

O factor cliente como determinante estratégico*

(Ensaio sobre o sector financeiro – Parte II)

RICARDO DE GOUVÊA PINTO

RESUMO: Neste estudo iremos abordar a relevância do cliente na preocupação estratégica da empresa. O que representa o cliente, qual o valor da sua força, como deve ser considerado, que implicações tem para a estratégia e para a política de empresa. Qual é a equação do cliente? Nesse sentido, temos de colocar a raiz do pensamento na estratégia de marketing, onde se deverá localizar a consideração do cliente. O cliente é, efectivamente, um importante determinante estratégico na indústria financeira. O Factor Cliente, face às características da indústria, é um factor importante que condiciona e orienta a decisão estratégica e todo o processo de gestão estratégica. Essa influência do Factor Cliente manifesta-se, neste caso, não tanto pela existência de um efectivo poder de influência directa do cliente na orientação estratégica, mas porque ele é o factor de diferenciação na actividade, perante a relevância da rivalidade interna na indústria.

Palavras-chave: Estratégia, Marketing, Competitividade, Orientação paara o Cliente, Valor

TITLE: The customer factor as a strategic determinant: Essay on the banking and financial industry

ABSTRACT: In this essay we'll study what is the relevance of the customer in the strategic concern of the company. What does the customer represents, what is the value of his force, how must he be considered, and what kind of implications does he have in the strategy and in the policies of the company. Which is the customer equation? Thus, we have to place our mindset in the marketing strategy. The customer is, indeed, an important strategic determinant in the financial industry, the Customer Factor is an important factor that determines and guides the strategic decision and the whole process of strategic management, and this influence of the Customer Factor reveals itself, not because of a direct influence of the customer in the strategic orientation, but because, considering the internal rivalry in the industry, he is the differentiation factor in the business.

Key words: Strategy, Marketing, Competitiveness, Customer Focus, Value

RICARDO DE GOUVÊA PINTO

gouvea.pinto@netcabo.pt

Licenciado e Mestre em Direito e Mestre em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial; quadro da Caixa Geral de Depósitos, desempenhou diversas funções como responsável no âmbito da estratégia e do marketing estratégico no Grupo CGD; desde 1987, é docente universitário em diversas Universidades públicas e privadas.

Graduate (Lic) and MPhil in Law, and MSc in Strategy and Business Administration; he works in Caixa Geral de Depósitos, where he has held several positions as head of strategy and of marketing strategy; since 1987 he has been lecturer, assistant professor and invited professor in several portuguese Universities.

* A primeira parte deste artigo foi publicada no n.º 2/2007 desta revista.

OFERTA E VALOR

Oferta

A criação de uma relação sustentada de negócios com clientes/consumidores, seu desenvolvimento e incremento, assenta na oferta, na proposta global de negócio, para nós, na proposta de valor.

Em primeiro lugar, é necessário definir uma estratégia de oferta, que pode passar por:

- dar a todos o mesmo,
 - focar num segmento (s),
 - dar a todos uma oferta específica,
- e actuar em conformidade.

Hoje, o conceito de oferta deve ser entendido muito para além da estrita delimitação dos produtos (Sheth *et al.*, 1999). A oferta é composta pelos produtos/serviços, pelo nível de serviço e pela conveniência da distribuição.

Um produto não vence por si, pelas suas características e qualidades. Vence pelo «valor» que tem na consideração do cliente, face à imensa oferta que existe no mercado. É preciso que o cliente considere «aquele» produto como o que para si tem maior valor acrescentado, face às suas expectativas, anseios e necessidades¹. Logo, uma proposta de produto tem de ser uma proposta de valor.

Na verdade, o produto pode (ou deve) ser visto como um conjunto de valores (Lambin, 2000), em que a análise das necessidades do comprador evidencia a existência de uma estrutura multidimensional das necessidades. Tal estrutura está no conceito de produto visto como um conjunto de atributos. Para o consumidor, um bem traz um valor funcional – o serviço de base –, mas também outros valores, serviços suplementares ou utilidades secundárias de variadas naturezas, estéticas, sociais, culturais (Lambin, 2000; Peter e Olson, 1996).

O preço continuará a ser sempre um factor determinante da opção (Assael, 1993). Contudo, devemos entender o preço como o custo que o cliente está disposto a suportar para obter a proposta de valor (Dolan e Simon, 1996; Pires, 1991). Ou seja, o cliente faz a relação valor/custo e otimiza-a². É preciso actuar sobre este aspecto, encontrando soluções que aumentem o valor e diminuam o custo (Mazur e Hogg, 1991).

Como tão bem observa Jeremy Rifkin (2001), a tendência actual é a de que os produtos deixem de ser produtos e tornem-se serviços evolutivos. O seu valor reside

menos na sua organização física ou no seu invólucro material e mais no seu conteúdo em termos de acesso a prestações imateriais.

Refere o autor que, em vez de pensarem os produtos como objectos fixos e dotados de características permanentes, com um valor definitivo, os seus criadores tornam-nos «suportes» de toda a espécie de aperfeiçoamentos potenciais e de serviços de valor acrescentado. O suporte mais não é que o veículo de uma gama completa de serviços.

Muitas vezes o produto bruto é considerado apenas como um custo de produção e não como um artigo a vender. Ele é a oportunidade de criar uma relação com o consumidor, uma ponte para contactos futuros, baseados numa relação de serviço a longo prazo. Daí que os produtos sejam muitas vezes vendidos abaixo do valor real, como «isco» à aquisição futura de serviços mais lucrativos para a empresa. É o que acontece hoje no mundo das telecomunicações ou de algum *software* informático de modo banalizado e, se quisermos um exemplo no sector financeiro, é o caso dos cartões de crédito de baixo custo e distribuição maciça.

Valor

Parece-nos de aceitar, como boa base de partida e de compreensão do tema, que os consumidores assentam a sua decisão de compra em dois critérios: os benefícios do produto e o seu preço (Lanning e Michaels, 2000). Os benefícios podem ser reduzidos a um número – o máximo que um consumidor está disposto a pagar pelo produto. Esse número menos o preço dá-nos o valor do produto para o consumidor.

Este conceito apresenta o benefício ou valor líquido do preço para o consumidor, diferente do que apresentamos mais abaixo (Golub e Henry, 2000), em que o valor representa o benefício total para o consumidor.

Assim, os consumidores escolherão o produto com maior valor líquido. Os produtos sobre os quais os consumidores tiverem maior percepção de valor tenderão a melhorar a sua quota de mercado. Então, a estratégia passa por distribuir valor superior, seja pela diminuição do preço, seja pelo aumento dos benefícios ou por qualquer combinação dos dois.

