

CLIENTES COM GRANDES FORTUNAS: UMA SEGMENTAÇÃO POR BENEFÍCIOS

Wealthy customers: a benefit segmentation

Antonio Cássio Segura

Mestre em Administração pelo Centro Universitário da FEI – Faculdade de Engenharia Industrial
Board Member, FIBA – Florida International Bankers Association
E-mail: cassiosegura@yahoo.com.br

Suzane Strehlau

Doutora em Administração pela EAESP/FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo,
Fundação Getúlio Vargas
Professora e Pesquisadora do PPGA da Uninove – Universidade Nove de Julho
E-mail: strehlau@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é desenvolver, validar e aplicar uma base *post hoc* e multidimensional de segmentação de clientes *Private Banking*, por meio da identificação dos benefícios procurados como determinantes na escolha de um banco. O método de pesquisa foi o exploratório com abordagens qualitativas e quantitativas. Foram enviados 500 questionários para uma amostra probabilística e aleatória de clientes de um grande banco brasileiro. De 147 questionários considerados válidos revelaram que os respondentes foram majoritariamente homens com mais de 50 anos cuja origem dos recursos decorrente de serem funcionários públicos, profissionais independentes, empresários e executivos. Na análise fatorial identificou-se nove benefícios procurados pelos clientes dos bancos e seis deles foram considerados determinantes para a escolha de um banco *Private*: conhecimento e informação, conveniência e qualificação, exclusividade, soluções completas, tradição e comodidade. A análise de agrupamentos revelou quatro grupos denominados de profissionais, qualificados, tradicionais e sofisticados.

PALAVRAS-CHAVE: Segmentação, benefícios, Banco *Private*, luxo, grandes fortunas.

ABSTRACT

This study sought to reconcile customer segmentation by volume of investments and benefit and therefore, the aim of this paper is to develop, validate and implement a *post hoc* basis and multidimensional segmentation of Private Banking customers by identifying the benefits sought and decisive in choosing a bank. The exploratory research used qualitative and quantitative approaches to create and develop a segmentation model. 500 questionnaires were sent to a random sample of customers of a major Brazilian bank. 147 valid questionnaires revealed that the majority of respondents are male over 50 years and were civil servants, independent professionals, entrepreneurs and executives. In a factor analysis identified nine benefits sought by customers of banks Private and six of them were considered decisive for the choice of a Private Bank: Knowledge and Information, convenience and qualification, exclusive, solutions, tradition and convenience. A cluster analysis showed four distinct groups of clients: professional, qualified, traditional and sophisticated.

KEYWORDS: Segmentation, benefits, private bank, luxury, wealth.

1 Introdução

Private Banking é uma área de negócios inserido no setor de luxo que cresceu 12,5% em 2008 e faturou US\$ 5,99 bilhões, com a crise financeira em 2009 a expectativa era que o ano fechasse com crescimento 8% (FERREIRINHA, 2009). Os clientes para serem classificados como *private* tem expressivo volume de recursos financeiros e são atendidos individualmente com consultoria financeira, investimentos e administração de serviços de forma compreensiva e com foco no longo prazo (FOEHN e BAMERT, 2002 apud FOEHN, 2004). Consiste na oferta de serviços bancários para grupos de pessoas que não precisam emprestar dinheiro porque possuem expressivo patrimônio em ativos físicos - propriedades como residências, fazendas, carros, jóias, obras de arte, etc. - e ativos líquidos - dinheiro, ações de empresas etc. - que, por sua vez, precisam ser bem administrados (ABRATT e RUSSEL, 1999).

A empresa de consultoria Boston Consulting Group (2009), apresenta o Brasil como o maior mercado para os *Private Banks* na América Latina, com volume de recursos detidos por famílias consideradas milionárias e disponíveis para administração, de cerca de US\$ 900 bilhões, crescimento anual de 17.4% entre 2003 e 2008. Este crescimento rápido atraiu a atenção dos bancos brasileiros e dos estrangeiros que reforçaram sua atuação nessa área, mas a academia de marketing brasileira ainda não aborda em suas pesquisas científicas como segmentar estes clientes.

O objetivo deste artigo é desenvolver, validar e aplicar uma base *post hoc* e multidimensional de segmentação de clientes para o mercado de *Private Banking*, por meio da identificação dos benefícios procurados.

2 Referencial Teórico

O conceito de segmentação em marketing reconhece que os consumidores são diferentes não só pelos preços que estão dispostos a pagar, mas também por um amplo leque de benefícios procurados em relação ao produto ou serviço (DOYLE, 1987). O método de segmentação de mercados busca identificar grupos de indivíduos com necessidades homogêneas dentro de um grupo em particular e com necessidades heterogêneas entre grupos diferentes (SMITH, 1956), com o objetivo de se desenvolver estratégias padronizadas e produtos e serviços específicos aderentes a determinado grupamento de consumidores (KOTLER, 2000).

A evolução dos conceitos e ferramentas de marketing e as novas tecnologias têm mudado sobremaneira o comportamento dos indivíduos e, por conseqüência, dos mercados, de forma que os métodos tradicionais de segmentação não mais conseguem capturar a essência das vantagens básicas oferecidas pela segmentação.

O moderno conceito de segmentação pressupõe a utilização de mais de um método para se obter o máximo proveito do processo, refinar o modelo e atingir melhores resultados. A implementação de um modelo de atendimento padronizado e outro, mais personalizado, pode se tornar mais simples e mais eficaz se a classificação de clientes ocorrer através de um método multidimensional (MACHAUER e MORGNER, 2001; TOMANARI, 2003), ou seja, agregando mais de uma base de segmentação em conjunto.

Adicionalmente, abordagens *post hoc* mostram-se mais eficientes que as abordagens *a priori*, comumente utilizadas em bases de segmentação sociodemográficas. Green (1977) argumenta que a segmentação "*a priori*" parte de uma estrutura de segmentação previamente conhecida e o número de segmentos será predeterminado pela

variável escolhida (por exemplo: idade, renda ou volume de investimentos). Hooley, Saunders e Piercy (2006) acrescentam que devido a sua natureza, tipos de segmentação *a priori* podem ser facilmente identificados pelos concorrentes por utilizarem estruturas que são de domínio público.

