

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Rosane Agustini

PLANO DE MARKETING
O CARTÃO DE CRÉDITO NO SEGMENTO PRIVATE

Porto Alegre

2011

Rosane Agustini

PLANO DE MARKETING
O CARTÃO DE CRÉDITO NO SEGMENTO PRIVATE

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Tutora-orientadora: MSc. Priscila Silva Esteves

Porto Alegre

2011

Rosane Agustini

PLANO DE MARKETING
O CARTÃO DE CRÉDITO NO SEGMENTO PRIVATE

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

RESUMO

O cartão de crédito está sendo cada vez mais utilizado, substituindo gradativamente o uso de cédulas, moedas e cheques nas transações entre compradores e vendedores. As Instituições financeiras, bancos e muitas lojas oferecem a seus clientes cartões com múltiplas funções e que podem ser utilizados pelos consumidores na compra de um grande número de bens e serviços. A ABECS - Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços (2011) apresenta dados estatísticos que demonstram o crescimento do mercado de cartões. Com base neste mercado, que está em constante crescimento, as Instituições financeiras desenvolvem cartões destinados a atender e fidelizar seus clientes. No presente trabalho, destacam-se os cartões para o segmento de clientes de Alta renda Private, um público multi-bancarizado e com potencial de consumo elevado, e por isso mesmo público alvo de estratégias de marketing. Este trabalho buscou formular um Plano de marketing para auxiliar a aumentar a utilização de cartão de crédito numa base de clientes Private de uma Instituição Financeira. Para a coleta de dados, foram utilizadas pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade semi-estruturadas.

Com base nas pesquisas realizadas, foi estruturado o Plano de marketing, as questões estratégicas e propostos três planos de ação. Verificou-se que para aumentar a utilização de cartão de crédito, os gerentes devem divulgar para todos seus clientes os benefícios e as vantagens da utilização do cartão, e estes contatos devem ser feitos de forma sistemática e regular para cada cliente.

Palavras-chave: cartão de crédito, plano de marketing, private

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS.....	8
1.1.1 Objetivo principal.....	8
1.1.2 Objetivos específicos.....	8
2 PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	9
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	9
2.2 PLANO DE MARKETING.....	10
2.2.1 Análise de tendências (cenários).....	11
2.2.2 Análise de produtos <i>versus</i> mercados.....	12
2.2.3 Definição de mercado-alvo.....	12
2.2.4 Condições básicas para o sucesso.....	13
2.2.5 Análise da concorrência.....	13
2.2.6 Construção da matriz SWOT de marketing.....	14
2.2.7 Elaboração de planos de ação.....	17
2.2.8 Controles de marketing	18
2.2.9 Alocação de recursos.....	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
3.1. MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVAS.....	19
3.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	19
3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	20
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	21
4 PLANO DE MARKETING.....	22
4.1 ANÁLISE DE CENÁRIOS	24
4.2. ANÁLISE DE PRODUTOS VERSUS MERCADOS.....	26
4.3 DEFINIÇÃO DE MERCADO ALVO.....	28
4.3.1 Condições básicas para o sucesso	28
4.3.2 Análise da concorrência	29

4.3.3 Construção da matriz SWOT de marketing	31
4.3.3.1 Definição e avaliação de oportunidades e ameaças	31
4.3.3.2 Definição e avaliação dos pontos fortes e fracos de marketing da empresa.....	32
4.3.3.3 Construção da Matriz	32
4.3.3.4 Formulação das questões estratégicas de marketing.....	34
4.3.4 Elaboração de Planos de Ação	35
4.3.5 Controles de Marketing	35
4.3.6 Alocação de recursos	38
5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS ..	39
5.1 CONCLUSÃO	39
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	40
5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA GERENTES.....	45
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA CLIENTES QUE USAM CARTÃO DE CRÉDITO	46
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA CLIENTES QUE NÃO USAM CARTÃO DE CRÉDITO	47

1 INTRODUÇÃO

O cartão de crédito está sendo cada vez mais utilizado, substituindo gradativamente o uso de cédulas, moedas e cheques nas transações entre compradores e vendedores. As Instituições financeiras, bancos e muitas lojas oferecem a seus clientes cartões com múltiplas funções e que podem ser utilizados pelos consumidores na compra de um grande número de bens e serviços. Alguns cartões aliam as funções de movimentação de conta corrente, consultas e crédito.

A ABECS - Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços (2011), que apresenta dados sobre o mercado de cartões, demonstra o crescimento do mercado de cartões através de alguns indicadores, como o volume de cartões em 2010 : 628 mil que representa uma variação de 11% em relação a 2009, foram 7.073.366 transações com um volume de R\$ 538.273 milhões, uma variação de 21% em relação ao ano anterior.

Com base neste mercado, que está em constante crescimento, as Instituições financeiras desenvolvem cartões destinados a atender e fidelizar seus clientes. Os cartões se multiplicam e são, cada vez mais, direcionados para os diversos nichos de mercado. Podem ser cartões de afinidade, com plásticos que apóiam questões sociais, ecológicas e eventos; cartões para universitários; cartões de negócios para um determinado público de clientes. O cartão, além de fidelizar o cliente, também é um representante do grupo ou público que se destina. No presente trabalho, destaca-se os cartões para o segmento de clientes de Alta renda Private, um público multi-bancarizado e com potencial de consumo elevado, e por isso mesmo público alvo de estratégias de marketing.

O segmento de Private Banking no mercado doméstico é regulado pela ANBIMA – Associação Brasileira das entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais. No Código Anbima de Regulação e Melhores Práticas, que tem por objetivo estabelecer os parâmetros relativos à atividade de Private Banking no mercado doméstico, Capítulo 1, artigo 1º, parágrafo 2º está descrito que, para o cliente ser elegível ao atendimento por meio da atividade de Private Banking, ele deverá ter capacidade de investimento mínima de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais).

Os cartões oferecidos aos clientes Private desta Instituição apresentam diversos

atributos e benefícios aos clientes, e apesar da divulgação institucional e da orientação dos Gerentes de relacionamento, um expressivo número de clientes não utiliza o cartão ou apresenta baixo valor de faturamento.

Observa-se que muitos clientes não possuem cartão de crédito ou possuem cartão mas não utilizam para compras na função crédito, tendo ainda um grande grupo de clientes que utilizam pouco, apresentando faturas com baixo faturamento, isto é, abaixo do esperado em termos de valores de compras. Neste contexto que o presente estudo se insere, com a proposta de realizar um Plano de Marketing para aumentar a utilização de cartão de crédito numa base de clientes Private de uma instituição financeira que tem seu Escritório de atendimento em Porto Alegre.

Este trabalho busca formular um Plano de marketing para auxiliar na seguinte questão: **Como aumentar a utilização de cartão de crédito numa base de clientes Private de uma Instituição Financeira?** Espera-se descobrir formas de aumentar a utilização dos cartões para este segmento de clientes, definindo-se estratégias adequadas de marketing.

Este Plano de Marketing poderá ser utilizado pelos atuais gerentes de relacionamento e também poderá servir de base para outros segmentos de clientes do segmento bancário.

O trabalho é estruturado através da contextualização do uso do cartão de crédito no Brasil, juntamente com o objetivo e justificativa do assunto. Na seqüência, é apresentado o referencial teórico, que aborda os seguintes tópicos: planejamento estratégico de marketing e plano de marketing. Os procedimentos metodológicos estão dispostos no capítulo seguinte, sendo composto pelo seguinte itens: método escolhido e justificativa, instrumentos de coleta, aplicação do instrumento de pesquisa e análise dos dados. Em seguida serão feitas as conclusões ou considerações finais, onde serão apresentadas, também, as limitações de estudo e sugestões para futuras pesquisas. Para finalizar, estarão dispostas as referências bibliográficas utilizadas no decorrer deste trabalho.