Uma estratégia vencedora deve assentar numa proposta de valor superior e numa comunicação dos benefícios do produto ou serviço, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

Deve-se determinar exactamente quais os benefícios que os potenciais consumidores pretendem e quanto estão dispostos a pagar por eles. Mas esses benefícios não

devem ser vagos, devem ser concretos e observáveis, como um prazo de espera curto, durabilidade, dimensão, etc. Para tanto, são necessários estudos de mercado quantitativos, além de outros diagnósticos – saber quais as preferências dos consumidores por inquéritos junto a eles e aos distribuidores, analisar o comportamento dos mercados, testes aos mercados, etc.

Saber com exactidão o que o consumidor valoriza permite fazer segmentação, saber quem quer mais ou menos determinados benefícios e que como tal está disposto a pagar por eles. O que permite estabelecer preços de forma a afastar concorrentes.

Lanning e Michaels fornecem uma *check-list* para uma proposta de valor:

- Os benefícios são explícitos, específicos e claramente apresentados?
- O preço é explicitamente apresentado?
- O(s) segmento(s) alvo está(ão) claramente definido(s)?
- A proposta de valor é clara e simples?
- É claro que a proposta de valor é superior para o segmento alvo?
- A proposta de valor é suportada por evidência de procura efectiva?
- A proposta de valor é suportada pela evidência de retorno esperado?
- A proposta de valor é viável face às propostas de valor dos concorrentes?
- A proposta de valor é adquirível? São possíveis as alterações ao actual sistema de negócio?
- Esta é a melhor das várias propostas de valor consideradas para esta empresa?

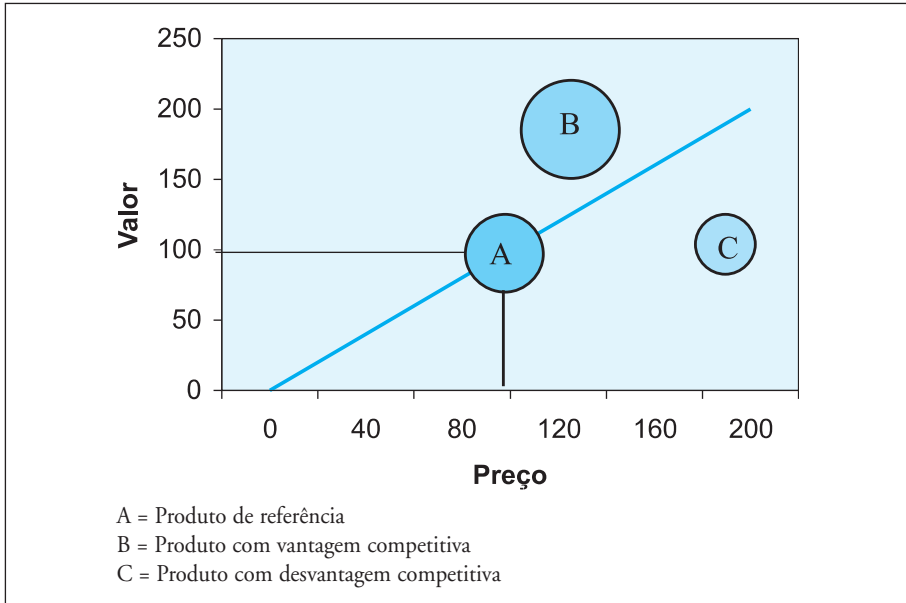
Deve-se usar um mapa de valor, com base no apresentado por Golub e Henry (2000), para cada segmento de mercado para cada produto, para identificar os nichos de oportunidade, seja para vender produtos existentes, seja para lançar novos produtos.

Em última instância, os únicos parâmetros que relevam para o consumidor são o preço e o valor, pelo que numa perspectiva estratégica é importante que os gestores entendam a interacção entre eles. Para tanto, os autores criaram um modelo preço-valor – PVM – *Price Value Model*.

Como opera o modelo?

Escolhe-se um produto ou serviço de referência, normalmente aquele que tem a maior quota de mercado, que caso seja o nosso deve ser substituído pelo segundo. O mercado onde se escolhe o produto de referência deve ser definido de modo amplo para manter um espectro amplo de produtos substitutos. Assim, por exemplo, quando uma companhia de aviação encara o preço para certa linha, deve considerar os

FIGURA 14
Modelo Preço-Valor



Fonte: Adaptado de Golub e Henry (2000), *Market strategy and price-value model*

preços não apenas de outras companhias aéreas, como também os dos autocarros ou comboios, ou o custo do automóvel próprio.

Ou seja, como regra, deve-se estimar que os consumidores comprarão produtos que fiquem em qualquer ponto da linha diagonal que passa pelo produto de referência, e que por isso se chama linha de indiferença.

O aspecto complicado de construir um mapa preço-valor é estimar o valor de um produto para o cliente médio. Muitas vezes, com uma apreensão geral de uma indústria e uma pequena análise, pode-se chegar a uma estimativa suficientemente próxima para evidenciar os aspectos estratégicos mais relevantes. Deve-se identificar um leque de características do produto/serviço que os clientes mais valorizam e atribuir um valor aproximado a cada. Por exemplo, num serviço de distribuição (FedEx, DHL) são características, a velocidade de distribuição, o número de destinos, a fiabilidade, o serviço de *tracking*, etc.

Como regra geral, os produtos abaixo da linha de indiferença perdem quota de mercado e os que ficam acima ganham, à medida que os consumidores se movem para produtos que lhes dão mais valor pelo seu dinheiro.

O PVM – modelo preço-valor – pode auxiliar a avaliar a posição competitiva actual de uma empresa no mercado e a estimar todas as opções disponíveis para todos ou alguns clientes, de acordo com critérios de segmentação, ou seja, mudar o preço do produto, mudar o valor do produto, ou qualquer combinação destas duas opções.

Se a empresa conseguir criar um produto para preencher o *gap* que tenha face à linha de indiferença, sem competidores próximos, aproveita uma oportunidade de mercado.

Cadeia de Valor de Distribuição

Ao descobrir como uma unidade de negócio pode oferecer valor superior aos variados segmentos, podem-se estimar as oportunidades de lucro e de crescimento que cada segmento permite. Pode-se, então, planear uma estratégia de longo prazo pela selecção de segmentos e propostas de valor que prometem os melhores resultados.

Por fim, depois de seleccionar uma proposta de valor, é necessário apurar como essa proposta ecoa através do sistema de negócio para assegurar que cada actividade da empresa consegue reforçar o valor escolhido.

A Cadeia de Valor de Distribuição é um instrumento útil para avaliar este processo. Aqui, há que considerar que não basta escolher a proposta de valor mais atractiva, é preciso construí-la e, por outro lado, conseguir comunicá-la.

A cadeia de produção tradicional, orientada para o produto, deve ser substituída por uma cadeia orientada para o valor de distribuição.