A maioria das bases de segmentação implementadas no setor financeiro são do tipo *a priori* e utilizam uma abordagem unidimensional (HARRISON, 1994). Já na abordagem *post hoc*, tanto a estrutura final quanto o número de segmentos não são previamente conhecidos. Esse método implica dividir um mercado heterogêneo em segmentos homogêneos baseados em respostas colhidas através da aplicação de questionários em uma população-alvo (GWIN e LINDGREN, 1982).

As estruturas de *Private Banking* são resultado do processo de segmentação implementado pelos bancos que segmentam seus clientes pessoa física por renda e volume de investimentos financeiros, sendo que, no caso em estudo, a característica determinante é recursos disponíveis para investimentos superiores a R\$ 1 milhão. Não obstante, Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 219) destacam que a melhor abordagem de segmentação consiste em agrupar os clientes que procuram os mesmos benefícios no uso de um produto ou serviço.

Em situações desse tipo, o agrupamento em subsegmentos dentro de um segmento mais amplo pode contribuir para o aperfeiçoamento do modelo de segmentação. Nesta pesquisa, além de segmentar os clientes por volume de investimentos financeiros, prática já adotada pelos bancos, buscou-se desenvolver uma proposta de segmentação adicional através da identificação dos benefícios procurados pelos clientes e que são determinantes na escolha de seu banco *Private*.

Resumindo, a segmentação por volume de investimentos pode ser classificada como segmentação de primeira ordem. A subsegmentação por benefícios, uma segmentação adicional dentro da segmentação por volume de investimentos, é chamada de segmentação de segunda ordem. Portanto, se a melhor forma de segmentação é a utilização de uma abordagem *post hoc* mediante o uso conjunto de mais de uma base, correlacionando-as adequadamente através de técnicas multidimensionais. Uma das bases sugeridas para a segmentação dos clientes de *Private Banking* recaem sobre a segmentação por benefícios, comprovadamente adequada para o mercado financeiro (MCDUGALL e LEVESQUE, 1994; MINHAS e JACOBS, 1996; ALFANSI e SARGEANT, 2000; MACHAUER e MORGNER, 2001; MOURA, 2005).

Benefícios podem ser definidos como um conjunto de vantagens ou satisfação das necessidades e desejos dos consumidores que são proporcionados por um produto, e satisfazem necessidades físicas, emocionais ou psicológicas (WEINSTEIN, 1995). Perreault e McCarthy (1996), mencionados por Schibrowsky, Peltier e Collins (1999, p. 35-36), classificam os benefícios em “qualificadores” e “determinantes”. Benefícios qualificadores são importantes para incluir certos tipos de indivíduos como consumidores em potencial em uma categoria de produtos. Esses benefícios motivam as pessoas a comprar um produto de determinada categoria e são pré-requisitos para que uma marca específica seja considerada para consumo.

Já os benefícios determinantes são aqueles que influenciam a decisão de compra de um produto ou marca específicos dentro de uma categoria de produtos. Benefícios determinantes são as causas que levam os indivíduos a consumirem uma marca específica. Portanto, as atitudes consideradas determinantes são aquelas que influenciam a decisão de compra e que refletem nitidamente a preferência do consumidor. As demais atitudes, mesmo que apresentem aspectos positivos em relação aos atributos de determinados produtos ou serviços, não são consideradas determinantes (MYERS e ALPERT, 1968).

Schibrowsky, Peltier e Collins (1999) ponderam que alguns benefícios podem ser tanto “qualificadores” quanto “determinantes”. Os qualificadores são requisitos necessários para uma marca começar a se tornar uma alternativa viável em uma classe de produtos, e os determinantes constituem a marca escolhida pelos consumidores.

A divisão dos indivíduos de acordo com os benefícios procurados nos produtos ou serviços tem relação direta de causa e efeito com o comportamento futuro dos consumidores e, portanto, trata-se de modelo eficiente de previsão desse comportamento, que por sua vez é tema de especial interesse para os profissionais de marketing (HALEY, 1968).

Os benefícios procurados pelos clientes têm se tornado a técnica preferida para um posicionamento bem sucedido de produtos no mercado financeiro. McDougall e Levesque (1994) conduziram estudo de segmentação por benefícios utilizando escalas de mensuração de qualidade dos serviços em bancos de varejo no Canadá. Identificaram dois tipos de segmentos de clientes: i) segmento que valoriza a rentabilidade e ii) segmento que valoriza conveniência.

Minhas e Jacobs (1996) propuseram base de segmentação por benefícios para clientes de serviços financeiros na Inglaterra. Alfansi e Sargeant (2000) também apresentaram proposta de segmentação por benefícios para clientes bancários na Indonésia.

Machauer e Morgner (2001) publicaram pesquisa realizada na Alemanha propondo base de segmentação com abordagem multidimensional, alinhando a segmentação de clientes bancários por benefícios procurados e atitudes – tipo de segmentação psicográfica. Por sua vez, Moura (2005) propôs modelo de segmentação por benefícios para consumidores bancários pessoas físicas na cidade de São Paulo (SP).

3 Método de Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em seis passos: levantamento de dados; criação de instrumento de mensuração; pré teste; aplicação do questionário em uma amostra e recepção das respostas; desenvolvimento do modelo de segmentação mediante aplicação de técnicas e métodos estatísticos e; análise dos resultados.

Na 1ª fase do trabalho, uma pesquisa qualitativa buscou informações e conhecimentos disponíveis relacionados ao tema e que serviram de base para o desenvolvimento e adaptação de instrumento de coleta de dados. Foram percorridas quatro etapas: i) levantamento bibliográficos e documentais; ii) entrevistas individuais e em profundidade junto 21 clientes de *Private Banking* de um grande banco brasileiro; iii) 4 grupos de discussão composto de gerentes e assessores da unidade de *Private Banking* de um banco brasileiro; iv) entrevistas não-estruturadas (MATTAR, 1993; 2008) com cinco especialistas, sendo três da área acadêmica e dois consultores de mercado.

Para a confecção do instrumento foram seguidos os passos propostos por Churchill (1979), Devellis (1991), Bruner (2003), Moura (2005), Almeida e Botelho, (2006); Malhotra (2006) e Mattar (1993; 2008). Não foi encontrado instrumento de mensuração sobre segmentação por benefícios para o mercado de *Private Banking*. Os poucos instrumentos encontrados são voltados para clientes de bancos de varejo e não atendem adequadamente este segmento.