1.1 OBJETIVOS

Para formular o Plano de Marketing e com base na questão exposta na introdução, os seguintes objetivos são estabelecidos:

1.1.1 Objetivo principal

Desenvolver um Plano de Marketing para aumentar a utilização de cartão de crédito numa base de clientes Private de uma Instituição Financeira.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar oportunidades/ameaças, forças/fraquezas relacionadas ao cartão de crédito oferecido;
- Verificar estratégias utilizadas pelos Gerentes que possuem a maior utilização de cartão de crédito na sua base de clientes
- Descrever ações que os Gerentes podem realizar para aumentar a utilização de cartões neste segmento

2 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Neste capítulo, serão abordados os principais conceitos que norteiam o tema proposto, através de fundamentação teórica baseada em trabalhos e pesquisas relacionados ao assunto que será desenvolvido. Na sequência, serão descritos os conceitos do planejamento estratégico de marketing e as etapas do plano de marketing.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O processo de Marketing pode ser definido como um processo que apresente resultados positivos com clientes, com agregação de valor para o cliente e recebendo algo em troca. Para obtenção de bons resultados é necessário que seja desenvolvido um planejamento estratégico de marketing. Segundo Kotler e Armstrong (2007), o planejamento desenvolve e mantém um alinhamento entre os objetivos da empresa com as oportunidades de marketing. Os planejamentos podem ser anuais, de longo prazo e/ou estratégicos, e devem iniciar com base no propósito geral da empresa e na missão. A missão servirá de base para a formulação dos objetivos e metas da empresa. E através desta lógica que a empresa poderá criar valor para o cliente e alcançar objetivos lucrativos. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Segundo McDonald (2008), o processo de planejamento de marketing é um processo simples em termos conceituais, é a aplicação planejada de recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing, mas na prática é uma atividade que necessita reunir vários elementos de determinada área em um plano coerente.

Já para Kotler e Armstrong (2007), o processo de marketing requer quatro funções: análise completa da situação da empresa, planejamento do que se deseja realizar, implementação: transformar os planos em ações e controle para avaliar os resultados obtidos dos planos e se necessário adotar medidas para correção das ações.

Neste processo de marketing, McDonald (2008) descreve as etapas que fazem parte do processo: declaração de missão, determinar objetivos corporativos, auditoria de

marketing, visão geral do mercado, análise Swot, premissas, objetivos e estratégias de marketing, estimar resultados esperados e identificar planos e mixes alternativos, orçamento, programa detalhado do primeiro ano.

Neste contexto, inicia-se a formatação do plano do marketing, que busca determinar como está a situação atual da empresa em relação ao mercado e quais os objetivos que serão traçados e em função desta análise sugerir ações estratégicas. A estrutura básica do Plano de marketing que será aplicada neste trabalho, sugerida pelo prof. Luiz Antônio Slongo (2011), é composta pelas seguintes etapas: análise de tendências (cenários); análises de produtos versus mercados; definição de mercado-alvo; análise da concorrência; construção da matriz SWOT de marketing: oportunidades e ameaças, pontos fracos e pontos fortes da empresa, construção da matriz e formulação de questões estratégicas; e elaboração dos planos de ação. Estas etapas serão descritas no tópico a seguir.¹

2.2 PLANO DE MARKETING

Com base no planejamento estratégico, pode-se estruturar um plano de marketing detalhado para determinado segmento, ou produto.

Kotler e Armstrong (2007) consideram que o plano de marketing serve para documentar como os objetivos estratégicos da organização serão alcançados por meio de táticas e estratégias específicas de marketing, tendo como base o cliente.

O conteúdo de um plano de marketing, segundo Kotler e Armstrong (2007), deve conter: resumo executivo, atual situação marketing, análise das ameaças e oportunidades, objetivos e questões essenciais, estratégia de marketing, programas de ação, orçamentos e controles. Alguns planos podem ser menores e mais informais, e outros bem estruturados, mas é importante que sejam bem descritos, favorecendo sua eficácia. É possível considerar a análise dos dados internos como o ponto de partida para a estruturação do plano.

A análise da situação da empresa deve conter a avaliação dos pontos fortes (*strengths* – S), pontos fracos (*weaknesses* – W), oportunidades (*opportunities* – O) e ameaças (*threats* – T), descrita na literatura como Análise **Swot**. Através da análise e

¹ Luiz Antonio Slongo, professor coordenador da disciplina Gestão de Marketing do Curso de Especialização Gestão de Negócios Financeiros, PPGA/UFRGS.

cruzamento das forças e fraqueza às oportunidades e ameaças, busca-se a adequação dos pontos fortes da empresa às oportunidades assim como os pontos fracos devem ser eliminados e as ameaças diminuídas.

O plano não tem uma estrutura única, e na literatura são apresentados diversos modelos e variações. Uma característica do plano é a flexibilidade, pois pode ser necessário adaptações a novas situações.

A estrutura básica de um plano de marketing conforme modelo sugerido pelo prof. Luiz Antonio Slongo (2011) contempla os seguintes tópicos: análise de tendências (cenários), análise de produtos *versus* mercados, definição de mercado-alvo, condições básicas para o sucesso, análise da concorrência, construção da matriz SWOT de marketing, elaboração de planos de ação, controles de marketing e alocação de recursos.

Os tópicos do plano do marketing serão detalhados na seqüência deste trabalho.

2.2.1 Análise de tendências (cenários)

Na construção de cenários, conforme Slongo (2011), são identificados os cenários, as evidências e o impacto. Sendo que no item cenário é descrita a situação atual em relação a diversos cenários (econômico, de mercado, competitivo, tecnológico, etc.), na evidência é descrito como se percebe esta tendência, e no impacto qual o impacto que pode causar e em que data.

Para a construção da análise de cenários será utilizado o quadro a seguir:

Quadro 1- Construção de Cenários de Marketing

Cenários	Evidências	Impacto
1. Econômico		
2. De Mercado		
3. Competitivo		
4. Tecnológico		
5. Outros		

Fonte: SLOGO (2011)

2.2.2 Análise de produtos *versus* mercados

Neste tópico, Slongo (2011) orienta que seja feito a estimativa do segmento de mercado do produto, com objetivo de identificar qual o tamanho do segmento, qual a participação do principal concorrente e qual a participação do produto que é objeto do estudo.

Para identificação de oportunidades e ameaças, é utilizado o quadro a seguir onde o indicador um identifica o tamanho do segmento em reais, o indicador dois informa o principal concorrente e o indicador três busca a participação da empresa no segmento em percentuais:

Quadro 2 – Análise de produtos versus Mercados

Mercados	X	Y	Z	Total
A	1. _____	1. _____	1. _____	_____
	2. _____	2. _____	2. _____	
	3. _____	3. _____	3. _____	
B	1. _____	1. _____	1. _____	_____
	2. _____	2. _____	2. _____	
	3. _____	3. _____	3. _____	
C	1. _____	1. _____	1. _____	_____
	2. _____	2. _____	2. _____	
	3. _____	3. _____	3. _____	
Total				

Fonte: SLONGO (2011)

2.2.3 Definição de mercado-alvo

Segundo McDonald (2008), a definição do mercado indica qual o mercado que os produtos ou serviços estão competindo com os dos seus concorrentes. O autor destaca que é importante determinar o tamanho do mercado. Para Kotler (1994), as empresas atuam melhor se definirem o mercado-alvo, pois não é possível uma empresa atuar em todos mercados e satisfazer todas necessidades.

