

Performance Financeira Bancária x Teoria do Marketing de Relacionamento: Uma Análise empírica utilizando margem de contribuição como indicador.

Autores

MARCELO MOLL BRANDÃO

FABAVI

LUIZ HENRIQUE LIMA FARIA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

JOSÉ ELIAS FERES DE ALMEIDA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

JUAN CARLOS GOES DE ALMEIDA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças

Resumo

Este artigo trata da discussão sobre performance de marketing, desempenho das agências bancárias a partir de sua margem de contribuição e estratégias de marketing de relacionamento. Baseado na VBR (Visão baseada em recursos), REM (Recursos estratégicos de mercado) e RBM (Recursos baseado em mercado), as agências são responsáveis pela apropriação de valor para os acionistas por meio das transações diárias com seus clientes. Os bancos utilizam as estratégias de marketing para criar diferencial competitivo à busca de vantagem competitiva. Análises descritivas da amostra de 25 agências bancárias de uma instituição financeira são realizadas a partir das variáveis pontuação de segmentos de clientes e margem de contribuição de segmentos de clientes. Aplicando o Teste Mann-Whitney foram encontrados resultados que indicam que os indicadores de performance de marketing de relacionamento da instituição analisada poderiam ser mais alinhados com indicadores contábeis-financeiros como margem de contribuição. Por fim são propostas formas de análise de marketing e performance das agências a partir da margem de contribuição total indicando possibilidades de uma relação mais próxima do marketing com a contabilidade e finanças.

1. Introdução

A internacionalização dos negócios, a abertura econômica e o interesse das empresas multinacionais nos novos mercados estão impulsionando no Brasil, os estudos em estratégia, marketing e em *performance* dos investimentos em marketing, que eram antes feitos apenas nos países desenvolvidos.

As estratégias diversas desta área, como Marketing Social, Marketing Cultural, Marketing de Relacionamento, além daquelas embasadas no composto de marketing são usadas na busca de diferencial de mercado (KOTLER, 2000). Os Investimentos em marketing podem gerar uma melhor imagem da marca quando as instituições financeiras e bancos investem em vínculos emocionais, causas sociais, culturais, e esportivas. Outro tipo de investimento em marketing usado é o focado na promoção de produtos e serviços; na expansão de territórios, ou segmentos de mercado; na demonstração de segurança gerada pela estrutura do negócio; e na maior penetração de seus mercados.

Mais duas alternativas de Investimento em marketing são as estratégias de relacionamento com clientes e o desenvolvimento de posicionamento de marca direcionado para um público específico com comunicação diferenciada, ou para posição de destaque

(liderança) através de intensiva comunicação de massa (MEIDAN, 1982; KOTLER, 2000). O marketing de relacionamento tem o foco na segmentação e *potencialização* dos melhores clientes com menores gastos promocionais e incremento na rentabilidade de cada venda, promovendo relacionamento de longo prazo com os clientes mais rentáveis da empresa. (RUST, ZEITHAL, LEMON, 2001; GORDON 1998).

Ainda pode-se citar a orientação de marketing institucional ou Marketing Societal (KOTLER, 2000), um misto de investimento em imagem da marca e relacionamento com clientes e outros *stakeholders*. Outra visão mais relacionada com a área de finanças é encontrada em Srivastava, Shervani, Fahey (1998) e Hogan et al. (2001). O primeiro trata marketing como atividades que devem gerar valor para a empresa através do fluxo de caixa. O segundo autor propõe uma revisão na discussão do LTV (*Life Time Value*) – valor do cliente no tempo, para uma melhor captura dos efeitos dinâmicos do mercado nos retornos que os clientes podem gerar para a empresa.

Assim, este trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Existe diferença entre as Margens de contribuição de diferentes segmentos de clientes de agências bancárias e a Margem de Contribuição Total das Agências?

Esse trabalho tem como objetivos: contribuir com a discussão empírica de marketing, e sua mensuração pela contabilidade do ponto de vista das margens de contribuição, além da aproximação da área de marketing a finanças. Especificamente a pesquisa busca analisar estatisticamente as possíveis diferenças entre margens de contribuição de diferentes segmentos de clientes a partir de uma visão mais próxima aos objetivos financeiros e econômicos das empresas propondo indicadores de performance de marketing em alinhamento com os indicadores de retorno contábeis das agências

Partindo da pergunta proposta, a hipótese teórica do estudo é que existe diferença entre as margens de contribuição dos segmentos de clientes das agências bancárias.

O trabalho é delimitado por dois pontos básicos. Primeiro, pela escolha de índices contábeis para identificar *performance* dos bancos, que segundo Assaf Neto (2003), Hogan et al. (2001) são índices de retorno de curto prazo. O segundo ponto é a *proxy* de performance em marketing que captura de forma generalista resultados de marketing de relacionamento e outras estratégias de marketing da empresa, sem tratá-las de forma específica, que segundo Ward apud Baker (2005) tem diferenças em relação aos objetivos – manutenção e criação de valor; eficácia de marketing e controles de resultado – gastos de marketing e retornos no período contábil.

O trabalho foi organizado em uma introdução, que trata de uma visão do estudo da estratégia de marketing e de *performance* dessas estratégias para criar vantagem competitiva (DAY, 1999). Em seguida uma discussão teórica que se inicia com uma breve apresentação de características do setor bancário e mudanças ocorridas nos últimos anos para depois apresentar uma discussão teórica sobre estratégia, marketing e *performance*. Por fim, são apresentadas a metodologia de pesquisa de multicaso realizada, a explicação dos testes e os resultados da mesma, e conclusões.

