

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Anderson Jacon

**AMPLIAÇÃO DA BASE DE CLIENTES PESSOA FÍSICA:
ESTUDO DE CASO DE UMA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL S/A**

Porto Alegre (RS)

2007

Anderson Jacon

**AMPLIAÇÃO DA BASE DE CLIENTES PESSOA FÍSICA:
ESTUDO DE CASO DE UMA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL S/A**

**Trabalho de conclusão de Curso de
Especialização em Gestão de Negócios
Financeiros, apresentado ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.**

**Profº Orientador Profº Luiz Antonio Slongo
Profº Tutor Martin De La Martinière Petroll**

Porto Alegre (RS)

2007

Anderson Jacon

**AMPLIAÇÃO DA BASE DE CLIENTES PESSOA FÍSICA:
ESTUDO DE CASO DE UMA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL S/A**

Confirmamos a aprovação por todos os membros da Banca Examinadora e homologada como pré-requisito à obtenção de aprovação ao Curso de Especialização de Gestão em Negócios Financeiros realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Data: _____ / _____ / _____

Nota Final: _____

Banca Examinadora:

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

Prof.(a) – Nome: _____

Assinatura: _____

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”.

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua grandeza.

Ao Banco do Brasil S.A. pelas condições oferecidas para que a participação do curso fosse possível e sua conclusão obtivesse êxito.

Ao Prof^o Martin De La Martinière Petroll pelos ensinamentos, apoio decisivo, confiança depositada e orientação segura.

A minha esposa Thânia e demais familiares pela compreensão, apoio e estímulo.

Ao colega César Roberto Divardin pelo apoio e ensinamentos.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

RESUMO

A conquista de novos clientes, o aumento da base de atuação e a fidelização dos clientes já internalizados, pode-se dizer que estes objetivos cada vez mais são buscados pelas instituições financeiras, e no Banco do Brasil não é diferente. Esta Empresa Bicentenária procura constantemente o incremento de sua base de clientes, pautado inclusive recentemente pelo projeto BB 200 anos, onde se almeja o atingimento de 30 milhões de clientes. O presente trabalho apresenta mais especificamente as influências regionais na estratégia de crescimento de clientes na agência Jardim Sabará, na cidade de Ponta Grossa (PR), e o ambiente onde está inserida. Compararam-se os dados estatísticos da população do Bairro Jardim Santana do Sabará com os dados estatísticos dos clientes atuais da agência e pode-se observar que as condições ambientais têm influência direta nas estratégias de ampliação de base, mesmo sendo a única Instituição Bancária a atender a região. Concluiu-se que, das principais características, com impacto direto ao incremento de novos correntistas, são os indicadores salariais dos moradores da região, de baixo poder aquisitivo, muito próximos das características dos clientes já internalizados da agência.

LISTAS

Quadro 1	Principais Variáveis de Segmentação para o Mercado Consumidor.....	23
Quadro 2	Banco do Brasil S/A – Informações Contábeis.....	29
Quadro 3	Habitantes da Região por Faixa Etária.....	47
Quadro 4	Cientes Encarteirados da Agência por Faixa Salarial.....	49
Quadro 5	Habitantes por Faixa Salarial.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1	CONCEITOS DE MARKETING.....	12
2.1.1	Mix de Marketing.....	13
2.2	MARKETING APLICADO AO SETOR DE SERVIÇOS.....	14
2.3	ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	17
2.3.1	Canais de Distribuição.....	18
2.3.2	Estratégia de Segmentação de Mercado.....	21
3	MÉTODO.....	27
3.1	O BANCO DO BRASIL EM GRANDES NÚMEROS.....	28
3.2	A METODOLOGIA UTILIZADA.....	29
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
4.1	A SEGMENTAÇÃO PESSOA FÍSICA NO BANCO DO BRASIL.....	31
4.1.1	Caracterização dos Segmentos.....	32
4.1.2	Relacionamento com Clientes.....	36
4.1.3	O Modelo de Pontuação de Clientes.....	39
4.1.4	Caracterização dos Níveis de Relacionamento.....	40
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AGÊNCIA JARDIM SABARÁ (PR).....	44
4.2.1	Estrutura da Agência Jardim Sabará.....	44
4.2.2	Caracterização do ambiente de localização da Agência.....	46
4.2.3	Comparativo Salarial Agência Jardim Sabará X Censo IBGE 2000.....	48
5	CONCLUSÕES.....	52
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54

1. INTRODUÇÃO

A concorrência cada vez mais acirrada e a busca crescente de rentabilidade por parte das empresas vêm influenciando as estratégias de mercado, no sentido de buscar compreender o comportamento do consumidor e sua dinâmica mercadológica. Esse clima competitivo faz aumentar a importância do desenvolvimento de estratégias, que capacitem as organizações, não só a sobreviverem, como também a prosperarem em mercados turbulentos e freqüentemente hostis.

Diante das mudanças ocorridas, decorrentes de um contínuo processo de globalização, evolução constante da tecnologia e informática, além da expansão dos meios de comunicação, observam-se modificações na forma de ser, pensar e agir das pessoas, provocando reflexo imediato no comportamento dos consumidores.

Como não podia ser diferente, o segmento bancário vem se situando como um dos mais arrojados na busca de modernização. Além de outros objetivos, um dos grandes desafios das instituições financeiras é atrair novos clientes, além de reter e aumentar o relacionamento com os que já estão em sua base. Isso se torna uma tarefa complexa à medida que o aumento da eficiência por meio da ampliação da escala e redução de custos configura-se como outro grande desafio.

Tão importante como crescer, progredir e gerar progresso é desenvolver ferramentas para acompanhar os resultados. Embora existam dezenas de ferramentas de gestão que podem ser empregadas em praticamente todos os tipos de empresas, se não se buscar o entendimento a respeito de quem é o consumidor, viabilizando meios de entender o que ele quer, falar sua linguagem, lhe entregar produtos e serviços que o mesmo almeja, nenhuma forma de gestão trará resultados satisfatórios.

Paralelamente a outras formas de avaliação de resultados, algumas empresas do segmento financeiro utilizam o número de clientes por agência como medição de desempenho. Evolução dessa metodologia vem sendo adotada pelo Banco do Brasil e se constitui na média de clientes por funcionário da dependência. Essa forma busca eliminar distorções e injustiças que poderiam existir na sua falta, pois o número de funcionários é bastante variável nas diversas agências do país.

Neste contexto de mudanças e necessidade de crescimento, as instituições financeiras precisam constantemente avaliar sua situação no mercado e seus públicos-alvos.

Historicamente, a partir de 1994, com a instalação do Plano Real, a estabilidade da economia brasileira impactou a capacidade de geração de recursos pelas instituições financeiras, anteriormente beneficiadas pelas altas taxas inflacionárias. Na busca por fontes de receitas que pudessem substituir o *floating* ocorreram importantes reestruturações nas organizações financeiras. Parte da ênfase dada às estratégias financeiras foi transferida para estratégias mercadológicas.

O elevado grau de exigência dos consumidores, muito informados e conhecedores dos seus direitos, foi favorecido pela diversidade de opções existentes no mercado. Esse fato foi fortemente influenciado pela abertura do Brasil ao capital internacional, que possibilitou o ingresso de grandes bancos estrangeiros acirrando ainda mais a concorrência no mercado nacional.

Assim, é constante o esforço para retenção e fidelização dos clientes já internalizados, que devem ter suas necessidades satisfeitas gerando parcerias rentáveis e duradouras. Paralelamente, o mercado financeiro vem se valendo cada vez mais de estratégias de marketing para incrementar sua base de clientes, atuando de forma agressiva para conquistar clientes da concorrência, bem como bancarizar a parcela da população que ainda não utiliza os serviços do sistema.

O presente trabalho busca apresentar os obstáculos em que os administradores da agência Jardim Sabará do Banco do Brasil S/A, localizada na cidade de Ponta Grossa (PR), vem se deparando, para que os esforços de rentabilização, fidelização e principalmente de incremento da base de clientes pessoas físicas da agência venham a apresentar valores satisfatórios de crescimento, de acordo com os planos de mercado definidos pelas diretorias do Banco do Brasil. Cabe ressaltar que são computados nas estatísticas apenas os clientes detentores de Contas Correntes Especiais e conseqüentemente sem restrições cadastrais que produzam eventuais cancelamentos destas.

Especificamente, a localização da agência Jardim Sabará, na cidade de Ponta Grossa (PR) em comparação às demais agências do Banco do Brasil na cidade e

também às demais Instituições Financeiras concorrentes deve ser considerado nos estudos de ampliação de base, principalmente pelos indicadores sociais dos habitantes da região.

Diante das características próprias da região, mesmo sendo a única Instituição financeira nestas condições na cidade, como se pode diagnosticar o perfil dos clientes atuais, e seus impactos para a ampliação das contas correntes pessoas físicas potenciais da agência Jardim Sabará (PR), do Banco do Brasil S.A.?

Corroborado com o problema de pesquisa, os objetivos do presente estudo são:

Objetivo Principal:

Analisar como o perfil dos clientes atuais afeta as ações para ampliação das contas correntes pessoas físicas potenciais da agência Jardim Sabará (PR), do Banco do Brasil S.A.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar a base atual de clientes Pessoa Física da Agência Jardim Sabará (PR), sua localização e as características locais;
- Identificar alternativas de ações para ampliação da base de clientes pessoas físicas.

Evidencia-se aqui, neste estudo o que pode ser realizado pelo corpo de funcionários da agência em questão para o crescimento de clientes bancarizados, vinculados ao Banco do Brasil, na região da cidade de Ponta Grossa (PR), totalmente desprovida de concorrentes financeiros.

Tal análise faz-se necessária, conforme citou-se anteriormente, pelas pressões constantes e significativas recebidas pelos administradores da agência oriundas dos órgãos superiores (Diretorias e Superintendências) há alguns anos, pelo crescimento abaixo do esperado de clientes pessoa física em comparação a dados estatísticos das demais agências do BB, tanto em Ponta Grossa, como nas demais cidades e estados.

Considera-se que as condições populacionais em torno da dependência são aspectos relevantes, que devem ser levados em consideração pelo crescimento de clientes pessoa física numa velocidade menor comparativamente, levando-se em conta itens como, rendimentos, habitação e distância do centro de Ponta Grossa (PR). Diante da apresentação de dados estatísticos dos moradores da região é possível averiguar os aspectos que prejudicam a expansão.

A região possui vários núcleos habitacionais, muitos oriundos de programas governamentais da habitação, daí pode-se considerar como área residencial de baixo poder aquisitivo, mas também possui fortes traços comerciais, com várias pequenas empresas, em apoio principalmente à atividade dos transportes, graças à região possuir acesso ao Norte e Oeste do Paraná. Desenvolveu-se este trabalho através do método de estudo de caso, estrutura mais indicada quando se deseja analisar um determinado fenômeno. Foi utilizada abordagem de análise quantitativa, sendo verificados dados secundários provenientes tanto internamente, ou seja, dados da agência Jardim Sabará quanto dados externos encontrados junto a Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, a Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa e ao IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), os quais, de forma imprescindível, completaram o presente estudo.