Especificado claramente o construto a ser avaliado (benefícios procurados e que são determinantes para a escolha de um banco *private*), procedeu-se à geração de itens, ou seja, questões que capturassem os atributos objetos de estudo. Uma das formas de

identificar os atributos esperados é perguntar diretamente aos consumidores quais benefícios estes consideram relevantes na tomada de decisão (HALEY, 1968).

Como forma de tentar capturar com maior acuidade os construtos objetos de mensuração, conforme sugerido por Churchill (1979) e DeVellis (1991), foram incluídas questões semelhantes sobre um mesmo item, questões com sentido positivo e negativo e formas diferentes de abordagem para questões que representassem ou induzissem a respostas socialmente corretas.

DeVellis (1991) afirma ser impossível determinar a quantidade de itens que deveriam ser incluídos em um instrumento inicial de coleta, mas sugere que deve ser, pelo menos, 50% maior que a escala final. Nesta fase, foram elencadas 37 (trinta e sete) questões com o objetivo de mensurar os benefícios procurados na escolha de um banco *Private*. Após, estas questões foram reanalisadas por especialistas do segmento – já citados anteriormente – para verificação quanto à sua abrangência, clareza, concisão e se estas refletem os objetivos da pesquisa (DEVELLIS, 1991, p. 75-76).

Foi utilizada a técnica de escalonamento não comparativa de classificação por itens do tipo Likert (ALMEIDA; BOTELHO, 2006, p. 93). Não foram incluídas opções de respostas nulas, do tipo “não se aplica”, com o objetivo de incentivar os respondentes a assinalarem todas as questões. A escala utilizada no instrumento de mensuração e coleta de dados foi do tipo razão.

As perguntas sobre os benefícios procurados para a escolha de um banco *Private* solicitaram respostas de zero a (cinco), em termos de importância do benefício procurado, sendo que o valor nulo representa o zero absoluto da escala razão (nenhuma importância com relação ao benefício procurado). Foram utilizadas questões fechadas com o intuito de padronizar as respostas possíveis e adequá-las para a realização de análises estatísticas quando da interpretação dos resultados.

O questionário coletou dados divididos em dois grupos de informações: a) benefícios procurados na escolha de um banco *Private* e; b) dados sociodemográficos dos respondentes.

Não foram solicitadas informações sobre renda, haja vista tratar-se de pessoas físicas detentoras de expressivos volumes de recursos financeiros em investimentos, ou seja, pertencentes ao topo da escala social resistentes em fornecer esse tipo de informação. A ausência de tal informação não prejudicou a qualidade dos dados mensurados.

Na etapa do pré teste o processo de amostragem foi por conveniência e selecionado por julgamento dos pesquisadores. Os questionários foram aplicados a vinte clientes do segmento de *Private Banking* de um grande banco brasileiro durante o último trimestre de 2008. Após análises das respostas foram feitas adaptações no instrumento de coleta de dados baseadas em níveis de compreensão, sugestões registradas nos formulários e efetividade das respostas. Das 37 questões iniciais, quatro foram excluídas, sendo que o questionário final ficou com 33 perguntas.

A população da pesquisa corresponde aos clientes pessoas físicas investidores que se utilizam do serviço de *Private Banking* em um grande banco brasileiro. A amostra, que se compõe de um subgrupo dos elementos da população escolhido para participação no estudo (MALHOTRA, 2006), foi selecionada de forma probabilística, na modalidade “amostragem aleatória simples”, onde cada elemento foi escolhido por acaso e cada integrante da população teve uma chance, conhecida e igual, de ser incluída na amostra.

Foram enviados 500 questionários, sendo 200 na modalidade eletrônica e 300 na modalidade impressa em 2009. Dos 500 questionários enviados, 155 retornaram, ou seja, 31% da amostra responderam à pesquisa, sendo 51 na forma eletrônica (25,5%) e 104 na modalidade impressa (34,6%).

Fatores que podem ter impactado negativamente no número de respostas foram o tamanho do questionário, composto por 33 perguntas sobre benefícios procurados e 4 sociodemográficas e a dificuldade de aproximação de pesquisadores junto a esse público devido a falta de segurança, intensa vida profissional e o fato de permanecerem cada vez mais em casa, junto com sua família (TERRA, 2008).

Dos 155 questionários devolvidos, oito foram excluídos da amostra por estarem incompletos. Devido à pequena quantidade de questionários incompletos, estes pesquisadores consideraram sua ocorrência aleatória e não utilizaram métodos de substituição disponíveis nos programas estatísticos, excluindo-os do banco de dados. Portanto, para a análise estatística foram consideradas 147 respostas válidas, sendo 49 questionários devolvidos pela Internet e 98 de forma impressa.

A quantidade de questionários válidos foi considerada apropriada devido aos argumentos limitantes já citados e por se enquadrar acima da quantidade mínima necessária para implementação de análise estatística preconizada por Hair et al (2005, p. 97-98), que é de pelo menos quatro respondentes por pergunta e 100 elementos amostrais, além de se aproximar da proposta de cinco respondentes por variável proposta por Tinsley e Tinsley (1987), atingindo o número de 4,45 respondentes por questão.

4 Desenvolvimento do Modelo de Segmentação

Com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre o público atendido nos bancos pelo segmento de *Private Banking*, foram coletadas informações sociodemográficas. A pesquisa obteve respostas oriundas de 15 diferentes estados do Brasil alinhando-se ao potencial econômico de cada estado e refletiu aproximadamente, em termos de percentual de respostas, a dispersão da riqueza em nosso país.

Dos 147 questionários obtidos, 50 (34%) são oriundos do estado de São Paulo, 26 (17,7%) do Rio Grande do Sul, 17 (11,6%) do estado do Rio de Janeiro e 15 (10,2%) de Minas Gerais, de forma que os quatro estados mais ricos do país perfizeram 73,5% do total da amostra. Com relação à idade dos respondentes, 79,6% têm mais de 50 anos. 124 respondentes (84,4%) são do sexo masculino. A origem dos recursos dos respondentes equilibrou-se em quatro categorias de profissionais. A maior participação foi da carreira de funcionários públicos, com 40 respondentes (27,2% da amostra), seguido da categoria de “profissionais independentes”, com 34 integrantes (23,1%), “empresários”, com 33 respondentes (22,4%) e 30 executivos (20,4%).

