

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CEPPAD/UFPR – BANCO DO BRASIL

**ESTRUTURAÇÃO DO MODELO ORGANIZACIONAL
PARA AS CARTEIRAS DE CLIENTES EXCLUSIVOS:
AGÊNCIA BANCO DO BRASIL DE TOLEDO-PR**

CURITIBA
2004

ANA HELENA MANGILI

**ESTRUTURAÇÃO DO MODELO ORGANIZACIONAL
PARA AS CARTEIRAS DE CLIENTES EXCLUSIVOS:
AGÊNCIA BANCO DO BRASIL DE TOLEDO-PR**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Especialista Curso de
Especialização – MBA em Gestão Empresarial do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

CURITIBA
2004

Agradeço ao professor Sérgio Bulgacov pela orientação e incentivo, a Rubens Yutaka Aikawa, Gerente de Núcleo da Superintendência Estadual do Banco do Brasil no Paraná, por sua disposição em me passar as informações referentes à implantação do Programa de Segmentação no Estado, a Sadi Luiz Hendges, Gerente da Agência de Toledo pelo fornecimento das informações gerenciais da Agência e à minha filha Aline Cristina Anselmo pelo auxílio na elaboração do trabalho. Agradeço também à minha família, aos professores e amigos que, de alguma forma contribuíram para minha formação.

SUMÁRIO

Agradecimentos	ii
Sumário	iii
1. Apresentação	5
2. Objetivos	6
3. Justificativa	7
4. Fundamentação Teórica	8
4.1. O Novo Contexto das Organizações	8
4.1.1. Fatores de Mudança no Contexto Organizacional	8
4.1.2. As Organizações frente às Mudanças	9
4.2. Segmentação de Mercado	11
4.2.1. Conceito	11
4.2.2. Segmentação de Mercado e Posicionamento	13
4.3. Segmentação no Banco do Brasil	20
4.3.1. Histórico	20
4.3.2. O Modelo Atual de Segmentação Comportamental	21
4.3.3. Os Comportamentos de Consumo encontrados no Banco do Brasil	23
4.4. Relacionamento Empresa-Cliente	36
4.4.1. Conceito de Relacionamento	36
4.4.2. Níveis de Relacionamento com Clientes	39
4.5. Modelo de Relacionamento do Banco do Brasil	43
4.5.1. Classificação dos Níveis de Relacionamento do Banco do Brasil	46
5. A Segmentação de Clientes na Agência de Toledo PR	51
5.1. A praça de Toledo	51

5.1.1. Histórico	51
5.1.2. Quadro Econômico de Toledo:.....	53
5.1.2.1. Comércio e Prestação de Serviços.....	53
5.1.2.2. Indústria.....	54
5.1.2.3. Pecuária	55
5.1.2.4. Piscicultura	57
5.1.2.5. Produção Agrícola	57
5.1.3. Rede de Agências Bancárias.....	60
5.2. A Segmentação de Clientes na agência de Toledo	60
5.3. Ações de Marketing desenvolvidas a partir da Segmentação	62
5.4. Resultado Operacional da agência obtido após a Segmentação	63
5.5. Percepção do cliente sobre o atendimento após a Segmentação.....	65
5.5.1. Pesquisa de Satisfação.....	65
5.5.2. Resultado da Pesquisa de Satisfação:.....	68
6. Conclusão	70
7. Referências Bibliográficas.....	74

1. Apresentação

A segmentação de mercado, na medida em que reconhece as diferentes necessidades e exigências dos consumidores, é uma importante e eficiente estratégia de marketing para empresas de diversos tipos. O mercado é composto de um conjunto de indivíduos com características muito diversas e segmentá-lo significa, para uma empresa, oferecer produtos adequados para grupos específicos de consumidores. Satisfazer o mercado escolhido constitui a tarefa da estratégia de marketing da empresa.

A atual segmentação adotada pelo Banco do Brasil para pessoas físicas contempla sete segmentos comportamentais, definidos de acordo com o comportamento de consumo de produtos bancários, e estabelece três níveis de relacionamento. O objetivo desta segmentação é orientar e padronizar a forma de relacionamento com os clientes pessoas físicas e organizar a força de venda para garantir a fidelização dos clientes e o incremento de receitas e de negócios.

Os clientes classificados no nível de relacionamento exclusivo são aqueles com maior volume de investimento e potencial de negócios e que estarão agrupados em carteiras nas agências onde são correntistas.

2. Objetivos

a) Objetivo Geral:

O objetivo será identificar qual o efeito da segmentação de mercado nos grandes clientes exclusivos da agência do Banco do Brasil de Toledo-PR.

b) Objetivos Específicos:

- Caracterizar a segmentação de mercado desenvolvida na agência do Banco do Brasil de Toledo-PR;
- Identificar as ações de marketing desenvolvidas a partir da segmentação;
- Verificar qual a percepção do cliente sobre o atendimento da agência obtida após a implantação da segmentação;
- Verificar o resultado operacional da agência obtido após a implantação da segmentação.

3. Justificativa

Atualmente a segmentação do atendimento aos clientes dos bancos brasileiros é considerada como a solução para que a empresa se mantenha no mercado. A qualidade no atendimento é a chave da fidelização do cliente. Para os bancos é mais conveniente conservar os seus clientes do que conquistar novos.

Seguindo este caminho, o Banco do Brasil tem definido como prioridade adotar uma estratégia focalizada, conhecer melhor as necessidades e o comportamento de seus clientes, conservar com eles o contato pessoal e melhorar a qualidade do serviço. A segmentação adotada pelo banco é baseada no perfil comportamental dos clientes, bem como na sua rentabilidade.

Os clientes classificados como exclusivos representam o segmento comportamental de maior potencial como consumidores dos produtos oferecidos pelo Banco do Brasil. Com a segmentação as agências puderam conhecer melhor estes clientes, aproximar-se deles e oferecê-los os produtos adequados ao seu comportamento de compra.

Os resultados positivos da segmentação podem ser comprovados verificando-se o aumento da rentabilidade das agências em função das vendas de produtos bancários, principalmente ao segmento de clientes exclusivos do banco.

4. Fundamentação Teórica

4.1. O Novo Contexto das Organizações

4.1.1. Fatores de Mudança no Contexto Organizacional

A tecnologia tornou as comunicações e os transportes acessíveis a parcelas cada vez maiores da população mundial, criando nas pessoas o desejo de ter acesso às coisas que vêem, ouvem ou experimentam. Hoje é muito comum, por exemplo, que as pessoas, mesmo as de baixo poder aquisitivo, queiram consumir produtos de marcas conhecidas mundialmente. Tudo isso faz crescer o comércio de produtos desenvolvidos para padrões globais, favorecendo o crescimento de novos mercados em todo o mundo.

No Brasil, a abertura do mercado, que vem ocorrendo a partir da década de 90 de maneira muito rápida, tem provocado mudanças na atuação dos bancos. A estabilização econômica mostrou que existia uma população sem contas correntes e com potencial para produtos bancários. Esse fato, aliado à abertura do País ao capital internacional, motivou o ingresso cada vez maior de grandes bancos estrangeiros, o que tem provocado o acirramento da concorrência no setor.

Em função disso, novas estratégias passaram a ser adotadas pelos bancos, que foram conseguindo reduzir seus custos com novas tecnologias e puderam desenvolver produtos para atender necessidades cada vez mais específicas de grupos de clientes e mesmo de um só cliente.

Os produtos bancários tornaram-se cada vez mais uniformes ou facilmente copiáveis em sua essência, fazendo com que a distinção entre os concorrentes se dê em função dos serviços que são agregados a esses produtos.

Neste contexto de globalização, abertura de mercado e acirramento da concorrência, a capacitação profissional torna-se imprescindível para enfrentar as exigências impostas pelas transformações. Por sua vez, os consumidores, intensamente assediados pela concorrência e mais bem informados sobre as diversas opções disponíveis no mercado, mudam seu comportamento, tornando-se mais conhecedores dos seus direitos, mais exigentes, mais abertos a experimentações e menos fiéis às marcas tradicionais.