Esta monografia está composta por quatro capítulos, sendo o primeiro a introdução. Já no segundo bloco, será apresentada a fundamentação teórica, direcionada principalmente a questões de marketing. No terceiro bloco, será a vez da descrição do Banco do Brasil, sua forma de atendimento Pessoa Física e também a explanação e aprofundamento sobre os dados da agência Jardim Sabará. Também foram analisados os cruzamentos dos dados estatísticos obtidos, com os clientes encarteirados. Finalmente no quarto bloco apresentar-se-á uma conclusão sobre o estudo, além das limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordadas algumas definições na área de marketing e que são conceitos diretamente relacionadas ao assunto desenvolvido por este trabalho. Sabe-se que o desenvolvimento de estruturas de marketing são imprescindíveis para o sucesso de uma organização e, pressupõe-se como uma orientação atual do ambiente externo para o ambiente interno, ou seja, a identificação e análise do mercado, das necessidades dos clientes e cujas satisfações retornam a empresa em forma de lucros. Além disso, a constante procura pela satisfação dos clientes e a cultura de marketing de uma empresa, são responsabilidade de todos os funcionários. Portanto, serão apresentados neste tópico alguns conceitos de marketing, a definição da teoria de marketing aplicado ao setor de serviços e finalizando a estratégia de marketing.

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Dentre as diversas definições de marketing e sua evolução, citam-se duas que, ao ver do pesquisador do presente estudo, tanto pelo conhecimento e gabarito dos estudiosos que as formularam, como pela sua abrangência, optou por adotar: A primeira, proferida por Cobra (2001) apresenta que o marketing é uma atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através principalmente dos processos de troca.

A segunda definição, feita por Grönroos (1993, p. 173), afirma que o “marketing parece girar em torno dos relacionamentos com o cliente, onde os objetivos das partes envolvidas se encontram através de vários tipos de troca. Os relacionamentos com o cliente são a chave deste conceito”. As trocas ocorrem com a finalidade de estabelecer e manter esses relacionamentos, a longo prazo.

As definições citadas acima foram priorizadas neste trabalho motivado por um item importantíssimo em que se baseiam: a construção de relacionamentos com o cliente. Basicamente pode-se observar que, relacionamentos estreitos e duradouros alcançados, provavelmente levarão a transações contínuas e lucrativas, ou seja, seriam os objetivos perseguidos pelas instituições, manutenção e rentabilização da base atual

de clientes. Com uma base sólida, o trabalho de desenvolvimento no incremento desta base com certeza será facilitado, principalmente pela colaboração dos clientes já internalizados, que automaticamente realizam um trabalho de marketing a favor da instituição.

2.1.1 Mix de Marketing

Kotler e Armstrong (2003) definem mix de marketing como sendo um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa se utiliza para produzir respostas que deseja em um determinado mercado-alvo. Consiste em tudo que a empresa procura realizar para influenciar a demanda de seu produto.

As possibilidades são agrupadas nos grupos de variáveis conhecidas como os '4Ps': produto, preço, praça e promoção. E para atingir o consumidor é grande o desafio do marketing (Cobra 1986). Apresenta-se a seguir, uma breve descrição destas variáveis correlacionadas. A variável *produto* ou serviço deve ser ofertado e que atendam os desejos e anseios dos consumidores, sendo oferecidos em um *ponto* ou praça onde estão localizados os consumidores. É composta por: canais, cobertura, locais, estoque, transporte e logística. Mas para que estes produtos sejam aceitos, são necessários estímulos, é este o papel da *promoção*. Finalmente, o *preço* muitas vezes é a chave do negócio, sendo uma estratégia decisiva na venda.

Atualmente, em função de preocupações que sugerem que o conceito dos 4Ps leva em conta apenas o ponto de vista do vendedor, esse conceito evoluiu para o chamado 4Cs, citados e justificados por Cobra (2001): *Cliente*, pois mais importante que ter um produto ou serviço para ofertar, é ter um cliente para satisfazer. Muito se diz atualmente da retenção de clientes, aquela atuação para manter o cliente fidelizado e para isso, é preciso proporcionar diversas *Conveniências*, o segundo "C", pois o objetivo principal é tornar este cliente fiel, visto que cliente fiel é cliente satisfeito. Já a *Comunicação* é o momento da sedução que visa empolgar o cliente a comprar o serviço, sendo objetiva e clara. O último "C" é o *Custo*, que não deve estar acima das possibilidades e expectativas do comprador e viabilizar um projeto depende diretamente de um controle perfeito de custos.

2.2 MARKETING APLICADO AO SETOR DE SERVIÇOS

Kotler e Armstrong (2003) afirmam que não se deve limitar o conceito de produto a objetos físicos quando conceitua que um produto pode ser considerado qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfação de certas necessidades ou então desejos. O conceito de produto não se limita a objetos físicos, interpreta-se como o ponto mais importante de um produto é o serviço que lê presta (conceito ampliado de produto).

Ainda segundo os mesmos autores, os serviços podem ser considerados como produtos, pois são atividades ou benefícios oferecidos para venda, sendo essencialmente intangíveis e não resultando em posse de nada. Dentre outros, o autor cita como exemplo os bancos como fornecedores desses produtos.

Segundo Las Casas (2000) uma das definições mais objetivas para serviços é a de que são atos, ações e desempenho, ou seja, considera-se serviço qualquer atividade que seja agregada ou não à venda de um bem.

Pode-se apontar quatro características básicas na maioria dos serviços de acordo com Grönroos (1993, p. 38):

- Os serviços são mais ou menos intangíveis;
- Os serviços são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas;
- Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- O cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto;

Já para Cobra (2001), as características do setor de serviços são as seguintes:

a) intangibilidade, ou seja, um serviço pode ser mais intangível do que tangível; b) o relacionamento com clientes, muitos serviços não podem ser produzidos sem a presença e cooperação do cliente; c) a perecibilidade, já que os serviços não podem ser armazenados para consumo posterior; e d) a inseparabilidade, que define a importância do funcionário para o serviço.

Diante destas duas definições de autores distintos, não se pode deixar de compará-las, sendo que em ambas observou-se uma semelhança muito grande e, principalmente na participação do cliente como peça fundamental no processo de realização de qualquer serviço.

A atividade varejista é considerada por Las Casas (2000) como sendo, basicamente, de prestação de serviços, fazendo com que pertença ao setor terciário da economia. Nesse caso, muitas vezes os produtos oferecidos são os mesmos da concorrência fazendo com que grande parte da imagem (positiva ou não) da empresa feita pelo consumidor aconteça conforme o nível de prestação de serviços daquela ao consumidor. Portanto, há momentos em que a única forma possível de diferenciação está na qualidade dos serviços prestados.

Para que uma empresa varejista possa aproveitar seus serviços em busca de uma vantagem competitiva, Grönroos (1993, p. 100) apresenta que “devido às características da maioria dos serviços, existem, no entanto, três elementos básicos que, do ponto de vista gerencial, constituem o processo de serviços”. São eles: Facilidade de acesso ao serviço, que depende entre outras coisas, da quantidade de pessoal, habilidades, equipamentos, localização dos escritórios. Interação com a organização prestadora de serviços, ou seja, os clientes devem entrar em contato com os empregados, ajustar-se aos sistemas e as rotinas da organização. Tanto as interações humanas quanto com recursos físicos e sistemas, fazem parte da percepção do serviço. Já a participação do consumidor é caracterizada como o impacto do cliente sobre o serviço que ele recebe. Dependendo de quão bem o cliente esteja preparado e disposto a fornecer informações, ele pode ou não contribuir para a melhora do serviço.

Inseridos no segmento de serviços, encontram-se desde empresas mais simples, como pequenas empresas de reparos, serviços de manutenção e outras, até as grandes corporações do ramo de telefonia e bancário.

Cobra (1986) define o mercado para bancos como sendo aquele que, apesar de composto por pessoas, traz como requisitos consumidores que acumulem duas qualidades:

- a habilidade para comprar e
- a disposição para gastar.

Assim, para configuração de um mercado para bancos é requerida a existência de dinheiro para transações, isto é, consumidores com renda. Mas seria muito simplista se fosse só isso. É preciso, portanto, que existam esses consumidores e, mais importante, que tenham disposição para gastar ou, especificamente, aplicar.

Apesar de considerar-se a função de marketing, enquanto facilitadora de trocas, como única, independente do setor econômico ou tipo de empresa, Meidan (1984) afirma que a natureza dos bancos não pode ser tratada da mesma maneira que uma indústria. São vários os aspectos peculiares ao setor financeiro/bancário que podem diferenciá-lo dentro da própria área de serviços. Dentre esses aspectos, cita-se alguns a seguir:

Não possuem a totalidade, nem podem criar seu principal produto, que é também a sua matéria-prima básica: o dinheiro; um banco age apenas como agente catalisador da conversão das poupanças em investimentos, em termos macroeconômicos (FEITOSA, 1994, p. 34).

Dessa forma esse papel de intermediário financeiro resulta em dupla orientação para o mercado, decorrente de lidar com dois públicos, em princípios distintos, o de captação e o de crédito, mas que são, na verdade, interdependentes, na verdade constituídos dos mesmos clientes em diferentes momentos de sua existência.

Outro aspecto que difere os serviços financeiros em geral de outros tipos de indústrias é a obrigatoriedade assumida pelo banco de persuadir uma grande proporção de seus fornecedores para que os mesmos deixem seus recursos nas mãos do banco. Para atrair esses depósitos, é imprescindível que o banco preste serviços complementares ou acessórios.

Outro aspecto de diferenciação e característico do mercado bancário é a responsabilidade fiduciária do Sistema Bancário, ou seja, o impacto das ações dos bancos no futuro de seus clientes, ao se responsabilizarem pela guarda e proteção de seus recursos e aconselhamento em assuntos financeiros.

Sendo assim, pode-se observar a importância do marketing aplicado ao setor de serviços, especificamente na área bancária. As diferenças entre as instituições financeiras em razão das semelhanças de seus produtos e serviços é cada vez mais perceptível na qualidade dos serviços prestados.

No próximo item, será abordado como aplicar as definições de marketing, ou seja, definir mercados de atuação, identificados e avaliados. Assim ter-se-á uma estratégia de marketing, com base necessariamente nos objetivos gerais da empresa. Estas estratégias são consideradas imprescindíveis para que a empresa antecipe a

eventuais mudanças do mercado onde atua e conseqüentemente procure atingir sua posição de destaque.

2.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Apesar da importância do posicionamento mercadológico global das empresas e sua preocupação com o consumidor, na grande maioria dos casos a empresa não se encontra sozinha frente ao seu mercado. Sempre existirão outras empresas competindo pelo mesmo mercado e é certo que elas também consideram o consumidor na formulação de suas estratégias. A diferenciação surge então pelo modo como as empresas podem ser mais eficazes que suas concorrentes na disputa pelo mesmo mercado. São as estratégias competitivas que objetivam a obtenção de um diferencial junto ao mercado, ou seja, uma vantagem competitiva que venha a gerar fortalecimento de sua posição mercadológica (Porter, 1986).