As trinta e três variáveis do questionário referentes aos atributos procurados para a escolha de um banco *Private* foram impostadas no SPSS com códigos de identificação (ver Quadro 1) com vistas a facilitar o processo de análise: i) BREL: Benefícios com foco no relacionamento; ii) BIMA: Benefícios com foco na imagem; iii) BPROD: Benefícios com foco nos produtos e serviços e iv) BCAN: Benefícios com foco em canais de relacionamento.

Os atributos elencados no questionário de pesquisa identificam aqueles que são procurados pelos clientes para a escolha de um banco *Private*. Destes, alguns podem ser qualificadores, outros podem ser determinantes ou, ainda, parte deles podem ser os dois. Portanto, a meta é identificar quais atributos influenciam a decisão de comprar e quais as causas que levam os indivíduos a optarem, por exemplo, por determinando banco *Private*,

ou seja, os benefícios que realmente diferenciam a oferta e estão acima dos qualificadores e que chamamos de determinantes.

Quadro 1 – Atributos procurados para a escolha de um Banco *Private*

N	Atributos de escolha de bancos <i>Private</i>	Código	Foco
1	A recomendação de familiares foi fundamental para a escolha de meu banco <i>Private</i> .	BREL01	Relacionamento
2	As taxas que meu banco <i>Private</i> cobra correspondem ao atendimento/performance prestado.	BPROD01	Produtos e Serviços
3	Prefiro um banco <i>Private</i> tradicional para meus investimentos.	BIMA01	Imagem
4	Escolhi meu banco <i>Private</i> por ser o mesmo banco utilizado pela empresa/órgão para o qual trabalho/trabalhei.	BREL02	Relacionamento
5	Acho importante meu banco <i>Private</i> disponibilizar opções de linhas de crédito (empréstimos, financiamentos etc.).	BPROD02	Produtos e Serviços
6	É imprescindível que meu banco <i>Private</i> tenha sólida imagem institucional.	BIMA02	Imagem
7	Prefiro me relacionar com meu banco <i>Private</i> por meios eletrônicos (internet, terminais de autoatendimento, Chat, e-mail...).	BCAN01	Canais
8	Escolhi meu banco <i>Private</i> pela qualidade de oferta de produtos/serviços <i>private</i> .	BREL03	Relacionamento
9	Desejo que meu banco <i>Private</i> ofereça produtos de investimentos sofisticados (derivativos, <i>private equity</i> etc.).	BPROD03	Produtos e Serviços
10	Acho importante meu banco <i>Private</i> me convidar para eventos culturais, esportivos, shows etc.	BREL04	Relacionamento
11	Aprecio que meu banco <i>Private</i> tome a iniciativa na gestão de meus investimentos.	BPROD04	Produtos e Serviços
12	É importante que meu banco <i>Private</i> contribua para o desenvolvimento do país e das comunidades.	BIMA03	Imagem
13	Prefiro me relacionar com meu banco <i>Private</i> por meio de contato telefônico.	BCAN02	Canais
14	O gerente de relacionamento <i>Private</i> deve ter postura e aparência condizentes com a função que exerce.	BIMA04	Imagem
15	Acho importante meu banco <i>Private</i> me convidar para palestras sobre cenários, investimentos etc.	BREL05	Relacionamento
16	Além de meu gerente de relacionamento <i>Private</i> , acho importante falar com especialistas sobre áreas específicas de investimentos (renda variável, previdência etc.).	BREL06	Relacionamento
17	A palavra final sobre as decisões de investimentos é minha.	BPROD05	Produtos e Serviços
18	É importante ser cliente <i>Private</i> de um banco inovador.	BIMA05	Imagem
19	Prefiro receber relatórios sobre investimentos e cenários em material impresso.	BCAN03	Canais
20	Minha família deve receber o mesmo padrão de atendimento que possuo.	BREL07	Relacionamento
21	Acho importante meu banco <i>Private</i> disponibilizar assessoria em planejamento tributário, sucessório, patrimonial e corporativo.	BPROD06	Produtos e Serviços
22	Gosto de receber de meu banco <i>Private</i> publicações sobre assuntos gerais e estilo de vida.	BREL08	Relacionamento
23	É fundamental ser atendido por um banco <i>Private</i> exclusivo, do qual poucos privilegiados podem ser clientes.	BIMA06	Imagem
24	Prefiro receber relatórios sobre investimentos e cenários através de meio eletrônico (internet, <i>mobile banking</i>).	BCAN04	Canais
25	Aprecio que meu gerente de relacionamento <i>Private</i> realize visitas pessoais frequentemente.	BREL09	Relacionamento
26	Acho importante meu gerente de relacionamento contribuir para minha educação financeira e patrimonial.	BREL10	Relacionamento
27	É fundamental que meu banco <i>Private</i> seja global e tenha uma grande rede internacional.	BCAN05	Canais
28	Acho imprescindível ser cliente <i>Private</i> de uma estrutura refinada e elegante.	BIMA07	Imagem
29	Acho importante investir parte de meus investimentos em renda variável (ações).	BPROD07	Produtos e Serviços
30	Gosto de receber de meu banco <i>Private</i> publicações sobre economia e cenários econômicos.	BREL11	Relacionamento
31	Penso que, mais importante que as ações de responsabilidade socioambiental do meu banco <i>Private</i> , estão o desempenho dos meus investimentos e a qualidade do atendimento.	BREL12	Relacionamento
32	Acho fundamental que meu banco <i>Private</i> ofereça opções de investimentos não só do próprio banco, mas de diversos gestores (arquitetura aberta).	BPROD08	Produtos e Serviços
33	Aprecio que meu gerente de relacionamento <i>Private</i> me contate frequentemente (telefone, e-mail etc.).	BREL13	Relacionamento

Myers e Alpert (1968) desenvolveram abordagem de questionamento dual para identificar os atributos determinantes. Essa abordagem envolve a realização de duas perguntas em relação ao atributo procurado: primeiramente, pergunta-se diretamente qual atributo o consumidor considera “importante” na aquisição de um produto, serviço ou marca dentro de determinada categoria. Depois, é indagado se percebe “diferenças” nos atributos entre categorias desses produtos, serviços ou marca. Atributos classificados ao mesmo tempo como importantes e diferenciadores são considerados “atributos determinantes”.