4.1.2. As Organizações frente às Mudanças

Em função das mudanças que vêm ocorrendo no comportamento do consumidor, cada vez com maior nível de exigência, e do acirramento da concorrência entre as empresas, muitas delas vêm implementando medidas com o objetivo de conquistar e manter clientes, tais como segmentação de mercado e programas de melhoria da qualidade do atendimento, de relacionamento e de fidelização.

O atendimento tem-se tornado cada vez mais o grande diferencial na conquista e manutenção dos clientes, uma vez que ele é a função da empresa mais percebida pelo cliente. Por isso é necessário que se tenha uma visão sistêmica do atendimento. Ou seja, saber que ele é composto pelos múltiplos aspectos envolvidos na resposta às necessidades e expectativas do cliente, como tratamento, oferta de produtos e serviços, tempo de espera, atitudes dos funcionários, ambiente físico, equipamentos, etc.

Dessa forma, todas as áreas da empresa detêm uma parcela de responsabilidade na consecução de um atendimento de qualidade, que deve estar concretamente presente em todas as suas funções e procedimentos.

Clientes fiéis não apenas voltam a comprar, mas também divulgam e defendem produtos e serviços junto aos seus amigos e são menos sensíveis aos apelos dos concorrentes. Ficam, também, predispostos a consumir mais produtos da empresa à qual são fiéis.

A fidelidade não é resultado de uma campanha de vendas, mas desenvolve-se ao longo do tempo, se o relacionamento da empresa com cada cliente for planejado e corretamente estabelecido e mantido.

A chave para um bom relacionamento é o conhecimento, que abrange o conhecimento dos clientes – o que eles percebem, precisam e esperam da empresa, e o conhecimento da organização – seus objetivos, seus produtos e serviços, o que ela proporciona aos clientes, a visão da empresa como um todo e do meio onde ela está inserida, que inclui também a concorrência e os fornecedores.

Para o conhecimento do cliente torna-se imprescindível um cadastro de alta qualidade, com informações precisas e atualizadas, que será a base para as decisões relacionadas aos clientes, viabilizando negócios melhores e mais duradouros. O cadastro é a base do processo de segmentação e da estratégia de relacionamento da empresa.

A partir da idéia de criar relacionamentos duradouros e lucrativos, tornando os clientes menos vulneráveis às ações dos concorrentes em ambientes competitivos, surgem diversas iniciativas para fidelizar os clientes.

4.2. Segmentação de Mercado

4.2.1. Conceito

A segmentação de mercado é um conceito originário de Economia, embora os economistas clássicos a vissem apenas como forma de maximizar os lucros a partir da sensibilidade do consumidor a preços. Os primeiros estudiosos do marketing, por sua vez, já se preocupavam com o fato de que nem todos os indivíduos pareciam ser clientes potenciais para determinado produto. Na verdade, a noção de que algumas pessoas estariam mais dispostas a comprar um produto do que outras é intuitiva para qualquer homem de negócios ou executivo experiente. No entanto, embora tal noção seja intuitiva, existe uma série de dificuldades, conceituais e operacionais, para determinar quem são esses consumidores para os quais determinado produto oferece interesse especial, e para orientar esta estratégia e os programas de marketing para atingir os segmentos-alvo.

Ao enunciar o conceito de segmentação de mercado pela primeira vez, em 1956, Wendell Smith observou que “a segmentação se baseia em desdobramentos do lado da demanda e representa um ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário”.

Segmentar um mercado é reconhecer sua natureza essencialmente heterogênea. Em nossos dias, poucos são os mercados homogêneos, se há algum. Cada vez mais, consumidores e usuários buscam satisfazer, de forma mais precisa, seus desejos e necessidades. Além disso, ainda que as necessidades básicas sejam razoavelmente estáveis, mudam as formas pelas quais se busca satisfazer essas necessidades, fazendo da segmentação de mercado um processo essencialmente dinâmico.

Entre os fatores que provocam variações na forma de segmentar os mercados estão as mudanças no meio ambiente político, legal, social e econômico. Os detergentes biodegradáveis são um bom exemplo de como essas mudanças podem influenciar a forma pela qual uma empresa segmenta seu mercado. Observando a crescente preocupação social com a degradação do ambiente físico, algumas empresas identificaram um segmento, no mercado de detergentes, constituído pelos consumidores preocupados com a poluição, e lançaram detergentes biodegradáveis dirigidos especialmente a esse segmento.

A intensificação das pressões consumeristas e dos movimentos ecológicos, além de outras forças sociais, levaram os governos de diversos países a adotarem leis obrigando a que todos os detergentes vendidos nesses países fossem, dentro de determinado prazo, biodegradáveis. Atendendo a essa imposição legal, os fabricantes concorrentes adaptaram seus produtos ou introduziram novos produtos, o que levou os fabricantes que haviam oferecido o detergente biodegradável como produto diferenciado para um segmento específico do mercado a reconsiderarem sua estratégia de segmentação.

Acreditam alguns que o uso do próprio conceito de segmentação está relacionado com o desenvolvimento econômico e com a evolução dos mercados. Nos Estados Unidos, assistiu-se, no pós-guerra, a um fenômeno de crescente segmentação e fragmentação dos mercados. Isso se explicaria pelo fato de os consumidores, à medida que experimentavam novos produtos para atender às suas necessidades, têm-se tornado mais exigentes e mais capazes de perceberem até que ponto matizes específicas dessas necessidades ainda não se encontravam atendidas. Naturalmente, para que os consumidores pudessem expressar essas diferenças, era necessário que dispusessem de renda suficiente e que houvesse

disponibilidade de ofertas variadas no mercado. Ambos os fatores ocorreram no período em questão, no mercado americano.

As mudanças no comportamento do consumidor também podem afetar significativamente a forma de segmentar os mercados, o tamanho e a própria existência dos segmentos. Por exemplo, as expectativas de inflação crescente e seus efeitos sobre os orçamentos familiares podem significar o desaparecimento ou uma redução no tamanho dos segmentos para determinados produtos, devido a mudanças na alocação de gastos de consumo.

A ação dos concorrentes é outro fator a considerar. Na luta competitiva, uma estratégia de segmentação pode tornar-se obsoleta devido, por exemplo, à imitação por parte dos concorrentes: uma empresa não pode esperar ser a única, por muito tempo, em um segmento importante do mercado.

4.2.2. Segmentação de Mercado e Posicionamento

Uma empresa que decide operar em um mercado amplo reconhece que, normalmente, não pode atender a todos os consumidores daquele mercado. Alguns concorrentes estarão em melhor posição para atender segmentos específicos de consumidores daquele mercado. A empresa, ao invés de competir em todos os lugares, precisa identificar os segmentos de mercado mais atraentes que possa atender eficazmente.

O ponto central do marketing estratégico moderno pode ser descrito como *marketing SAP – segmentação, alvo e posicionamento*. As empresas dedicam-se cada vez mais a marketing de mercados-alvo. Esta visão de estratégia de marketing ajuda na identificação de melhores oportunidades e, dessa forma, as empresas podem desenvolver a oferta adequada para cada mercado-alvo. Podem ajustar seus

preços, canais de distribuição e propaganda para atingir eficientemente o mercado-alvo. Ao invés de desperdiçar seus esforços de marketing, podem focar nos compradores que têm maior chance de satisfazer.

A adoção de marketing de mercados-alvo exige três importantes etapas:

I. Segmentação de Mercado: identificação das variáveis e segmentação do mercado e desenvolvimento dos perfis dos segmentos resultantes.

Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Podem diferir em termos de desejos, poder de compra, localização geográfica, atitudes e práticas de compra. Qualquer destas variáveis podem ser usadas para segmentar um mercado.