2.2.4 Condições básicas para o sucesso

Para Slongo (2011), a análise das condições envolve os atributos considerados pelos clientes, estas condições podem ser qualificadoras do produto ou determinantes no processo de decisão de compra. O autor ressalta que atributos qualificadores são necessários mas não suficientes por isso a importância de identificar atributos determinantes. Kotler (1994) comenta que os atributos de interesse para os consumidores varia conforme o produto. Para definição de atributos qualificadores e determinantes, Slongo (2011) sugere o quadro abaixo com a identificação da característica de cada alvo selecionado.

Quadro 3 – Definição de Atributos Qualificadores e Determinantes

Atributos (Dimensões)	Qualificador	Determinante
a.....	()	()
b.....	()	()
c.....	()	()
d.....	()	()
e.....	()	()
f.....	()	()

Fonte: SLONGO (2011)

2.2.5 Análise da concorrência

A análise da concorrência é extremamente importante, é preciso identificar os principais concorrentes e compará-los em relação ao produto pesquisado. Conforme Kotler e Armstrong (2007), a empresa deve descobrir tudo sobre seus concorrentes e comparar continuamente com seu próprio produto, esta tarefa pode indicar potenciais vantagens e desvantagens em relação aos concorrentes.

Para análise da concorrência, Slongo (2011) sugere o quadro a seguir, onde identifica-se os pontos fortes e pontos fracos de marketing, numa comparação da empresa

com os concorrentes nos vários itens selecionados, podendo ser: produto, preço, comunicação, etc.

Quadro 4 – Análise da Concorrência

Concorr.	Partic. Merc.R\$	Part. %	Produto	Preço	Comunicação	Distribuição	Outros
A							
B							
C							
D							
Minha Empresa							
Total		100%					

Fonte: SLONGO (2011)

2.2.6 Construção da matriz SWOT de marketing

A análise SWOT, conforme McDonald (2008) é um resumo sobre os títulos forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) relacionadas às oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) externas.

- Definição e avaliação de oportunidades e ameaças

Segundo McDonald (2008), as oportunidades e ameaças estão relacionadas aos fatores externos da empresa. Ressalta que a empresa necessita explorar as oportunidades e minimizar as ameaças e fraquezas.

Slongo (2011) sugere que a identificação de oportunidades e ameaças sejam formuladas conforme quadro a seguir e a avaliação tenha por referência uma escala de zero a dez, onde zero é a maior ameaça, cinco representa uma avaliação neutra e dez representa uma oportunidade:

Quadro 5 - Avaliação de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Avaliação
1.	()
2	()
3	()
4	()
5	()
6	()
Ameaças	Avaliação
1.	()
2	()
3	()
4	()
5	()
6	()

Fonte: SLONGO (2011)

- Definição e avaliação dos pontos fortes e fracos de marketing da empresa

Nesta avaliação, busca-se identificar os pontos e fortes da Empresa, conforme McDonald (2008), os fatores internos e estes em relação à concorrência. No quadro sugerido por Slongo (2011) os pontos fortes e fracos de marketing são avaliados através de uma escala de zero a dez, sendo zero indicativo de ponto mais fraco da empresa, cinco significa um ponto neutro e dez indica o ponto forte da empresa. Os pontos que são identificados e a referida escala são apresentados conforme quadro a seguir:

Quadro 6 - Definição de Pontos Fortes e Fracos de Marketing

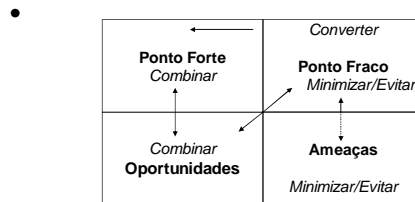
Pontos Fortes	Avaliação
1.	()
2	()
3	()
4	()
5	()
6	()
Pontos Fracos	Avaliação
1.	()
2	()
3	()
4	()
5	()
6	()

Fonte: SLONGO (2011)

- Construção da matriz

A matriz SWOT, segundo McDonald (2008), resume as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas que são identificadas e analisadas. A matriz serve de base para identificar oportunidades e segmentos de mercado, ameaças presentes e futuras no segmento de mercado, conforme explicitado no quadro a seguir:

Quadro 7 - Construção da Matriz SWOT de Marketing



Fonte: SLONGO (2011)

- Formulação das questões estratégicas de marketing

Com base na matriz SWOT, é possível formular as questões estratégicas para a empresa, que servirão de base para o atingimento dos objetivos e também para novos direcionamentos. Para esta formulação Slongo (2011), sugere que sejam definidas em sequência as “questões estratégicas de Marketing”.

2.2.7 Elaboração de planos de ação

No plano de ação devem ser descritos os objetivos, diretrizes, responsáveis, detalhamento das atividades, prazos e valores (SLONGO, 2010). Ainda segundo o autor, uma pessoa será responsável pelo projeto. Ao responsável cabem as tarefas de detalhamento, especificações, prazos e alterações, com inclusão ou não de novos participantes. O detalhamento e formatação básica de um Plano de ação é feito através do das questões a seguir:

Quadro 8 - Formato de Plano de Ação

Objetivo(s): _____

Diretrizes (ou recomendações) do GPM:

Responsável (ou Padrinho): _____
Prazo(s): _____

Fonte: SLONGO (2011)

2.2.8 Controles de marketing

Após a elaboração do plano de ação e execução, é possível verificar a performance obtida pela ação. Slongo (2011) sugere um Painel de controle, com as informações de previsto, realizado e percentual atingido para verificar a performance obtida pela ação.

2.2.9 Alocação de recursos

A alocação de recursos orienta o orçamento, deve ser detalhado com previsão de desembolsos e deve seguir um padrão já utilizado na empresa para fluxo de caixa. (SLONGO, 2011)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, será apresentado como o trabalho foi realizado, tendo em vista o objetivo estabelecido de desenvolver um Plano de Marketing para aumentar a utilização de cartão de crédito numa base de clientes Private de uma Instituição Financeira. No item 3.1 encontram-se os métodos escolhidos e justificativas, no item 3.2, esclarecimentos sobre os instrumentos de coleta de dados e no item 3.4 apresentam-se a análise dos dados.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVAS

Para este trabalho, foi utilizada a pesquisa qualitativa, cujo objeto de estudo foi a utilização de cartão de crédito num grupo de clientes de algumas carteiras de clientes Private de uma Instituição Financeira.

Conforme Malhotra (2009), a pesquisa qualitativa tem por objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes e a amostra é um número pequeno de casos não representativos.

Também foi utilizada a pesquisa documental e bibliográfica para identificar informações que são relevantes para a formatação do Plano de Marketing.

Conforme Segura (2006), levantamentos bibliográficos e documentais envolve a procura em estudos acadêmicos, informações nos meios de comunicação, e arquivos da própria empresa.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade semi-estruturadas. A pesquisa documental foi feita com base em relatórios estatísticos da própria Instituição com os dados que se objetiva melhorar: quantidade de clientes que utilizam o cartão de crédito, clientes que não utilizam cartão de crédito e clientes que apresentam baixo faturamento.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em relação a sites de outras Instituições Financeiras, site da Anbima - Associação Brasileira das entidades dos Mercados

Financeiros e de Capitais, e demais publicações que possam auxiliar no Plano de marketing proposto.

Segundo Segura (2009), poucos instrumentos de pesquisa são direcionados para clientes de bancos de varejo e não atendem adequadamente o mercado de private banking.

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Com base nos objetivos específicos de verificar estratégias utilizadas pelos Gerentes que possuem maior utilização de cartão de crédito na sua base de clientes foram realizadas entrevistas com dez gerentes de uma base que possui vinte. Estes foram selecionados porque têm sob sua gestão nas suas carteiras de clientes um percentual de atingimento no item "faturamento de cartão de crédito" acima de 90% do esperado para esta carteira, conforme dados da Instituição pesquisada e questionário do apêndice A.