Para uso deste questionário dual seria necessário que os respondentes fossem atendidos em mais de um banco *Private* para permitir identificar atributos diferenciadores entre instituições. Além de possuírem relacionamento em mais de um banco *Private*, também deveriam estar dispostos a fornecer informações e identificar os tais atributos determinantes. Por tratar-se de pesquisa apoiada por instituição financeira que disponibilizou acesso à sua base de clientes *Private* e esta informação (que o banco teria acesso aos dados) ter sido repassada à amostra pesquisada, já de início foram encontradas dificuldades em se obter informações dos clientes sobre se estes possuíam relacionamento com outro banco *Private* e, caso tivessem, de identificar atributos diferenciadores entre os concorrentes, mesmo informados do anonimato das respostas e de que os dados obtidos seriam utilizados apenas de maneira consolidada.

Diante da impossibilidade de aplicação do questionamento dual, optou-se por identificar os atributos determinantes através de tratamentos estatísticos dos dados através da purificação e otimização da escala, checagem da confiabilidade, validade e consistência das variáveis, além da implementação da análise fatorial. Os atributos resultantes da análise estatística foram considerados os benefícios determinantes procurados na escolha de um banco *Private*.

Como as respostas foram padronizadas, com intervalos iguais entre as variáveis de atributos pesquisadas (de zero a cinco), não foram encontrados *outliers* univariados. Para a verificação da existência de *outliers* multivariados foram utilizados os métodos de distância de Mahalanobis (D^2) e análise hierárquica de conglomerados. Ambas as análises indicaram os questionários “50” e “141” como *outliers*. Ponderando-se tratar de apenas dois questionários e que novos procedimentos estatísticos serão aplicados e podem trazer melhor compreensão do impacto destes no tratamento dos dados, optou-se por manter os respectivos questionários na análise.

Para verificar a confiabilidade interna do questionário foi utilizado o alfa de Cronbach, cujo resultado encontrado foi superior a 0,83 considerado muito bom. Para analisar a normalidade da distribuição das variáveis foi aplicado o teste Kolmorov-Smirnoff e análise dos histogramas de distribuição. Ao nível de significância de 99,9%, não foi possível detectar normalidade na distribuição das variáveis. De qualquer forma, ponderando tratar-se de pesquisa exploratória e que a metodologia empregada oferece diversos níveis de mitigação que podem minimizar eventuais impactos da não normalidade dos dados, optou-se pela continuidade do tratamento estatístico.

O próximo passo foi verificar a validade da escala para aplicação da análise fatorial. A primeira etapa buscou detectar a existência de correlações elevadas entre as variáveis. A matriz de correlação apresentou 151 casos superiores a 0,3 dentre 528 correlações verificadas (28,6%), quantidade julgada adequada para justificar a aplicação da análise fatorial. Por sua vez, o teste Kaiser-Meyer-Olkin apresentou resultado compatível (0,750), e acima do mínimo aceitável, de 0,5. Depois, realizou-se o teste de esfericidade de Bartlett para examinar a existência de correlações significativas entre as variáveis. A aplicação do teste confirmou a existência de correlações significativas entre as variáveis ao nível de 99,9%. Por sua vez, a matriz de correlação anti-imagem apresentou correlações parciais baixas, sinalizando que a variável pode ser explicada pelos fatores. Já a medida de

adequação da amostra (*Measures of Sampling Adequacy – MSA*) apresentou as variáveis BREL02, BIMA02, BPROD05 e BREL12 com valores abaixo de 0,5, inaceitáveis enquanto medida de adequação e que, portanto, foram retiradas da amostra.

Excluídas as quatro variáveis, os testes de validade foram refeitos. O teste KMO apresentou resultado acima do mínimo exigido (0,784) e o teste Bartlett de esfericidade novamente diagnosticou a existência de correlações significativas ao nível de confiança de 99,9%. A matriz de correlação apresentou 145 situações de correlações superiores a 0,3 dentre 406 casos (35,7%), quantidade razoável para permitir a aplicação da análise fatorial. Da mesma forma que a análise anterior, a matriz de correlação anti-imagem continuou apresentando correlações parciais baixas e, por fim, a medida de adequação da amostra (MSA) apresentou índices superiores a 0,5 em todas as variáveis analisadas. Executados os procedimentos de verificação da adequabilidade dos dados, partiu-se para a aplicação da técnica de análise fatorial.

Para identificação dos fatores foi utilizado o método de rotação ortonogonal do tipo VARIMAX, que permite uma separação mais clara dos fatores. A primeira verificação realizada foi analisar a comunalidade das 29 variáveis resultantes. A variável BREL13 apresentou índice de 0,485, abaixo do mínimo permitido para sua manutenção na análise (0,5) e foi excluída. Refeito o processo, as 28 variáveis restantes apresentaram comunalidade acima de 0,5. Foram encontrados um total de 9 (nove) fatores que explicam 65,34% da variância das variáveis originais.

Encontrada uma solução fatorial satisfatória, o próximo estágio é nomear os fatores. As variáveis com cargas mais altas são consideradas mais importantes e, portanto, têm maior influência sobre o nome designado para representar um fator. O método de alocação das variáveis em cada fator considerou aqueles com a maior carga fatorial. Hair et al (2005, p. 107) consideram que cargas fatoriais maiores que +/- 0,30 já atingiram o nível mínimo de aceitação. Para amostras em torno de 150 respondentes, sugerem a seleção de cargas fatoriais acima de +/- 0,45. Das 28 variáveis analisadas, o item BPROD04 atingiu carga fatorial de 0,398, abaixo de 0,45 mas acima de 0,30. Ponderando-se que todas as demais variáveis apresentaram cargas fatoriais acima de 0,45, optou-se por manter essa variável em conjunto com as demais para alocação nos fatores. A seguir, estão relacionados os fatores nomeados e as respectivas variáveis que os compõem:

- Fator 1: Conhecimento e informação (BREL11, BREL05, BREL08, BPROD08);
- Fator 2: Atendimento personalizado (BREL10, BREL09, BREL06);
- Fator 3: Conveniência e qualificação (BCAN04, BCAN03, BCAN01, BPROD07);
- Fator 4: Exclusividade (BIMA06, BIMA07, BIMA04);
- Fator 5: Soluções completas (BREL07, BPROD06);
- Fator 6: Qualidade e gestão (BREL03, BIMA05, BPROD01, BPROD04);
- Fator 7: Foco na produção (BIMA03, BPROD02);
- Fator 8: Tradição (BIMA01, BCAN05);
- Fator 9: Comodidade (BCAN02, BREL01, BPROD03).