Um exemplo de abordagem de segmentação é a diferenciação por faixa de renda. A atual segmentação adotada pelo Banco do Brasil para pessoas físicas contempla os seguintes segmentos:

Segmento 1 – renda até 3 salários mínimos;

Segmento 2 – renda de 3 a 10 salários mínimos;

Segmento 3 – renda de 10 a 30 salários mínimos;

Segmento 4 – renda de 30 a 70 salários mínimos;

Segmento 5 – renda acima de 70 salários mínimos.

Existem, também, diferenças acentuadas entre as necessidades dos compradores mais jovens e mais velhos. Como tanto a renda como a idade podem influenciar o comportamento do comprador em relação ao produto, podemos vislumbrar uma outra segmentação que resulta no mercado dividido em segmentos 1A, 1B, 2A, 2B, 3A, 3B, 4A, 4B, 5A e 5B (onde A são os mais jovens e B, os mais velhos).

As principais variáveis da segmentação para os mercados consumidores são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

A segmentação geográfica considera a localização do consumidor o fator decisivo para a compra de um produto. Empresas transnacionais, por exemplo, traçam suas estratégias de atuação para blocos de países ou para países isoladamente.

Dentro de um país, as regiões geográficas podem ser determinantes das diferenças de hábitos. Há empresas que consideram os estados, as microrregiões ou mesmo municípios como segmentos de seus mercados. Os municípios podem ser segmentados por zonas ou bairros.

Atualmente a globalização vem causando uma padronização mundial do consumo, modificando alguns hábitos muito antigos e mesmo a cultura de vários países, o que tem tornado insuficiente utilizar somente a segmentação geográfica.

O segundo tipo de segmentação é baseado em aspectos demográficos, como idade, renda, sexo, escolaridade, classe social, religião e outros. Trata-se da segmentação demográfica, que tem sido freqüentemente adotada devido à disponibilidade dos dados, que são geralmente levantados por órgãos oficiais (como é o caso, no Brasil, do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

A idade costuma ser analisada por faixas etárias. Além dela, considera-se o ciclo de vida dos consumidores, pois, dentro de uma mesma faixa etária, duas pessoas podem estar em estágios diferentes de suas vidas, fato que influi diretamente nos hábitos de consumo.

A segmentação psicográfica é baseada em aspectos psicológicos registrados ou facilmente observados, como estilo de vida e personalidade.

Para a formação do estilo de vida de uma pessoa, concorrem fatores como renda, nível cultural, ambiente de criação, reação a esse ambiente, círculo de convivência, etc. quanto à segmentação por tipos de personalidade, pode-se identificar pessoas com vários tipos de personalidade. O importante é buscar conhecer e entender a personalidade do cliente e não afrontá-lo com atitudes ou um tratamento inadequado ao seu tipo de personalidade.

A segmentação comportamental classifica os clientes de acordo com seu comportamento em relação a um produto, ou à linha de produtos de uma empresa. São considerados aspectos como conhecimento do produto, frequência e volume com que ele é adquirido, atitudes e respostas aos produtos.

É a segmentação comportamental que permite à empresa, por exemplo, identificar quais clientes compram seus produtos em maior quantidade e com maior frequência. Por ser baseado em comportamento observado, este tipo de segmentação é o mais adequado para uma empresa que já atua há algum tempo no mercado e dispõe de informações confiáveis sobre seus clientes.

Normalmente, as empresas adotam mais de um critério para segmentação, ou seja, combinam dois ou três critérios de modo a melhor identificar os segmentos. A segmentação comportamental, aliada à segmentação demográfica (renda, ciclo de vida das pessoas), tem-se revelado excelente instrumento para a conquista e manutenção de clientes.

II. Alvo de Mercado: avaliação da atratividade de cada mercado e seleção do(s) segmento(s)-alvo.

A segmentação de mercado revela as oportunidades de mercado que a empresa defronta. Ela precisa, também, avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais deles atingir.

Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar três fatores: tamanho e crescimento do segmento, atratividade estrutural do segmento e objetivos e recursos da empresa.

O tamanho e crescimento do segmento se referem ao volume de vendas. Normalmente as grandes empresas preferem segmentos com grande volume de vendas. Um segmento com perspectivas de crescimento é desejável para qualquer empresa, uma vez que isso se reflete em vendas e lucros crescentes.

A atratividade estrutural do segmento se refere ao potencial de lucro nele presente. Pode-se citar cinco forças que determinam a atratividade de lucro a longo prazo de um mercado ou segmento: os atuais concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, produtos substitutos, compradores e fornecedores.

Os objetivos e recursos da empresa em relação a determinado segmento devem ser levados em conta, pois mesmo que apresente grande volume e perspectivas de crescimento, ele pode não atender os objetivos de longo prazo desta empresa. Dessa forma, a empresa deve entrar em segmentos de mercados onde possa oferecer valor superior em relação a seus produtos ou serviços.

Após avaliar os diferentes segmentos, a empresa deve decidir quais e quantos deles atender. Este é o problema da seleção de mercados-alvo. A empresa pode considerar cinco padrões de seleção de mercados-alvo: concentração em segmento único, especialização seletiva, especialização de mercado, especialização de produto e cobertura ampla.

No *marketing concentrado* a empresa alcança uma forte posição de mercado no segmento onde possui maior conhecimento de suas necessidades e obtém reputação especial. Além disso desfruta de economia de escala pela especialização

em produção, distribuição e promoção. No entanto, pode correr grandes riscos se esse segmento deixar de ser atraente.

Na *especialização seletiva*, a empresa seleciona alguns segmentos, cada um deles devidamente atraentes e apropriados, conforme os objetivos e recursos da empresa. A vantagem é que se um segmento tornar-se não-atraente, a empresa pode continuar a ganhar dinheiro nos outros segmentos.

Para o *marketing especializado em produto* a empresa se concentra na fabricação de um produto que é vendido a diversos segmentos. Os riscos, aqui, estão concentrados na substituição do produto por outro.

Especialização de mercado é a situação em que a empresa concentra-se em atender muitas necessidades de um grupo específico de consumidores.

No caso de *cobertura ampla de mercado* a empresa tenta atender todos os grupos de consumidores com todos os produtos que possa necessitar. Apenas as grandes empresas podem adotar uma estratégia de cobertura ampla de mercado.

III. Posicionamento de Mercado: identificação de possíveis conceitos de posicionamento para cada segmento-alvo e seleção, desenvolvimento e comunicação do conceito de posicionamento escolhido.

Como os consumidores possuem necessidades diferentes, eles são atraídos por produtos também diferentes. Ao mesmo tempo, nem todas as diferenças de marcas significativas ou valem a pena. Cada diferença tem o potencial de gerar custos para a empresa, bem como benefícios para o consumidor. Além disso, a empresa deve selecionar cuidadosamente as maneiras pelas quais se distinguirá de seus concorrentes.

A estratégia de diferenciação só é vantajosa se satisfizer alguns critérios:

- **Importância:** a diferença oferece um benefício altamente valorizado para um número suficiente de compradores;
- **Distintividade:** quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes, ela pode ser oferecida pela empresa de maneira distintiva;
- **Superioridade:** a diferença é superior a outras maneiras de obter o mesmo benefício;
- **Comunicabilidade:** a diferença é comunicável e visível aos compradores;
- **Previsibilidade:** a diferença não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes;
- **Disponibilidade:** o comprador dispõe de dinheiro para pagar pela diferença;
- **Rentabilidade:** a empresa constatará que é rentável introduzir a diferença.

Diferenciação é o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes. Cada empresa desejará prover aquelas diferenças que atrairão mais fortemente seu mercado-alvo. Ela desejará desenvolver uma estratégia de posicionamento focada.

Pode-se definir posicionamento como o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo. O posicionamento exige que a empresa decida quantas diferenças e quais delas promover junto aos consumidores-alvo. Se se supuser que uma empresa defina a promoção de um único benefício para o mercado-alvo, obtêm-se algumas posições possíveis, como: melhor qualidade, melhor serviço, preço mais baixo, maior valor e tecnologia mais avançada.