Para Kotler e Armstrong (2003), estratégia de marketing define os princípios amplos pelos quais a organização espera realizar seus objetivos de marketing em um mercado selecionado. Ela é constituída pela apresentação dos seguintes elementos: mercado-alvo a atingir, o ambiente onde a empresa compete ou pretende competir, o posicionamento que a empresa vai adotar, linha de produtos ou serviços que a empresa oferecerá, a decisão e as estratégias do preço dos produtos e serviços, pontos de distribuição, características da força de vendas, propagandas a serem vinculadas, as estratégias de promoção de vendas, o processo de pesquisa e desenvolvimento dos produtos e serviços e, por último, as pesquisas de marketing a serem empreendidas com intuito de melhor conhecer o comportamento do consumidor (atual e potencial) e também monitorar a movimentação dos concorrentes.

No subcapítulo a seguir, será abordado em específico um item dos 4Ps, o *place* (em inglês), *praça* ou *distribuição* nas definições em português. A escolha da teoria deste é motivada pela importância da distribuição de um produto ou serviço para o consumidor, sendo que o elo de ligação entre a organização e o consumidor define-se como canal de distribuição. Num comparativo que será estudado no decorrer deste

trabalho, o canal de distribuição é um dos itens de dificuldade para o crescimento da dependência.

2.3.1 Canais de Distribuição

Las Casas (2000) considera a distribuição no composto de marketing envolvendo duas áreas de decisão: distribuição física e canais de distribuição. Com relação à distribuição física, ele considera as decisões sobre transportes, armazenagem e distribuição: enfim, a parte logística que envolve o produto. Ou seja, como os canais de distribuição relacionam as decisões referentes aos caminhos que os produtos devem seguir até chegar ao consumidor.

Segundo Kotler e Armstrong (2003) o papel desempenhado pelos canais de distribuição são apresentados a seguir:

- Informação: coletar e distribuir dados de pesquisas e conhecimento de mercado sobre agentes e forças presentes no ambiente de marketing necessários para planejar e ajudar as permutas;
- Promoção: desenvolver e disseminar mensagens persuasivas sobre uma oferta;
- Contato: descobrir e comunicar-se com compradores potenciais;
- Ajuste: modelar e adaptar a oferta às necessidades do comprador, inclusive atividades como fabricação, classificação, modelagem e embalagem;
- Negociação: chegar a um acordo sobre preços e outras condições de modo que a propriedade ou a posse da oferta possa ser transferida;
- Distribuição física: transportar e armazenar as mercadorias;
- Financiamento: obter e utilizar recursos para cobrir os custos do trabalho do canal;
- Riscos: assumir os riscos de executar o trabalho do canal, bens que podem deteriorar, ou ainda se tornarem obsoletos;

Pode-se dizer que as funções dos canais de distribuição direcionam praticamente para os entendimentos entre compradores e vendedores, sendo que a maioria das organizações utiliza-se de intermediários. Assim sendo, quando um canal

de distribuição é organizado e dotado de uma maior eficácia possível, é um excelente caminho para reduzir custos e aumentar os lucros, além da satisfação dos consumidores, o que contribuirá para uma imagem confiante e positiva da instituição.

Em relação aos canais de distribuição nos serviços bancários, inicialmente existiam agências, escritórios e postos bancários. Atualmente, porém, há um incremento do número de canais de distribuição, graças à telefonia e a internet. Mas deve-se estar ciente de que nem sempre a prestação de serviços de forma “virtual” é a melhor solução. Para enfrentar a concorrência, determinado banco pode ou deve ainda abrir pontos de venda em regiões onde a mercado a ser por ele explorado potencial (Cobra, 1986).

Cobra (1986) ao abordar os pontos de venda de serviços bancários brasileiros, relembra que os mesmos eram localizados inicialmente apenas em grandes centros urbanos. A evolução levou a disputa pela abertura de novos pontos-de-venda a vários bairros e até mesmo em quarteirões, o que se tornou crucial na conquista de mercado.

Em se tratando de empresas de varejo, um dos principais fatores de sucesso é, portanto, a sua localização. Por isso é tendo em vista os altos custos de construção ou arrendamento e aluguel, e seu impacto sobre os resultados dos varejistas, as decisões sobre localização estão entre as mais importantes tomadas pelos varejistas.

Dessa forma, é importante realizar uma análise detalhada da localização futura ou atual de determinado varejista, para tal Las Casas (2000) considera os seguintes aspectos:

a) Análise da comunidade:

Para a análise das comunidades, os principais aspectos a serem considerados são: consumidores, concorrência, fornecedores, veículos (mídias) disponíveis, base econômica da comunidade, concorrência presente e futura, disponibilidade de pontos, leis locais, serviços de suporte e tendências futuras.

b) Área de atuação:

Depois de estabelecida a comunidade, determina-se a área de atuação que pode ser em shopping centers, em áreas comerciais de centro e de bairros ou ainda em localização individual.

Além do centro das cidades, os distritos ou bairros secundários são áreas da periferia que concentram vários comerciantes, tornando ativo o comércio da região.

Quando o negócio permite, a localização isolada pode ser a melhor em muitos casos, pois não há concorrência e os aluguéis podem se tornar mais baratos.

Frisa-se, porém, que a escolha de uma dessas áreas depende da análise da comunidade tratada anteriormente.

c) Seleção do local:

Para a seleção do local, diversos são os itens a serem considerados, dos quais citam-se:

- Vizinhos,
- trânsito de maneira geral e de pedestres,
- estrutura existente,
- mix de lojas,
- visibilidade da loja, e
- estacionamento.

Dessa forma, salienta-se que aquela que poderá trazer sucesso para a organização orienta-se pelo melhor localização de acordo com o aspecto citado. Pode-se exemplificar, a localização de supermercados nas proximidades de paradas de ônibus nas zonas centrais das cidades, ou ainda, a localização do comércio nas principais vias de acesso centro-bairro de uma metrópole, pois alguns estudos já comprovam que os brasileiros realizam a atividade de consumo nos horários de final de expediente, ou seja, no retorno as suas residências. Sem dúvida, estes dois exemplos apresentados demonstram alguns casos de sucesso, mas não se pode afirmar que seja uma receita de sucesso, tudo dependerá também das demais variáveis citadas. Além disso, a localização deve estar orientada conforme o tipo de varejo que se deseja implantar.

Suprir o mercado significa estar próximo ao público consumidor-alvo. Da agência bancária ao posto de serviços automatizado, do tipo caixa automática ao banco 24 horas, a luta pela escolha adequada da localização é crescente e o direcionamento deste mercado. (Cobra, 1986).

O mesmo autor classifica os serviços, pela localização, em localização dispersa, concentrada ou irrelevante:

A localização dispersa é subdividida em dispersa institucional e operacionalmente, na qual são incluídos os serviços pessoais e domésticos como, provavelmente, os melhores exemplos de dispersão de serviço.

Como segunda subdivisão temos a dispersa operacionalmente e concentrada institucionalmente. A sede da instituição pode estar concentrada, mas sua operação precisa estar dispersa para facilitar a aquisição do serviço pelo consumidor. São incluídos os Bancos 24 horas, as máquinas automatizadas de transações bancárias distribuídas em vários pontos das cidades, ou seja, a conveniência para a disponibilização do serviço pela organização.

Já a localização concentrada, como acontece com certas agências de turismo e de passagens aéreas, serviços de consultórios médicos e advocacia tendem a ser concentrados, institucional e operacionalmente em determinadas áreas das cidades.

Por fim na localização irrelevante há situações em que a mobilidade do consumidor permite que ele vá até o serviço, sobretudo naqueles cuja demanda é esporádica e não depende de facilidade de acesso. Certas localizações tornam-se símbolo de status, particularmente em áreas de recreação, ou seja, independente da facilidade de acesso, o serviço é localizado e utilizado.

O próximo sub-item demonstrará os aspectos e definições sobre estratégias de segmentação de mercado, de acordo com o portal Wikipedia (<http://pt.wikipedia.org>) segmentar o mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas, que são segmentos. Em função da semelhança dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing, isto é, tendem a ter sentimentos e percepções semelhantes sobre um rol de marketing, composto para um determinado produto.

2.3.2 Estratégia de Segmentação de Mercado

O mercado é formado por diversos tipos de clientes, produtos e necessidades, cabendo aos profissionais da área determinar quais são os segmentos que oferecem melhor oportunidade para se alcançar os objetivos da empresa (KOTLER, 2003).

Para possibilitar o entendimento do comportamento dos consumidores, e finalmente o de cada indivíduo, muitas organizações baseiam suas estratégias no estudo de muitos consumidores que se comportam de maneira semelhante. Essa estratégia é conhecida como segmentação. A segmentação pode ocorrer em vários níveis: segmentos, nichos e indivíduos. Um segmento é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado; nicho é um grupo mais restrito de compradores, tipicamente um mercado e indivíduo é um segmento de um comprador.

Segundo Cobra (1986), a tarefa de identificação de grupos homogêneos de consumidores de serviços requer a análise através de bases conhecidas e outras novas de segmentação de mercado, já que as mudanças sociais, mudanças nos padrões de compra, nos estilos de vida e no comportamento geral dos consumidores interferem no processo de segmentação de mercado. Dessa forma, o autor elenca as seguintes bases mais conhecidas de segmentação:

1. *Localização geográfica* – os limites políticos de Regiões, Estados, Municípios, etc.;
2. *Características demográficas* – idade, sexo, raça, estado civil, ocupação profissional, tamanho da família;
3. *Características sócio-econômico-culturais* – classe social e econômica, educação, classe cultural, estilo de vida;
4. *Características psicológicas* – personalidade, crenças, atitudes, estilos de vida;
5. *Tipo de serviço* – benefícios ao consumidor, lealdade de marca, etc.;
6. *Comportamento do consumidor* – motivos de compra, influência de compra, razões de compra, etc.;
7. *Setor de atividades do comprador* – tipo de atividade, localização geográfica, disponibilidade financeira do usuário, etc.;
8. *Marketing mix* – segmentação pelo preço, pela marca, pela promoção de vendas, por canal de distribuição, etc.

Muitas bases ou variáveis podem ser usadas para segmentar um mercado, Kotler e Armstrong (2003) divide estas bases em dois grandes grupos: o primeiro grupo é composto pelas variáveis que representam as características do consumidor, que comumente utilizam variáveis geográficas, demográficas e psicográficas (estilo de vida e personalidade); o segundo grupo é representado pelas variáveis de respostas do consumidor diante do produto e/ou serviço, como: benefícios procurados, lealdade à marca e ocasiões de uso.

O Quadro 1 apresenta as principais variáveis utilizadas por Kotler e Armstrong (2003) na segmentação do mercado consumidor:

Quadro 1 – Principais Variáveis de Segmentação para o Mercado Consumidor

Segmentação	Descrição
Geográfica	País ou região mundial, região do país, estado ou cidade, porte da cidade, densidade, área.
Demográfica	Idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda (em valores monetários), ocupação, grau de instrução, religião, raça, nacionalidade.
Psicográfica	Classe social, estilo de vida, personalidade.
Comportamental	Ocasões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão, atitude em relação o produto.

Fonte: Kotler, Armstrong, 2003.