Terminada a fase de análise fatorial com a alocação das variáveis nos respectivos fatores e a nomeação destes, encontramos os benefícios procurados pelos clientes de *Private Banking*. O próximo item descreve a identificação de quais destes são determinantes para a escolha de um banco *Private*.

Conforme mencionado anteriormente, os benefícios procurados podem ser classificados como determinantes ou qualificadores, sendo que os benefícios determinantes são os mais apropriados para a implementação de uma estratégia de segmentação.

Foi aplicado o teste “F” univariado para cada variável de agrupamento com o intuito de comparar as diferenças entre as médias dos agrupamentos. As médias dos benefícios atendimento personalizado e foco na produção não foram significativamente diferentes entre os grupos ao nível de 99,9%. Este resultado demonstra que aqueles dois benefícios, em que pese serem procurados pelos clientes dos bancos *Private*, não são determinantes para a escolha. O benefício atendimento personalizado é composto por itens relacionados ao atendimento pessoal e especializado, que é inerente ao segmento de *Private Banking*. Portanto, esse benefício é considerado um item básico e minimamente necessário para os bancos *Private* serem percebidos.

Já o benefício foco na produção relaciona-se à contribuição dos bancos para o desenvolvimento do país e das comunidades através da oferta de crédito. Também se refere ao conforto sentido pelos clientes em saber da possibilidade de acesso às linhas em caso de eventual necessidade. A oferta de crédito e o posicionamento de determinado banco como instituição que investe no desenvolvimento é um benefício que, se existente, traz bons retornos em termos de imagem e satisfação, mas não é determinante para influenciar por qual instituição determinado cliente vai optar.

Desconsiderados os benefícios atendimento personalizado e foco na produção da análise, iniciou-se a inclusão dos atributos no agrupamento de clientes. Foi considerado o valor de 0,300 como premissa mínima de representatividade. O benefício qualidade e gestão apresentou baixos valores (menores que 0,300), demonstrando que não é considerado como um item diferenciador para cada um dos grupos encontrados. Representa atributos relacionados à qualidade, preço e modelo da oferta de produtos e serviços, aspectos que os clientes podem considerar importantes dentro do modelo de negócios de um banco *Private*, mas que por si só não garantem diferenciação na oferta.

Os demais benefícios apresentam valores acima do mínimo estipulado e, portanto, são considerados os benefícios determinantes para a escolha de um banco *Private*: conhecimento e informação, conveniência e qualificação, exclusividade, soluções completas, tradição e comodidade.

4.1 Segmentação de clientes de *Private Banking* por benefícios

A análise de agrupamentos tem como objetivo identificar grupos de indivíduos de maneira que os membros dentro do grupo sejam mais parecidos entre si do que com os membros dos outros grupos. Pressupõe-se que o resultado fornecesse não só os grupos homogêneos de indivíduos que buscam os mesmos benefícios, mas também aqueles benefícios diferenciadores para a escolha de um banco *Private*. Antes de realizar a análise de agrupamentos, o pesquisador deve tratar três questões relevantes: i) detectar eventuais observações atípicas; ii) verificar a padronização dos dados; e iii) medir a similaridade dos dados.

Novamente foi utilizada a análise hierárquica de conglomerados com vistas a detectar possíveis *outliers*. Foram detectadas 03 observações atípicas: os questionários 72, 128 e 141. Desta vez, optou-se por excluir os referidos questionários da análise, pois esta se encontra nos estágios finais e não há novos passos a percorrer que possam mitigar eventuais impactos negativos dos *outliers*. Retirados da base de dados os questionários identificados como observações atípicas, refez-se o processo de análise hierárquica de conglomerados com os 144 questionários restantes, não sendo encontrados novos *outliers*.

Como os escores fatoriais são resultados de análises estatísticas baseadas em variáveis que estão na mesma escala razão, e dado que a magnitude das percepções é um importante elemento dos objetivos de segmentação, não foi necessário realizar a padronização das variáveis. O próximo passo foi verificar as medidas de similaridade com a

distância euclidiana quadrada para verificar a similaridade dos elementos da amostra, que se mostraram adequadas.

Tratadas as questões iniciais, partiu-se para a análise de agrupamentos. Seguindo o modelo proposto por Moura (2005), foi utilizada a análise hierárquica de conglomerados com método de agregação do tipo *Between-Groups Linkage* para obter a quantidade de agrupamentos, visto que se trata de proposta de segmentação cujas bases serão obtidas de forma *post-hoc*. Foram analisados conglomerados com soluções de 2 a 6 clusters.

O objetivo do desenvolvimento de base de segmentação é encontrar grupos homogêneos e que sejam identificáveis e aptos à aplicação de programas de marketing diferenciados. A solução que apresentou o melhor resultado observando-se as premissas estabelecidas foi a de quatro *clusters*. O próximo passo foi refinar o resultado da análise hierárquica através da aplicação da técnica *K-Means* de aglomeração de conglomerados e método de iteração e classificação com impostação de quatro centróides.

Identificados os benefícios determinantes na escolha de um banco *Private* e a quantidade ideal de clusters, o próximo passo foi agrupar os benefícios em cada um dos quatro grupos selecionados e nominar os segmentos de forma que reflitam adequadamente: a) os construtos cuja homogeneidade interna formou cada grupo; e b) diferenciem os grupos entre si de forma que sejam claramente identificáveis.

No Segmento 01 – Profissionais (24 clientes)- os clientes alocados no primeiro segmento procuram soluções completas em um banco *Private*. São indivíduos que valorizam seu patrimônio familiar e fazem questão de que seu banco ofereça soluções completas que contribuam para a preservação e perenização de seu capital. Todos os membros devem ter o mesmo padrão de atendimento e pacotes que ofereçam benefícios para o grupo familiar obtêm ampla aceitação, podendo ser fidelizadores e porta de entrada para novos clientes, notadamente herdeiros.