Um cuidado a ser tomado é evitar a exposição da marca a um número excessivo de apelos, pois há o risco de ser desacreditada e perder um

posicionamento claro. A vantagem de resolver o problema de posicionamento é que ele habilita a empresa a resolver o problema de composto de marketing.

A definição de composto de marketing consiste essencialmente na elaboração dos detalhes táticos da estratégia de posicionamento. Dessa forma, uma empresa que conquista a posição de alta qualidade sabe que deve produzir com alta qualidade, cobrar preço alto, distribuir através de revendedores de alta classe a anunciar em revistas conceituadas. Este é o principal meio para projetar uma imagem de alta qualidade e credibilidade.

4.3. Segmentação no Banco do Brasil

4.3.1. Histórico

Ao longo do tempo, o Banco do Brasil adotou diferentes critérios de segmentação. Durante muitos anos a atuação do banco foi pautada pela segmentação por produto, ou seja, o atendimento ao cliente era definido de acordo com o tipo de operação que ele fazia com o banco. Desta forma, um mesmo cliente era obrigado a se relacionar com diversos funcionários (pois cada um era responsável por um tipo de produto bancário), ele não era visto como um todo e, como resultado disso, existia uma grande dificuldade em se perceber as necessidades e comportamentos desses clientes.

Uma outra maneira adotada pelo banco para segmentar seus clientes pessoas físicas foi a segmentação por tipo de conta: cliente de conta Cheque Ouro ¹

¹ Conta Cheque Ouro para clientes com renda acima de R\$1.000,00 e que permitia limite de crédito para cheque especial, a partir de R\$ 200,00, de acordo com a análise de crédito efetuada para o cliente.

e cliente de conta comum ². Essa forma de segmentação não permitia aos funcionários perceberem que um cliente, mesmo sem conta especial, poderia ter altos valores investidos no banco sendo, portanto, tão merecedor de tratamento especial quanto os clientes de conta Cheque Ouro.

A partir de 1996, com a adoção pelo Banco do Brasil de uma estrutura organizacional com áreas estratégicas responsáveis por mercados – Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas e Governo – foi sendo possível ter-se mais foco em cada um desses grandes segmentos.

As pessoas físicas passaram, então, a ser classificadas por aspectos como renda, rentabilidade e, em alguns casos, idade (clientes de conta BBTeen ³) ou atividade (clientes de conta BBCampus ⁴, produtor rural), propiciando aos funcionários e à administração perceber que esses mercados têm necessidades totalmente distintas.

4.3.2. O Modelo Atual de Segmentação Comportamental

Atento às pressões de mercado e consciente de que a construção dos relacionamentos com o cliente depende de que se tenha dele uma visão mais precisa de suas necessidades e expectativas em relação a um banco, o Banco do Brasil desenvolveu o Programa Segmentação de Clientes Pessoas Físicas.

Trata-se de um estudo conjunto das Unidades de Varejo e Serviços, Estratégia, Marketing e Comunicação, Tecnologia e Distribuição, com o suporte teórico metodológico da EuroGroup Consultores, uma consultoria francesa com atuação em diversos países.

² Conta comum para clientes com renda inferior a dois salários mínimos e que não permite limite de crédito.

³ Conta BBTeen para estudantes de 12 a 17 anos.

⁴ Conta BBCampus para estudantes universitários.

Da base total de clientes pessoas físicas do banco, foi selecionada uma amostra representativa de 92 mil clientes com contas ativas em 450 agências em todas as regiões do país. Durante um ano foi feito o acompanhamento do comportamento dessa amostra, observando-se 122 variáveis, subdivididas em: cadastrais, de consumo de produtos, transacionais (utilização de canais, como terminais de auto-atendimento, Internet, guichê de caixa, etc.) e rentabilidade.

Os resultados trouxeram informações gerais sobre a base de clientes do banco em relação ao mercado bancário (sexo, idade e estado civil), além das seguintes informações:

- 20% são aposentados;
- 50% têm renda acima de R\$ 600,00;
- uso de auto-atendimento generalizado;
- baixo percentual de consumo de produtos;
- concentração da rentabilidade em poucos grupos homogêneos de clientes, em termos de comportamento.

O Programa Segmentação está subdividido em dois módulos: a Segmentação Comportamental, que oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários, e o Modelo de Relacionamento, que estabelece a maneira como a Empresa deve se relacionar com cada tipo de cliente.

O Módulo Segmentação Comportamental apresenta três módulos complementares – Segmentos Comportamentais, Propensão de Consumo e Modelo de Previsão de Comportamento – que subsidiam as ações de venda de produtos.

Em Segmentos Comportamentais foram identificados sete segmentos de clientes, cujos comportamentos de consumo abrangem as principais variáveis eleitas como critério do estudo. A Propensão de Consumo identifica o potencial de compra

de cada cliente em relação a cada produto do banco e identifica, por cliente, o potencial de incremento no consumo de produtos já adquiridos.

O Modelo de Previsão de Comportamento é uma metodologia que permite que o novo cliente, no momento da abertura da conta corrente, seja identificado provisoriamente com um dos segmentos comportamentais existentes. Seu comportamento, então, é acompanhado nos primeiros seis meses de conta, quando essa identificação é reajustada. Aos doze meses essa classificação é confirmada ou rejeitada, e o cliente é definitivamente classificado.

A previsão de comportamento, ao auxiliar no enquadramento do cliente em um segmento, permite o uso da estratégia correta para conquistá-lo definitivamente. Dessa maneira, o cliente estará estimulado a apresentar comportamentos desejáveis em termos, por exemplo, de maior consumo de produtos, de adimplência, de fidelidade, etc.

4.3.3. Os Comportamentos de Consumo encontrados no Banco do Brasil

A Segmentação Comportamental do Banco do Brasil foi criada para que o banco veja o cliente por inteiro e defina estratégias para abordá-lo. Esta segmentação, porém, não implica qualquer separação física nas agências, mas funciona como orientação para o funcionário no trato com o cliente, seja por iniciativa deste ou do banco.

A segmentação constitui-se numa poderosa ferramenta de apoio de que as agências dispõem para suas atividades de venda e para melhor compreender os clientes. Ela é de uso interno do banco, ou seja, os clientes não têm conhecimento de que forma são classificados pelo Banco do Brasil. O objetivo da empresa é fazer

com que o cliente perceba que suas necessidades estão sendo mais bem atendidas e que o banco o está compreendendo melhor.

Os sete segmentos identificados pelo Programa de Segmentação receberam nomes “fantasia”, apenas para identificação interna. São eles: Estratégico, Potencial, Ascendente, Básico, Renovação, Experiente e Desconhecido. A ordem em que foram apresentados decorre do resultado da margem de contribuição proporcionada por cada segmento.

A seguir serão descritos cada um dos sete segmentos em termos de suas características gerais, das estratégias que o Banco do Brasil define para elas, das orientações sobre cada um, os produtos e serviços que se adequam a cada perfil e os estilos de comunicação que são utilizados nos contatos com os segmentos.

I. Segmento Estratégico:

- Características gerais:

- 13,5% da base de clientes;
- rentabilidade média de R\$ 143,00 (grupo mais rentável do Banco do Brasil);
- renda média de R\$ 2.200,00;
- maior índice de posse de produtos e serviços em quantidade e valor;
- maior índice de movimentação da conta, com grande emissão de cheques;
- predominância de clientes Cheque Ouro ;
- exigentes, bem-informados e críticos;
- maioria de profissionais liberais, profissionais da área médica, grandes agricultores, funcionários públicos, aposentados e bancários de maior renda;
- maioria casada, na idade madura, com grande percentual de pessoas desquitadas e divorciadas;

- maioria com escolaridade de nível superior;
- boa aceitação de produtos inovadores;
- maior percentual de usuários do BB Internet;
- valorizam *status*, conveniência, comodidade e rentabilidade;
- em muitos casos, clientes também de outros bancos.