2. Setor Bancário

O setor bancário tem características que devem ser destacadas para efeito de estudos de mercado. É uma indústria de serviços e por sua natureza difere de outras indústrias manufatureiras. Meidan (1982) caracteriza o setor de seguros de forma interessante, que se assemelha ao setor bancário. As diferenças distintivas dos serviços de seguros, que se assemelham ao setor bancário, segundo a visão deste autor são: (1) *Pericibilidade* – muitos produtos bancários são “oportunistas” e desta forma necessitam de estratégias de composto de

marketing eficientes e alinhadas as oportunidades de mercado; (2) *Inseparabilidade* – existem pacotes de serviços e custos que não são separáveis; (3) *Heterogeneidade* – os produtos bancários são muito heterogêneos basicamente pela necessidade cada vez mais diferenciada dos clientes novos e antigos; (4) *Flutuação da demanda e a condição econômica do país* – os serviços e produtos bancários, principalmente aqueles direcionados para as classes B e C, são dependentes da condição de renda da população; (5) *O impacto da Legislação Governamental* – este é um setor muito regulado e quando os ganhos inflacionários eram a maior fonte de resultados, não importava a proibição e o custo de controle exigido pelos órgãos reguladores. (6) *Tamanho e distribuição da renda nacional* – dependendo da estratégia do posicionamento de mercado do banco a concentração da renda será mais importante para escolha de localização das agências e outros serviços e produtos.

Os bancos nacionais enfrentam uma concorrência acirrada de instituições estrangeiras. A necessidade de busca por novos clientes, e a maior importância da própria operação do negócio em detrimento de outros ganhos fez os bancos buscarem a todo custo a diminuição de despesas, e o ganho de escala. Ao mesmo tempo, eles precisam diferenciar seus produtos para segmentos mais exigentes. Segundo dados da Federação Brasileira de Bancos (2003), houve uma concentração de capital no mercado, promovendo a criação de marcas com maiores participações de mercado, tanto de forma segmentada como no varejo como um todo.

A concentração se deu em conjunto, ou provocada pela entrada no país de bandeiras estrangeiras. Os bancos estrangeiros entraram comprando marcas existentes, e os maiores bancos nacionais também cresceram através da aquisição de bancos estatais e pequenas bandeiras do setor.

A mudança na política macroeconômica do Brasil, que reduzindo a inflação, fez desaparecer os ganhos inflacionários dos bancos e revelou as ineficiências operacionais do setor bancário. Brito, Batistella e Fama (2004) citam Troster, que destaca fatores que contribuíram para a transformação do setor bancário, além dos já citados, como os impactos das crises externas e as novas exigências regulatórias. Este setor enfrentou os eventos externos e internos dos anos 1990. Merece destaque à abertura do mercado, a busca da estabilidade, a desregulamentação de diversos setores e o programa de privatização, que culminaram numa onda de fusões e aquisições. (BRITO, BASTITELA e FAMA 2004).

Ainda segundo Brito, Batistella e Fama (2004), os ganhos de escala então se tornaram importantes, pois possibilitam a ampliação da base de clientes e do volume de negócios, gerando uma maior possibilidade de diluição dos custos e despesas fixas.

A *performance* das empresas no setor bancário pode depender de várias questões: fatores econômicos que levam todo o setor a uma maior rentabilidade, fatores legais, políticos, que também poderiam influenciar todo o setor, influência das estratégias escolhidas, e ainda estratégias de marketing que estruturam as relações da empresa com o mercado e passam uma melhor imagem e melhores informações. Diante da realidade da manutenção de posicionamento que tragam *performance* mais positiva no setor, o presente trabalho pretende evidenciar relação positiva relevante entre investimento em marketing e a melhoria de índices de rentabilidade dos bancos participantes da amostra.

3. Vantagem Competitiva a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR)

Basicamente, pode-se dividir a discussão de vantagem competitiva em uma bipolaridade de visões. A primeira entende que a estratégia deve ser assimilada de fora para dentro da empresa, enquanto a segunda discute a estratégia de dentro da empresa para fora. A perspectiva de recursos estratégicos oferece uma visão integradora dessas visões; o que interessa, na verdade, são as capacidades específicas que os recursos conferem à empresa em

gerar vantagem competitiva no futuro. (SHOEMAKER e AMIT *apud* DAY e REIBSTEN, 1999).

Day (1999) incrementa a teoria de Porter (1999) sobre estratégia, reforçando alguns pontos relevantes. O primeiro ponto que merece destaque é a relação do valor da marca e relacionamento com clientes com a estratégia. Ele descreve que a estratégia natural nesse caso é a de responsividade ao cliente. Ao discutir as vantagens, trata da avaliação de vantagem orientada para o cliente. Segundo essa visão a análise baseia-se no detalhamento de benefícios e na satisfação relativa do cliente para a empresa, a fim de identificar as ações necessárias para assegurar novas vantagens. Essa orientação, segundo autor, é encontrada em indústrias intensivas em serviços tais como os bancos, onde os novos serviços são facilmente imitados, todos participantes têm o mesmo custo de capital. Nesses casos a prova da satisfação e da fidelidade contínuas do cliente é mais significativa do que a fatia do mercado.

Diferentes visões da perspectiva da visão baseada em recursos como em Shoemaker e Amit *apud* Day e Reibsten (1999) que classificam os recursos em Ativos Estratégicos; Srivastava, Shervani, Fahey (1998) e Baker (2005) que se concentram nos ativos externos a empresa (Ativos Baseados em Mercado) que buscam atender os mesmos requisitos básicos sugeridos pelos autores clássicos da visão baseada em recursos são bases para construção teórica desta pesquisa.

A discussão de ativos estratégicos entende os recursos estratégicos a partir do controle da empresa de um conjunto de recursos, exógenos ou controlados por ela, que, com tempo, dá origem a um conjunto de capacidades ou processos, os quais, por sua vez, formam a base central da operação do negócio. A combinação das duas visões permite perguntar: “Dadas às características específicas da indústria, quais dessas várias capacidades e recursos (isoladamente ou combinados) proporcionam vantagem (e, portanto, geram resultados econômicos)?” (SHOEMAKER e AMIT *apud* DAY e REIBSTEN, 1999, p. 379).