Para as entrevistas com os gerentes optou-se pela coleta eletrônica. Segura (2009) destaca que a coleta de dados eletrônica pode ser realizada por e-mail ou aplicada através da internet ou web.

O entrevistador realizou inicialmente contato telefônico para esclarecimento sobre a pesquisa e verificou a disponibilidade do gerente em participar da pesquisa. Em caso positivo, o questionário foi enviado através de e-mail, em função de alguns destes gerentes não atuarem na cidade de Porto Alegre RS.

Também foram entrevistados alguns clientes que possuem boa utilização do cartão, bem como clientes que não apresentam faturamento para identificar quais os motivos da não utilização.

Os clientes entrevistados foram identificados nos sistemas da Instituição financeira e as entrevistas realizadas por telefone.

Foram entrevistados vinte clientes, de várias carteiras, com bom faturamento de utilização de cartão de crédito para identificar atributos e vantagens considerados pelos clientes. Para seleção dos clientes com boa utilização de cartão, foi considerado o critério faturamento acima de sete mil reais.

Da mesma forma, foram entrevistados 20 clientes, de várias carteiras, que não

utilizam o cartão de crédito. Os clientes foram identificados através de relatório interno da Instituição.

Como estes clientes são de um público reservado, para evitar exposição, os gerentes de relacionamento foram orientados a contatar o cliente, solicitar permissão e disponibilidade em participar da pesquisa. Em caso positivo, a ligação foi transferida para o entrevistador.

O período de entrevistas foi de 01 a 20 de setembro de 2011.

As questões formuladas, que constam no apêndice B e C, permitiram respostas livres, foram efetuadas através de contato telefônico e ocuparam um tempo de aproximadamente cinco minutos.

As respostas foram registradas e transcritas pelo entrevistador no próprio instrumento de coleta. O instrumento de coleta não identifica o cliente que participou da pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A fonte de dados deste estudo foi com base em dados primários e dados secundários. Kotler (1994) esclarece que dados secundários consistem de informações que já existem e oferecem baixo custo de utilização e pronta disponibilidade, e dados primários são informações obtidas com propósito definido, e podem ser obtidos através de observação, grupos de foco, levantamento e experimentação. Para analisar as entrevistas realizadas, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2006), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Através desta análise, serão obtidas as informações que serão utilizadas para a formulação do Plano de Marketing proposto no objetivo deste trabalho.

O próximo capítulo apresenta o Plano de Marketing realizado através das pesquisas efetuadas.

4 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo, apresenta-se o Plano de Marketing elaborado para aumentar a utilização de cartão de crédito numa base de clientes de uma Instituição Financeira. Este plano está baseado nas pesquisas documentais, pesquisas bibliográficas e nas entrevistas realizadas com gerentes, nas entrevistas com clientes que utilizam cartão de crédito e nas entrevistas com clientes que não utilizam cartão de crédito.

As informações obtidas e descritas a seguir serviram de base para a elaboração deste trabalho.

- Entrevistas com gerentes:

Nas entrevistas efetuadas com os gerentes buscou se identificar se os gerentes realizam planejamento específico para trabalhar o item faturamento de cartão e posse.

A maioria dos gerentes entrevistados afirmou que fazem um planejamento onde identificam os clientes que não possuem cartão, e os que possuem, mas utilizam pouco. Este planejamento é similar e é descrito conforme segue: após identificar o público-alvo, os gerentes realizam contato telefônico para divulgação do produto cartão e incentivo ao uso em função dos atributos. Foi possível identificar que alguns gerentes incluem neste planejamento a revisão dos limites, como descrito pelo gerente 1: ...”faço agendamento para apresentação de atributos, qualidades e ajuste de limite de crédito adequado, visando adequar os benefícios às necessidades do cliente.” Outros gerentes procuram divulgar o produto em todos os contatos telefônicos, com mencionado pelo gerente 3: ...” o item utilização do cartão é conversa constante com os clientes, através de destaques dos benefícios que o mesmo terá ao concentrar gastos no cartão de crédito.” O gerente 4 cita: “... faço cálculos do incremento de pontos com o uso do cartão, converto em benefícios (reais) para os clientes verem o quanto estão ganhando”.

De modo geral, todos os gerentes acreditam que seus colegas atuam da mesma forma, esta identificação se deu através da pergunta: Você observa que outros gerentes também têm este controle? O gerente 2 reforça:...” imagino que os outros gerentes também tenham este controle.”

Os gerentes consideram que os pontos fortes do produto cartão de crédito são

pontuação de milhagem, status, seguro gratuito, coberturas para seguros no exterior, praticidade, segurança e controle de gastos.

Como pontos fracos, alguns gerentes citaram o valor da anuidade, e a falta de salas Vips, ...” falta de mais salas Vips pelo Brasil e maiores parcerias com companhias aéreas internacionais.” (gerente 1)

As vantagens e atributos que os gerentes destacam para seus clientes são: pontuação diferenciada pela utilização na função crédito, cobertura de seguros diferenciados em viagens nacionais e no exterior, segurança, facilidades e prêmios pela utilização.

Em relação à concorrência, alguns gerentes identificam como ponto forte a isenção de anuidade, oferta de salas Vip em aeroportos nacionais e internacionais. E como ponto fraco da concorrência alguns gerentes não conseguiram identificar nenhum ponto relevante, e outros citaram que os cartões de algumas Instituições concorrentes pontuam somente na função crédito, enquanto a Instituição pesquisada oferece pontos por compras na função débito e na função crédito.

Para aumentar a utilização do cartão de crédito foram citadas pelos gerentes, como ações a serem feitas pela Instituição, o aumento de salas Vip, melhoria nas premiações e alguns gerentes consideraram importante a isenção de anuidade.

Os gerentes destacaram a necessidade de oferta constante do produto, descrito pelo gerente 4...”enaltecendo as vantagens, como por exemplo a pontuação obtida em função das compras efetuadas”., . O gerente 5 destaca que a oferta constante se dá através de contatos frequentes com o cliente: ...”através de contato sistemático e regular, mensalmente, com o cliente podemos orientá-lo, caso não tenha utilizado o crédito, por exemplo, e numa próxima compra ele fará opção pelo cartão...”.

- Entrevistas com clientes:

Para a maioria dos clientes que utilizam o cartão de crédito, a praticidade e a segurança, são os principais motivos para utilização de cartão de crédito.

Alguns clientes citaram como vantagem do cartão de crédito a concentração de gastos num único vencimento, o que facilita o controle de gastos. E vários clientes descreveram que a pontuação dos cartões de crédito para utilização em programa de milhagem é uma vantagem do produto. A cliente 12 explicitou o fato de o cartão ser uma

...”moeda única em todo o mundo” ...

Verifica-se que estes clientes direcionam a maioria de seus gastos pessoais para a função crédito, como descrito pelo Cliente 3:...”utilizo o cartão para tudo...”, e também explicitado pelo cliente 7: ...”utilizo para compras na internet, postos de gasolina, compras, supermercado...”.

Alguns clientes relataram que a concorrência oferece mais salas Vip, mas este não foi citado como um motivo para não utilização do cartão da instituição pesquisada.

Nas entrevistas com os clientes que não utilizam cartão de crédito observou-se uma preferência na utilização de dinheiro para pagamento das despesas pessoais, e os clientes que não utilizam cartão da Instituição pesquisada também não utilizam o cartão da concorrência, como relatado pelo cliente 3: “...não utilizo o cartão por convicção, prefiro pagar em dinheiro porque recebo aluguel em dinheiro e utilizo este dinheiro para pagamentos diários, é tradição”. O cliente 7 declarou: “... não tenho proximidade com o produto, acho complicado, prefiro dinheiro”.