- Diretriz:

- investir na fidelização, mediante a concentração de seus negócios no Banco do Brasil.

- Orientações Gerais:

- demonstrar para o cliente que ele é especial, valorizando seu *status*;
- oferecer produtos para a proteção de patrimônio;
- diferenciar o atendimento em todos os canais com agilidade e proporcionando comodidade.

- Oferta de Produtos e Serviços:

- produtos que lhe dêem *status*, facilidade e comodidade como, por exemplo, débito programado, BB Personal Banking Internet, cartões de crédito, seguros e previdência privada;
- produtos para a proteção da família e do patrimônio;
- produtos da linha Ouro ⁵.

- Estilo de Comunicação:

- ressaltar a modernização do Banco do Brasil, com a praticidade e agilidade dos canais automatizados;

⁵ Produtos da linha Ouro – destinados aos clientes conta Cheque Ouro

- valorizar a abrangência nacional e internacional da rede Banco do Brasil, inclusive com facilidades em viagens;
- usar argumentação comparativa com produtos da concorrência;
- evidenciar vantagens da política de tarifas e recompensas.

- Valor:

- manter *status*, segurança e rentabilidade.

II. Segmento Potencial:

- Características Gerais:

- 24,5% da base de clientes;
- rentabilidade média de R\$ 61,20;
- renda média de R\$ 1.200,00;
- maioria de comerciantes, servidores públicos e bancários;
- idade de 25 a 65 anos, com média de 46 anos;
- maioria casados e financeiramente estabilizados;
- em geral ambiciosos e consumistas no limite de suas posses;
- segundo segmento de maior consumo de produtos bancários, principalmente de crédito (cheque especial e CDC ⁶) e maiores consumidores de Ourocap (título de capitalização do Banco do Brasil);
- alta movimentação da conta corrente e alto uso de débito programado;
- preferência por investimentos de alta liquidez;
- escolaridade: segundo grau e superior;
- conhecedores de produtos e serviços bancários;
- multibancarizados, sobretudo quanto a cheques especiais e cartão de crédito;

⁶ CDC – Crédito Direto ao Consumidor

- muito assediados pela concorrência;
- valorização da manutenção e/ou elevação do *status* socioeconômico;
- grande potencial para consumo de produtos de crédito e de investimento.

- Diretriz:

- investir na fidelização, mediante a oferta de produtos que lhe dêem *status*.

- Orientações Gerais:

- estimular o uso de canais alternativos e do cartão de crédito como meio de pagamento;
- efetuar *crossselling* (venda simultânea de produtos complementares);
- valorizar a proteção da família e a formação de patrimônio;
- divulgar a política de tarifas e recompensas;
- valorizar a comodidade dos pontos de atendimento e a solidez do Banco do Brasil;
- valorizar *status* ou o seu atingimento;
- evitar a linha de produtos Classic ⁷, pois é um grupo que valoriza a linha Ouro.

- Oferta de Produtos e Serviços:

- todos os produtos de crédito, inclusive cartão;
- Ourocap;
- seguros em geral;
- débito programado;
- investimentos em geral, de acordo com o perfil de cada cliente.

- Estilo de Comunicação:

- usar linguagem direta e racional, com a argumentação comparativa;

⁷ Produtos Classic – destinados aos clientes conta Classic

- valorizar o conhecimento do cliente sobre produtos e serviços bancários;
- valorizar a proteção da família e a constituição e preservação do patrimônio;
- valorizar o acesso a bens de consumo com o apoio financeiro do Banco do Brasil;
- evidenciar o banco do Brasil como banco global, com preocupações com a comunidade local, ações sociais e culturais.

- Valor:

- *alcançar/manter status.*

III. Segmento Ascendente:

- Características Gerais:

- 17,8% da base de clientes;
- rentabilidade média de R\$ 20,40;
- renda média de R\$ 600,00;
- *maioria de comerciantes, funcionários públicos e professores de primeiro grau que recebem proventos pelo banco;*
- *maioria clientes em idade madura e chefes de família;*
- *maioria dos clientes Cheque Classic⁸,*
- *utilização do auto-atendimento pouco acima da média dos demais clientes;*
- *exigentes e críticos em relação ao banco, mas sem poder de barganha;*
- *de um modo geral, fiéis ao banco, mas assediados pela concorrência;*
- *baixo percentual de uso de cartão de crédito;*
- *valorização do fato de serem clientes Banco do Brasil e da vasta rede de agências Banco do Brasil;*

⁸ Cheque Classic para clientes com renda entre dois e dez salários mínimos.

- sensíveis às questões nacionais;
- preocupação com a família e sonhos com prêmios e melhoria de vida.

- Diretriz:

- rentabilizar o cliente oferecendo linhas de produtos mais acessíveis.

- Orientações Gerais:

- estimular o uso intensivo do auto-atendimento;
- explorar melhor o uso do cartão de crédito e CDC com apelo ao financiamento de compras;
- evitar uso de talonário de cheques.

- Oferta de Produtos e Serviços:

- produtos de poupança e investimentos de baixo valor, por exemplo: Ourocap e fundos de curto e médio prazo;
- financiamentos: CDC automático (empréstimo eletrônico, CDC salário, etc.);
- Classcard⁹;
- contas especiais, observando as condições de risco;
- seguros mais baratos.

- Estilo de Comunicação:

- usar linguagem simples e direta;
- prestar orientações didáticas sobre produtos e serviços e auto-atendimento;
- valorizar o fato de ser cliente do maior banco do Brasil;
- explorar o fato de o banco dispor de crédito adequado e desburocratizado;
- ressaltar a abrangência da rede local e nacional do Banco do Brasil.

- Valor:

⁹ Classcard – cartão de crédito destinado a clientes de conta Classic.

- apoio financeiro ao consumo.

IV. Segmento Básico:

- Características Gerais:

- 19,3% da base de clientes;
- rentabilidade média de R\$ 12,70;
- renda média de R\$ 487,00;
- maioria de operários, comerciários e funcionários públicos;
- maioria de pessoas simples e humildes, embora sejam encontrados também investidores que usam suas contas apenas para fazer aplicações;
- alta frequência à agência, pagando as contas pessoalmente;
- conta comum com pouco movimento, mas com grandes desníveis de saldo;
- típicos clientes de lojas de carnes;
- poucos débitos automáticos;
- financeiramente instáveis;
- utilização de crédito para financiar consumo de bens de pequeno valor;
- escolaridade média: primeiro e segundo graus.

- Diretriz:

- viabilizar economicamente o atendimento, orientando o cliente para o auto-atendimento e valorizando-o mediante a oferta de conta especial eletrônica ¹⁰.

- Orientações Gerais:

- estimular o uso intensivo do auto-atendimento e de débitos em conta;
- informar sobre linhas de crédito automático para pessoas físicas;
- evitar uso de talão de cheques.

¹⁰ Conta Especial Eletrônica – movimentada sem uso de cheque. só com cartão.

- Oferta de Produtos e Serviços:

- produtos de crédito automatizado;
- produtos populares, como poupança programada e CDC salário;
- investimentos de acordo com o perfil (conservador, moderado e agressivo).

- Estilo de Comunicação:

- tratar pacientemente as pessoas mais simples;
- usar linguagem simples e direta;
- fornecer orientações didáticas sobre produtos e serviços, especialmente sobre o auto-atendimento;
- valorizar o fato de ser cliente do maior banco do Brasil;
- ressaltar a conveniência e abrangência da rede local e nacional do Banco do Brasil.

- Valor:

- apoio financeiro básico.