Os conjuntos de ativos estratégicos oferecem um perfil singular de risco/retorno que só pode ser avaliado mediante os cenários, sinergias entre as unidades de negócios da empresa, ativos atuais, forças competitivas e limitações organizacionais existentes. A partir desses perfis traçados, a análise de retorno através do valor presente líquido, ou via resultado das trocas (custo de oportunidade) das opções é viável (SHOEMAKER e AMIT *apud* DAY e REIBSTEN, 1999).

Segundo Srivastava, Shervani, Fahey (1998) a noção de ativos baseados em mercado é o principal elo entre marketing e o valor para os acionistas. Os ativos intangíveis já representam a maior parte do valor de mercado das empresas e do ponto de vista de marketing podem ser relacionais e/ou intelectuais (BAKER, 2005; e SRIVASTAVA, SHERVANI, FAHEY, 1998).

4. Marketing

O conceito de marketing vem sofrendo adaptações e evoluções para continuar cumprido seu intento de estar alinhado aos objetivos da empresa, potencializando seu valor, através de aumentos de vendas, diferenciação de mercado, aumento de segmentos, aumento do fluxo de caixa livre da empresa, distinção de reputação, captação e retenção de clientes, aumento do *LTV* – Valor do cliente no tempo de relação de transações comerciais com a empresa – (KOTLER, 2000; RUST, ROLAND, 2004; RIBEIRO, 2004; SOUZA, 2002; ASSAF NETO, 2003).

Baker (2005) considera como funções básicas do marketing o gerenciamento do mix de marketing, que na sua forma simplificada diz respeito aos 4 Ps: produto, preço, promoção e praça. Essa visão vem sofrendo críticas a partir da década de 70. O autor ainda entende que a

partir da década de 50, existiam dois modelos econômicos básicos, o capitalista americano e um comunista soviético e a partir dessas questões econômicas e sociais, foram construídas as bases conceituais do marketing, que evoluíram contrastando a uma visão bipolar de concorrências perfeitas de mercado e monopólios.

O paradigma dominante, baseado na manipulação do mix de marketing, começa a não dar uma adequada explanação a respeito do marketing para o setor que mais crescia nos principais mercados – o setor de serviços. O marketing de serviços exige um conhecimento dos dois lados das transações, consumidores e vendedores, que a simples manipulação do mix de marketing era inadequada.

Os bancos investem em vínculos emocionais através de construção de reputação ligada a causas sociais, culturais, ambientais e esportivas. Outro tipo de investimento em marketing é o focado na promoção de produtos e serviços, na expansão de territórios, e na maior penetração de seus mercados. Tais alternativas podem ser encontradas teoricamente, ou aplicadas em mercados distintos nas discussões de Meidan (1982); Kotler (2000); Ribeiro (2004); Almeida e Muniz (2005); Marcon, Mello, e Alberton (2005); Thomas, Reinartz, e Kumar (2004); Alday e Pinochet (2004).

Uma alternativa de investimento em marketing é o marketing de relacionamento e, por conseguinte, o desenvolvimento de posicionamento de marca direcionado para um público específico com comunicação diferenciada e agregação de valor para o cliente, a partir de: recursos (ativos) estratégicos direcionados para os segmentos clientes da empresa; desenvolvimento de lealdade; retenção de clientes através de satisfação, e custos de mudança para o cliente; maior *LTV*, que gerará maior valor para os acionistas da empresa (DAY, 1999; GASTAL e LUCE, 2005; NETO et al. 2005; RUST, ROLAND, 2004).

Gordon (1998) define o marketing de relacionamento como: “[...] o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender” (GORDON, 1998, p. 16). Ele ainda reconhece a importância de aprender com clientes a criar o valor que cada um deseja, admitindo que esses valores não serão exclusivos para eles. Stanton (1999), confirmando Gordon (1998), demonstraram preocupação em relação à utilização da propaganda no contexto do marketing de relacionamento, pois o relacionamento “[...] é uma interação contínua entre comprador e vendedor” (GORDON, 1998, p. 20).

A maior preocupação com o relacionamento leva a maior satisfação dos clientes, e, provavelmente, a maior fidelização. Mesmo que isso não garanta vantagem competitiva para as empresas (Gordon, 1998). Porém, quando essas empresas conseguem aumentar seus ganhos nos mesmos clientes, e ainda, atraem mais consumidores que possam ser desenvolvidos para clientes especiais, conseguem criar vantagem competitiva.

Marketing e suas estratégias podem ser definidos segundo a visão do “valor do cliente”, ou a construção de uma estratégia para aumentar o valor do cliente. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) definem valor do cliente como a conexão de fatores acionáveis – valor da marca, valor do valor e valor de retenção. Esses fatores acionáveis juntos, coordenados, aumentam o valor do cliente. Essa visão de marketing retorna a visão de investimento de capital. O valor presente líquido das estratégias de marketing, segundo “valor do cliente” tendem a ser maiores em longo prazo a partir do estabelecimento de um contínuo na construção de valor através do marketing.

Pode-se ainda citar a orientação de Marketing Societal, uma filosofia de mercado que concilia investimentos em imagem da marca e relacionamento com clientes e outros

stakeholders sem se afastar da relação com a geração de valor para a empresa, porém, em uma expectativa de retornos em longo prazo. (KOTLER, 2000)

RICHERS *apud* Ribeiro (2004) traz uma definição de marketing como sendo a necessidade de “entender e atender o mercado” e amplia a visão do conceito para “entender e atender definitivamente o cliente”. O marketing vem trabalhando essa orientação, mas nem todas as empresas que aplicam esse conceito parecem atingir seus objetivos de rentabilidade. Essas empresas não conseguem praticar o aspecto fundamental do processo de marketing: “estar direcionado para a lucratividade da organização” (RIBEIRO, 2004, p.51).