A estratégia vencedora é, muitas vezes, a que melhor implementa a sua proposta de valor, não a que tem a proposta de valor mais atractiva.

Envolvente marketing

O marketing deve criar as condições de penetração no(s) mercado(s) numa óptica de marketing do cliente, e não de marketing do produto.

FIGURA 15
Cadeia de produção tradicional (orientada para o produto)

<i>Criar o Produto</i> →	→ <i>Fazer o Produto</i> →	→ <i>Vender o Produto</i>
Desenhar o Produto → Desenhar o Processo →→→→→	→→ <i>Procurement</i> → Produção → Serviço →→→→→	→→ Marketing (pesquisa, publicidade, promoção, preço → Vendas e Distribuição

FIGURA 16
Cadeia de valor de distribuição (proposta da McKinsey)

<i>Escolher o Valor →</i>	<i>→ Fornecer o Valor →</i>	<i>→ Comunicar o Valor</i>
Segmentação de Cliente	→→ Desenvolvimento de	→→ Força de Vendas →
→ Selecção de Mercado →	Produtos → Des. Serviços →	Promoção de Vendas →
Posicionamento de Valor	<i>Pricing</i> → Produção →	Publicidade
→→→→→	Distribuição →→→→→	

Hoje, uma «empresa de marketing» é aquela que procura apurar o que as pessoas querem, tenta criar aquilo que vai ao encontro desses desejos de forma melhor que o conseguido pela concorrência, tem uma distribuição adequada e sabe dar a conhecer ao mercado tudo isso.

O Banco vai demonstrar aos seus clientes que os conhece, identifica e distingue, estando preparado para os compreender e servir. Assim, o cliente distinguirá o Banco.

Só desta forma poderá o Banco surgir no mercado, tanto aos olhos dos clientes quanto aos dos seus concorrentes e dos trabalhadores, como uma entidade de marca inconfundível, sinónimo de qualidade, identificável com capacidade de resposta e argúcia de antecipação.

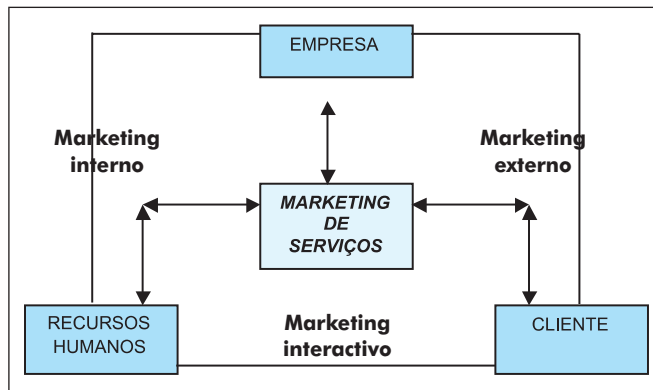
Para atingir tais desideratos, é preciso definir e implementar um processo estruturado (Stone *et al.*, 2000) que tenha os seguintes passos:

- Pesquisa e análise – identificar o que é possível fazer e o que os clientes precisam, cobrindo o *portfólio* de produtos e serviços, padrões de relação e comportamento dos clientes.
- Determinação de objectivos, políticas e projectos principais – garantir que os programas necessários para responder às necessidades dos clientes são adoptados.
- Acordo nos detalhes das políticas e projectos de implementação – para garantir a entrega das políticas.
- Medição e controlo – para garantir que as políticas são adequadamente implementadas e que a necessidade de quaisquer modificações é assumida.

Para aproveitar, potenciar e desenvolver as oportunidades de negócio existentes e a criar, é preciso desenvolver um marketing externo, interno e interactivo.

Além disso, e como realça Kotler, hoje ninguém tem condições para competir sozinho; vencerá quem conseguir uma rede superior de parceiros. Assim, e a par, é necessário desenvolver um:

FIGURA 17
Envolvente marketing de serviços



- Marketing Total – entender as necessidades e os desejos de cada uma das partes intervenientes no negócio além dos clientes (fornecedores, distribuidores, governo, *media*, etc.), de modo a operar com mais eficiência.
- Marketing de Relacionamento – continuar a prestar atenção ao cliente depois de lhe vender algo, em função desse algo e do desenvolvimento das suas necessidades – o primeiro princípio de um negócio é satisfazer o consumidor.
- Marketing sem Gorduras – desenvolver um esforço permanente de controlo dos custos para baixar os preços, concomitantemente com o aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços.

Serviço

A implementação de práticas de serviço ao cliente contribuirá para, nos segmentos actuados:

- atrair clientes;
- satisfazer clientes;
- gerar lucros;
- individualizar o Banco;
- liderar no(s) mercado(s);
- potenciar crescimento.

Os objectivos poderão ser atingidos mais facilmente se se conseguir transmitir a toda a estrutura da empresa que o mercado já não se conquista, simplesmente satisfaz-se.

A prática de serviço a clientes irá, desde logo, contribuir para a fidelização dos já bons clientes do Banco.

A maior proximidade que se verifica entre o Banco e os seus melhores clientes, personalizada em interlocutores disponíveis e preparados, será factor de estreitamento de relação, de confiança e de predisposição ao contacto frequente.

Um cliente geralmente habituado a distanciamento na relação e a um serviço onde não lhe é permitida a participação, seguramente verá neste serviço uma mudança de postura e de intenção por parte do Banco. Se não «acreditar» totalmente de início, ao menos ficará expectante – dá à empresa uma oportunidade de actuar e mostrar que «sabemos fazer melhor que os melhores».

A instituição de práticas de serviço irá, também, proporcionar a possibilidade de captar novos bons clientes.

A demonstração de capacidade concorrencial a este nível, conjuntamente com um catálogo de produtos e serviços competitivos e um bom preço, atrairá a parcela de consumidores que:

- são clientes da concorrência;
- são clientes da concorrência e da empresa;
- são clientes inactivos da empresa;
- são clientes da empresa sem optimização de potencialidade.

De acordo com Stone *et al.* (2000), há cinco elementos-chave para a gestão do cliente:

- Estratégia(s) de Gestão do Cliente – Que clientes gerir, por que canais, com que parceiros de negócio, com que resultados de negócio, com que benefícios para os clientes e para a empresa.
- Modelo(s) de Gestão do Cliente – Os processos gerais pelos quais os clientes são captados, retidos e desenvolvidos. O que inclui o CRM, comunicação customizada, *spot-selling*, etc. Estes modelos garantem que a estratégia e os seus benefícios são atingíveis.
- Infra-estrutura de Gestão do Cliente – Os sistemas, informação, processos e medidas detalhadas que capacitam os Modelos de Gestão do Cliente a atingir estratégias particulares.
- Pessoas – Como o pessoal é recrutado, formado, organizado, gerido, motivado e compensado para desenvolver a infra-estrutura e trabalhar dentro dos modelos de gestão do cliente para atingir as estratégias de gestão do cliente.
- Programa de Gestão do Cliente – Um programa de projectos para implementar a gestão do cliente, estruturado para permitir, simultaneamente, criação, implementação e gestão da abordagem de gestão do cliente – o programa de mudança.