4.1 ANÁLISE DE CENÁRIOS

Na construção de cenários, conforme Slongo (2011) são identificados os cenários, as evidências e o impacto. As pesquisas para compor esta análise foram baseadas em consultas a jornais, periódicos e sites de informações gerais, bem como sites especializados em cartões e de algumas Instituições Financeiras.

Quadro 9 - Construção de Cenários de Marketing

Cenários	Evidências	Impacto
Econômico	1.As medidas do governo realizadas este ano em relação à taxa de juros para conter crédito não foram suficientes para conter o consumo das famílias. As vendas do comércio crescem e em setembro o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo IPCA acumula nos últimos dos 12 meses, a taxa de 7,31%.. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇO, 2011)	1.Aumento do consumo das famílias gera pressão inflacionária e oportuniza o mercado de cartões, pois o cartão aparece como um facilitador para compras e pagamentos.

	<p>2 O Brasil sediará dois Eventos: Copa do Mundo 2014, e Olimpíadas 2016. De acordo com o relatório VisaVue Travel, feito pela Visa Inc., durante megaeventos esportivos os turistas passam a gastar mais com cartões, tendência que afeta positivamente os países-sede desses eventos e ainda podem alavancar a economia. (VISA, 2011)</p> <p>3. Em agosto 2010, a Receita Federal publicou ato informando que contas pagas no cartão de crédito terão incidência de IOF - Imposto sobre Operações financeiras de 6,38% a.a. (BRASIL, 2011)</p>	<p>2. De acordo com o relatório, estes eventos geram aumentos expressivos nos gastos dos turistas, tendo em vista que o cartão é um facilitador de pagamentos.</p> <p>3.O imposto pode inibir usuários que pagavam suas contas na fatura de cartão de crédito, em 2011.</p>
De Mercado	<p>1.O mercado de cartões, no primeiro trimestre/2011, em relação ao seu faturamento, apresentou 23% de aumento em relação ao primeiro trimestre/2010. O crescimento é consequência do aumento de gastos de brasileiros no exterior, que utilizam em grande parte este meio de pagamento. Este crescimento pode ser atribuído à valorização do real em relação ao dólar, além do aumento do emprego e do poder aquisitivo que permite o aumento do número de viagens de brasileiros ao exterior. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇO, 2011)</p> <p>2. O mercado de cartões fechou primeiro trimestre de 2011 com faturamento de R\$ 145,2 bi, sendo R\$ 83,7 dos cartões de crédito, R\$ 43,3 dos cartões de débito e R\$ 18 dos cartões de rede/loja, resultando num aumento de 17% em relação ao mesmo período de 2010. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇO, 2011)</p> <p>3. O Sebrae estima que 3 milhões de estabelecimentos não aceitam nenhum tipo de cartão atualmente. Para tentar mudar este cenário, o Sebrae vai investir na capacitação e em parcerias com instituições. (FLORES, 2011)</p>	<p>1.Espaço para crescimento no faturamento de cartão para 2011/2012 em função do aumento de brasileiros em viagem (nacional e exterior).</p> <p>2. Oportunidade de transformar o faturamento do débito em crédito.</p> <p>3.Aumento no número de estabelecimentos que ofertarão o meio de pagamento cartão a seus clientes, para 2012.</p>

Tecnológico	<p>1.O consumidor brasileiro utiliza mais cartão de débito do que dinheiro, conforme estudo da Visa. A maioria dos clientes considera o cartão uma ferramenta moderna, seguro e prático. (SALEM, 2011)</p> <p>2. O Diretor de cartões do Banco do Brasil, Raul Moreira prevê que a centralização das funções deve ser o caminho do cartão de crédito, ele acredita que, em breve os cartões devem ter múltiplas funções, centralizando o pagamento de contas, possibilitando transferências, entre outras. (MAGALHÃES, 2011).</p>	<p>1.Oportunidade aumento na utilização do plástico</p> <p>2. O aumento das funções do cartão beneficia e facilita o uso e acesso de clientes.</p>
Outros	<p>1.A Abecs Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito e Serviços, em análise sobre os ramos de atividade que aceitam cartão, identificou a ampliação de aceitação dos cartões em ramos não tradicionais, como outros serviços e profissionais liberais. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇO), 2011</p> <p>2. De acordo com Felipe Maffei, diretor de produtos da Visa do Brasil, os consumidores das classes de maior poder aquisitivo também parcelam suas compras. (MAFFEI, 2011)</p>	<p>1.Aceitação em novos segmentos, aumentando a base de estabelecimentos que aceitarão o cartão como forma de pagamento.</p> <p>2. Oportunidade para que segmentos que atendem o mercado de luxo aceitem cartão de crédito, como por exemplo: lojas de carros, motos, etc.</p>

Através da análise da construção de cenários de marketing podemos observar que as evidências identificadas, bem como o impacto gerado, são fatores que podem contribuir com o aumento da utilização do cartão de crédito em diversos segmentos, inclusive no segmento Private, objeto deste estudo.

4.2 ANÁLISE DE PRODUTOS *VERSUS* MERCADOS

A análise de produtos versus mercado, sugerida por Slongo (2011), tem por objetivo estimar o segmento de mercado do produto, identificando o tamanho do segmento e a participação dos concorrentes.

Para esta análise foram realizadas pesquisas documentais e bibliográficas, através de sites especializados, e também em estatísticas atualizadas para o segmento financeiro e especialmente do segmento Private Banking.

Conforme dados estatísticos do Banco Central do Brasil, em estudo sobre os 50 maiores Bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional, para o período de junho 2010 a junho 2011, as primeiras posições, considerando o Ativo total dos Bancos, são ocupadas pelas seguintes Instituições: Banco do Brasil, Itaú, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Santander, HSBC, Votorantim, Safra e Citibank.

Para dimensionar o tamanho deste mercado, utilizou-se por um *ranking*, disponibilizado no site da Anbima – Associação Nacional dos Bancos de Investimento, de setembro de 2011. Este *ranking* relaciona as instituições financeiras, o volume total de ativos sob gestão, isto é, volumes de investimentos que estão sob gestão destas instituições e qual a participação do segmento Private neste volume sob gestão.

A apresentação deste *ranking* é apresentado no quadro 2, sugerido por Slongo (2011) através da informação de distribuição por tipo de investidor, conforme segue:

Quadro 10 - Ranking Instituições Financeiras

Ordem	Gestor / Instituição	Private	Total de Gestão (R\$ milhões)
1	BB DTVM S.A.	12.479,51	400.690,26
2	ITAU UNIBANCO AS	30.858,80	250.885,12
3	BRADESCO	5.621,79	222.871,20
4	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	7.347,89	134.531,18
5	BANCO SANTANDER (BRASIL) SA	1.482,98	112.178,75
6	BTG PACTUAL	18.721,04	85.739,63
7	HSBC	6.705,69	74.992,70
8	BANCO J SAFRA SA	10.048,20	41.515,12
9	VOTORANTIM ASSET	18.427,49	34.136,96
10	BNY MELLON ARX INVESTIMENTOS LTDA	3.479,73	31.312,88
11	CREDIT SUISSE HEDGING-GRIFFO CORVAL AS	27.278,15	28.642,71
12	LEGG MASON/WESTERN ASSET	1.135,29	23.435,42
13	BNP PARIBAS	2.495,29	23.261,73
14	CITIB ANK	1.549,32	16.896,08
15	OPPORTUNITY	8.556,13	16.039,34

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇOS – ANBIMA, 2011

Com base no ranking acima verifica-se que o Itaú Unibanco tem 12% dos ativos sob

sua gestão composto por investidores do segmento de Private banking, sendo um dos primeiros neste quesito, seguido pelo Credit Suisse, que possui 95% dos seus ativos neste segmento.