Para Neto, et al (2005), os anúncios publicados têm demonstrado a tendência dos bancos para as estratégias de relacionamento com clientes; porém, como empresa, os bancos se interessam por parcerias com lucratividade, investindo mais no relacionamento com aqueles clientes que possam gerar mais retornos. Esse autor ainda define a meta do marketing de relacionamento como o início, manutenção e desenvolvimento das relações entre clientes e outras partes com lucratividade, atingindo os objetivos das partes envolvidas. (GRONROOS 1991, *apud* NETO et al., 2005).

Para Srivastava, Shervani, Fahey (1998), as atividades de marketing geram valor através do fluxo de caixa. Elas podem aumentar a capacidade de vendas cruzadas a clientes da empresa, criam oportunidades de extensão de marca, atraem clientes tão bons quanto os já existentes, aumentam a frequência de compras dos já clientes e desenvolvem o relacionamento dos clientes que ainda não são fidelizados. Os autores entendem que o as atividades de marketing então geram valor diminuindo a volatilidade de fluxo de caixa, aumentando o fluxo de caixa, aumentando a velocidade do fluxo de caixa e ainda gerando fluxos de caixa incrementais (SRIVASTAVA, SHERVANI, FAHEY, 1998).

Contudo, a orientação de marketing que deveria atender a estratégia das empresas parece, em muitos casos, não o fazer. Para este trabalho, tomaremos estratégia como busca e sustentação de vantagem competitiva, no sentido de alcançar a esperada rentabilidade com vantagens competitivas sustentáveis. Ribeiro (2004) destaca que o ponto fundamental aos resultados das empresas está intimamente ligado às diversas “engrenagens” da Gestão, principalmente Finanças e Marketing.

4.1 Performance de marketing e os retornos das firmas

A discussão de mensuração de retornos, aqui tratada como *performance*, seus índices financeiros e contábeis necessita de uma definição conceitual para o escopo da pesquisa em questão. Carneiro (2005), estudando o construto desempenho e sobre como mensurá-lo conclui a partir de extensa análise de estudos na área de estratégia uma linha para esse construto. Primeiro ponto a se destacar é a condição relativa da análise de desempenho das firmas, pois *stakeholders* diferentes podem ter expectativas divergentes em relação aos resultados da empresa no que tange as suas grandezas, grau de importância e expectativa de tempo.

As atividades de marketing são críticas para os objetivos financeiros de longo prazo da empresa, que é criar valor para o acionista. Para isso é necessário desenvolver e explorar uma vantagem competitiva sustentável que habilite o negócio gerar uma taxa de retorno superior – superlucro. (WARD, *apud* BAKER, 2005). Para esse autor é importante que as medições de desempenho de marketing sejam ajustadas às empresas e inicialmente ao tipo de retorno esperado, sejam eles de curto ou longo prazo, para gerar valor de marca ou relacionamento, ou retornos sobre dispêndios realizados.

A mensuração dos resultados vem se tornando essencial na área de marketing. Alguns trabalhos foram encontrados no Brasil na linha de uma mensuração mais empírica e financeira

dos ganhos através do relacionamento com clientes. Muitos deles usam o LTV (*Lifetime Customer Value*) para demonstrar os ganhos com a fidelização e o desenvolvimento dos clientes mais lucrativos (PEREIRA, 2004; PERES E FREITAS, 2003 *apud* PAIVA, 2004). Esses autores encontram evidências desses ganhos, através das declarações de gerentes e clientes envolvidos.

Hogan et al. (2001) analisa retornos em investimento em marketing a partir de uma crítica ao modelo básico de LTV, na medida em que ele não considera riscos inerentes à dinâmica do mercado, considerando possíveis mudanças comportamentais dos consumidores, reações dos concorrentes e mudanças econômicas. Esse autor ainda propõe a discussão de *performance* de marketing, e a sua influência na construção de valor para empresa a partir de indicadores econômicos e de mercado do valor da empresa.

Dividindo-se as abordagens de marketing em grupos, no que tange a preocupação com os retornos gerados por essas atividades para a firma, chegou-se a três abordagens: (1) abordagem tradicional do mix de marketing; (2) abordagem contábil do mix de marketing e; (3) abordagem baseada em valor. (DOYLE *apud* BAKER, 2005)

A abordagem tradicional do mix de marketing trata as decisões do mix de marketing em quatro etapas: objetivo estratégico do produto ou serviço a partir de uma análise de suas forças e fraquezas; avaliação de oportunidade (concorrência, tamanho potencial, tendências); avaliação das necessidades dos clientes potenciais; e a última etapa é a de escolher o mix de marketing mais adequado aos clientes potenciais. Essa visão de mix de marketing traz como problema uma ênfase na maximização do valor do cliente, mas em muitos casos como o colapso do milagre Japonês essa abordagem apresentou grande capacidade de aumento de participação de mercado, conquista de posicionamentos de liderança, porém pode não garantir os retornos sobre os investimentos para suas empresas. (DOYLE *apud* BAKER, 2005)

Sapena e Feliu (2002) pesquisando a relação entre a contabilidade e marketing a partir de um estudo empírico de estudo de caso aplicado no Brasil, tendo como objetivo analisar os custos de marketing e a inter-relação entre a função contábil e as funções de marketing destacam essa relação na análise da rentabilidade dos clientes, periodização dos custos e avaliação dos ativos de marketing com destaque a avaliação de clientes e marcas. Outras áreas foram relacionadas no trabalho, mas não são relevantes para essa dissertação.

Entre outras conclusões, Sapena e Feliu (2002) evidenciaram nas empresas que participaram no estudo de caso uma dependência entre resultados (lucros) e técnicas de contabilidade, técnicas matemáticas - científicas, técnicas de análise e planejamento de mercados e orientação de mercado (produtos, vendas e consumidor). As empresas com mais sucesso (mais lucro), são as que têm orientação para vendas e produtos.