O Banco, assim, utilizará um marketing vertical integrado, em que:

- os circuitos são centralizados;

- profissionalmente geridos;
- procura-se a redução de custos de exploração;
- procura-se o maior impacto possível no mercado;
- os diferentes níveis de produção e distribuição pertencem ou são controlados pela mesma empresa (grupo).

De acordo com Meidan (1984), a estratégia de marketing terá objectivos:

– Flexíveis (curto prazo)

- aumento/diminuição de certos tipos de depósitos;
- aumento/diminuição de certos tipos de empréstimos;
- dirigir clientes para certos tipos de serviços/produtos;
- retorno do investimento.

– Fixos (longo prazo)

- lucro;
- aumento de quota de mercado;
- desenvolvimento da imagem do Banco;
- diminuição do risco;
- aumento dos vários tipos de clientes;
- aumento do alcance dos serviços para estabilizar receitas.

Com esta perspectiva, mais fácil se tornará atacar os vectores preferenciais de negócio que proporcionam maior rendibilidade, fidelizam o cliente e individualizam a imagem da empresa.

Os clientes demonstram, hoje, uma grande abertura aos novos produtos tecnológicos que permitem aligeirar as cargas sobre os balcões, levando a maior disponibilidade para os segmentos de clientes e para as variáveis de negócio que proporcionam maior rendibilidade.

Serviço e qualidade

A preocupação e a prática constante de medidas de criação, manutenção, desenvolvimento e revisão de processos de serviço assentes na qualidade é exigido pelo cliente como forma natural de uma empresa se apresentar no mercado.

A qualidade de serviço deve ser total:

- implica todo o Banco (grupo) perspectivando o cliente;
- é estabelecida pelo mercado, não é determinada pela produção;

- é evolutiva e não susceptível de estagnação;
- é sistémica, fabrica-se não se controla;
- é da responsabilidade de todos;
- pode ser um dos principais factores para a obtenção de lucro.

A qualidade de serviço é um factor estratégico de diferenciação. É valorada e reconhecida pelo mercado, sendo um dos melhores modos de fidelização dos clientes.

Quanto mais forte for a relação cliente/Banco, menos aquele será permeável à agressividade de penetração dos concorrentes.

Para ter uma qualidade de serviço constante, podem-se adoptar, desde logo, três tipos de medidas:

- selecção e formação dos recursos humanos;
- concepção de novos processos organizativos para estabelecer procedimentos padrão;
- controlo permanente do nível de satisfação do cliente.

É importante que todos tenham presente que o bom serviço é o que o cliente (razoavelmente) deseja, e não o que a empresa ou o empregado decretam.

Ademais, deve ter-se presente que as características dos serviços bancários são, elas mesmas, dificuldades a torner e, no caso dos melhores, a potenciar em seu proveito.

De forma elementar, são elas (Meidan, 1984):

- Intangibilidade – os serviços bancários, à excepção de casos particulares, destinam-se mais a satisfazer uma necessidade geral do que específica. Os benefícios particulares não são imediatamente aparentes, estando os Bancos dependentes da efectividade das mensagens, tendo de assegurar que a sua imagem e o seu serviço são atractivos. Um serviço como o crédito bancário, que não pode apelar ao tacto, sabor, cheiro, visão ou audição do consumidor, coloca um ónus na organização de marketing do Banco.
- Inseparabilidade – nos serviços bancários existem produção e distribuição simultâneas. A preocupação principal do gestor é a criação de tempo e espaço útil, ou seja, ter os serviços disponíveis no lugar certo no tempo certo, o que implica que a venda directa seja quase o único canal de distribuição (o que se vem tentando ultrapassar).
- Sistema de marketing altamente individualizado – em muitos negócios bancários existe uma relação de cliente entre o comprador e o vendedor, mais do que uma

relação de consumidor. Ora, nos casos em que deva existir uma relação de cliente tão próxima pessoal e profissionalmente, só podem admitir-se canais directos.

- Falta de identidade especial – um serviço bancário surge aos olhos do público muito idêntico a qualquer outro. A razão de escolha de um Banco ou de um balcão é muitas vezes de pura comodidade. Daí que cada Banco deva encontrar um meio de estabelecer a sua identidade e implantar isso na mente do consumidor – mais que procurar a diferenciação em razão do produto, deve procurar oferecer um «pacote» incluindo localização do balcão, pessoal, serviço, reputação, publicidade e novos serviços.
- Espectro amplo de produtos/serviços – a grande variedade de necessidades, financeiras ou outras, dos clientes em diversas áreas leva os Bancos a terem de oferecer um grande conjunto de produtos e serviços.
- Dispersão geográfica – qualquer Banco, independentemente da sua dimensão e do seu objectivo, tem de ter uma rede de balcões para poder beneficiar da opção de comodidade e atingir os seus mercados.
- O crescimento tem de ser equilibrado com o risco – ao vender crédito, o Banco compra risco. Assim, tem de haver um equilíbrio bem controlado entre expansão e prudência.

A produção na banca, tal como nos serviços em geral, embora aqui com especificidades, difere muito da produção do tipo industrial, uma vez que não se produz o bem fora do alcance e da participação do consumidor. A produção nos serviços faz-se com o consumidor, à sua frente, com a sua participação, as suas solicitações, reclamações, propostas, o seu controlo visual e intelectual. A estrutura comercial que presta o serviço, constituída por pessoal em contacto, deverá ter presente a preocupação de excelência de serviço e a determinação do seu nível, sabendo-se, todavia, que não se pode otimizar plenamente em concomitância a qualidade de serviço e a capacidade produtiva.

Além disso, é necessário também gerir a participação do cliente em razão do tipo de serviço que se pretende prestar, o tipo de solicitações e participações dos clientes, a mentalidade do cliente tipo, a possibilidade de flexibilização dos serviços, etc.

Competitividade pelo valor

Tanto na América como na Europa, «competitividade» é a palavra do momento, embora já há muitos anos enfatizada nos modelos japoneses. A principal lição retira-

da dos exemplos japoneses é a de que uma estratégia de sucesso significa «bater» a concorrência.

Há quem considere que a lição é errada. Baseado em alguns exemplos que nos abtemos aqui de transcrever, Kennichi Ohmae (1989, 2000) afirma que, não sendo «mau» vencer a batalha da produção ou do desenvolvimento de produtos, o que deve vir à frente na formulação estratégica são as necessidades dos clientes e uma análise detalhada das capacidades da empresa em responder a essas necessidades. O que leva ao repensar da oferta da empresa e da melhor maneira de organizar a estrutura do negócio que a desenha, produz e vende.