A Anbima – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais, em relatório de fevereiro de 2011, apresenta algumas estatísticas de private Banking, que apresentamos a seguir para demonstração do segmento Private Banking.

O total de recursos administrados no segmento Private Banking no Brasil (dez/10) era de R\$ 371,2 bilhões, e teve um incremento de dez/09 a dez/10 de 22,9%. Estes recursos estão distribuídos em Fundos R\$ 162,2 bilhões, Títulos e valores mobiliários R\$ 186,9 bilhões, Renda variável R\$ 68,2 bilhões, Renda fixa R\$118,6 bilhões, Poupança R\$ 2.4 bilhões, Previdência aberta R\$ 13,4 bilhões e Outros investimentos R\$6,4 bilhões.

O número de clientes em dez/10 era de 63.224, um crescimento de dez/09 a dez/10 de 10,9%. O total de profissionais neste segmento era de 1.615, sendo 761 bankers, 422 assistentes, e outros 432.

4.3 DEFINIÇÃO DE MERCADO-ALVO

A definição do mercado-alvo, segundo McDonald (2008), indica qual o mercado que os produtos ou serviços estão competindo com os dos seus concorrentes.

4.3.1 Condições básicas para o sucesso

Nesta análise foram identificados, através de entrevistas com gerentes de relacionamento e pesquisa com clientes, quais os principais atributos que podemos considerar qualificadores ou determinantes do produto cartão de crédito. para construção deste quadro foi utilizado o modelo sugerido por Slongo (2011).

Estas informações são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 11- Definição de Atributos Qualificadores e Determinantes

Atributos	Qualificador	Determinante
a. Praticidade	()	(x)
b. Segurança	()	(x)
c. Programa de relacionamento	(x)	()
d. Pontuação diferenciada	(x)	()
e. Exclusividade	()	(x)
f. Comodidade	(x)	()
g. Vantagens adicionais (seguros agregados)	()	(x)
h. Isenção de anuidade	(x)	()
i. Promoções	(x)	()
j. Status	()	(x)
k. Moeda única	()	(x)
l. Controle de gastos		

4.3.2 Análise da Concorrência

Para análise da concorrência, ressaltamos que as informações constantes desse comparativo foram pesquisadas nos sites das principais instituições financeiras ² Slongo (2011) sugere para a análise da concorrência devem ser identificadas as variáveis: participação de mercado, percentual, posição, comunicação e distribuição. Todavia, a análise apresentada contemplou apenas os itens que constam no quadro abaixo.

Foram identificadas as principais Instituições Financeiras que ofertam cartão de crédito para o segmento Private. A Instituição financeira pesquisada será denominada como instituição A. Para esta análise, foram selecionados os mesmos produtos: cartão Visa Infinite e cartão Mastercard Black, ofertados pelas quatro instituições analisadas, e identificados os valores de anuidade e qual o tipo de pontuação oferecida nos programas de recompensa.

Quadro 12 - Análise da Concorrência

Concorrência	Cartões	Anuidade	Pontuação programa de fidelidade	Acesso salas Vip em aeroportos
Instituição A	Visa Infinite Master Black	R\$ 600,00 R\$ 600,00 (isenção para clientes com cartão Visa)	A cada dólar gasto no crédito = 2,2 pontos e a cada dois dólares gasto no débito = 1 ponto	O cartão Master dá acesso a sala Vip no aeroporto de Guarulhos/SP
Instituição B	Visa Infinite Master Black	R\$ 690,00 R\$ 690,00	A cada dólar gasto no crédito = 2 pontos	Acesso a diversas salas Vip no mundo
Instituição C	Visa Infinite Master Black	1ª anuidade isenta 1ª anuidade isenta	A cada dólar gasto no crédito = 2,2 pontos	Acesso a diversas salas Vip no mundo
Instituição D	Master Black	R\$ 660,00	A cada dólar gasto no crédito = 2 pontos	Acesso a diversas salas Vip no mundo

Verifica-se que, com exceção da Instituição C, as demais instituições têm anuidade para emissão e utilização dos cartões de crédito. Não foi possível identificar a existência de condições negociais que permitam isentar o cliente desta anuidade. Na instituição pesquisada (A), a anuidade pode ser isentada mediante a utilização de cartão na função crédito ou mediante a troca por pontos de relacionamento.

Neste quadro comparativo também observa-se que os programas de fidelidade são similares, concedendo quase a mesma bonificação de pontos por dólar gasto no crédito.

No item “acesso a salas Vip em aeroportos” evidencia-se que o cartão da instituição A não oferece acesso em várias salas, ao contrário de seus concorrentes que ofertam acesso a salas Vip no mundo. Este acesso, neste nível de relacionamento Private, pode ser considerado um ponto fraco em relação aos concorrentes.

4.3.3 Construção da matriz SWOT de marketing

Para construção da matriz Swot, McDonald (2008) define que é necessário identificar forças e fraquezas, relacionadas às oportunidades e ameaças.

4.3.3.1 Definição e avaliação de oportunidades e ameaças

As oportunidades e ameaças foram determinadas com base na análise de cenários.

Para esta avaliação, foi utilizada a escala sugerida por Slongo (2011), de zero a dez, onde zero é a maior ameaça, cinco avaliação neutra e dez representa uma oportunidade.

Quadro 13 - Avaliação de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Avaliação
1. Aumento de terminais Visa	(10)
2. Migração de pagamentos em papel (dinheiro) para eletrônicos	(5)
3. Aumento de gastos relacionados ao turismo	(10)
4. Crescimento do comércio varejista	(10)
5. Aumento do Poder aquisitivo	(10)

Ameaças	Avaliação
1. Risco de variação cambial	(0)
2. Aumento de IOF – Imposto sobre Operações Financeiras	(0)
3. Uso de cheques para compras de valores mais altos	(0)

4.3.3.2 Definição e avaliação dos pontos fortes e fracos de marketing da empresa

Para esta avaliação, McDonald (2008) orienta identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e estes em relação à concorrência.

Com base nas pesquisas com gerentes de contas e nas entrevistas com clientes, foram identificados pontos fracos e pontos fortes da Empresa e estes em relação à concorrência.

Para esta avaliação, foi utilizada a escala sugerida por Slongo (2011), que vai de zero a dez, sendo zero indicativo de ponto mais fraco, cinco um ponto neutro e dez indica ponto forte da empresa.

Quadro 14 - Definição de Pontos Fortes e Fracos de Marketing

Pontos fortes	Avaliação
1. Segurança	(10)
2. Programa de Relacionamento	(10)
3. Pontuação	(10)
4. Parcelamento de Compras	(5)
5. Número de terminais	(5)

Pontos fracos	Avaliação
1. Anuidade	(5)
2. Acesso a salas Vip	(0)

4.3.3.3 Construção da Matriz

Conforme McDonald (2008) a matriz serve de base para identificar as oportunidades e segmentos de mercado, ameaças presentes e futuras no segmento de mercado.

Foram identificados, como pontos fortes do cartão da Instituição pesquisada, a segurança, o programa de relacionamento, a pontuação e a praticidade . Identificou-se pontos fracos como anuidade e reduzido número de salas Vip. Os pontos fracos devem ser minimizados e convertidos em oportunidade. As oportunidades devem ser combinadas e as ameaças evitadas ou pelo menos minimizadas.