A abordagem que é sugerida para conciliar de forma ótima as duas visões anteriores é o marketing baseado em valor. “O princípio fundamental é que o mix de marketing ótimo é aquele que maximiza o valor para o acionista.” (DOYLE *apud* BAKER, p. 205, 2005). Essa discussão é corroborada na discussão de Srivasta, Shervani, Fahey (1998), e Hogan et al. (2001) já apresentada no trabalho.

Moutinho e Meidan, *apud* Baker (2005), discutem o atraso no desenvolvimento de estudos baseados em métodos quantitativos. Eles atribuem esse atraso a fatores como: (1) a complexidade dos fenômenos de marketing; (2) interação entre as variáveis de marketing sendo difícil isolar variáveis de marketing de forma controlada que ao serem aplicados estímulos ao ambiente, às respostas tendem a ser não lineares, exibem efeitos de transferência, e modificam caso não haja mais estímulos; (3) problemas de medição pelo uso freqüente de técnicas indiretas; (4) instabilidade das relações de marketing pelas características de

mudanças dos clientes provocadas por mudanças pessoais de gosto, atitude, expectativas e mudanças provocadas pelo ambiente.

A pesquisa de marketing é normalmente uma análise multivariável, pois envolve variável dependente e independente (MONTINHO e MEIDAN apud BAKER, p. 141,2005). Para Speed (1994) o objetivo da regressão é prever variações da variável dependente baseadas no conhecimento das variações das variáveis independentes, considerando que a regressão permite medições de associação, não de causa-ação. Corroborando, Montinho e Meidan, apud Baker (2005) entendem que a regressão pode auxiliar gerentes de marketing a entender relações implícitas entre diversas variáveis.

Meidam (1982) discute um modelo para avaliação de estratégias de marketing de seguros embasado em métricas objetivas e subjetivas, relacionando lucro líquido, vendas, número de distribuidores diretos e indiretos, retorno de segmentos diferentes de clientes, análise do tamanho dos concorrentes, *market share* e capacidade da equipe de vendas e marketing. As estratégias definidas pela empresa necessitarão de um alinhamento com a estratégia corporativa.

As estratégias de marketing necessitam de um Plano estratégico de marketing. A estratégia de marketing segundo Meidan (1982) passa por quatro estágios: (1) Identificação do *Target* de mercado; (2) Formulação dos Objetivos de Marketing; (4) Construção de cenários. (5) Alocação de recursos (produto, distribuição, promoção, preço). Esse plano deve ser elaborado passando pelo seguinte processo: a) análise do ambiente externo; b) análise do ambiente interno; c) avaliação das condições ambientais; d) formulação de alternativas de estratégia; e) avaliação das alternativas; f) seleção ou decisão da melhor alternativa; g) preparação do plano de marketing; h) implementação do plano; i) monitoramento e controle dos resultados do plano. (MEIDAN, 1982)

Os controles dos objetivos de marketing podem ser organizados como aqueles que mensuram a lucratividade, e os que mensuram o volume, rotatividade dos produtos e serviços (MEIDAN, 1982). O primeiro trata dos canais de vendas, territórios trabalhados, produtos e segmentos de mercado. O segundo altera a ordem de importância anterior, colocando primeiramente os produtos, e seguindo com os mercados e territórios, segmentos de clientes, e canais. As duas formas de mensuração não são excludentes e sim, complementares.

Kaplan e Norton (2004) defendem a idéia de que os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relação de causa e efeito. Eles apresentam indicadores relacionados ao marketing no seu modelo de controle dos resultados estratégicos da empresa, tais como: 1. Satisfação dos clientes; 2. Retenção dos clientes; 3. Conquista de clientes; 4. Participação de mercado; 5. Participação dos clientes.

A mensuração dos resultados vem se tornando essencial na área de marketing. Alguns trabalhos foram encontrados na linha de uma mensuração mais empírica e financeira dos ganhos através do relacionamento com clientes. Muitos deles usam o LTV (*Lifetime Costumer Value*) para demonstrar os ganhos com a fidelização e o desenvolvimento dos clientes mais lucrativos (Pereira, 2004; Peres e Freitas, 2003 *apud* Paiva, 2004). Esses autores encontram evidências desses ganhos, através das declarações de gerentes e clientes envolvidos.

A rentabilidade, segundo Padoveze (2003) e corroborado por Assaf Neto (2003), pode ser medida a partir de índices tais como: Margem Operacional – associada a giro do ativo; Margem Líquida – associada à margem obtidas em cada venda e ao giro de capital próprio; Rentabilidade do Ativo – associada à capacidade operacional de geração de lucro e ao giro do ativo; Rentabilidade do Patrimônio Líquido – indicador final de rentabilidade.

Os índices de rentabilidade se relacionam com os índices de Lucratividade e Posicionamento de Meidan (1982), na medida em que utilizam as mesmas informações geradas pela empresa. A base para a avaliação da *performance* é o Lucro Líquido dividido por clientes ou segmentos, a receita de produtos e serviços geral ou segmentada, e os ativos envolvidos direta e indiretamente em cada linha de produtos na venda e relacionamento para diferentes tipos de clientes.

Meidan (1982) sugere um modelo de avaliação de *performance* das estratégias de marketing, que também corrobora com a visão de Padoveze (2003), e Neto (2003). O modelo de Meidan (1982) trata quatro medidas para a *performance* de marketing: Lucratividade – análise objetiva, associada ao lucro líquido gerado pelos produtos e serviços, pelos segmentos de mercado, canais e lucratividade por vendedor; Posição de Mercado – associada a vendas absolutas da empresa, tendências, *market share* e número e tamanho dos concorrentes; Liderança de produto – análise subjetiva, associada às políticas de produtos e serviços, escala de satisfação dos consumidores; Performance Pessoal de Vendas – análise subjetiva, associada ao nível de qualificação do pessoal de vendas e promoção.