A busca de competitividade pela melhoria do valor oferecido ao cliente afasta a empresa dos custos de defrontar directamente os concorrentes noutros campos menos domináveis. O que, entendido num mundo globalizado em que as empresas concorrem em condições de factores muito diferentes, é particularmente grave. Além disso, ao prestar atenção apenas ao que fazem os concorrentes, podemos estar a ser induzidos em erro por eles mesmos.

A não ser que recuemos e perguntemos «quais são as necessidades fundamentais dos clientes, e para que serve este produto?», podemos dar connosco a vencer batalhas heróicas numa guerra irrelevante (Ohmae, 2000).

Distribuição

A distribuição³ está hoje, e cada vez mais, marcada pela conveniência. Dependendo, obviamente, do tipo de actividade das empresas, o cliente procura por/onde lhe é mais conveniente, de acordo com as suas características. O que implica uma segmentação específica. O cliente tem à sua disposição, tão só porque existem, diversas hipóteses de canal. É o cliente quem escolhe. A empresa opta por ter ou não as alternativas.

A importância estratégica da diversificação dos canais de distribuição como uma forma de diferenciação da concorrência surge num contexto de mercado em que a diferenciação pelo produto é cada vez mais difícil e rapidamente anulada, em que o nível de exigência dos consumidores é cada vez maior e em que a tecnologia permite a entrada no mercado de competidores não bancários, com fortes vantagens competitivas em domínios como o marketing directo e a gestão da marca.

Para se poder implementar um bom sistema de distribuição, é necessária uma adequada análise demográfica da clientela (ciclo de vida, assente em idade e actividade), mas sobretudo da compreensão do seu processo de compra e de utilização dos pro-

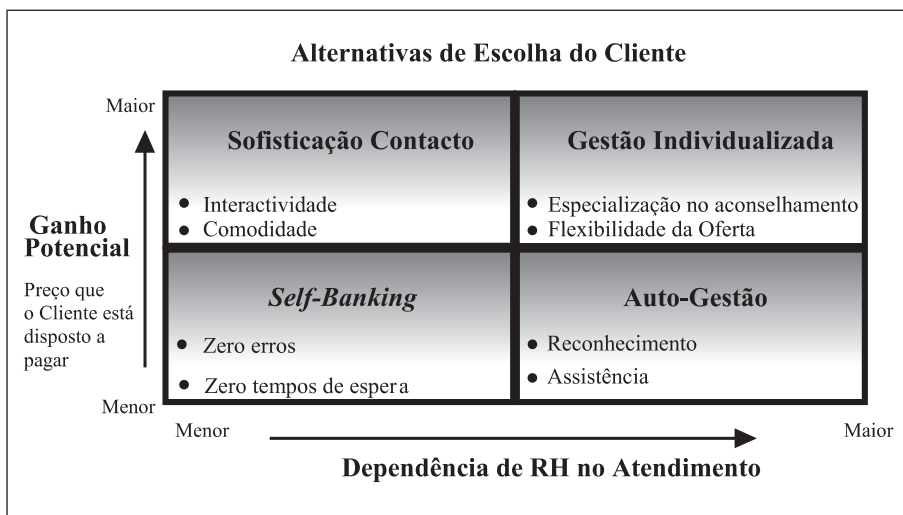
duto: a propensão e a probabilidade de cada segmento para usar um ou outro canal de distribuição e as suas expectativas face ao serviço.

O cliente pondera vários factores quando escolhe um determinado acesso, podendo ser a finalidade do contacto, o tempo disponível, o tipo de atendimento, o serviço esperado, o preço ou a acessibilidade.

A matriz apresentada na Figura 18 sintetiza as alternativas de escolha do cliente, localizando os factores críticos de satisfação, de acordo com dois vectores de representação:

- ganho potencial do Banco, medido pelo preço que o cliente está disposto a pagar, implícita ou explicitamente e
- dependência/satisfação retirada no atendimento com recursos humanos.

FIGURA 18
Matriz de escolhas do cliente na distribuição



Fonte: Adaptado de Edward Furash, EFMA

As estratégias de distribuição dirigidas aos quadrantes superiores da matriz deverão, e poderão, proporcionar um nível de serviço elevado em personalização da oferta (o chamado «fato por medida»), de acordo com as expectativas de um serviço de qualidade superior que o cliente está disposto a pagar.

Se do lado esquerdo da matriz a sofisticação da tecnologia e a interactividade do software podem promover a elevação do nível de serviço, à direita o factor humano revela-se o determinante.

Na oferta dirigida aos quadrantes inferiores, em que não há espaço para aumento de preço, a rentabilidade depende da eficiência da estrutura de custos, seja pela capacidade de libertação dos recursos humanos para a especialização na venda, seja pelo papel da tecnologia de informação na rendibilização do atendimento, ou pelo papel da tecnologia na distribuição automática.

O Banco de Agências foi o pilar do negócio bancário, se não o único modelo de negócio, até ao início da década de 1990, suportando todo o contacto e toda a relação com o cliente e sendo, simultaneamente, o centro de produção e de venda de produtos e serviços. Deste modo, predominava a ideia de que a Agência era o ponto de contacto privilegiado com o cliente. Mas mesmo este conceito era já uma evolução da anterior filosofia de actividade centrada nos produtos.

Actualmente, uma grande parte dos contactos efectuados pelo cliente com o Banco é efectuada à distância, através de sistemas electrónicos de pagamentos, sistemas de crédito e débito automáticos e telefone. A Agência tornou-se, até pela libertação de meios humanos, num centro especializado em produtos e serviços de elevada complexidade.

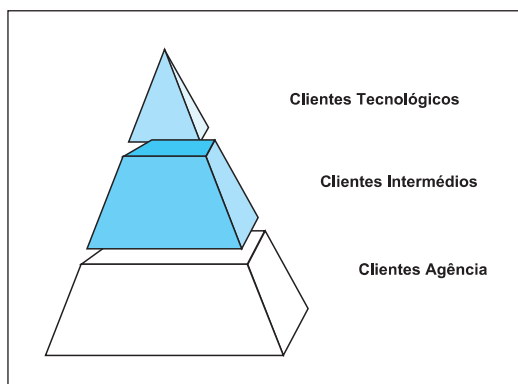
Para determinados segmentos de clientes, como os jovens ou os profissionais liberais, a banca electrónica trouxe diversas vantagens, como a rapidez e a comodidade do atendimento automatizado combinadas com a flexibilidade e eventual personalização do atendimento humano e a conveniência do acesso com flexibilidade de horário.

