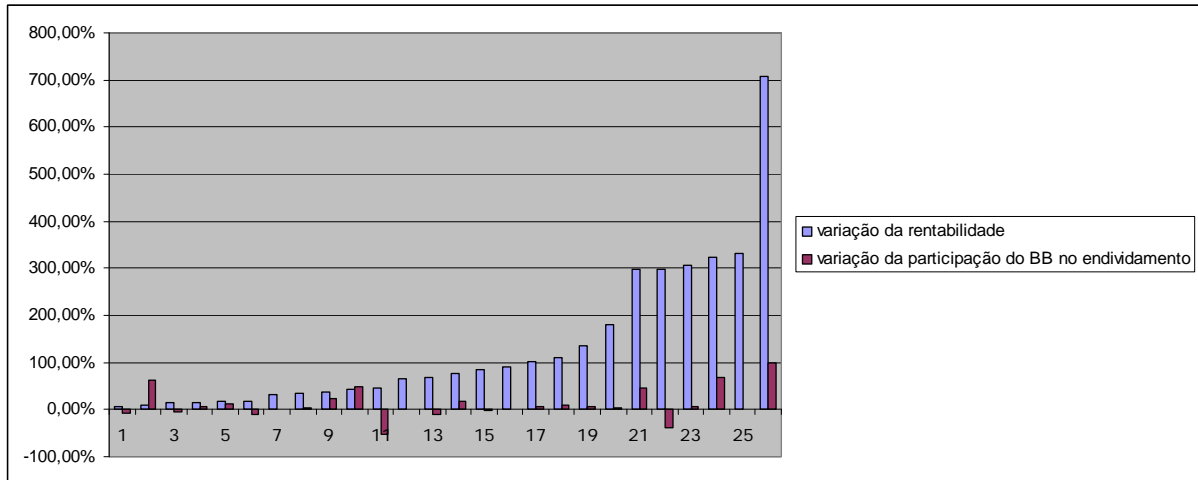
Ao considerarmos apenas os clientes com variação da rentabilidade positiva, em comparação com a variação na participação do Banco do Brasil no endividamento do cliente, verificamos que a maioria dos clientes também aumentou suas operações de financiamento em relação ao total tomado no Sistema Financeiro Nacional.

**Gráfico 8 – Clientes com variação de rentabilidade positiva e suas variações na participação do Banco do Brasil endividamento no total do cliente**



Para melhor visualização refazemos o gráfico desconsiderando as empresas que tiveram uma variação na rentabilidade acima de 1.000%.

**Gráfico 9 – Clientes com variação de rentabilidade positiva e suas variações na participação do Banco do Brasil endividamento no total do cliente.**



A distância das empresas com a Agência Empresarial foi sentida, porém, na maioria dos casos, o serviço oferecido por esta Agência conseguiu compensar esta distância. Alguns encerraram suas contas ou migraram suas operações para outras instituições financeiras, mas também houve clientes que aumentaram o nível de relacionamento com o Banco, gerando maior rentabilidade.

Conforme pesquisa realizada pelo Instituto Ethos de Pesquisa Aplicada efetuada em 2007, foram consultados 403 clientes das agências empresariais localizadas na região Sul do país, que chegaram ao percentual de satisfação de 73,86%. Considerando desde os parcialmente satisfeitos até os satisfeitos.

Como o índice de satisfação do cliente está perto de 75%, a melhora da rentabilidade proporcionada para o Banco pode ser considerada equivalente a esse índice, pois se considerarmos uma margem de erro de 4,43%, margem de erro informada na pesquisa (Instituto Ethos de Pesquisa Aplicada, 2007), tanto para o índice de satisfação quanto o da porcentagem de clientes que tiveram uma variação positiva na rentabilidade e na participação do Banco em seu endividamento, os percentuais se interceptam.

## 5. CONCLUSÕES

O Banco ao segmentar os clientes, separou primeiro pelo o tamanho das empresas ou grupos empresariais, e dentro das agências houve outra separação, conforme suas áreas de atividade, distribuição geográfica e tamanhos novamente. Isso fez com que clientes com necessidades semelhantes fossem agrupados em grupos e cada grupo foi atendido por uma equipe, que acabou se especializando nos serviços demandados por aquele grupo. Para as agências empresariais localizadas no interior do estado, por questão de custos, estão sendo atendidos também os clientes distantes até 90 km da cidade de localização dessas agências. Com isso o Banco conseguiu identificar as necessidades desses grupos e decidir melhores estratégias para o atendimento a esses tipos de clientes, que vão desde a publicidade para esses clientes, a trâmite dos processos de investimento ou empréstimos dentro do Banco, e o tipo de atendimento oferecido a esses clientes.