A análise Swot é apresentada no quadro a seguir:

Quadro 15 - Construção da Matriz SWOT de Marketing

<p>Pontos fortes</p> <p>Segurança</p> <p>Programa de relacionamento</p> <p>Pontuação</p> <p>Praticidade</p>	<p>Pontos fracos (minimizar)</p> <p>Anuidade</p> <p>Reduzido número de Salas Vip</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Aumento dos gastos relacionados ao turismo</p> <p>Aumento de terminais Visa</p> <p>Crescimento comércio varejista</p> <p>Aumento do Poder aquisitivo</p>	<p>Ameaças</p> <p>Uso de cheques para compras de valores mais altos</p> <p>Risco de variação cambial</p> <p>Aumento de impostos para uso de cartão</p>

Com base na matriz SWOT evidenciam-se as questões e pontos que devem ser trabalhados. Os pontos fortes como segurança e praticidade devem ser combinados com as oportunidades, como por exemplo: aumento de gastos com turismo. O cliente ao utilizar o cartão no exterior precisa estar ciente da segurança que o cartão de crédito oferece. Os pontos fracos precisam ser convertidos em pontos fortes, como no caso da anuidade do cartão (ponto fraco) que pode ser isentada mediante a utilização, isto é, quanto mais gastos o cliente direcionar para a função crédito maior será seu percentual de isenção, podendo atingir 100% de isenção. Este mesmo ponto fraco relacionado à anuidade também pode ser evitado mediante combinação com o ponto forte programa de relacionamento, pois o

cliente pode trocar seus pontos do programa de relacionamento pela isenção de anuidade.

O ponto fraco relacionado ao número de salas Vip em aeroportos é um ponto que a Instituição necessita trabalhar para minimizar, buscando novas parcerias ou soluções estratégicas para oferecer mais salas diferenciadas para estes clientes, em aeroportos nacionais e internacionais.

Uma das ameaças identificadas foi o uso de cheques para compras de valores mais altos, para este ponto é sugerido uma questão estratégica de identificação dos clientes que utilizam este meio de pagamento para contato e esclarecimentos. Esta questão será descrita na formulação das questões estratégicas de marketing e planos de ação.

4.3.3.4 Formulação das questões estratégicas de marketing

Com base nas informações coletadas e que estão descritas no Plano de marketing, sugerem-se estratégias que podem ser realizadas para aumentar o faturamento de cartão de crédito na base de clientes Private.

A matriz Swot apresenta pontos que precisam ser convertidos, combinados, minimizados e até mesmo evitados.

Estas informações são fundamentais e serviram de base para a formulação das questões estratégicas de marketing que serão descritas a seguir:

Questões estratégicas:

- Divulgação para os clientes da pontuação diferenciada do cartão de crédito;
- Identificação de clientes que utilizam outros meios de pagamento (dinheiro, cheque ou débito) e orientá-los;
- Orientações sobre a isenção de anuidade mediante utilização do cartão na função crédito;
- Demonstração dos benefícios que o uso do cartão traz ao cliente.

Após a definição das questões estratégicas, são estabelecidos os Planos de Ação. Estes planos fazem parte da estratégia para atingir o objetivo proposto de aumentar o faturamento de cartão de crédito numa base de clientes Private.. Estes planos de ação estão desenvolvidos no tópico seguinte.

4.3.4 Elaboração de Planos de Ação

No plano de ação, segundo Slongo (2011), devem ser descritos os objetivos, diretrizes e responsáveis pelo projeto. Após elaboração do plano de marketing sugerimos três planos de ação para atingir o objetivo proposto por este trabalho de aumentar o faturamento de cartão numa base de clientes Private.

Os planos de ação sugeridos estão descritos a seguir:

Plano de Ação 1

Objetivo:

Revisar e aumentar os limites de cartão de crédito de todos clientes da carteira

Diretrizes (ou recomendações):

Importante que todos os clientes Private tenham limites implantados com valor mínimo de cinquenta mil reais, e manter limite disponível caso o clientes tenha necessidade de utilização maior que o mínimo estabelecido.

Responsável: Assistente de negócios da carteira

Prazo: 01 a 15/11/2011

Observação: Este Plano de Ação, que recomenda o aumento dos limites de crédito, é indicado para clientes do segmento Private, que são clientes com investimentos acima de R\$ 1 milhão, para outros segmentos de clientes, que não tenham esta condição, como por exemplo, clientes com renda mensal (assalariados), e sem investimentos, será necessário análise de crédito específica e adequada à capacidade financeira do cliente.

Plano de Ação 2

Objetivo:

Analisar a fatura de cada cliente, verificando se utiliza e como: débito ou crédito.

Diretrizes (ou recomendações):

Para clientes com utilização de débito, fazer comparativo com o que o clientes teria a mais de pontos no programa de relacionamento caso utilizasse o cartão na função crédito.

Responsável: Assistente de negócios da carteira

Prazo: 01 a 20/11/2011

Plano de Ação 3

Objetivo:

Contatar todos os clientes da carteira para orientação sobre as vantagens e benefícios do cartão de crédito

Diretrizes (ou recomendações):

Com base nas informações dos planos de ação 1 e 2, o gerente deverá contatar cinco clientes por dia para orientação sobre o cartão de crédito

Responsável: Gerente de relacionamento

Prazo: 15/11 a 15/12/2011

4.3.5 Controles de marketing

Após a realização e efetivação dos três planos de Ação, verificar se houve aumento na utilização do cartão de crédito pela base de clientes pesquisada. Esta verificação será observada através dos relatórios e controles internos disponibilizados pela Instituição.

Slongo (2011) sugere um painel de controle para acompanhamento da efetividade das ações realizadas.

Para o controle dos Planos de Ação elaborados neste trabalho sugere-se um acompanhamento para cada plano de ação.

Para o plano de ação 1 que tem por objetivo revisar e aumentar os limites de cartão de crédito dos clientes da carteira, o controle deverá ser feito por carteira, contemplando as informações constantes do quadro a seguir.

Quadro 16 – Plano de ação 1 Controle de revisão de limites

Cliente	Limite atual 31/10/2011	Revisão efetuada (data)	Limite implantado	Limite disponível

Para o Plano de ação 2 e 3, orienta-se um acompanhamento dos gastos atuais do cliente conforme o quadro sugerido abaixo. Este acompanhamento também deve ser realizado por carteira de clientes.

Quadro 17 – Plano de ação 2 Análise dos gastos do cliente

Cliente	Faturamento função crédito	Faturamento função débito	Contato

Para controle geral do faturamento será feito acompanhamento através de ferramenta disponível nos sistemas internos da Instituição, com todas as carteiras, e que contempla os itens apresentados no quadro a seguir

Quadro 18 – Faturamento cartão de crédito

Carteira	Gerente	Faturamento outubro/11	Faturamento novembro/11	Faturamento dezembro/11	Média	Evolução

4.3.6 Alocação de recursos

Para execução dos Planos de Ação não será necessário alocação de recursos financeiros específicos.

5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Neste tópico, estão descritas as principais conclusões da presente pesquisa, bem como as limitações encontradas e sugestões de estudos futuros.

5.1 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi formular um Plano de marketing para aumentar a utilização de cartão de crédito numa base de clientes Private de uma Instituição Financeira, através da identificação de oportunidades/ameaças relacionadas ao cartão oferecido, da verificação das estratégias utilizadas pelos gerentes que possuem maior utilização de cartão de crédito na sua base de clientes.

Com vistas à execução dos objetivos propostos, foi implementado método de pesquisa qualitativa com gerentes e clientes, e também pesquisa documental e bibliográfica em estudos acadêmicos, sites especializados e periódicos. As informações obtidas foram selecionadas e utilizadas na formatação do Plano de marketing.

As entrevistas com os gerentes de contas que possuem maior utilização de cartão de crédito na sua base de clientes demonstrou que estes gerentes fazem planejamento estratégico para sua atuação, selecionam clientes, elaboram argumentos, fazem contatos específicos para divulgação do cartão e motivação da utilização do cartão na função crédito, demonstrando, sobretudo, as vantagens na pontuação que o cliente pode obter ao utilizar o cartão.