Nestas condições, como diz Tom Siebel (2002), «ao contrário das organizações convencionais, uma organização com capacidades de eBusiness pode manter um diálogo contínuo com os seus clientes (e também com potenciais clientes e parceiros) – sobre a selecção, uso, melhoria e substituição de produtos e serviços – sem interrupção. À medida que o diálogo evolui, e mesmo quando o cliente salta aleatoriamente de um canal para outro – da web para o centro de atendimento, para a loja, e novamente para a web, por exemplo –, cada canal recolhe a informação onde ele ficou. Da perspectiva do cliente, a experiência é fácil, agradável, impecável – e eficaz».

O modelo de distribuição típico reflecte uma actuação financeira universal, pelo que considera a existência dos três grupos de clientes.

As linhas de evolução passam pela entrada de operadores não bancários, com uma crescente aptidão dos clientes pela utilização de novas tecnologias e por um acelerado desenvolvimento tecnológico.

FIGURA 19
Segmentos de clientes na distribuição



Fonte: Caixa Geral de Depósitos

Por um lado, o potencial do negócio centra-se cada vez mais na informação residente nas bases de dados, de fácil constituição por entrantes não bancários (fabricantes automóveis, servidores de *software*, grande distribuição alimentar, etc.) que se servem do consumo de produtos bancários associados a outro tipo de produtos.

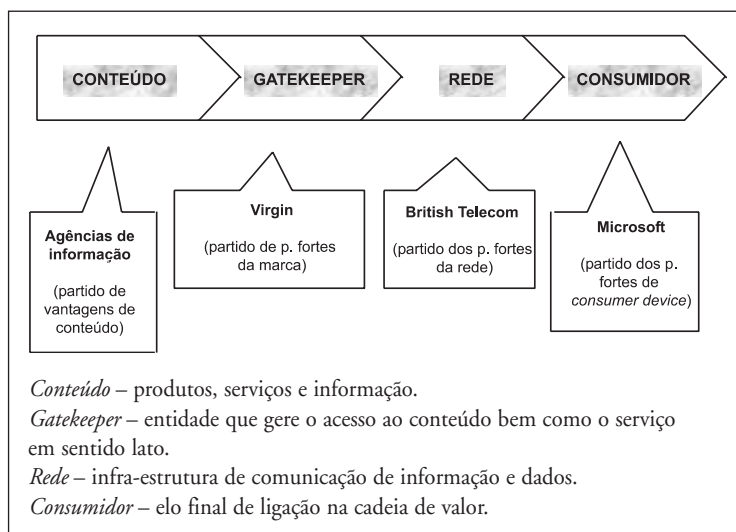
A entrada no mercado destes novos intervenientes vem alterar a posição dos Bancos na cadeia de valor, podendo mesmo, em alguns casos, ameaçar áreas-chave da actuação dos Bancos, como no caso da distribuição (Boss, McGraham e Mehta, 2000).

Os serviços *online* favorecem e aceleram o processo de desintermediação. À medida que avançamos para a distribuição de um serviço bancário através de, por exemplo, um fornecedor de serviços de acesso à Internet (*Internet Service Provider*), a única coisa que o Banco consegue controlar é o conteúdo.

Por outro lado, têm-se verificado fortes oscilações e mudanças nas preferências e hábitos de consumo dos clientes, o que faz com que os Bancos sejam obrigados a redefinir a sua forma de actuação no mercado. Na verdade, diversas análises indicam que os clientes valorizam essencialmente o serviço prestado: conveniência de localização e horário, qualidade do atendimento e aconselhamento financeiro.

Esta alteração nos hábitos de consumo tem levado a uma maior propensão, por parte dos clientes, para a utilização de canais telemáticos. Este aspecto é especialmente relevante junto dos segmentos de clientes mais jovens, que atingem a vida activa com uma elevada familiaridade com as novas tecnologias.

FIGURA 20
Evolução da diversificação de fornecimento



Fonte: Adaptado de Conferência da EFMA, «Leading Edges Technologies to Gain Competitive Advantage», Paris, 1997

Este efeito tem sido potenciado pelo acesso permitido pela Internet, pois a interacção faz subir as expectativas. E a interacção tem de ser cada vez mais personalizada, com a manutenção de um «diálogo contínuo» (Siebel, 2002), com conservação de uma «memória do cliente» (Siebel, 2002), tal como acontecia no comércio tradicional de bairro.

Podemos tentar, num único esquema, fazer reflectir a nossa perspectiva do que é a visão do processo de transformação nesta matéria.

As empresas devem encarar seriamente uma actuação sobre os seus mercados que, nos termos propostos (Lanning e Michaels, 2000), lhes permita formar uma Cadeia de Valor de Distribuição.

NOTAS CONCLUSIVAS

Pelo precedente ficará evidente que a influência do Factor Cliente como determinante do processo de gestão estratégica e da definição estratégica de uma empresa financeira é muito grande, e a sua percepção é muito relevante para a boa condução da estratégia da empresa num mercado muito competitivo e, até, agressivo.

Conhecer o cliente e oferecer-lhe valor constitui um dos vectores estratégicos fundamentais numa empresa de serviços, com particular ênfase nos serviços financeiros

FIGURA 21
Processo de transformação na distribuição

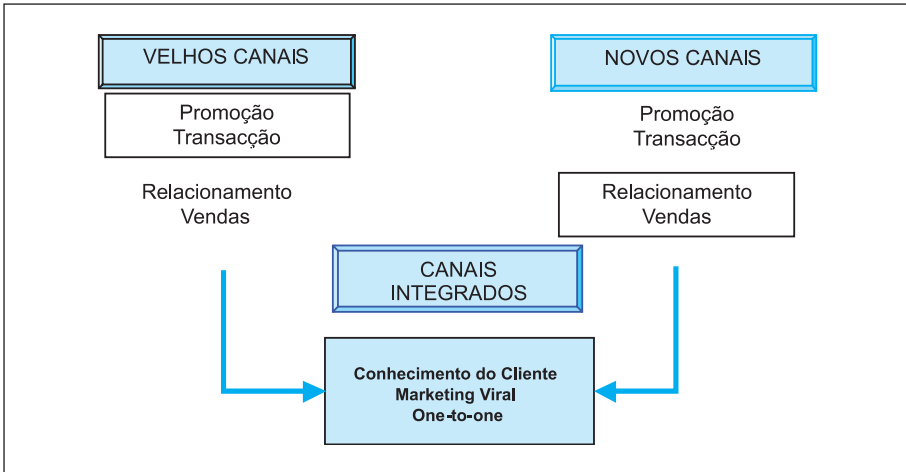


FIGURA 22
Cadeia de valor de distribuição

Escolher o Valor →	→ Fornecer o Valor →	→ Comunicar o Valor
Segmentação de Cliente	→→ Desenvolvimento de	→→ Força de Vendas →
→ Selecção de Mercado →	Produtos → Des. Serviços →	Promoção de Vendas →
Posicionamento de Valor	Pricing → Produção →	Publicidade
→→	Distribuição →→	

em que o cliente busca, em primeira linha, *value for money*. As propostas de valor devem situar-se ao longo de todo o *marketing-mix*, o que só pode ser conseguido trazendo a participação do cliente para dentro do processo produtivo.