A seguir serão discutidas, brevemente, as variáveis citadas acima:

Segmentação geográfica: o mercado é dividido em grupos baseados em unidades geográficas diferentes, como: países, estados, regiões, municípios ou bairros.

Podem ser considerados como critério de análise o tamanho do país, cidade ou bairro, a concentração populacional, o clima entre outros.

Segmentação demográfica: o mercado é dividido em grupos baseados nas variáveis demográficas como idade, sexo, ciclo de vida da família, renda, ocupação, classe social, educação, religião, raça e nacionalidade. Os fatores demográficos são os mais utilizados para segmentar os grupos de consumidores. Isso porque as necessidades e desejos dos consumidores são muitas vezes associados às variáveis demográficas. Outro motivo é que as variáveis demográficas são mais fáceis de serem mensuradas ou verificadas do que outros tipos de variáveis. Os fatores demográficos utilizados na segmentação de mercado são:

- Idade – as necessidades e desejos dos consumidores mudam conforme a faixa etária. Algumas empresas oferecem diferentes produtos ou estratégias de marketing com o intuito de alcançar vários segmentos de idade.
- Estágio do ciclo de vida – em cada uma das fases da vida – infância, adolescência, jovens solteiros, jovens casados, casados com filhos pequenos, casados com filhos jovens, idosos – os consumidores diferem em suas necessidades e desejos, bem como no volume de recursos financeiros disponíveis, pois cada fase tem exigências distintas.
- Sexo – alguns setores segmentam utilizando-se da variável sexo, especializando-se em mercado-alvo específico. Bons exemplos são as boutiques femininas, o mercado GLS, etc.
- Renda – é muito utilizada pelos profissionais de marketing de produtos e serviços para estabelecer as estratégias de preços e concepção do produto ou serviço. É considerada como a variável que, tomada isoladamente, melhor explica o comportamento de compra dos indivíduos.
- Classe social – tem forte influência sobre o comportamento dos consumidores. Muitas organizações desenvolvem produtos/serviços específicos para uma determinada classe social.

Segmentação psicográfica – os compradores são divididos em grupos diferentes, baseados no estilo de vida e/ou personalidade. Simplificadamente podem ser entendidas como a segmentação que considera as atividades, interesses e opiniões dos indivíduos.

Segmentação comportamental – os compradores são divididos em grupos baseados em seu conhecimento, atitude, utilização ou resposta aos produtos e/ou serviços. Muitos profissionais acreditam que as variáveis comportamentais são o melhor começo para construir os segmentos de mercado. São elas:

- Segmentação por ocasião – os compradores podem ser agrupados conforme as ocasiões em que sentem a necessidade, compram ou usam o produto.
- Segmentação por benefícios – os compradores podem ser agrupados de acordo com os benefícios que eles buscam nos produtos e/ou serviços. Pode-se citar como exemplo: prestígio social, qualidade/durabilidade, conveniência, segurança.
- Status dos usuários – muitos mercados podem ser segmentados em não-usuários, usuários potenciais, usuários pela primeira vez e usuários reguladores do produto.
- Taxa de utilização – os mercados podem ser segmentados em pequeno, médio e grandes usuários. Em geral os grandes usuários representam pequena porcentagem do mercado total.
- Status de lealdade – o mercado pode ser segmentado baseando-se na lealdade dos consumidores. O marketing de relacionamento é uma estratégia de se conquistar a lealdade dos consumidores. Esta variável tem sido amplamente utilizada desde que pesquisadores e gerentes perceberam que, em geral, é mais vantajoso manter um consumidor do que conquistar um novo.
- Estágio de aptidão para compra – em certo momento, os indivíduos encontram-se em diferentes estágios para adquirir um produto e/ou serviço. Alguns não percebem o produto, outros o percebem; alguns estão informados; outros desejam o produto e outros possuem a

intenção de comprá-lo. O número relativo de cada estágio faz a diferença no desenvolvimento de um programa de marketing.

Kotler e Armstrong (2003), entre outros, define os seguintes critérios para ajudar na realização do processo de segmentação:

A mensuração, que significa a possibilidade de medir o tamanho, natureza e o comportamento de um segmento de mercado, sendo indispensável que as diferenças entre consumidores devem ser identificáveis e capazes de ser medidas. A acessibilidade em que as ações de marketing devem ter condições ou meios através dos quais possam alcançar os consumidores desse mercado. Já a substancialidade refere-se ao tamanho do segmento e poder aquisitivo suficiente para serem lucrativos e por último a congruência, que é o grau de ajuste entre os membros de um segmento.

Por fim, as alternativas que uma empresa possui para selecionar o mercado-alvo são três (Kotler e Armstrong, 2003):

- A concentrada, em que a empresa foca seu composto mercadológico para um segmento de mercado específico;
- A abordagem diferenciada, ou também denominada multisegmentada, na qual a empresa identifica segmentos no mercado e desenvolve diferentes programas para cada segmento, ou seja, desenvolve um mix mercadológico para cada segmento;
- A indiferenciada, em que não há reconhecimento dos diferentes segmentos de mercado. Adota-se, nesse caso, o marketing de massa, visando o mercado como um todo.

As estratégias de segmentação, com certeza terão sucessos nos resultados projetados desde que todos os funcionários estejam envolvidos no processo e compreendam a importância dos objetivos propostos, pois de nada adianta planejamentos e estratégias vencedores sem que implementação não seja adequada. No próximo capítulo, será demonstrada uma certa forma de estratégia de segmentação de mercado, onde se procura obter a expansão da base de clientes pessoa física de uma agência do Banco do Brasil, onde possui características próprias em razão de sua localização.

3 MÉTODO

O Banco do Brasil, a maior Instituição Financeira do país, presente em 3.100 cidades brasileiras e também em 22 países, com quase 200 anos de idade, no intuito do crescimento e manutenção do status de maior banco de varejo do Brasil, por exemplo, reconhecido como o Banco da Micro e Pequena Empresa, o Banco do Agronegócio, o Banco com maior participação no exterior, entre outras áreas de desempenho desejável. Em relação a este trabalho, com certeza a expansão da base de clientes Pessoa Física é um dos caminhos a serem trilhados e expandidos pela empresa para que esta posição seja mantida, mas convém lembrar que tradição e experiência podem ser importantes, mas não garantem o futuro de nenhuma empresa. Hoje estamos numa corrida em que apenas os primeiros, melhor dizendo: os mais rápidos e criativos conseguem sobreviver. Quem se acomodou e não percebeu os movimentos que ocorreram nesse cenário, provavelmente, neste momento deve ter entrado para a história. A questão de crescimento de base de clientes pessoa física foi o marco inicial desta pesquisa.

Foi desenvolvido um trabalho de análise de dados secundários junto a uma agência do Banco do Brasil, denominada Jardim Sabará, localizada na cidade de Ponta Grossa, no bairro que lhe empresta o nome. A cidade é dotada também de outras quatro agências do Banco do Brasil, entretanto, a agência em questão sofre uma pressão maior em relação às demais, pois a velocidade de crescimento de sua base de clientes Pessoa Física está num patamar abaixo das demais e do esperado pelos órgãos superiores, desta forma, será demonstrada no presente estudo, quais influências prejudicam sua expansão, bem como uma análise profunda da base já internalizada e quais estratégias são indicadas para implementação, o que poderia reverter esta situação indesejável.

Para isso foi elaborado um estudo de caso, justificado pela necessidade de uma pesquisa aprofundada em processos organizacionais e comportamento de indivíduos e grupos com grande variedade de fonte de evidências.

3.1 O BANCO DO BRASIL EM GRANDES NÚMEROS

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de Outubro de 1808 pelo então Príncipe D. João, quando o Brasil passou a ser sede da Coroa Portuguesa, atuando desde sempre como principal agente do desenvolvimento econômico e social do país.

Atualmente possui 15.133 pontos de atendimento, sendo 3.974 agências no território nacional, 41 dependências no exterior e parcerias internacionais. Possui em seu quadro 82.468 funcionários. A carteira de pessoas físicas atingiu em Março de 2007, 23 milhões de clientes.

O governo Federal detém o controle acionário do Banco do Brasil que opera como seu agente financeiro. Trata-se de uma empresa de economia mista, atuando como órgão de fomento do Estado. A partir de 1986 deixou de atuar com função típica de autoridade monetária, passando a funcionar como banco comercial em todos os segmentos do mercado.

Prosseguindo com seu processo de modernização, em 2001 foi aprovada nova configuração do conglomerado, buscando agilizar o processo decisório, dar transparência às ações e clareza em seu sistema de responsabilidades institucionais perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras do mercado (REIS, 2002).

A instituição vem sendo objeto de mudanças em resposta aos desafios da competição do setor. Grandes investimentos em tecnologia e capacitação de recursos humanos vêm sendo realizados. Os sistemas de acompanhamento e controle são objeto de constante atualização, visando aprimoramento das ferramentas de gestão.

Apesar de sua função social, já que 51% de suas ações pertencem ao governo federal, o Banco do Brasil posiciona-se no mercado como o maior banco de varejo do país. O incremento dos negócios e resultados, aliado a grande capilaridade de sua rede de dependências, transformaram a empresa em um concorrente poderoso para as demais instituições bancárias nacionais e internacionais.

Para melhor distribuir seus recursos materiais e acompanhar os resultados das estratégias e ações, o Banco do Brasil classifica atualmente suas agências em cinco níveis: I, II, III, IV e V. Dentro desta classificação interna, a agência Jardim Sabará, objeto de estudo, está enquadrada no nível II. Tal classificação foi obtida em Maio do

corrente ano, quando houve sua elevação do nível III para nível II, resultado da compilação de diversos resultados gerenciais, em itens pré-estabelecidos e priorizados.

Além do enquadramento em níveis, o banco leva em consideração a parametrização, relacionando o volume de produtos e serviços comercializados em relação ao número de funcionários da agência. Dessa forma, compara-se o desempenho das agências tanto com relação ao seu nível quanto à média de produtos vendidos em relação a parâmetros pré-estabelecidos.

Segue no Quadro 02 abaixo informações contábeis da empresa, obtidos junto ao portal Internet <<http://www.bb.com.br/portalbb/home2,102,102,1,0,1,6.bb>>, com base nos números até Março de 2007, disponibilizados pela Unidade de Relações com Investidores do Banco do Brasil S/A:

Quadro 2 – Banco do Brasil – Informações Contábeis

DADOS	VALORES
PESSOAL – Funcionários	82.468
PESSOAL – Estagiários	10.112
AGÊNCIAS NO PAÍS	3.974
AGÊNCIAS NO EXTERIOR	41
CARTÕES DE CRÉDITO (em milhões)	14,4
CONTAS CORRENTES PF (em mil)	22.993
CONTAS CORRENTES PJ (em mil)	1.581
TERMINAIS AUTO-ATENDIMENTO	39.765

Fonte: Banco do Brasil S/A – Relações com Investidores

3.2 METODOLOGIA UTILIZADA

A análise dos resultados que serão apresentados a seguir foram obtidos através do método de pesquisa que denomina-se Estudo de Caso, a estratégia preferida para pesquisas que colocam questões do tipo “como” e “por que”, onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos

contemporâneos. É o método utilizado quando o pesquisador deseja analisar um determinado fenômeno em uma organização. O estudo de caso é utilizado em algumas situações que se descreve: para estudar processos e comportamentos em seu contexto real, em situações que permitem a observação direta, sem interferência no fenômeno em estudo, ou em situações que ocorreram no passado recente; Para estudar, em profundidade, processos organizacionais e comportamentos de indivíduos e grupos, com grande variedade de fontes de evidência; Explorar processos organizacionais e novos comportamentos nas organizações, caracterizados pela inexistência de regras pré-estabelecidas; Estudo de comportamentos organizacionais informais, não usuais, em virtude da confiança que pode ser construída entre o pesquisador e os membros da organização e comparar processos organizacionais e comportamentos de indivíduos e grupos de diferentes organizações.