Para os clientes que utilizam cartão de crédito, o uso de cartão é uma forma de pagamento prática e segura, além de oferecer vantagens e benefícios.

Com base nas entrevistas com clientes, identifica-se que alguns clientes não utilizam cartão, pois estão habituados a utilizar dinheiro ou cheque em suas compras.

O trabalho realizado permitiu identificar que a Instituição financeira pesquisada tem bom posicionamento no mercado em relação aos ativos sob gestão, conforme exposto no quadro 2, mas não foram localizados estudos ou publicações com ranking específico para a

linha cartão de crédito.

Em relação ao cartão de crédito da instituição pesquisada e os concorrentes, verificou-se que as anuidades cobradas são semelhantes, bem como os programas de fidelidade oferecidos para uso do cartão na função crédito. A análise da concorrência permitiu verificar que outras Instituições oferecem acesso a diversas salas Vip em aeroportos.

Observou-se que um dos pontos fortes do cartão da Instituição é a segurança que o cliente percebe na utilização do cartão, sendo este item um atributo determinante para o uso, bem como a praticidade. Foram também determinantes, a pontuação diferenciada do cartão e as vantagens adicionais dos seguros oferecidos.

Como qualificador do produto, foram identificados o programa de relacionamento, a comodidade, a isenção de anuidade, e ainda o cartão permitir compras tornando um acesso numa “moeda única”.

A partir da elaboração deste Plano de marketing, sugere-se três planos de ação, que após realizados, possam aumentar a utilização de cartão de crédito numa base de clientes Private de uma Instituição Financeira. Os planos de ação têm por objetivo: revisão e aumento dos limites de cartão de crédito da base de clientes; verificação e análise das faturas de cada cliente, e com base nos planos iniciais, a realização de uma ação direcional de contato do gerente de relacionamento com todos os clientes da sua carteira para orientações sobre as vantagens, benefícios e atributos do cartão de crédito.

Para a Instituição Financeira, o trabalho realizado pode servir de base, orientação e auxílio para a atuação dos gerentes na divulgação do produto cartão de crédito.

Com o aumento do número de clientes que utilizam cartão de crédito, a Instituição pode obter maior competitividade neste segmento e maior fidelização do cliente.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa apresentou diversas limitações, como por exemplo: dados confiáveis sobre *ranking* na emissão de cartões específicos para o segmento Private Banking não foram localizados. Também percebeu-se dificuldade em obter adesão a pesquisa pelo público considerado Private.

5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Para estudos futuros sugere-se a implementação das atitudes descritas no plano de Marketing por todos os gerentes do modelo Private da Instituição pesquisada, com observação da efetividade das ações que foram identificadas e descritas pelos gerentes com melhor desempenho em faturamento de cartão.

Para o meio acadêmico, sugere-se novos estudos relacionados a clientes que utilizam cartão de crédito com fatores demográficos (idade, profissão, cidade de residência, etc.), bem como estudos com clientes que não utilizam cartão e estas mesmas características.

Este plano no de Marketing também poderia ser elaborado para outros segmentos de clientes, como por exemplo, clientes de varejo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO E SERVIÇOS. **Mercado de cartões**. Disponível em: <www.abecs.org.br>. Acesso em: fev.2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS. **Private Banking**. Disponível em: <<http://www.anbima.com.br/anbima.asp>>. Acesso em: fev.2011.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS DE INVESTIMENTO. **Ranking e Estatísticas**. Disponível em: <http://www.anbid.com.br/institucional/CalandraRedirect/?temp=3&proj=ANBID&pub=T&nome=sec_ESTATISTICAS_FUNDOS_Rankings&db=CalSQL2000>. Acesso em: out.2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **50 maiores Bancos e Consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>>. Acesso em: out.2011.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Alíquotas do Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguros – IOF**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: set.2011.

FLORES, M. **Pequenos negócios ainda resistem ao cartão eletrônico**. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/> . Acesso em: set.2011.

HALEY, R. I. Benefit segmentation: a decision-oriented research tool. **Journal of Marketing**, [S.l.], v.32, p.30-36, July 1968.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MACDONALD, M. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica, 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAFFEI, F. **Cartões: consumidores de luxo também parcelam na hora de comprar**. Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/cartao-de-credito/noticia/2203930-cartoes+consumidores+luxo+tambem+parcelam+hora+comprar> >. Acesso em out.2011.

MAGALHÃES, G.F. **Centralização de funções deve ser o caminho do cartão de crédito**. Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/cartao-de-credito/noticia/2223777-centralizacao+funcoes+deve+ser+caminho+cartao+credito+diz> >. Acesso em: 29 out.2011.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SALEM, F. **Brasileiros pagam mais com cartão de débito do que dinheiro, diz pesquisa**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/economia-e-financas/brasileiros-pagam-mais-com-cartao-de-debito-do-que-dinheiro-diz-pesquisa/47662/> >. Acesso em set.2011.

SEGURA, A.C. **O comportamento do cliente de Private Banking em relação aos seus investimentos e benefícios procurados:** uma proposta de segmentação. 2009. 226 f.. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro universitário da FEI, São Paulo, 2009.

SLONGO, L.A. **Gestão de marketing.** Disponível em: <
www.eavirtual.ea.ufrgs.br/bb3/index.php?&codNivel=3&codInstanciaNivel=8&userRole=2> . Acesso em: abr.2011.

VISA. **Impulsionando receitas para o turismo.** Megaeventos Esportivos. Disponível em: [HTTP://corporate.visa.com/ media/mega-sporting-portuguese.PDF](http://corporate.visa.com/media/mega-sporting-portuguese.PDF). Acesso em: out.2011

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA GERENTES COM BOM PERCENTUAL DE CLIENTES QUE UTILIZAM CARTÃO NA FUNÇÃO CRÉDITO:

- Em relação ao Indicador “cartão de crédito”, você faz um planejamento específico?

Como é feito este planejamento?

Você observa que os outros gerentes também têm este controle? Em caso negativo, por que você acha que isso acontece?

Quais são os pontos fortes e fracos que você identifica relacionados a este produto?

Você realiza alguma ação específica para que seu cliente Private utilize cartão de crédito? Quais?

- Quais as vantagens e atributos que você destaca para o cliente Private?

- Quais argumentos você tem para que o cliente Private aumente a utilização?

-

Quais as Instituições que você percebe que são concorrentes do cartão que você oferta?

- Você identifica, através do contato com o cliente Private, pontos fortes e pontos fracos do cartão oferecido pela concorrência? Destaque estes pontos.

O que você acha que poderia ser feito pelo BB (e pelos gerentes) para que conseguissem um aumento na utilização do cartão de crédito pelos clientes Private?

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA CLIENTES PRIVATE QUE UTILIZAM O CARTÃO DE CRÉDITO DA INSTITUIÇÃO

- Porque você utiliza cartão de crédito?

- Quais as principais vantagens de utilizar cartão de crédito?

- Que tipo de gastos você direciona para cartão de crédito?

- Você utiliza também cartões de crédito de outras Instituições? Em caso afirmativo, porque você prefere o cartão da outra instituição ?

- Que sugestões ou melhorias você daria para a Instituição para que melhorasse e aumentasse a sua utilização do cartão de crédito desta instituição?

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA CLIENTES PRIVATE QUE NÃO UTILIZAM O CARTÃO DE CRÉDITO DA INSTITUIÇÃO

- Você utiliza cartão de crédito de outra Instituição? Qual?

- Quais os motivos pelos quais você não quer utilizar cartão de crédito desta Instituição?

- Quais as vantagens que você tem em utilizar o cartão de outra Instituição?

- Teria alguma situação ou oferta que faria você mudar de Instituição emissora do cartão de crédito?