V. Segmento Renovação:

- Características Gerais:

- 4,6% da base de clientes;
- rentabilidade média de R\$ 17,70;
- renda média de R\$ 140,00;
- maioria jovem e solteira;
- todos os clientes BBTeen, grande parte dos BBCampus, militares no início da vida profissional e muitos clientes Cheque Ouro;
- valorizam a autonomia, adeptos do auto-atendimento, mantendo relação à distância com o banco;

- independentes e autônomos;
- muito assediados pela concorrência;
- nível de escolaridade predominante: segundo grau e universitário em andamento, podendo-se encontrar clientes com mestrado e doutorado;
- tendem a valorizar o apoio no começo da vida profissional;
- tendem a ser infieis aos bancos.

- Diretriz:

- ampliar base de clientes no segmento mediante ação junto aos grupos familiares dos segmentos estratégico e experientes investindo na relação de longo prazo.

- Orientações Gerais:

- orientar quanto ao uso de produtos e serviços;
- explorar eventos esportivos e culturais patrocinados pelo banco;
- verificar a conveniência de instalar postos de atendimento próximos ao local de trabalho dos militares.

- Oferta de Produtos e Serviços:

- oferecer produtos de acordo com o estágio de vida;
- financiamentos como parceria para a carreira;
- produtos que lhes dêem *status* e comodidade, como cartões de crédito;
- produtos que criem a expectativa de relacionamento duradouro.

- Estilo de Comunicação:

- enfatizar o uso do banco sem burocracia e a facilidade de acesso a canais alternativos (terminais de auto-atendimento e Internet);
- ressaltar patrocínios culturais e esportivos;
- utilizar linguagem moderna, leve e com enfoque na melhoria tecnológica;

- associar campanhas com eventos sazonais como, por exemplo: verão, campeonatos esportivos, etc.

- Valor:

- parceria para a carreira.

VI. Segmento Experiente:

- Características Gerais:

- 11% da base de clientes;
- rentabilidade média de R\$ 19,90;
- renda média de R\$ 500,00;
- clientes mais antigos do Banco do Brasil;
- concentração de *peessoas idosas, com pouca movimentação na conta corrente e baixa utilização de produtos e serviços;*
- maioria mulheres, principalmente viúvas, aposentadas e pensionistas;
- baixa escolaridade;
- maioria aplicadores em poupança;
- predominância de contas comuns e Classic;
- *em geral* possuidores de *imóveis urbanos modestos;*
- necessidade de ter sempre uma pessoa na agência para tirar suas dúvidas;
- buscam tranquilidade.

- Diretriz:

- transmitir empatia e afetividade;

- Orientações Gerais:

- *valorizar a tranquilidade, a segurança, o conforto, o apoio e as orientações no uso de produtos e serviços;*

- prestar orientações didáticas sobre produtos e serviços;
- estimular o uso do auto-atendimento e débitos em conta;
- explorar o potencial dos filhos e netos como apoio financeiro para o consumo de produtos, inclusive seguro saúde;
- mostrar transparência nas relações banco-cliente.

- Oferta de Produtos e Serviços:

- poupança e poupança programada ¹¹;
- família Aplic ¹²;
- seguro saúde;
- produtos que possam ser presenteados a terceiros, exemplo: Ourocap Presente, Brasilprev Júnior ¹³, etc.

- Estilo de Comunicação:

- usar linguagem simples e didática;
- valorizar o tempo de relacionamento com o Banco do Brasil;
- mostrar a credibilidade e solidez do Banco do Brasil.

- Valor:

- tranquilidade, confiança e transparência.

VII. Segmento Desconhecido:

- Características Gerais:

- 9,3% da base de clientes;
- rentabilidade média de R\$ 13,50;

¹¹ Poupança programada – transferências automáticas da conta corrente para a poupança, em datas autorizadas pelo cliente detentor da conta.

¹² Família Aplic – aplicações em fundos de renda fixa.

¹³ Brasilprev Júnior previdência privada destinada a menores, filhos de clientes.

- maioria de clientes com dados cadastrais incompletos, alguns agricultores, aposentados e/ou pequenos poupadores;
- maioria portadores de contas comuns e contas cartão ¹⁴;
- pouca movimentação bancária;
- alguns com aplicações em poupança, baixos valores em depósitos, mas saldos médios elevados;
- desconhecidos porque quase não freqüentam a agência e tampouco o auto-atendimento.

- Diretriz:

- conhecer o cliente.

- Orientações Gerais:

- atualizar dados cadastrais;
- apresentar o banco, seus produtos e serviços, despertando no cliente interesse por realizar mais negócios para que, posteriormente, após verificação do seu comportamento de consumo, seja classificado em um segmento comportamental.

- Oferta de Produtos e Serviços e Estilo de Comunicação:

- serão definidos após seus cadastros serem atualizados e completados, o que permitirá seu enquadramento em um dos outros seis segmentos.

- Valor:

- segurança (provavelmente).

¹⁴ Contas cartão contas movimentadas exclusivamente com cartão de débito.

4.4. Relacionamento Empresa-Cliente

4.4.1. Conceito de Relacionamento

O relacionamento com o cliente é um processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos diversos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, que resultam em benefícios para o cliente (satisfação de suas necessidades e desejos) e para a empresa (lucros, imagem), durante uma vida toda de parceria.

A empresa que opta por atuar no mercado de maneira diferenciada, atendendo diferentemente cada um dos diversos tipos de clientes, realiza a segmentação de mercado, seleciona em que segmentos atuar e traça uma estratégia específica para cada segmento.

Desta maneira é possível se conquistar o cliente. Porém se faz necessário, também, manter esses clientes conquistados, já que manter um cliente é mais fácil e barato do que conquistar um novo.

Para manter um cliente a empresa precisa, antes de tudo, satisfazer as necessidades dele, com o produto ou serviço mais adequado e com o tratamento que lhe seja mais conveniente. Em seguida é preciso estabelecer um bom relacionamento com esse cliente, para que ele seja fiel à empresa e a seus produtos, ou seja, para conquistá-lo para sempre.

Um relacionamento pode ser estabelecido até mesmo antes de qualquer venda, a partir dos primeiros contatos em busca de informações, avaliações, etc. o simples fato de se frequentar uma loja ou comprar os produtos de uma empresa já implica no estabelecimento de algum tipo de relacionamento entre ela e o cliente. Por isso, uma venda em si não pode ser vista como o encerramento do processo; o

pós-venda e as providências dele decorrentes também proporcionarão um bom relacionamento com o cliente.

No dia-a-dia de uma empresa com o cliente, é possível descrever o relacionamento como um conjunto dos seguintes fatores:

- a identificação do cliente dentro de um determinado nível de relacionamento;
- o conhecimento do cliente, inclusive quanto ao seu comportamento em relação ao nível de relacionamento estabelecido (aceitação, uso ou não das vantagens, etc.);
- os contatos estabelecidos com o cliente – face a face, telefônicos, material impresso, etc;
- o empenho no atendimento às necessidades do cliente em termos de tratamento, produtos e serviços e relacionamento;
- o controle pessoal do nível de satisfação com o atendimento recebido.

Assim, o relacionamento com o cliente não se resume ao seu contato com alguém da linha de frente da empresa: é toda uma estratégia montada pela empresa para criar, manter e firmar um relacionamento sólido e duradouro. Esse relacionamento deve chegar ao ponto de o cliente não se conceber vivendo sem a empresa.

Naturalmente, as pessoas envolvidas no atendimento direto ao cliente são a peça fundamental para o sucesso da estratégia de relacionamento, devendo segui-la adotando sempre atitudes e procedimentos coerentes com ela.

Porém, para fidelizar o cliente, todos na empresa precisam estar envolvidos e comprometidos com essa estratégia e agir sempre de acordo com ela, tendo-a como base para todas as suas decisões, orientações de serviço, desenvolvimento de produtos, linhas de comunicação adotadas, etc.

Algumas ações e atitudes das pessoas que atendem ou recebem os clientes em muito contribuem para a fidelidade dos clientes e dificultam a sua migração para a concorrência. Entre essas ações, pode-se citar:

- prestar informações completas e precisas sobre os produtos e serviços da empresa;
- tratar bem o cliente, chamando-o pelo nome e ouvindo-o pacientemente em suas queixas e reclamações;
- perguntar ao cliente, após uma transação, se ele ficou satisfeito;
- convencer o cliente a utilizar-se de produtos e serviços que estabelecem vínculos mais fortes com a empresa, tornando difícil que ele deixe de consumir esses produtos e serviços.