NOTAS

1. SHETH *et al.* (1999, p. 518) evidenciam que as decisões de compra são decisões que incluem «se» comprar, «o que» comprar, «quando» comprar, «a quem» comprar e «como» pagar. A componente «se» comprar tem implícita a designada orçamentação mental (desde logo relevante para o aspecto tratado logo abaixo neste nosso trabalho).

2. DOLAN e SIMON (1996), no seu livro **Power Pricing – How Managing Price Transforms the Bottom Line**. New York, referem o «mapa de valor de três camadas», económico, médio e prémio (p. 84).

3. Acompanhamos genericamente as conclusões de estudo realizado pela Direcção de Marketing da Caixa Geral de Depósitos, com análise e perspectivas para os primeiros anos do novo milénio.

BIBLIOGRAFIA

ALMQUIST, Eric, PIERCE, A. e PAIVA, C. (2001), «Keeping ahead of the active customer – It takes active management to capture value consistently», *Mercer Management Journal*, 2001, 3.

- AMES, B. Charles e HLAVACEK, James D. (1989), **Market Driven Management – Prescription for Survival in a Turbulent World**, Irwin, Illinois.
- ANTUNES, Joaquim e RITA, Paulo, «Os determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização de clientes», *Economia Global e Gestão*, n.º 2/2005, Vol. X, Set. 2005, pp. 111-134.
- ASSAEL, Henry (1993), **Marketing, Principles & Strategy**, 2nd ed., The Dreyden Press, Orlando
- BADOC, Michel (1986), **Marketing Management pour la Banque et l'Assurance Européennes**, Les Editions D'Organization, Paris.
- BARTLETT, Christopher A. e GHOSHALL, Sumantra (2000), «Going global – Lessons from late movers», *Harvard Business Review*, Mar/Abr. 2000.
- BEKIER, Matthias M., FLUR, Dorlisa K. e SINGHAM, Seelan J. (2000), «A future for bricks and mortar», *The McKinsey Quarterly*, 2000, 3.
- BLOCH, Ph., HABABOU, R. e XARDEL, D. (1989), **Serviço Incluído – Clientes Felizes Fazem Empresas de Sucesso**, Monitor, Lisboa (trad.).
- BOSS, S., MCGRANAHAN, D. e MEHTA, A. (2000), «Will the banks control on-line banking?», *The McKinsey Quarterly*, 2000, 3.
- CARVALHO, Mário (2000), **Banca e Banqueiros Globais: Vinte Anos de Estratégia Bancária**, Hermart Consultores, Porto.
- CHAMPY, James e NOHRIA, Nikita (1996), **Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change**, Harvard Business School Books, Boston.
- CHUNG, Sungmi e SHERMAN, Mike (2002), «Emerging marketing», *The McKinsey Quarterly*, 2002, 2.
- CIGLIANO, James, GEORGIADIS, Margaret, PLEASANCE, Darren e WHALLEY, Susan (2000), «The price of loyalty», *The McKinsey Quarterly*, 2000, 4.
- COLLINS, James e PORRAS, Jerry (1994), **Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies**, HarperBusiness, Nova Iorque.
- COLLINS, James e PORRAS, Jerry (1996), «Building your company's vision», *Harvard Business Review*, Set. 1996.
- COYLES, Stephanie e GOKEY, Timothy C. (2002), «Customer retention is not enough», *The McKinsey Quarterly*, 2002, 2.
- CRESPO DE CARVALHO, José (1999) – Logística, Ed. Sílabo, Lisboa, 2.^a ed.
- CRESPO DE CARVALHO, José (2000) – Meritocracia logística e futuro empresarial, *Revista Portuguesa de Gestão*, Inverno 2000.
- DAVIS, Steven I. (1990), **A Excelência na Banca**, Publ. D. Quixote, Lisboa (trad.).
- DOLAN, Robert J. e SIMON, Hermann (1996), **Power Pricing – How managing Price Transforms the Bottom Line**, The Free Press, Nova Iorque.
- DRUCKER, Peter F. (1985), «The Discipline of Innovation», *Harvard Business Review*, Ago 2002 (reed.).
- DRUKER, P. (1999), **Management Challenges for the 21st century**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.
- EIGLIER, Pierre e LANGEARD, Eric (1987), **Servuction – Le marketing des services**, McGraw-Hill, Paris.
- EISENHARDT, Kathleen M. e SULL Donald N. (2001), «Strategy as simple rules», *Harvard Business Review*, Jan 2001.
- ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D. e MINIARD, Paul W. (1993), **Consumer Behaviour**, The Dreyden Press, Orlando, 7th ed.
- EVANS, Philip e WURSTER, Thomas S. (1999), «Getting real about virtual commerce», *Harvard Business Review*, Nov/Dec., 1999.
- FIFIEDD, Paul (1993), **Marketing Strategy**, Butterwood-Heinemann, Oxford.
- FORBIS, John L. e MEHTA, Nitin T. (2000), «Economic value to the customer», *The McKinsey Quarterly*, 2000, 4.
- GOLUB, Harvey e HENRY, Jane (2000), «Market strategy and the price-value model», *The McKinsey Quarterly*, 2000, 4.
- GOURVILLE, John e SOMAN, Dilip (2002), «Pricing and the psychology of consumption», *Harvard Business Review*, Set 2002.
- GULATI, Ranjay e GARINO, Jason (2000), «Get the right mix of bricks & clicks», *Harvard Business Review*, Mai/Jun 2000.
- HAMEL, Gary (1996), «Strategy as revolution», *Harvard Business Review*, Jul/Aug 1996.