A conclusão que se tira dos dados coletados, é de que, apesar do Banco ter criado as agências empresariais e *corporate*, a sua elevação na rentabilidade por cliente está relacionada ao fato da segmentação de mercado ter proporcionado um conhecimento maior por parte do Banco com seus clientes, possibilitando um atendimento mais personalizado e ao atendimento da expectativa do cliente quando teve sua conta migrada para essas agências, ou seja, a segmentação dos clientes proporcionou o Banco a obtenção de um nível de satisfação percebido pelo cliente que foi capaz de aumentar a rentabilidade gerada para o Banco. Apesar da segmentação ter proporcionado um conhecimento maior do cliente e seu processo produtivo, e sua consequente personalização no atendimento do cliente, criando um relacionamento maior com eles, essa política foi anulada quando outros bancos também fizeram essa segmentação, portanto a rentabilidade acaba ficando mais relacionada à satisfação do cliente no atendimento oferecido pelo Banco. Vale ressaltar que provavelmente, se o Banco não fizesse essa segmentação como o mercado fez, seus clientes migrariam para outras instituições. Através dos dados analisados, a proporção dos clientes que aumentaram a rentabilidade para o Banco é equivalente aos que possuem um nível de satisfação atendido pelo Banco. Isso quer dizer que o fato desses clientes terem migrado para as agências empresariais deu a oportunidade para o Banco concorrer com as outras instituições financeiras

que também fizeram essa segmentação, melhorar o atendimento das necessidades desses clientes e conseqüentemente aumentar a rentabilidade por cliente pro Banco.



## REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo, Editora Futura, 1999.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CLARO, Danny Pimentel. **Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio**. IBMEC São Paulo. 2006 Disponível em: <[www.ibmecsp.edu.br/pesquisa/download.php?recid=3078](http://www.ibmecsp.edu.br/pesquisa/download.php?recid=3078)> . Acesso em: 09 set.2007.

ROCHA, Thelma Valeria. **Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial: um estudo de caso em um empresa multinacional agroquímica**. 2007. 243 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19042007-155654/>>. Acesso em 09 set.2007.

LARÁN, Juliano Aita; ALMEIDA, Stefânia Ordovás de; HOFFMANN, Jonas André. Desejos dos consumidores: um olhar sobre os determinantes da satisfação. **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo, v .39, n.1, p-42-52, jan/fev/mar/2004.

INSTITUTO ETHOS DE PESQUISA APLICADA. **Pesquisa Satisfação do Cliente Pessoa Jurídica – Atacado – 2007 – Apresentação de Resultados**. Curitiba. Maio/2008. Disponível em <[http://172.18.103.83/intranet/conteudo.do?visao=dicom&cod\\_menu=4&cod\\_submenu=21#topo](http://172.18.103.83/intranet/conteudo.do?visao=dicom&cod_menu=4&cod_submenu=21#topo)>. Acesso em 20.agosto.2008.

GOUVÊA, Maria Aparecida; TOLEDO, Geraldo Luciano; RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira. **Segmentação de mercado: Procedimentos e Técnicas – O Caso de uma Empresa de Serviços**. In: III SEMEAD, São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, 1998. 1 CD-ROM.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Considerações sobre os Custos da Segmentação de Mercado Industrial**. In: III SEMEAD, São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, 1998. 1 CD-ROM.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de; TOLEDO, Geraldo Luciano. **Segmentação em Mercados Industriais: Atores Restritivos e Contributivos ao Desempenho de Marketing**. V SEMEAD, São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/MKT/Segmenta%E7ao%20em%20Mercados%20Industriais.pdf>>. Acesso em 24 set.2007.

SWAN, J.E.; TRAWDRICK, F.A. **Satisfaction related to predictive vs desired expectations**. In: **Refining concepts and measures of consumer satisfaction and complaining behavior**, 1979. Proceeding... Consumer Satisfactio, Dissatisfactio and Complaining Behavior Conferece. Journal of Consumer Satisfactio, Dissatisfactio and Complaining Behavior, Vancouver, p.7-12, june 1979.