Outras atitudes, ao contrário, certamente tornam vulnerável o relacionamento com o cliente e contribuem para que ele seja mais facilmente conquistado pela concorrência. Por isso devem ser evitadas a qualquer custo:

- discutir com o cliente, mantendo o ponto de vista da empresa, mesmo quando está evidente que o cliente não entende bem das práticas do ramo de negócio;
- demonstrar dúvidas quanto à veracidade das afirmações do cliente sobre problemas com a empresa mesmo quando parece que ela possa estar querendo apenas levar vantagem;
- falar mal de um cliente – mesmo sem citar seu nome – na presença de outros clientes;
- insistir para que o cliente adquira produtos, mesmo aqueles nos quais ele não tenha interesse, explicando que isso é necessário para o cumprimento das metas da organização ou da filial de que ele é cliente.

A intensidade dos relacionamentos de uma empresa com seus clientes varia de cliente para cliente, conforme os seguintes aspectos, entre outros:

- da parte do cliente:

- nível de satisfação de suas necessidades e desejos;
- expectativas quanto ao relacionamento;
- grau de interesse pela empresa e pelo relacionamento;
- disponibilidade.

- da parte da empresa:

- objetivos com relação ao cliente e/ou ao segmento a que ele pertence;
- número de clientes;
- rentabilidade do cliente;
- grau de fidelidade do cliente;
- nível de renda do cliente.

4.4.2. Níveis de Relacionamento com Clientes

Certamente é inviável para uma empresa manter um relacionamento intenso com todos os clientes se eles são numerosos ou se alguns não desejam esse tipo de relacionamento.

Por isso, normalmente as empresas procuram estabelecer três níveis de relacionamento com os clientes: Relacionamento Intenso, Relacionamento Administrado e Relacionamento Orientador/Direcionador.

O Relacionamento Intenso é reservado a um número limitado de clientes, em função de suas características, do maior grau de fidelidade à empresa, de uma

melhor rentabilidade, etc. O contato da empresa com esse cliente é personalizado, de preferência em ambiente separado do público em geral.

A empresa designa representantes preparados para o atendimento a esse público. Esses representantes serão elementos de ligação entre ambos, representando também os clientes junto à organização, defendendo seus direitos, suas reivindicações, tentando pensar e agir como eles e até mesmo identificar necessidades das quais nem eles se deram conta.

Cada representante tem uma carteira exclusiva de clientes e, com o tempo, a própria empresa será identificada e confundida com esse representante.

O Relacionamento Administrado é aquele voltado para os clientes que constituem uma base significativa em termos de quantidade e de volume de compras, sendo, portanto, de grande importância para os resultados financeiros da empresa.

Neste tipo de relacionamento os contatos pessoais são reservados para momentos específicos, quando o cliente precisa buscar solução para uma necessidade que exija o contato direto, enquanto os contatos para soluções de necessidades rotineiras ou de problemas simples são feitos por meio do auto-serviço ou de uma central de atendimento telefônico (*call center*).

A delimitação do que é rotineiro e simples – portanto passível de auto-serviço ou de atendimento por meio de *call center* – e do que exige contato direto (atendimento pessoal) é feita pelo cliente. Cabe à empresa administrar a relação custo do atendimento pessoal *versus* a rentabilidade proporcionada pelo cliente ao longo do relacionamento.

Eventuais necessidades, por parte da empresa, de ajustes nessas delimitações devem ser devidamente negociadas, inclusive quando, tentando agir

proativamente, for desejável abordar o cliente com soluções julgadas adequadas para ele.

O Relacionamento Orientador/Direcionador é o tipo de relacionamento que se estabelece com a maior parte dos clientes da empresa. Destina-se aos clientes cujas características, grau de exigência de produtos e potencialidade o identificam com perfil para receber um atendimento massificado.

Embora a maioria dos clientes com perfil para este tipo de relacionamento não tenha um grau significativo de sofisticação em suas demandas por produtos, costumam exigir atenção especial e atendimento individual. Por isso, necessitam de orientação no sentido de reservar o contato pessoal para as situações de gravidade ou para aquelas nas quais o acesso à solução não ocorra sem a interferência de uma pessoa da empresa. Nos demais casos, devem utilizar o auto-serviço (auto-atendimento).

Para o local destinado ao auto-serviço devem ser destacadas pessoas devidamente treinadas, aptas a prestar todo tipo de informação e orientação aos clientes. Como essas pessoas são o primeiro contato do cliente com a organização, precisam ter muito cuidado para não causar má impressão, pois uma primeira impressão desfavorável é difícil de ser apagada.

A orientação ao cliente deve ocorrer de tal forma que este venha a sentir-se confiante e seguro em valer-se do auto-serviço e devidamente convencido de que essa é a melhor opção para ele, por exemplo, em termos de preço e agilidade do serviço.

Deve-se cuidar para que o cliente nunca tenha o sentimento de que está sendo direcionado para o auto-serviço por não merecer o atendimento pessoal. E a

pessoa que o orienta a valer-se do auto-serviço nunca deve ser percebida como um elemento cerceador de seu direito de receber o atendimento pessoal.

O cliente deve sentir que sua liberdade de contato pessoal está sendo preservada. É preciso também não confundir nível de relacionamento com tratamento, que *necessita ocorrer sempre de tal forma que o cliente se sinta especial*, qualquer que seja o nível de relacionamento que a empresa tenha com ele.

Os clientes desse nível de relacionamento costumam se sentir discriminados quando constatarem que outros clientes estão recebendo um tratamento melhor.

Quando a empresa define em sua estratégia em que segmentos atuar e como atuar em cada um, é porque identificou que tais segmentos são importantes para a manutenção ou crescimento de suas atividades.

Alguns segmentos são muito mais lucrativos do que outros e por isso possibilitam a atuação em segmentos menos lucrativos, mas também, significativos, quer por questões de potencialidade, quer por questões de imagem da empresa ou mesmo de cumprimento de sua missão ou papel social.

É importante constatar que, embora sejam clientes que proporcionam menor *retorno direto*, possibilitam *ganhos de escala*, em função de sua constância e de seu elevado número. Dessa forma, são essenciais para a posição que a empresa ocupa no mercado.

Por isso, os integrantes de todos os segmentos são igualmente importantes e precisam ser conhecidos e ter suas necessidades identificadas e atendidas. Como já mencionado, o fator preponderante no relacionamento empresa-cliente é o grau de complexidade das necessidades de cada tipo de cliente.

Isso se verifica porque clientes de maior potencialidade em geral têm necessidades mais complexas e mais diversificadas, as quais, por sua vez, exigem

contatos pessoais e mais freqüentes com os representantes da empresa, resultando num nível de relacionamento mais intenso. Além disso, esses clientes são em menor número em relação ao total de clientes da empresa, o que permite também um relacionamento mais próximo.

Já os segmentos de menor disponibilidade de recursos têm necessidades simples e menos variáveis, razão por que, para eles, pode ser estabelecido um nível de relacionamento mais básico, com poucos momentos de contato pessoal. Também são em grande número, o que impossibilita que a empresa possa estabelecer para eles um nível de relacionamento de maior proximidade.

4.5. Modelo de Relacionamento do Banco do Brasil

O Banco do Brasil optou por um Modelo de Relacionamento com três níveis de relacionamento, que estabelece para cada um deles a forma como se dará o atendimento.

Esses níveis de Relacionamento foram definidos em função dos critérios de renda mensal e de volume de investimentos que o cliente detém. Como a cada nível de relacionamento corresponde um tipo de atendimento, o Modelo de Relacionamento é perceptível para o cliente, ao contrário do que ocorre na Segmentação Comportamental, que é uma classificação para orientação interna do banco e não deve ser do conhecimento do cliente.