O método de estudo de caso é dividido em três formas: Exploratórios, Descritivo e Explanatório. O trabalho foi desenvolvido sob a forma descritiva, que tem como objetivo descrever de modo sistemático o fenômeno estudado na organização de referência, valendo-se de múltiplas fontes de dados e de diferentes métodos de coleta.

Foi definida a seguinte etapa do trabalho desenvolvido: O instrumento de coleta de dados utilizado foi através do levantamento de documentação da empresa e demais instituições. A tipologia dos dados obtidos são os denominados dados secundários, caracterizados pela obtenção a partir de fontes indiretas (relatórios, atas, instruções, planos, etc.). Deve-se ter certo cuidado na interpretação, em razão dos dados já se encontrarem estruturados com outros propósitos ou com base em outro contexto.

Estes dados secundários, conforme foi relatado no início deste trabalho, são oriundos da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, através de Agência de Fomento Econômico de Ponta Grossa (AFEPON), Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e também da Agência Jardim Sabará do Banco do Brasil S/A.

A técnica de análise utilizada na coleta de dados foi a análise de documentos, enquanto que a técnica para análise de dados é a análise de conteúdo, que permite resumir os dados e interpretar significados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através dos dados estatísticos dos habitantes da região Jardim Santana do Sabará e sua base de clientes pessoa física, desenvolveu-se uma análise comparativa com o intuito de obter justificativas para as ocorrências prejudiciais para a expansão dos clientes pessoa física.

Como o presente estudo procurou analisar o perfil e dados secundários dos clientes atuais afeta as ações para ampliação das contas correntes pessoas físicas potenciais da agência Jardim Sabará (PR), do Banco do Brasil S.A., a seguir são feitas às análises correspondentes ao objetivo principal, as quais abrangem também os objetivos específicos.

4.1 A SEGMENTAÇÃO PESSOA FÍSICA NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil desenvolveu uma estratégia de segmentação em que é aplicada a todos os clientes Pessoas Físicas vinculadas a agência do Banco do Brasil, ou seja, a classificação que apresentaremos a seguir é relacionada a todas as agências.

O processo foi iniciado a partir de 1997, quando o Banco do Brasil passou a implantar seu programa de segmentação do mercado de varejo de pessoas físicas. Tratou-se de um estudo conjunto de diversas áreas do banco, com suporte teórico-metodológico de uma empresa de consultoria francesa, a EuroGroup Consultores. Dessa maneira, é possível a adoção da melhor estratégia de atuação em cada segmento, o que é decisivo para que os clientes se tornem mais satisfeitos e com isso, mas fiéis à empresa, gerando resultados cada vez mais sustentados para o Banco.

À época, do total de clientes, foi selecionada uma amostra representativa de 92.000 clientes que possuíam contas correntes ativas em 450 agências. No período de um ano foi efetuado o acompanhamento da amostra em 122 variáveis, subdivididas em cadastrais – variáveis demográficas e comportamentais -, de consumo de produtos – comportamentais -, transacionais – utilização de canais como os de auto-atendimento, Internet, guichê de caixa – e rentabilidade.

O resultado desse estudo foram os segmentos comportamentais, uma abordagem de propensão de consumo e a previsão de comportamento de novos clientes. À época foram identificados sete segmentos, cujo comportamento de consumo abrange as principais variáveis eleitas como critério de estudo, atualmente são classificadas em cinco segmentos.

A classificação dos clientes é feita nos meses de janeiro e julho – (equivale ao início do período avaliativo) de forma automática, observando variáveis como:

- a) dados cadastrais;
- b) produtos e serviços consumidos;
- c) utilização de canais (agência, terminais de auto-atendimento, Internet, fone-fax, etc);
- d) valor de investimentos;
- e) tipo e número de operações realizadas;
- f) tempo de relacionamento com o Banco; e
- g) margem de contribuição.

Os objetivos da classificação de clientes em segmentos comportamentais tem por propósitos o conhecimento das necessidades do cliente, diferenciar ações de comunicação com o cliente, adequar portfólio de produtos e serviços, disponibilizar canais apropriados ao perfil do cliente e orientar a força de vendas.

Será demonstrada a seguir uma descrição completa sobre a forma de segmentação e atendimento dos clientes Pessoa Física no BB, em todas as suas agências de Varejo, posteriormente, será apresentado o resultado da aplicação destas regras na agência Jardim Sabará (PR) e conseqüente configuração das carteiras de clientes Pessoa Física criadas.

4.1.1. Caracterização dos Segmentos

O Banco do Brasil divide o mercado de pessoas físicas atualmente em cinco segmentos, resultantes dos estudos anteriormente citados, caracterizando-se por formarem grupos homogêneos. Por constituir-se numa poderosa ferramenta de apoio de que as agências dispõem para suas atividades de venda e para melhor

compreender nossos clientes, ela é de uso interno, ou seja, o cliente não precisa e não deve saber de que forma o classificamos. Na realidade, o que ele deve perceber é que suas necessidades estão sendo mais bem atendidas e que o Banco o está compreendendo melhor. Por se tratar apenas de uma classificação interna, não quantificamos os grupos por segmentos na agência, pois tal classificação apenas é direcionada para a forma de atenção dispensada a cada cliente e atingimento das expectativas tanto dos clientes quanto do conglomerado.

Os cinco segmentos comportamentais são: Empreendedor, Investidor, Pougador, Tomador e Básico, que aparecem na ordem de margem de contribuição proporcionada por cada um deles. Assim, o segmento 1 (empreendedor) é o que maior rentabilidade apresenta, até o de número 5 (básico) que responde pela menor rentabilidade.

Suas características estão relacionadas a seguir:

Segmento 1: “Empreendedor”

A renda média dos clientes deste segmento é de R\$ 2.900,00, renda mais elevada dos segmentos, integrado por grandes agricultores, profissionais liberais, empresários, comerciantes, bancários, empregados em empresas públicas e aposentados. Na maioria, os clientes possuem nível superior e faixa etária dominante de 35 a 55 anos. Os produtos e serviços consumidos pelos clientes do segmento estão associados a status, facilidade e comodidade de atendimento como débito programado em conta corrente, cartões de crédito, transações pela Internet, valorizam a capilaridade do BB (Terminais de Auto-Atendimento), planos de previdência privada e produtos de seguridade. Buscam, na maioria, proteção patrimonial, rentabilidade, agilidade e status.

É o mais rentável dos segmentos para o banco, apresentando maior consumo de produtos e serviços. Os clientes são exigentes, bem informados e críticos. Muitos deles são clientes de mais de um banco, apresentam bom nível de conhecimento de produtos bancários e comparam com a concorrência. Maiores valores de empréstimo e necessitam de orientação financeira.

Segmento 2: “Investidor”

A renda média dos clientes é de R\$ 2.300,00. Integra este segmento, trabalhadores de nível superior, grande número de pequenos produtores rurais, aposentados, médicos e advogados. É o segundo segmento com renda mais elevada, o nível de instrução predominante e, é superior e segundo grau. Faixa etária dominante de 35 a 55 anos é o segmento com maior número de pessoas acima de 65 anos. São clientes conservadores, predominantemente investidores e estabilizados financeiramente. Os principais produtos consumidos pelos clientes são relacionados a investimentos de altos valores, comparam rentabilidades, possuem muito tempo de conta, maiores consumidores de previdência. Alguns dos principais produtos consumidos pelos clientes são financiamentos, capitalização, débito programado em conta corrente, seguros e cartão de crédito. Buscam como benefícios principais à manutenção, elevação do status, são fiéis e exigentes, também são clientes multibancarizados.

Procuram valorizar confidencialidade, segurança, solidez, comodidade, transparência, competitividade no mercado, consultoria financeira, além de atendimento personalizado.

Segmento 3: “Poupador”

Clientes com renda média de R\$ 430,00, renda mais baixa dos segmentos. Profissões predominantes: Setor primário, estudantes e ocupações não informadas. Idade média de 43 anos Grande quantidade de clientes com profissões correlacionadas com agronegócios e pensionistas.

São previdentes e pouco bancarizados. Escolaridade vinculada ao ensino fundamental. Possuem pouco tempo de BB, possuem na maioria das vezes, cadastros incompletos e/ou desatualizados, caracterizam-se por poupadores de longo prazo, baixa movimentação em conta corrente e baixo índice de posse de cartão de crédito. Diante disso, não usam talões de cheque, não são tomadores de crédito e

desconhecem os produtos do banco. Como consumidores exigentes, também valorizam solidez, atendimento, agilidade, além da capilaridade do BB.

Segmento 4: “Tomador”

Possuem renda média de aproximadamente R\$ 770,00, escolaridade de ensino médio e fundamental, idade média de 39 anos. São servidores públicos, técnicos de nível médio e serviços gerais, trabalhadores assalariados, mini-produtores e pequenos produtores rurais. É característica deste segmento, cliente que demandam muito o crédito, são consumidores que realizam compras parceladas.

São na maioria das vezes multibancarizados, obtêm crédito em outros bancos, possuem altos índices de saques em cartão de crédito, ao contrário do segmento 3, não são poupadores, tampouco possuem grande tempo de conta.

Valorizam a simplicidade, tarifas menores, segurança, limite de crédito e apoio financeiro básico.

Segmento 5: “Básico”

O último dos segmentos possui uma grande concentração de jovens universitários e idosos, com escolaridade média no nível fundamental e renda de aproximadamente R\$ 500,00. São na maioria servidores públicos, estudantes, serviços gerais, assalariados e mini-produtores. Possuem pouca utilização do crédito, consumidores moderados, com baixa movimentação e posse de poucos produtos.

Ainda caracterizam-se por baixo conhecimento de produtos, serviços e tarifas bancárias, grande quantidade de recebedores de proventos em conta corrente, índice reduzido de investimentos, gastos em cartão de crédito e pequena quantidade de tomadores de crédito.

Procuram segurança, conforto, realização e abrangência da rede.

Os clientes que não se enquadram nos públicos-alvos serão classificados como “**não segmentável**”, esses clientes são enquadrados nos seguintes nichos:

Conta sem movimento, correntista de titularidade secundária, poupança sem movimento, poupador de titularidade secundária, beneficiário INSS, outros negócios com o BB e sem negócios com o BB.

Já os novos clientes, ao abrir uma conta, recebem automaticamente a denominação “**a segmentar**”. Posteriormente, na rodada automatizada (janeiro e julho) o sistema verifica se o tempo de relacionamento do cliente com o banco é superior a 6 meses de movimentação e o classifica em um dos 5 segmentos comportamentais. Isso ocorre, pois, só após 6 meses de movimentação, o conjunto de variáveis disponíveis é suficiente para classificá-lo em um dos 5 segmentos comportamentais.