Os Qualificados (segmento 02) é o maior grupamento encontrado: 50 respondentes. São aqueles que valorizam os benefícios de “informação e relacionamento” e “conveniência e qualificação”. Estes possuem bom conhecimento sobre finanças e valorizam ofertas que lhes garantam os melhores produtos e serviços do mercado, informações de qualidade e que gerem conhecimentos para suportar suas tomadas de decisão. Não se trata de fornecer informações em demasia, mas na quantidade certa e com conteúdo apropriado. Valorizam “tempo” e gostam de ter o controle sobre quando e onde tomar suas decisões, por isso preferem se relacionar através dos meios eletrônicos. Exigentes, esperam receber as melhores ofertas disponíveis, além de sugestões de produtos e serviços diferenciados.

O terceiro segmento denominado de Tradicionais é composto por 33 indivíduos que procuram os benefícios de “tradição” e “conforto”. Clientes “tradicionais” no segmento de *Private Banking* são aqueles que valorizam a segurança na escolha de seu banco e preferem o contato pessoal para se relacionar. Dão importância aos atributos de segurança e confiança e, portanto, são suscetíveis a influência de pessoas em quem confiam, podendo ser alvos de programas de indicações de clientes. Seu gerente deve contatá-lo com frequência (preferencialmente por telefone, mas, às vezes, pessoalmente) e sentem-se especiais quando lhes são ofertados novos produtos e serviços, mas, não necessariamente, adquirirão, preferindo opções de investimentos mais conservadoras e produtos e serviços mais simples. Por isso, independente da adequação, é interessante a oferta constante de novos lançamentos, pois o simples fato de serem lembrados reforça sua fidelidade ao banco. Normalmente optam por bancos considerados seguros e que são representados pelos grandes bancos nacionais e globais.

Por fim, os Sofisticados são indivíduos que valorizam os benefícios de exclusividade (n=37 clientes). Deve-se dar especial atenção ao “empacotamento” da oferta utilizando-se preferencialmente materiais distintivos. Sentem-se reconhecidos quando convidados para eventos e shows. Normalmente ficam desconfortáveis para tratar sobre finanças. Seu gerente deve ter boa apresentação, conhecer sobre generalidades (temas não financeiros de interesse do interlocutor) e é aconselhável não utilizar termos técnicos demais. Quando reconhecem os conceitos de exclusividade em um banco *Private* tendem a se tornar clientes fiéis, mesmo que a performance dos investimentos esteja abaixo das metas acordadas.

O modelo de segmentação de 2ª ordem proposto é relevante porque absorveu informações sobre o relacionamento dos clientes com seu banco tanto no aspecto transacional quanto em relação à consultoria financeira, transformando-as em base de conhecimento que pode servir adequadamente ao modelo de negócios *Private*, além de refinar o modelo majoritariamente praticado pelos bancos que é de segmentar por valor disponível para investimento.

Por tratar-se de base *post hoc*, esse conhecimento adquirido oferece poder preditivo sobre o comportamento futuro dos clientes, permitindo o desenvolvimento de ações de marketing que contribuem para antecipar o atendimento às suas necessidades e desejos resultando, dessa forma, na obtenção de sinergia entre os diversos compostos dos planos de marketing, em ganhos para a instituição e satisfação para os clientes. A aplicação correta e abrangente dentro da organização é primordial para o sucesso da do modelo de segmentação proposto.

5 Conclusão

O objetivo da presente pesquisa foi desenvolver e validar uma base *post hoc* e multidimensional de segmentação de clientes para o mercado de *Private Banking* por meio da identificação dos benefícios procurados e que são determinantes na escolha de um banco *Private*. Como este mercado já segmenta seu público por volume de recursos investidos (segmentação de 1ª ordem), o modelo propôs um refinamento por meio do desenvolvimento de segmentação de 2ª ordem, por benefícios.

A alocação de grupos de pessoas que procuram os mesmos benefícios determinantes (comportamento homogêneo) formando segmentos que se mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis resultam em base de segmentação eficaz e apta a ser trabalhada pelos programas de marketing. Nesta pesquisa, estes atributos foram verificados e encontrados no modelo de segmentação por benefícios proposto.

O modelo proposto é relevante no aspecto comercial, em especial para as instituições financeiras, porque pode se tornar uma alternativa às bases de segmentação até então existentes. Após identificados os benefícios procurados para a escolha de um banco *Private*, aqueles que são diferenciadores na oferta e que resultaram na base de segmentação proposta, os bancos podem desenvolver estratégias de atendimento e desenvolvimento de novos produtos e serviços, ganhar mais eficiência nas campanhas de comunicação e posicionamento e se beneficiar do maior conhecimento de seus clientes com vistas a adquirir maior competitividade.

Este artigo se mostra relevante para o meio acadêmico, pois pesquisa na área pouco explorada de *Private Banking*, o mercado de luxo e alta renda. Além disto, utilizou modelos pouco cultivados: segmentação por benefícios e implementação de base de segmentação com análise *post hoc* e multidimensional. Por fim, disponibilizou novo instrumento de mensuração para estudos sobre segmentação no mercado brasileiro: o questionário de

benefícios procurados para a escolha de um banco *private* que foi desenvolvido, testado e validado na presente pesquisa.

Uma limitação deste trabalho é a dificuldade em obter adesão a pesquisas pelo público detentor de grandes fortunas e que são atendidos pelos bancos *Private*. Outra limitação é quanto à generalização dos resultados da pesquisa. Apesar da amostra ter sido definida de forma probabilística e ter abarcado clientes de todo o país, ela se restringiu apenas a uma instituição financeira, condição que impede que as conclusões aqui obtidas sejam generalizadas. Tais limitações não invalidam os resultados encontrados e sua relevância para o meio acadêmico e comercial.

Este estudo vislumbra diversos desafios. Às instituições financeiras cabe o pioneirismo inovador de testar o modelo proposto. Aos profissionais de marketing, incentivar a discussão e adoção das práticas aqui descritas, não as limitando somente ao mercado de bancos *Private*. Outros segmentos dos bancos, tais como investidores pessoas físicas de varejo e afluentes, além de outras áreas de negócios do setor financeiro, tais como gestores independentes e corretoras de valores, podem se valer da aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Diversos setores não financeiros também podem se beneficiar da presente pesquisa. O uso em outras áreas ampliaria seu alcance e abrangência. Esses movimentos, se implementados no futuro terão, como principal atributo, testar, validar, aperfeiçoar ou refutar os resultados deste estudo no meio comercial.