- HAMEL, Gary (2001), **Leading the Revolution**, Harvard Business School Press, Boston.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. (1989), «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, Mai / Jun 1989.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. (1994), **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston.
- HAMEL, Gary, DOZ, I. e PRAHALAD, C.K. (1989), «Collaborate with your competitors – and win», *Harvard Business Review*, Mar / Abr 1989.
- HAMMER, Michael (1990), «Reengineering work: don't automate, obliterate», *Harvard Business Review*, Jul / Ago 1990.
- HAMMER, M. e CHAMPY, J. (1993), **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Nicholas Brealey Pub., Londres.
- HILL, Sam e RIFKIN, Glenn (1999), **Radical Marketing**, Harper Business, Nova Iorque.
- JURAN, J. M. (1988), **Juran on Planning for Quality**, Free Press, Nova Iorque.
- JURAN, J. M. (1992), **Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services**, Free Press, Nova Iorque.
- KIERNAN, Matthew J. (1996), **The Eleven Commandments of 21st Century Management**, Prentice Hall, New Jersey.
- KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan (1998), **Global Marketing Management**, John Wiley & Sons, Nova Iorque.
- KOTLER, Philip (2000), **Administração de Marketing**, 10.^a ed., Prentice Hall, S. Paulo (trad.).
- KOTLER, Philip (2002), **Marketing Administration**, 11th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- LAMBIN, Jean-Jacques (2000), **Marketing Estratégico**, McGraw-Hill, Lisboa, (trad.).
- LANNING, Michael J. / MICHAELS Edward G. (2000), «A business is a value delivery system», *The McKinsey Quarterly*, 2000, 4.
- LAUTERBORN, Robert (1990), «New marketing litany: 4P's passe; c-words take over», *Advertising Age*, Out 1990.
- LEHU, Jean-Marc (2000), «Fidelização do cliente: a terceira via», *Revista Portuguesa de Gestão*, Primavera 2000.
- LEVITT, Theodore (1960), «Marketing myopia», *Harvard Business Review*, Jul / Ago 1960.
- LEVITT, Theodore (1963), «Creativity is not enough», *Harvard Business Review*, Ago 2002 (reed.).
- LEVITT, Theodore (1983a), «The globalisation of markets», *Harvard Business Review*, Mai/Jun 1983.
- LEVITT, Theodore (1983b), **The Marketing Imagination**, The Free Press, New York, reed. 1986.
- MAUDE, D., RAGHUNATH, R., SAHAY, A. e SANDS, P. (2000), «Banking on the device», *The McKinsey Quarterly*, 3, 2000.
- MAZUR, Laura e HOGG, Annik (1993), **The Marketing Challenge**, Addison-Wesley, Cambridge.
- MEIDAN, Arthur (1984), **Bank Marketing Management**, Macmillan, Londres, reimp. 1988.
- OHMAE, Kenichi (1989), «Managing in a borderless world», *Harvard Business Review*, Mai/Jun 1989.
- OHMAE, Kenichi (2000), «Getting back to strategy», *The McKinsey Quarterly*, 2000, 4 (reed.).
- PEPPERS, Don e ROGERS, Martha (1993), **The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time**, Currency Doubleday, Nova Iorque.
- PEPPERS, Don e ROGERS, Martha (1997), **Enterprise One to One**, Currency Doubleday, Nova Iorque.
- PETER, J. Paul e OLSON, Jerry C. (1996), **Consumer Behaviour and Marketing Strategy**, 4th ed., Irwin, Illinois.
- PETERS, Thomas J. e WATERMAN JR, Robert H. (1987), **In Search of Excellence**, D. Quixote, Lisboa, (trad.)
- PINTO, Ricardo de Gouvêa (1996), «Fidelisation par une Offre à Valeur Ajoutée», comunicação de 24.09.1996, Actas da Conferência Échanges Marketing, European Financial and Marketing Association, Paris.
- PINTO, Ricardo de Gouvêa (2000), «Plano de Marketing e Comunicação Eficaz», comunicação de 20.09.2000, Actas do Seminário Avaliação de Campanhas Publicitárias, Lisboa.
- PINTO, Ricardo de Gouvêa (2001), «Supply Network Management e e-banking – a estratégia da banca será ainda bancária?», *Working Paper* não publicado, MEDE-ISCTE, Lisboa, Maio 2001.
- PINTO, Ricardo de Gouvêa (2002a), «Visão CRM. Um Programa de Mudança», comunicação de 20.03.2002, Centro de Estudos Financeiros, Instituto Superior de Gestão Bancária, Lisboa.
- PINTO, Ricardo de Gouvêa (2002b), «Twin-Wins: A Relação de Valor», comunicação de 21.03.2002, Actas da 3.^a Conferência Nacional de Marketing de Serviços, GIEM-ISCTE / Deloitte Consulting, Lisboa.
- PIRES, Aníbal (1991), **Marketing – Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão**, Verbo, Lisboa.
- PORTER, Michael (1990), **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York, (reimp. 1992).

- PORTER, Michael (2001), «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review*, Mar, 2001.
- PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, Venkatram (2000), «Co-opting customer competence», *Harvard Business Review*, Jan/Fev, 2000.
- REICHHELD, Frederik (1996), **The Loyalty Effect: The Hidden Source Behind Growth, Profits and Lasting Value**, Harvard Business School Books, Boston.
- RIFKIN, Jeremy (2001), **A Era do Acesso. A Revolução da Nova Economia**, Ed. Presença, Lisboa (trad.).
- RIGBY, Darrel K., REICHHELD, Frederick F. e SCHEFTER, Phil (2002), «Avoid the four perils of CRM», *Harvard Business Review*, Fev. 2002.
- SAWHNEY, Mohanbir e PARIKH, Deval (2001), «Where value lives in a networked world», *Harvard Business Review*, Jan 2001.
- SENGE, Peter (1990), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Century Business, Londres.
- SHETH, Jagdish N., BANWARI, Mittal e NEWMAN, Bruce I.(1999), **Customer Behaviour – Consumer Behaviour and Beyond**, The Dreyden Press, Orlando.
- SIEBEL, Thomas M. (2002), **Princípios de eBusiness**, Maxima, Paris (trad.).
- SKRZYNSKI, P. e WILLIAMSON, P. (2000), «Inovation as a Revolution», *Singapore First Economic Journal*, Abr. 2000.
- STONE, M., WOODCOCK, Neil e MACHTYNGER, L. (2000), **Customer Relationship Marketing – Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty**, 2th ed. Kogan Page, Londres.
- THOMKE, Stefan e Von HIPPEL, Eric (2000), «Customers as innovators – a new way to create value», *Harvard Business Review*, Abr. 2002.
- VARIAN, Hal R. (2000), «Market Structure in the Network Age», in BRYNJOLFSSON, Erik, *et al.*, **Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research**, The MIT Press, Cambridge (MA).
- VERHOEF, Peter e LANGERAK, Fred (2002), «11 Preconceitos sobre a gestão das relações com o cliente», *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, n.º 3, Out/Dez. 2002.
- WEBSTER JR., Frederick E. (1994a), «Defining the new marketing concept», *Marketing Management*, 2, n.º 4, 1994.
- WEBSTER JR., Frederick E. (1994b), «Executing the new marketing concept», *Marketing Management*, 3, n.º 1, 1994.
- WHITELEY, Richard e HESSAN, Diane (1996), **Customer Centered Growth**, Addison-Wesley, Reading (MA).
- WIERSEMA, Fred (1996), **Customer Intimacy: Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together**, Knowledge Exchange, Nova Iorque.
- WIERSEMA, Fred (2001), **The New Market Leaders: Who’s Winning and How in the Battle for Customers**, Free Press, Nova Iorque.