Verificando como os clientes são classificados e estudando as características e orientações de cada segmento, a segmentação comportamental é utilizada para uma melhor definição das estratégias de abordagem, as ações e os produtos que devem ser oferecidos para cada um. Entretanto a descrição dos segmentos não dispensa o conhecimento individual dos clientes, principalmente, os que serão alvo de tratamento personalizado.

4.1.2 Relacionamento com Clientes

O relacionamento com clientes para o Banco do Brasil é um processo contínuo, onde são identificados valores a partir do ponto de vista dos segmentos de clientes e criados produtos e serviços orientados por esses valores. A resultante são benefícios tanto para os clientes – satisfação de necessidades e desejos – quanto para a empresa – lucros e imagem – culminando em uma parceria de longa duração.

Para o banco o modelo de relacionamento busca a fidelização dos clientes a partir de atendimento diferenciado, resultando em incremento de receitas e negócios. A partir do modelo é possível realizar redirecionamento de recursos humanos, físicos e tecnológicos para o atendimento, priorizando-se os níveis de interesse. São considerados clientes as pessoas físicas que possuem algum produto ou serviço no banco, detentor ou não de conta corrente.

A classificação do cliente é apenas um indicativo de seu potencial. O que efetivamente determina o tipo de relacionamento e os diferenciais de atendimento (ofertas de produtos e serviços) é a carteira ou grupo em que o cliente está incluído.

Os níveis de relacionamento apresentam diretrizes específicas, conforme a seguir:

a) Nível de Relacionamento A – clientes com investimentos iguais ou maiores que R\$ 1 milhão ou Renda Bruta Agropecuária (RBA) igual ou maior que R\$ 10 milhões/ano;

b) Nível de Relacionamento B – clientes com renda igual ou maior que R\$ 6 mil ou investimentos iguais ou maiores que R\$ 100 mil e menores que R\$ 1 milhão ou RBA igual ou maior que R\$ 1,5 milhão/ano e menor que R\$ 10 milhões/ano;

c) Nível de Relacionamento C – clientes com renda igual ou maior que R\$ 2 mil e menor que R\$ 6 mil ou investimentos iguais ou maiores que R\$ 20 mil e menores que R\$ 100 mil ou RBA igual ou maior que R\$ 120 mil/ano e menor que R\$ 1,5 milhão/ano;

d) Nível de Relacionamento D – clientes com renda menor que R\$ 2 mil ou investimentos menores que R\$ 20 mil.

Ao serem classificados nos Níveis de Relacionamento, os clientes são agrupados em diferentes “Categorias”, que indicam o motivo do cliente estar enquadrado em determinado Nível de Relacionamento:

a) Agroempresário Investidor Sofisticado: cliente correntista com RBA igual ou maior que R\$ 10 milhões e média de saldos diários (MSD) de investimentos igual ou maior que R\$ 10 milhões;

b) Agroempresário Investidor Private: clientes correntista com RBA igual ou maior que R\$ 10 milhões e MSD de Investimentos igual ou maior que R\$ 1 milhão e menor que R\$ 10 milhões;

c) Agroempresário Private: cliente correntista com RBA igual ou maior que R\$ 10 milhões;

d) Investidor Sofisticado: cliente detentor de conta corrente ativa com MSD de investimentos igual ou maior que R\$ 10 milhões;

e) *Investidor Private*: cliente detentor de conta corrente ativa com MSD de investimentos entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões;

f) *Poupador Sofisticado*: cliente sem conta corrente, com MSD de investimentos igual ou maior que R\$ 10 milhões;

g) *Poupador Private*: cliente sem conta corrente, MSD de investimentos entre R\$ 1 milhão e R\$ 10 milhões;

h) *Potencial Private*: cliente identificado externamente como Private, mas sem investimentos no Banco do Brasil para caracterizá-lo como tal (restrito aos Escritórios Privates);

i) *Agroempresário*: cliente correntista que possui RBA;

j) *Correntista Renda e Investimento*: cliente detentor de conta corrente ativa, que atende aos critérios de renda e de investimentos para ser classificado no Nível de Relacionamento;

k) *Correntista Investimento*: cliente detentor de conta corrente ativa e que atende somente ao critério de investimento;

l) *Correntista Renda*: cliente detentor de conta corrente ativa e que atende somente ao critério de renda;

m) *Correntista sem Renda Informada*: cliente detentor de conta corrente ativa sem informação de renda no cadastro (somente para o NR D);

n) *Cliente Renda e Investimento*: cliente sem conta corrente, que atende aos critérios de renda e investimento;

o) *Cliente Investimento*: cliente sem conta corrente que atende ao critério de investimento;

p) *Cliente Renda*: cliente sem conta corrente que atende ao critério de renda;

q) *Cliente sem Renda Informada*: cliente sem conta corrente, com posse de algum produto e sem informação de renda no cadastro (restrito ao NR D);

r) *Formador de Opinião*: clientes que a agência tem interesse em incluir nas carteiras Estilo ou Exclusivo e que não atendem aos critérios dessas carteiras (restrito aos NR B e C).

4.1.3 O Modelo de Pontuação de Clientes

Refere-se à atribuição de pontos diferenciados por cliente, considerando o potencial de negócios (valores de renda, investimentos e renda bruta agropecuária – RBA) e o Estágio de Relacionamento do cliente com o Banco. Representam a intensidade do cliente com o Banco e são definidos de acordo com o retorno financeiro do cliente.

Implantado recentemente em Junho de 2007, e que vai determinar a quantidade de clientes para cada carteira (tema a ser abordado no próximo tópico)

Descrevemos a seguir, os conceitos adotados pelo BB para cada estágio:

a) Atração: é o estágio da conquista, que é imprescindível para o crescimento da empresa e para a renovação de sua base de clientes. Entretanto, deve levar o menor tempo possível, porque requer investimento num período em que não se tem a contrapartida da rentabilidade.

b) Ativação: estágio de habilitar o cliente a operar com o Banco e consumir seus produtos e serviços. Neste estágio, os clientes apresentam alto potencial de crescimento em negócios, sendo necessário reforço nos contatos pessoais e no relacionamento.

c) Rentabilização: é um estágio de desenvolvimento do relacionamento cliente-Banco e de incremento de receitas, complementando o portfólio com ofertas de produtos e serviços adequados ao perfil do cliente. Neste estágio, os clientes ainda apresentam potencial de crescimento em resultados financeiros e de aumento do volume dos negócios que já possuem. A demanda por atendimento pessoal ainda é significativa, com suporte de oferta ativa da Central de Atendimento BB.

d) Fidelização: é o estágio de valorizar e proteger a base de clientes. No estágio de fidelização, o esforço do Banco é voltado para a satisfação do cliente e para a oferta de produtos e serviços fidelizadores, possibilitando um relacionamento de longo prazo e com resultados crescentes. O atendimento pessoal ainda é necessário para ações de vendas, assessoria/orientação financeira e operacionalização de determinados serviços.

e) *Manutenção*: estágio de preservar e manter o relacionamento no longo prazo com o cliente, de forma a prolongar ao máximo sua capacidade de gerar lucro. É fundamental a atuação do Banco por meio de contatos periódicos e atendimentos pontuais (pessoais ou automatizados), sustentando os resultados adquiridos. Neste estágio, a rentabilidade do cliente e os negócios realizados atendem às expectativas do Banco. Não requer esforço de venda, porém, é importante o funcionário prestar uma assessoria/orientação financeira, além de operacionalizar determinados serviços, conforme as necessidades do cliente.

Para definir o Estágio de Relacionamento do cliente com o Banco são consideradas duas variáveis: a margem de contribuição observada e a posse de produtos observada. Após a verificação do potencial de negócios (valores de renda, investimentos e RBA) e o estabelecimento do estágio de Relacionamento, o cliente receberá uma pontuação, que será utilizada na formação das carteiras e grupos negociais.

Para a pontuação dos clientes, são considerados os estágios de relacionamento do cliente no BB: Ativação, Rentabilização, Fidelização e Manutenção. Nos estágios iniciais (Ativação e Rentabilização), a pontuação é mais alta, diminuindo na medida em que o cliente avança para os estágios de fidelização e manutenção. Isso se deve ao fato de que, no estágio de ativação, o esforço de vendas e a participação do Gerente na abordagem ao cliente é maior, enquanto que, no estágio de manutenção, sua atuação é muito mais de conservar e preservar o relacionamento com o cliente.

Exceção aos clientes do Nível de relacionamento A, que não possuem pontuação diferenciada de acordo com os Estágios de Relacionamento, sendo as mesmas em todas elas e também aos clientes agroempresários com RBA igual ou superior a R\$ 120 mil, de acordo com o seu potencial de negócios.

4.1.4 Caracterização dos Níveis de Relacionamento

O estabelecimento dos Níveis de Relacionamento objetiva orientar, padronizar a forma de relacionamento com os clientes e organizar a força de venda buscando garantir a fidelização dos clientes e incremento dos negócios. O modelo adotado pelo

Banco do Brasil, no relacionamento com seus clientes é composto por quatro níveis utilizando-se os critérios de renda bruta mensal, renda bruta agropecuária (RBA) e investimentos. Definem a maneira como cada um deles será atendido. Ao contrário do que ocorre na segmentação, onde não existe a percepção do cliente, mas apenas orientação interna, os níveis de relacionamento são perceptíveis para o cliente. Os clientes são classificados obedecendo aos critérios de cada nível de relacionamento, de acordo com informações obtidas junto ao portal <<https://intranet.bb.com.br>> e descreveremos abaixo:

Private

Fazem parte do nível de relacionamento Private, os clientes com volume de investimentos igual ou superior a R\$ 1 milhão (NR A, descrito anteriormente).

O Banco do Brasil, procurando atender com as melhores soluções de mercado, as necessidades de um seleto grupo de clientes, criou o Banco do Brasil Private, um novo conceito em relacionamento que une a exclusividade, a personalização e o atendimento individualizado de um *private bank*, com a solidez, segurança, tradição e experiência secular.

Assessorando na construção de um planejamento financeiro individual para clientes com disponibilidade de investimentos superior a R\$ 1 milhão, o Banco do Brasil Private desenvolve estratégias personalizadas, identificando, de forma isenta e transparente, as melhores alternativas para proteção e incremento do patrimônio de cada cliente.

O atendimento aos clientes é ministrado por Escritórios Privates, que oferecem, além de visitas periódicas, ambiente discreto, com atendimento em salas privativas e estão localizados nas cidades de Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre, podendo estender o atendimento a outras regiões, a partir dessas bases.

Esta estrutura moderna e refinada que busca proporcionar as condições ideais ao atendimento individualizado e com sigilo valorizado pelos clientes private, são dotadas de Hall de Recepção e Espera, sendo o primeiro espaço de contato com os clientes, procura transmitir imediatamente a distinção entre os Escritórios Private e as

demais agências. Apresenta identidade visual diferenciada. Possui ainda sala de Atendimento, destinada ao atendimento de clientes ou grupos familiares e sala de Conferência, voltada à reunião com especialistas de mercado, palestras e eventos.