É relevante relacionar o marketing e suas estratégias com a melhoria de *performance* dos bancos na medida em que o setor está usando estratégias de marketing de forma intensiva, desta forma investindo seus recursos financeiros, operacionais e humanos na intenção de obter resultados. Ribeiro (2004) define que: “O aspecto fundamental do processo de marketing é ele estar direcionado para a lucratividade da Organização, referindo-se apud Kotler (2000, p. 45)”.

Paiva (2004) destaca que a discussão sobre o valor do cliente, a identificação dos melhores clientes, e as estratégias para a empresa ir além da atração do cliente, conquistando-os e mantendo-os necessitam de mensuração para avaliação dos seus retornos financeiros. A base do conceito de estratégias de relacionamento com clientes – “[...] pode ser observado no agressivo mercado bancário de varejo, onde há intensa concorrência e os produtos e serviços são semelhantes” (PAIVA, 2004, p. 1). Ele continua dizendo que os instrumentos que permitam a avaliação individualizada e por segmentos de clientes demonstram ser um instrumento necessário aos bancos de varejo “[...] por possibilitar ganhos de escala sem perder foco, em função da ampla e diversificada base de clientes que possuem” (PAIVA, 2004, p. 1).

5. Metodologia e Hipóteses

Segundo o referencial teórico este estudo tenta validar a seguinte hipótese:

H₁: Existe diferença entre as margens de contribuição dos segmentos de clientes das agências bancárias.

H₂: Os segmentos considerados mais lucrativos têm Margem de contribuição maior do que aqueles considerados menos lucrativos.

A amostra foi formada de 25 agências bancárias de uma mesma instituição financeira brasileira que atua no atacado e varejo. Todas as agências são localizadas na Grande Vitória, no estado do Espírito Santo. O período analisado foi semestral em 2004 e 2005. A base dos dados foram o DRE semestral de cada uma das agências e os dados gerenciais retirados diretamente do sistema de informação das agências. A instituição financeira, na liberação dos dados, exigiu que não fosse divulgado o seu nome nos resultados da pesquisa.

Partindo da discussão de LTV – valor de cliente no tempo, que a partir de variáveis escolhidas pela empresa identifica seus melhores clientes, ou seja, os mais lucrativos em longo prazo, as empresas desenvolvem suas estratégias de relacionamento com clientes e segmentações de mercado para as estratégias de relacionamento com clientes. Baseado nas

estratégias de relacionamento para aumentar as oportunidades de vendas nos clientes mais lucrativos, o trabalho propõe um indicador de performance de marketing para empresas que estão usando marketing de relacionamento, baseada na margem de contribuição dos seus segmentos.

A instituição financeira estudada tem uma estratégia de relacionamento com cliente baseada na segmentação de seus clientes nas agências a partir de variáveis que geram uma pontuação dada a cada um deles. Essa pontuação tem quatro grupos de variáveis subdivididas em oito variáveis que geram pesos diferentes para análise dos clientes. Para efeito de divulgação a pesquisa pode somente divulgar os quatro grupos. O primeiro voltado para quantidade de produtos comprados pelo cliente e a margem de contribuição desses produtos. O segundo identifica a qualidade do cadastro do cliente. O terceiro analisa o grau de afinidade com o banco. O quarto grupo trata das oportunidades de negócios que o gerente pode gerar.

A citada instituição estudada tem cinco segmentos de clientes. Quatro definidos e um sem nomeação que agrega todos os clientes que tem o perfil estabelecido para os segmentos nomeados. Esse segmento é considerado pela citada instituição com menos lucrativo. Os segmentos nomeados são: (1) Preferencial – clientes pessoa física identificado como o melhor segmento; (2) Empresa – segmento bem variado, pois agregam pequenas e médias e grandes empresas; (3) Exclusivo – segmento que agrega pessoas físicas e jurídicas que são percebidos como diferenciados em relação aos clientes pessoa física e jurídica; (4) Pessoa Física – clientes individuais que no cadastro e no relacionamento com a agência conquistam uma pontuação mínima.

É esperado que a estratégia de marketing de relacionamento do banco gere nas agências segmentos de clientes mais lucrativos que outros quando definidos corretamente segmentos e pontuações. A margem de contribuição de cada um dos segmentos é uma *proxy* para performance de marketing, já que essas estratégias têm o objetivo de aumentar a lucratividade dos clientes.

Para verificar as hipóteses foi feita a estatística descritiva da amostra e para dar robustez aos resultados, utilizado Teste Mann-Whitney entre as amostras das quatro Margens de Contribuição de cada um dos segmentos, com a finalidade de verificar se estes seriam estatisticamente diferentes e se a classificação dada a esses segmentos em relação a importância para a estratégia de relacionamento com clientes tem alguma relação com a margem de contribuição gerada por eles. A opção pela utilização de um teste não paramétrico se deve ao comportamento das amostras que não se adequaram à curva normal (verificado pelo Teste Kolmogorov-Smirnov).

6. Resultados

A tabela 1 mostra a estatística descritiva da amostra de margem de contribuição:

Tabela1: Estatística Descritiva das Margens de Contribuição das Agências por Segmento.

Variáveis	Observações	Média	Desvio Padrão.	Mediana
Preferencial	83	77097	93644	41256
Empresa	67	51070	50626	43681
Exclusivo	64	22118	24845	12320
Pessoa	68	46055	60364	24951

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se através da estatística descritiva que as os resultados entre os seguimentos mostram existir diferenças entre as amostras. Estes resultados são confirmados pelos

resultados dos Testes Mann-Whitney, que com exceção do teste entre os segmentos Empresa e Exclusivo, demonstraram estatisticamente com p-valores de 0,0000 a validade da hipótese H_1 .

Para verificar as hipóteses foi utilizado o Teste Mann-Whitney entre as amostras dos quatro segmentos e entre estes. A opção pela utilização de um teste não paramétrico se deve ao comportamento das amostras que não se adequaram à curva normal (verificado pelo Teste Kolmogorov-Smirnov).