Também para o meio acadêmico, sugestões de novos estudos podem ser indicados. O instrumento para mensuração da segmentação por benefícios para o segmento de clientes *Private* foi totalmente desenvolvido nesta pesquisa. Portanto, novas aplicações são extremamente necessárias. Outra sugestão seria realizar análises comparativas com outras formas e modelos sobre segmentação por benefícios existentes, em áreas financeiras e não financeiras, com vistas a encontrar pontos em comum e que possam refinar os diversos instrumentos existentes.

Por tratar-se de público de elevado poder aquisitivo e que se comporta cada vez mais como um consumidor global, pesquisas futuras poderiam verificar se os perfis identificados neste estudo são encontrados em indivíduos do mesmo segmento em outros países.

Essas novas aplicações possivelmente podem contribuir com a ampliação dos conhecimentos da academia sobre segmentação, comportamento do consumidor do segmento de luxo e alta renda e clientes bancários. Especificamente para o presente estudo, tais iniciativas também contribuem para testar, validar, aperfeiçoar ou refutar os resultados encontrados.

Referências

- ABRATT, R.; RUSSEL, J. Relationship marketing in *private* banking in South Africa. **International Journal of Bank Marketing**, v. 17, n. 1, p. 5-19, 1999.
- ALFANSI, L.; SARGEANT, A. Market segmentation in the Indonesian banking sector: the relationship between demographics and desired customer benefits. **International Journal of Bank Marketing**, v. 18, n. 2, p. 64-74, 2000.
- ALMEIDA, A. R.; BOTELHO, D. Construção de questionários. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 90-108.
- BALASSIANO, M. Estudos confirmatórios e exploratórios em administração. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 109-128.

- Boston Consulting Group. **Global wealth manager benchmarking**. Trabalho não publicado. 2009.
- BRUNER II, G. Combating scale proliferation. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing**, v. 11, p. 362-372, 2003.
- CHURCHILL, G. A. JR. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. XVI, p. 64-73, 1979.
- DEVELLIS, R. F. **Scale Development: theory and applications**. Sage Publications, 1991.
- DOYLE, P. Managing the market mix. In: BAKER, M. (Org.) **The Marketing Book**. London: Heinemann, 1987.
- FERREIRINHA, C. Crescimento moderado no mercado do luxo no Brasil. Abr., 2009. Disponível em <http://www.lvba.com.br/novo/imprensa/imprensa.php?p=1122>. Acesso: 1 dez 2009.
- FOEHN, P. Client valuation in *private* banking: results of a case study in Switzerland. **Journal of Managing Service Quality**, v. 14, n. 2/3, p. 195-204, 2004.
- FOEHN, P.; BAMERT, T. *Private* banking – den snob-appeal pflegen. **Die Schweizer Bank**, v. 23, n. 12, p. 29-30, 2002
- GREEN, P. E. A new approach to market segmentation. **Business Horizons**, n. 20, p. 61-73, 1977.
- GWIN, J. M.; LINDGREN, J. H. Bank market segmentation: methods and strategies. **Journal of Retail Banking**, v. 4, n. 4, p. 8-13, 1982.
- HAIR, J. F. Jr; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALEY, R. I. Benefit segmentation: a decision-oriented research tool. **Journal of Marketing**, v. 32, p. 30-36, jul. 1968.
- _____. Beyond benefit segmentation. **Journal of Advertising Research**, v. 11, n. 4, p. 3-8, ago. 1971.
- _____. Benefit segmentation: 20 years later. **The Journal of Consumer Marketing**, Santa Bárbara: MCB University Press, v. 1, n. 2, p. 5-13, 1983.
- _____. Benefit segments: backwards and forwards. **Journal of Advertising Research**, v. 24, n.1, p. 19-25, fev/mar. 1984.
- HARRISON, T. S. Mapping customer segments for financial services. **International Journal of Bank Marketing**, v. 12, n. 8, p. 17-25, 1994.
- HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MACHAUER, A.; MORGNER, S. Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes. **International Journal of Bank Marketing**, v. 19, n. 1, p. 6-17, 2001.
- MACDOUGALL, G. H. G.; LEVESQUE, T. J. Benefit segmentation using service quality dimensions: an investigation in retail banking. **International Journal of Bank Marketing**, v. 12, n. 2, p. 15-23, 1994.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**, Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINHAS, R. S.; JACOBS, E. M. Benefit segmentation by factor analysis: an improved method of targeting customers for financial services. **International Journal of Bank Marketing**, v. 14, n. 3, p. 3-13, mar. 1996.
- MOURA, M. C. **Modelo para segmentação por benefícios de consumidores bancários pessoas físicas** – uma aplicação em São Paulo. 2005. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- MYERS, J. H.; ALPERT, M. I. Determinant buying attitudes: meaning and measures. **Journal of Marketing**, v. 32, p. 13-20, out. 1968.

PERREAULT, William D. Jr.; MCCARTHY, Jerome. **Basic marketing: a global-managerial approach**. Homewood: Irwin, 1996.

COLLINS, R. H. Bootstrap benefit segmentation as an experiential learning activity. **Journal of Marketing Education**, v. 21, n. 1 p. 34-43, 1999.

SCHIBROWSKY, J. A.; PELTIER, J. W.; COLLINS, R. H. Bootstrap benefit segmentation as an experiential learning activity. **Journal of Marketing Education**, v. 21, n. 1 p. 34-43, 1999.

SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative market strategies. **Journal of Bank Marketing**, p. 3-8, 1956.

TAPPING HUMAN ASSETS TO SUSTAIN GROWTH. **Global Wealth 2007**. Boston Consulting Group. EUA: 2007.

TERRA, Thiago. Pesquisa aponta nova postura dos consumidores alta renda. **Revista Mundo do Marketing**, setembro, 2008. Disponível em <www.mundodomarketing.com.br>

TINSLEY, H. E. A.; TINSLEY, D.J. Uses of factor analysis in counseling psychology research. **Journal of Counseling Psychology**, n. 34, p. 414-424, 1987.

TOMANARI, S. A. A. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida (segmentação psicográfica)** – um estudo exploratório. 2003. 464 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 2003.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.