Estilo

O Banco do Brasil, visando garantir a competitividade do conglomerado no segmento alta-renda, maximizar a rentabilidade de longo prazo de sua base de clientes e criar condições para atrair novos clientes, desenvolveu o modelo de relacionamento denominado Banco do Brasil Estilo, para pessoas físicas que buscam assessoria financeira especializada e atendimento diferenciado.

O novo modelo considera os atributos mais valorizados por esses clientes como sofisticação, personalização, discrição, especialização, credibilidade, alta performance e transparência. A melhor opção em relacionamento bancário e assessoria pessoal financeira são os objetivos em que o Banco do Brasil pretende ser percebido pelo cliente atendido por este modelo.

São classificados neste nível de relacionamento, clientes pertencentes ao NR B, ou seja, com renda igual ou maior que R\$ 6 mil ou investimentos iguais ou maiores que R\$ 100 mil e menores que R\$ 1 milhão ou RBA igual ou maior que R\$ 1,5 milhão/ano e menor que R\$ 10 milhões/ano;

Para crescimento da carteira, são objetos de prospecção, agroempresários, sócios e dirigentes de empresas, dirigentes do setor público e acionistas do Banco do Brasil, com posse igual ou superior a 1.000 ações.

O atendimento é realizado em ambientes desenvolvidos para oferecer segurança e privacidade com o máximo conforto e sofisticação: são as agências e os espaços Estilo. Neste ambientes, de estrutura de atendimento diferenciada, oferece ainda:

- Módulos de atendimento;
- Sala do cliente, com telefone, fax, Internet, etc;
- Sala de reunião, para reuniões de negócios com o Banco ou pessoais;

- Sala do Investidor*, para clientes que operam ou desejam operar no mercado de capitais. Estão disponíveis informações completas sobre a movimentação das ações nas principais bolsas, publicações especializadas e transações de compra e venda de ações, (* serviço disponível nas agências Estilo em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba);

- Gerente de Relacionamento capacitado e apto a prestar assessoria financeira especializada e orientação de portfólio, com atendimento onde o cliente desejar;

- Módulo diferenciado e fluxo privilegiado de atendimento na Central de Atendimento BB;

- Reuniões e palestras financeiras com especialistas no mercado financeiro;

- Eventos de marketing de relacionamento;

Já estão em funcionamento as agências Estilo Campinas (SP), a primeira do Modelo, a Estilo J. Kubitschek (SP), a primeira na cidade de São Paulo, a Estilo Carioca (RJ), a primeira na cidade do Rio de Janeiro, a Estilo Curitiba (PR) e a Estilo Ribeirão Preto, inaugurada em 28.09.2005.

A primeira etapa da expansão do modelo teve início em 2004, por meio da criação de 52 espaços Estilo em agências da rede de Varejo, em 8 praças: SP, MG, BA, SC, PR, RS e DF.

A segunda etapa da expansão teve início em Setembro/2005, com a criação de 107 espaços Estilo distribuídos em todo país.

A cidade de Ponta Grossa (PR) já dispõe de seu Espaço de Atendimento Estilo, localizado na agência Ponta Grossa, centro da cidade, inaugurado em janeiro de 2007.

Exclusivo

O atendimento Exclusivo é direcionado para clientes do nível de relacionamento C, já os clientes classificados no nível de relacionamento D podem ser incluídos de forma manual, a qualquer momento, a critério da agência e quando houver interesse comercial, classificando-os como formadores de opinião e também clientes classificados no NR A e NR B. Prevê um relacionamento intenso e estreito com clientes

para a realização de negócios. Personaliza o contato do Banco com os clientes por meio de Gerente de Módulo em unidade de negócios apoiado/assessorado por Assistente em unidade de Negócios, capacitados para prestar orientação comercial, via contatos por telefone ou pessoalmente. Atende nas agências, preferencialmente, em ambiente apartado do público geral, independentemente da conta do cliente pertencer à agência procurada. Atendimento a domicílio do cliente, somente em casos excepcionais. Focado no aumento do consumo, intensificação do relacionamento e fidelização.

Preferencial

Direcionado para atendimento aos clientes classificados no nível de relacionamento D, prevê um contato focado em informações e orientações de portfólio ao cliente. Realizam-se contatos pessoais por meio de funcionários do atendimento da agência (Gerente de Módulo em unidade de negócios e equipe de atendimento). Os clientes são orientados e direcionados para a utilização dos canais automatizados (Terminais de Auto-Atendimento, Internet, CABB, etc.). Focado no consumo de novos produtos e fidelização.

As demandas por atendimento pessoal dos demais clientes (grupos informativos: contas com movimentação limitada, conta bloqueada, outros titulares, outras agências, Poupanças não correntistas, Beneficiários de Programas Sociais, cooperados, inadimplentes, cliente produto) são atendidos no ambiente do Grupo Preferencial da agência.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AGÊNCIA JARDIM SABARÁ (PR)

4.2.1 A Estrutura da Agência Jardim Sabará

A agência Jardim Sabará possui um quadro funcional composto de 14 funcionários, sendo 01 Gerente Geral, 01 Gerente de Módulo, 02 Gerentes de Atendimento, 04 Assistentes em Unidade de Negócios, 02 Caixas Executivos e 04

Escriturários. Além dos funcionários efetivos a agência conta com 01 telefonista, 01 adolescente trabalhador, 01 estagiário e 01 funcionário contratado. As equipes são divididas da seguinte forma, objetivando um padrão de atendimento e possibilidade de mensuração dos resultados obtidos com divisão de atividades:

- Atendimento Pessoa Jurídica: 01 Gerente de Módulo, 02 Assistentes em Unidade e 02 Escriturários;

- Apoio Administrativo: 01 Gerente de Atendimento, 01 Assistente em Unidade, 02 caixas executivos e 01 Escriturário;

- Atendimento Pessoa Física: 01 Gerente de Atendimento, 01 Assistente em Unidade, 01 Escriturário, 01 Estagiário e 01 funcionário contratado;

As instalações físicas disponibilizadas aos clientes, recentemente reformadas e entregues em Setembro/2006 se dividem em ambiente interno, constituído por 03 guichês de caixa, 11 pontos de atendimento por funcionário e saguão de espera, além do ambiente externo, constituído pela sala de auto-atendimento. A sala de auto-atendimento dispõe de 02 terminais múltiplos saque-depósito, 01 terminal de saque e 02 terminais de fornecimento de talonários de cheques. Todos os terminais possibilitam a execução de transferências, aplicações/resgates, consulta a extratos/saldos além de pagamentos de títulos e guias.

Externamente à dependência, a agência administra e disponibiliza aos clientes mais 03 terminais de saque, nas seguintes localizações:

- Supermercado Baratão – R. Cerejeiras, 330 – Bairro Santa Paula
- Supermercados Degraf – Av. Souza Naves, 2631 – Santana do Sabará
- Auto Posto Degraf – Av. Balduino Taques, 2121 – Vila Catarina Miró

A estrutura da agência sempre esteve fortemente voltada ao atendimento de pequenas e médias empresas, possuindo uma carteira estruturada para esse atendimento composta de 01 gerente de módulo, 02 assistentes em unidade e 02 escriturários. Em 30.06.2007 a agência possuía 411 contas de Pessoas Jurídicas, sendo 277 delas Contas Especiais. A utilização pelas empresas de aplicativo fornecido pelo Banco para viabilizar as transações via Internet, chamado Gerenciador Financeiro, facilita o atendimento prestado pela agência.

4.2.2 Caracterização do ambiente de localização da Agência

A agência Jardim Sabará está situada na Avenida Souza Naves, 3083, à margem da pista bairro-centro da referida avenida, no Jardim Santana do Sabará, em Ponta Grossa (PR). A região está localizada a noroeste da cidade, em uma área que compreende diversos bairros e vilas.

A Avenida Souza Naves, apesar de caracterizada como tal, constitui-se de prolongamento da Rodovia BR-373, apresentando condições de trânsito extremamente movimentado. Além de canalizar todo o tráfego urbano, de ligação entre o centro e demais bairros da cidade com a região noroeste, concentra também o movimento de veículos de passeio e carga de grande parte da região norte do estado – Apucarana, Londrina, Maringá, etc – e parte das regiões centro e oeste do estado – Guarapuava, Cascavel, Foz do Iguaçu, etc. A rodovia apresenta três pistas de rolagem em cada sentido, separadas por um canteiro central.

Distanciando-se das margens da avenida, localizam-se núcleos habitacionais, outros aglomerados residenciais, tendo como confrontantes sítios, chácaras e fazendas, onde são conduzidas atividades agrícolas e pecuárias.

A jurisdição da agência compreende cerca de 34 vilas e bairros: Vila Ricci, Vila Raquel, San Marino, Araguaia, Monte Belo, Panorama, Dom Bosco, Parque Sangrilá, Tibagi, Santa Paula, Conjunto Verona, Jardim Santa Paula, Santana do Sabará, Dom Pedro II, Portal Boa Vista, Monte Carlo, Jardim Esplanada, Leila Maria, Eldorada, Los Angeles, Estrela do Norte, Congonhas, Santa Lúcia, Bom Sucesso, Dalabona, Bela Vista, Parque do Café, Califórnia, Planalto, Idelmira, Real, Borato, Portal do Norte, Santa Edwirges, Romana e Cristo Rei. A área de abrangência atinge 555.660.212 m² ou 55.566 ha.

Conforme levantamento do Censo 2000, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e fornecidos detalhadamente por bairros e vilas pela Agência de Fomento Econômico de Ponta Grossa S.A. – AFEPON (2004), conforme relatórios em anexo, a população total da região envolvida atinge 50.110 habitantes.

No quadro 3 abaixo são apresentados os dados referentes a divisão da população da região em estudo por faixa etária da população. Esta população

predominantemente encontra-se na faixa de 0 a 17 anos, com 38,15% do total de habitantes. Na faixa de 18 a 24 anos, existe uma concentração de 13,90%, já no intervalo de 25 a 39 anos, a população atingiu ao segundo maior índice, 25,10%. As demais faixas, 40 a 59 anos e 60 anos/acima, possuem respectivamente 18,40% e 4,45%.

Quadro 3 – Habitantes da Região por Faixa Etária

FAIXAS	Anos				
	0 a 17 anos	18 a 24 anos	25 a 39 anos	40 a 59 anos	60 anos/mais
Habit.	19.117	6.965	12.578	9.220	2.230
% Popul.	38,15	13,90	25,10	18,40	4,45

Fonte: CENSO 2000, IBGE 2004

A média de moradores por domicílios nos Bairros e Vilas da região é de 3,74 pessoas por moradia. O número de moradias existentes chega a 13.399, predominantemente residências populares próprias ou alugadas.

A região de entorno a agência é representada, principalmente, por pequenas e médias empresas, voltadas principalmente a comércio e prestação de serviços no segmento de transporte rodoviário. Seguindo-se rumo noroeste, ao longo da Avenida Souza Naves, constata-se a presença de inúmeras empresas com o mesmo ramo de atividade, ocorrendo a presença de postos de combustíveis, agropecuárias, bares e restaurantes e outros em menos escala.