Com a verificação de diferenças entre os segmento preferencial e todos os outros segmentos com exceção das margens do segmento Empresa e Exclusivo, partiu-se para a análise de uma maior margem de contribuição gerada pelos segmentos considerados mais lucrativos pela estratégia de relacionamento da instituição financeira estudada.

A estatística descritiva apresentada na tabela 2 apresenta as pontuações dos segmentos. As médias das pontuações colocam o segmento exclusivo como o melhor pontuado, seguido pelo segmento de pessoa física, preferencial e o segmento exclusivo. Como as amostra não se apresenta com normalidade na sua distribuição (verificado pelo Teste Kolmogorov-Smirnov), foi utilizado teste não paramétricos de Mann-Whitney para verificar a hipótese H_2 .

Tabela2: Estatística Descritiva das Pontuações por Segmento.

Variáveis	Observações	Média	Desvio Padrão.	Mediana
Pontuação Seg. E.	117	4993	4041	3120
Pontuação Seg. EX.	97	1930	2067	1034
Pontuação Seg. PF.	100	3273	4326	1517
Pontuação Seg. PREF.	106	2710	2955	1172

Fonte: Elaborado pelos autores.

Verifica-se através dos testes realizados que a Margem de Contribuição de segmento Preferencial é maior que Margem de Contribuição de cliente Empresa a 0,05 de significância. Outro resultado verificado é que a Margem de Contribuição de segmento Preferencial é maior que Margem de Contribuição do segmento Exclusivo a 0,05 de significância e ainda que a Margem de Contribuição do segmento Exclusivo é maior que Margem de Contribuição do segmento Empresa a 0,05 de significância. Os resultados apresentados acima estão todos não rejeitando a hipótese H_2 . Não foi possível confirmar a hipótese H_2 nos testes feitos entre o segmento Exclusivo e Pessoa Física e Preferencial e Pessoa Física a significância de 0,05.

7. Considerações Finais

O objetivo principal do trabalho é contribuir com a discussão empírica de marketing, e sua mensuração pela contabilidade do ponto de vista das margens de contribuição, além da aproximação da área de marketing a finanças.

Considerando a estratégia de relacionamento com clientes da instituição financeira estudada, e que essa estratégia tenha seu objetivo relacionado com os objetivos da empresa, e de se esperar que a importância dada a cada cliente, a cada segmento esteja alinhada com a mensuração de resultados das agencias bancarias pesquisadas. Essas agencias bancarias são mensuradas mensalmente pela sua Margem de contribuição total. Como a mensuração de recursos alocados para o desenvolvimento de ativos de marketing, era esperado que esses

recursos gerassem retorno para os bancos. Segundo Srivasta (1998), Hogan et al. (2001) e Rust, Zeithaml e Lemon (2001) o valor do cliente deve ser calculado pelo retorno que ele pode gerar para a empresa durante seu tempo de relação com a empresa.

O estudo não gera evidências a respeito da relação entre os segmentos e o resultado da agência. Porém, as evidências geradas pelos testes da amostra deste trabalho indicam que a mensuração de melhores clientes da estratégia de relacionamento com clientes, baseada na pontuação e na segmentação de clientes não está acompanhando um dos possíveis indicadores contábil-financeiro que o estudo apresenta na sua discussão teórica para aproximação entre marketing e finanças e os objetivos da empresa. A Margem de contribuição dos segmentos relaciona receita e despesas envolvidas naquelas específicas relações de vendas e na sua manutenção.

Hogan et al. (2001) propõe uma mensuração baseada em de valor de mercado e valor econômico para capturar os valores gerados pelas atividades de marketing em períodos maiores que os períodos contábeis e com outras referências como valor da empresa no mercado para a mensuração. Doyle *apud* Baker (2005) também relaciona os ativos de marketing com a manutenção de condição de aumentos de fluxo caixa em longo prazo, atuam na geração de ativos intangíveis e que influenciam no valor da marca, e no valor de mercado futuro da empresa. Essas mensurações são relevantes para entender melhor os ativos de marketing e sua relação com os objetivos financeiros da empresa.

Estudos mais avançados como os propostos pelos autores acima são relevantes e necessários no mercado brasileiro, em particular no setor bancário, já que esse setor vem investido cada vez mais em estratégias de construção de marca e relacionamento com clientes. Contribuindo ainda para a continuidade da pesquisa de performance de marketing de relacionamento usando a margem de contribuição com indicador, outros estudos poderiam através de modelos de regressão multivariada analisar quais dos segmentos de clientes estão mais relacionados com a margem de contribuição total da agência sabendo que esse é o indicador principal de resultado usado pela instituição financeira para avaliar os resultados das agências. Identificar como os gerentes utilizam as ferramentas de relacionamento colocadas a sua disposição para gerar mais retornos em cada cliente e segmento de clientes seria um estudo que poderia gerar uma identificação de atividades de manutenção e criação de valor para os bancos.

A limitação do trabalho foi não estudar a estratégia de relacionamento e sim buscar uma forma de mensurar diretamente a performance da estratégia antes definida pela empresa. A própria limitação do trabalho permite algumas indicações de próximos estudos.

Nesse trabalho não se verificou evidências a respeito de quais estratégias de marketing são mais eficazes no setor bancário, mas os bancos estão investindo no maior e melhor relacionamento com seus melhores clientes, tentando vender mais para eles e fideliza-los. Eles buscam também a melhoria da sua imagem e posições competitivas mais rentáveis, com o objetivo de mais *market share*, conforme as estratégias de marketing citadas por Meidan (1982) Kotler (2000) e Rust, Zeithaml e Lemon (2001), e Gordon (1998).

Referências

- ALDAY, Hernan Edgardo CINTRERAS; PINOCHET, Luiz Hernan Contreras. A Relação entre as Dimensões do Marketing para Causas Sociais com as Estratégias Empresariais em busca da Vantagem Competitiva: Um Estudo de Caso. In: XXVII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003, Atibaia/SP. **Anais do ENANPAD 2003**, 2003. 1 CD-ROM.
- ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003.

- BAKER, Michael J. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRITO, Giovani Antônio Silva; BATISTELLA, Flávio Donizete; FAMA, Rubens; “Fusões e Aquisições no Setor Bancário”. In: XXVIII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba/PR. **Anais do ENANPAD 2004**, 2004. 1 CD-ROM.
- BRITO, Luiz Artur Ledur; BRITO, Eliane Pereira Zamith; Tamanho e desempenho Financeiro. In: XXIX ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília/DF. **Anais do ENANPAD 2005**, 2005. 1 CD-ROM.
- CARNEIRO, Jorge; Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: GUTIERREZ, Margarida e BERTRAND, Hélène (Org.). *Estudos em negócios IV*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- DAMKE, Eloi Júnior; PEREIRA, Heitor José; Estratégias de Relacionamento e Gestão da Lealdade em Instituições Financeiras: Um Estudo Empírico. In: XXVIII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba/PR. **Anais do ENANPAD 2004**, 2004. 1 CD-ROM.
- DAY, George S. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GASTAL, Fernanda; LUCE, Fernando Bins; A Influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente. In: XXVIII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba/PR. **Anais do ENANPAD 2004**, 2004. 1 CD-ROM
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- <http://www.febraban.org.br> Acesso em: 12 de abr. 2004.
- HOGAN et al. *Linking Customer assets to Financial Performance*. **Journal of Service Research: JSR**. Vol.5, n.1, p.26-38, Aug 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KLOTZLE, Marcelo Cabus; O Impacto da Entrada dos Bancos Estrangeiros no Desempenho dos Bancos Privados Nacionais – O Caso Brasileiro. In: GUTIERREZ, Margarida e BERTRAND, Hélène (Org.). *Estudos em negócios IV*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- MARCON, Rosilene; MELLO, Rodrigo Bandeira de; ALBERTON, Anete. Teoria dos Stakeholders em Ambientes Turbulentos: Uma Verificação Empírica Utilizando Doações Políticas e Sociais. In: XXIX ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília/DF. **Anais do ENANPAD 2005**, 2005. 1 CD-ROM.
- MEIDAN, Arthur. *Marketing Strategies, Organization and Performance Control in Insurance*. *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 49, n. 3, p. 388-404, Sep 1982.
- MELLO, Rodrigo Bandeira de; MARCON, Rosilene. Parâmetros para Avaliação da Atratividade Setorial e da Eficácia das Estratégias de Posicionamento, do Ponto de Vista do Acionista: Um Estudo Comparativo dos Principais Setores da Economia Brasileira. In: ENANPAD, 22, 2002, Salvador. **Anais em CD-ROM**.

NETO, Arcanjo Ferreira de Souza et al.; Voltando o Carro para Trás dos Bois: Busca pela Compreensão de Nuances do “Relacionamento” no Contexto de Consumo como Forma de Subsidiar a Prática Consciente do “Marketing de Relacionamento” por Empresas de Serviço. In: XXVIII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba/PR. **Anais do ENANPAD 2004**, 2004. 1 CD-ROM.

PADOVEZE, Clóvis, Luiz; Controladoria: Estratégia Operacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PAIVA, João Carlos neves. “A Estruturação de Valor Para o Cliente e Pessoa Física no Varejo Bancário Brasileiro: Uma Escala de Percepção de Valor”. In: XXVIII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004, Curitiba/PR. **Anais do ENANPAD 2004**, 2004. 1 CD-ROM.

PORTER, Michael E. Competição – On Competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PERIN, Marcelo Gattermann, SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. “Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance”; In: **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 73-88, jul/set, 2004.

RIBEIRO, Fábio Pereira. A Construção através do relacionamento e da integração entre cliente e caixa: Os 2 C's da Gestão em Finanças e Marketing. **Caderno de Pesquisa em administração**. São Paulo:FEA/USP, v.11, n.1, p.51-61, janeiro/março, 2004.

RUST, Roland T.; O Valor do Cliente: Customer Equit. Porto Alegre; Bookman, 2001.

THOMAS, Jacquelyn, S.; REINARTZ, Werner; KUMAR, V. In: *Harvard Business Review*; Chile, v. 82, n. 7, p. 71-77, set. 2004.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho. “Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional”. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, outubro/dezembro, 2000.

SAPEMA, Pablo Alcoy; FELIU, Vicente Ripoll; Os custos de marketing (inter-relação contabilidade-marketing) – estudo empírico das empresas associadas a AINIA. **Revista de Administração**; São Paulo:FEA/USP, 37, n. 2, p.70-82, abril/junho 2002.

SOUZA, Ricardo Fasti de. Canais de Marketing, Valor e Estruturas de Governança. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v.42, n. 2, p.42-53, abril/junho, 2002.

SRIVASTAVA, RAJENDRA K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Market-Based Assets and Shareholder Value: A framework Analysis. **Journal of Marketing**. Vol. 62, n.1, p.2-18, Jan 1998.

TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz; CAVALCANTE, Luiz Ricardo Mattos Teixeira. Relações entre tecnologia, padrões organizacionais e produtividade no setor bancário no Brasil. **Revista de Administração**. São Paulo:FEA/USP, v. 40, n.3, p. 213-224, jul/ago/set. 2005.

THOMAS, Jacquelyn, S.; REINARTZ, Werner; KUMAR, V. *Harvard Business Review*; Chile, v. 82, n. 7, p. 71-77, set. 2004.

SPEED, R. (1994) "Regression types techniques and small sample", em Hooley, G. J. e Hussey, Quantitative Methods in Marketing, Academic Press, Londres, pp. 89-104.