A grande maioria dos bairros e vilas não dispõem de estrutura de comércio e demais serviços que permitam a sua auto-suficiência, mesmo que de forma parcial, com exceção do Jardim Santa Paula que apresenta alguma evolução nesse aspecto. É nessa região que está instalado um dos equipamentos de auto-atendimento da agência, localizado em um pequeno supermercado.

O primeiro obstáculo apontado para ações de crescimento é a extensão da área de atuação da agência, 555.660.212 m², representa um grande dificultador para as

ações de incremento de base de clientes. A grande dispersão dos bairros, vilas e núcleos habitacionais fazem com que a atuação “in loco” fique prejudicada.

4.2.3 Comparativo Salarial Agência Jardim Sabará X Censo IBGE 2000

As carteiras de clientes pessoas físicas da Agência Jardim Sabará são compostas atualmente de 2.071 clientes, assim distribuídos em dois níveis de relacionamento: Exclusivo, com 324 clientes e Preferencial dotada de 1.747 clientes. A média de contas correntes atingiu 147,9 contas por funcionário.

No atendimento ou carteira Exclusivo da agência, encontram-se encarteirados além dos clientes pertencentes ao nível C, usualmente classificados nesta carteira, também são classificados alguns dos clientes pertencentes aos níveis de relacionamento B e D. Os clientes classificados no nível B, que tecnicamente estariam vinculados à carteira de clientes Estilo, optaram na manutenção de seu atendimento na própria agência que mantém suas operações, motivado principalmente pelo relacionamento facilitado com seu gerente e demais funcionários. Desta forma, acabaram abrindo mão do atendimento em ambientes estruturalmente diferenciados, inclusive disponível na cidade de Ponta Grossa, entretanto a qualquer momento, podem se beneficiar da utilização destes locais, em uma viagem, por exemplo, dos espaços Estilo distribuídos nas demais agências do Brasil. Os clientes classificados no nível D ou preferencial, que se encontram encarteirados como Exclusivos são caracterizados pelo enquadramento na categoria Formador de opinião, clientes que em razão de sua representatividade na agência e região, jornalistas, empresários, líderes comunitários, por exemplo, merecem uma atenção diferenciada e especial.

A carteira de clientes Preferencial engloba os demais clientes pessoas físicas da agência, classificados no nível de relacionamento D.

Vale registrar que não existem clientes classificados ao nível de relacionamento A ou Private vinculados à agência Jardim Sabará.

O Quadro a seguir, representa a configuração salarial dos clientes pessoa física da agência, dado que grande importância na comparação das faixas salariais da população da região.

Quadro 4 – Clientes Encarteirados da Agência por Faixa Salarial

FAIXA SALARIAL (Em S.M./Mês)	NÚMERO DE CLIENTES
> que 30	21
De 20 a 29,99	14
De 10 a 19,99	56
De 05 a 9,99	196
De < 1 a 4,99	1.784
TOTAL	2.071

Nota – S.M significa salário mínimo

Fonte: Banco do Brasil S/A

Além dos dados econômicos da carteira de clientes pessoa física da agência Jardim Sabará que foram apresentados no item anterior, segue levantamento do Censo realizado no ano 2000, realizado pelo IBGE, que apresenta alguns dados econômicos. A parcela da população que possui emprego, ou seja, que recebem salários mensais, soma 12.477 pessoas, que representam 24,9% do número total de habitantes da Região. O salário médio recebido pelos assalariados da região atingia, no ano 2000, o montante de R\$ 563,00 mensais. O Quadro 4, a seguir, apresenta a estratificação dos salários recebidos, calculados em média de Salários Mínimos (SM) da época, ou seja, R\$ 151,00:

Quadro 5 – Habitantes por Faixa Salarial

FAIXA SALARIAL (Em S.M./Mês)	NÚMERO DE HABITANTES
> que 30	62
De 20 a 29,99	57
De 10 a 19,99	374
de 5 a 9,99	1.685
de 3 a 4,99	2.372
de 1 a 2,99	5.119
Até 1	2.808
TOTAL	12.477

Nota – S.M significa salário mínimo

Fonte: CENSO 2000, IBGE-2004

Apenas 24,9% dos habitantes da região possuem rendimentos mensais, apesar de cerca de 62% da população possuir idade igual ou superior a 18 anos. Esse percentual representa um universo de 12.928 pessoas com rendimentos mensais.

As faixas salariais apresentadas mostram que 82,6% dos habitantes que possuem salários recebem até 05 salários mínimos mensais. Do total de 12.198 pessoas assalariadas, apenas 2.262 pessoas recebem salários superiores a 05 salários mínimos por mês.

Já analisando o ambiente interno da agência, o nível de relacionamento predominante no universo de clientes Pessoas Físicas da agência Jardim Sabará, de acordo com os adotados pelo Banco do Brasil é o chamado Preferencial, com 84% do total. Esse nível, conforme anteriormente exposto, congrega clientes com menor poder aquisitivo e menor potencial de utilização de serviços e aquisição de produtos, ou seja, a renda máxima neste nível é R\$ 2.000,00. O nível Exclusivo congrega apenas 324 clientes, ou seja, 16% do total.

No que se refere à faixa de renda dos clientes, pode-se observar que 86% clientes pessoa física encarteirados recebem até 05 salários mínimos por mês. Esse número é considerável e representa 1.784 dos clientes. Entre 05 e 10 salários mínimos

estão classificados 196 clientes, ou seja, 10% do total. Aqueles que recebem mensalmente salários superiores a 10 salários mínimos representam apenas 4% do total de clientes, ou seja, 91 clientes.

5 CONCLUSÕES

Os resultados alcançados através deste trabalho, atendem os propostos, levantando e analisando informações sobre os moradores da região noroeste da cidade de Ponta Grossa e sobre os clientes da agência Jardim Sabará (PR) do Banco do Brasil S/A. A análise foi baseada na identificação e comparação de características de moradores da região e clientes da agência.

Foi observado que o segmento com potencial para crescimento em curto prazo é aquele representado pelo nível de relacionamento Preferencial, na denominação adotada pelo Banco do Brasil S/A, em seu programa de segmentação e conforme já explanada, composto pelos clientes com renda cadastrada até R\$ 2.000,00. Justifica-se esta afirmação pelas características dos habitantes desta região, representados principalmente por assalariados de baixo poder aquisitivo.

Comparando-se as informações obtidas dos correntistas da agência Jardim Sabará com os presentes na população da região, no que tange às faixas salariais analisadas por segmento, observamos grande similaridade de resultados. A presença de alguma tendência de maior percentual de correntistas nas faixas de maior salário é perfeitamente compreensível, tratando-se de uma instituição financeira, com maior apelo ao relacionamento nesses casos.

Quantificando a comparação citada no parágrafo anterior, a faixa de remuneração desde valores menores a 01 salário e limitado a 05 salários-mínimos dos moradores e clientes da agência, são representados por 86,1% e 82,6% respectivamente, porcentagem relevante quando levamos em consideração o segmento a ser trabalhado para incremento. Também é possível concluir através destes dados que esta amostra de população é considerada pouco bancarizada, principalmente pelos orçamentos familiares reduzidos.

Apesar disso, é importante ressaltar que os resultados da pesquisa aqui relatada demonstram que a região de atuação da agência ainda apresenta grande potencial para ser explorado.

A grande maioria da literatura consultada relata a importância da localização para o sucesso de empreendimentos, em especial os relacionados à atividade de

serviços. Os canais de distribuição são citados como de fundamental importância quando se analisa o *Mix de Marketing*.

A análise das condições locais da agência, sua situação geográfica e estrutura de atendimento que foi descrito neste trabalho, reforça algumas sugestões de ações para incremento da base de clientes:

- Continuidade da disponibilização de equipamentos de auto-atendimento em empresas, aproximando a agência dos clientes e facilitando a utilização dos facilitadores pela comunidade;
- Aproximação com empresas para viabilizar a abertura de contas correntes para funcionários, de forma massificada;
- Intensificar ações de marketing junto às comunidades circunvizinhas, incentivando a utilização da estrutura da agência e promover a bancarização do público-alvo;

Com estas ações, pode-se afirmar que os caminhos para o crescimento da base de clientes pessoa física serão facilitadas, principalmente com visitas as empresas da região, objetivando a expansão de folhas de pagamento e conseqüentemente o incremento de novos clientes pessoa física, visto o direcionamento de todos os colaboradores da empresa para abertura de contas correntes.

Em relação à atuação junto à comunidade para sua bancarização, a aproximação junto a órgãos representativos de classe, associação de moradores, entre outros, são formas de apresentação dos benefícios prestados pelo Banco do Brasil como Instituição Financeira da região.

Por fim, a agência após sua reforma estrutural de ampliação, certamente terá condições de promover campanhas para aproximação da população da região, o que desenvolverá a cultura dos habitantes e afastará certos receios que ainda fazem parte do cotidiano desta parcela de moradores.

É importante ressaltar que o estudo desenvolvido limitou-se a uma análise de dados secundários, não sendo obtidas informações diretas com consumidores ou ainda se a segmentação adotada pelo Banco do Brasil para o nicho pessoa física e sua localização na cidade de Ponta Grossa está condizente com as necessidades dos clientes. Como foi utilizada a metodologia de estudo de caso e utilização da base de

clientes pessoa física vinculados à agência Jardim Sabará, é interessante citar que os resultados referem-se somente a dependência em questão, portanto, não seria correto a generalização para as demais instituições financeiras, apesar de poder auxiliá-la de alguma forma nas suas políticas com os clientes.

Vale deixar registrado que os resultados obtidos neste trabalho podem ser utilizados como recomendações para novas frentes de estudo, por exemplo, em formas de conquista de folhas de pagamento de empresas da região estudada, visto que, conforme foi citado, o bairro apresenta um mercado destacado com diversas empresas e, conseqüentemente haverá um incremento dos clientes pessoa física.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COBRA, Marcos. **Estratégias de Marketing de Serviço**. São Paulo, Cobra, 2001;

COBRA, Marcos. **Marketing Essencial – conceitos, estratégias e controle**. São Paulo, Atlas, 1986.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços – conceitos e Estratégias**. São Paulo: Cobra, 2001

FEITOSA, E. S. **O Marketing estratégico em bancos brasileiros: uma investigação sobre o processo de formulação de estratégias mercadológicas praticadas por bancos comerciais brasileiros, entre 1981 e 1990**. Dissertação (mestrado em administração) São Paulo: EAESP/FGV, 1994

GRÖNROOS, C. **Marketing – Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9ª Ed, Rio de Janeiro, Prentice Hall, 2003

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000

MEIDAN, A. **Bank marketing management**. London: MacMillan, 1984

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

REIS, L. H. C. H., dos. **Utilização das Informações sobre Consumidores nas Estratégias de Segmentação e de Marketing de Relacionamento**. Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR. 2002

<https://intranet.bb.com.br>, acessado em 01.07.2007 às 17:30 hs

<https://www.bb.com.br>, acessado em diversas oportunidades, último acesso em 13.09.2007 às 22:00 hs

<http://pt.wikipedia.org>, acessado em 12.09.2007 às 21:30 hs.