Pode-se dizer que a Segmentação Comportamental tem a finalidade de enxergar melhor os clientes enquanto o Modelo de Relacionamento define como o banco vai relacionar-se melhor com eles.

A implementação do Modelo de Relacionamento tem como objetivo a fidelização dos clientes, a partir do oferecimento de um atendimento diferenciado, e

o incremento de receitas e negócios, possibilitando ainda: a redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento, de acordo com os níveis priorizados; a organização da força de venda para o mercado de pessoas físicas e a mudança da metodologia da definição de metas, passando da visão de produto para a visão de segmentos dos clientes.

São os seguintes os níveis de relacionamento:

- Exclusivo: gerenciamento dos clientes de forma encarteirada, com atendimento personalizado e proativo, focado no aumento do consumo e na intensificação do relacionamento.

O Nível de Relacionamento Exclusivo A destina-se a clientes com investimentos iguais ou superiores a R\$ 500 mil. Por isso, constituem o que a concorrência chama de *private*¹⁵. O Banco do Brasil está se estruturando para prestar um atendimento à parte para esses clientes, compatível com as práticas observadas no mercado. Enquanto isso não ocorre, eles devem ser atendidos, nas agências do Banco do Brasil, da mesma forma que os clientes do Nível Exclusivo B¹⁶.

- Preferencial: gerenciamento de grupos de clientes, com atendimento diferenciado, proativo, focado no consumo de novos produtos e fidelização.

- NR3: atendimento massificado, automatizado, focado em orientação ao cliente, aumento de consumo e fidelização.

Dentro de cada um dos níveis de relacionamento encontram-se todos os segmentos comportamentais.

¹⁵ Clientes Private – que possuem investimentos superiores a R\$ 500 mil.

¹⁶ Clientes com investimentos entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil ou renda mensal superior a R\$ 4 mil. acionistas como mais de 8.5 milhões de ações; pessoas de interesse do Banco do Brasil.

Por uma decisão do Banco do Brasil, o pequeno percentual de clientes do Segmento Estratégico foi reclassificado para o NR Preferencial. Estes clientes possuem alto consumo de produtos e, em função disso, é oferecido a eles o Relacionamento Administrado ¹⁷.

Foram incluídos no NR3 os beneficiários do INSS que recebem até R\$ 1 mil. Mesmo que não possuam conta-corrente, eles têm com o banco um relacionamento que pode ser intensificado.

Em cada nível de relacionamento verifica-se a predominância de alguns segmentos. A distribuição dos segmentos nos três níveis de relacionamento é:

- Nível de Relacionamento Exclusivo:

- Segmento Estratégico: 55%
- Segmento Potencial: 21%
- Segmento Básico: 12%
- Segmento Ascendente: 5%
- Segmento Experiente: 3%
- Segmento Desconhecido: 3%
- Segmento Renovação: 1%

- Nível de Relacionamento Preferencial:

- Segmento Potencial: 36%
- Segmento Estratégico: 21%
- Segmento Básico: 16%
- Segmento Ascendente: 15%
- Segmento Experiente: 8%

¹⁷ Relacionamento Administrado – fornece aconselhamento financeiro, intensifica o relacionamento para aumentar a margem de contribuição, incentiva automação pela oferta de canais alternativos.

- Segmento Desconhecido: 2%
- Segmento Renovação: 2%

- NR3:

- Segmento Estratégico: 0%
- Segmento Básico: 15%
- Segmento Ascendente: 15%
- Segmento Potencial: 13%
- Segmento Desconhecido: 10%
- Segmento Experiente: 9%
- Segmento Renovação: 5%

4.5.1. Classificação dos Níveis de Relacionamento do Banco do Brasil

Nível Exclusivo:

- Critério de Classificação:

- Exclusivo A: pessoas com investimentos superiores a R\$ 500 mil.
- Exclusivo B: pessoas com investimentos entre R\$ 50 mil e R\$ 500 mil ou renda mensal superior a R\$ 4 mil, acionistas com mais de 8,5 milhões de ações; pessoas de interesse do banco.

- Necessidades do Cliente:

- As mais complexas e dinâmicas, com produtos e serviços agregados por consultoria e orientação financeira, muitos deles customizados e alguns até mesmo desenvolvidos especificamente para um cliente;
- Comodidade e agilidade em parte supridas por meio de canais alternativos;

- Conveniência e rapidez no acesso ao banco;
- Soluções rápidas, com acesso a quem decide;
- Segurança e rentabilidade nos investimentos.

- Orientações de Atuação:

- Intensificar relacionamento, buscando o atendimento da maior parte possível das necessidades dos clientes relativamente a produtos e serviços bancários, de modo a obter sua fidelização/manutenção;
- Ampliar relacionamento, pela extensão da oferta de produtos a todo o grupo familiar;
- Fornecer consultoria e orientação financeira;
- Flexibilizar tarifas;
- Adequar limites de crédito;
- Manter cadastro atualizado.

- Forma de Atendimento:

- Com gerente de relacionamento;
- Personalizado;
- Pró-ativo (antecipando-se às necessidades do cliente);
- Por telefone e e-mail;
- Preferencialmente com produtos diferenciados.

- Objetivo:

- Ser o principal banco do cliente.

Nível Preferencial:

- Critério de Classificação: pessoas com investimentos entre R\$ 5 mil e R\$ 50 mil ou renda mensal entre R\$ 1 mil e R\$ 4 mil; acionistas com volume de ações entre 1,0 e 8,5 milhões.

- Necessidades do Cliente:

- A maioria delas de média complexidade, supridas por produtos customizados e por produtos de prateleira, em ambos os casos os produtos e serviços agregados por aconselhamento financeiro;
- Soluções rápidas, supridas em parte por canais alternativos;
- Produtos acessíveis e agilidade, supridos por meio do atendimento automatizado;
- Disponibilidade de produtos, inclusive de linhas de crédito;
- Facilidade proporcionada, por exemplo, pelo cartão de crédito.

- Orientações de Atuação:

- Buscar atender a todas as necessidades dos clientes em termos de produtos e serviços bancários, de modo a obter sua fidelização;
- Fornecer aconselhamento financeiro;
- Intensificar o relacionamento, com vistas a aumentar a margem de contribuição;
- Ampliar relacionamento, por meio da extensão da oferta de produtos para outros familiares;
- Flexibilizar tarifas;
- Adequar limites de crédito ao comportamento de pagamento;
- Informar sobre auto-atendimento, incentivando a automação, pela oferta de canais alternativos;
- Manter cadastro atualizado.

- Forma de Atendimento:

- Gerenciamento de grupo de clientes com atendimento diferenciado por Gerex ou equipe de funcionários;
- Pró-ativa, com foco na oferta de produtos competitivos.

- Objetivo:

- Intensificar o relacionamento buscando ser o único banco.

Nível NR3:

- Critério de Classificação: pessoas com renda mensal inferior a R\$ 1 mil ou investimentos abaixo de R\$ 5 mil; beneficiários do INSS sem conta corrente no BB e usuários.

- Necessidades do Cliente:

- As mais simples, podendo ser supridas em sua grande maioria pelo auto-atendimento – como, por exemplo, o crédito automático – ou por produtos massificados.

- Orientações de Atuação:

- Conhecer melhor o cliente;
- Incentivar a automação, pela oferta de canais alternativos;
- Manter cadastro atualizado;
- Adequar limite de crédito ao comportamento de pagamento.

- Forma de Atendimento:

- Massificada;
- Automatizada.

- Objetivo:

- Viabilizar economicamente o atendimento, obtendo ganhos de escala com a oferta de produtos e serviços adequados.

5. A Segmentação de Clientes na Agência de Toledo PR

5.1. A praça de Toledo

5.1.1. Histórico

O Município de Toledo está situado na Região do Extremo Oeste Paranaense, que, historicamente é uma região de colonização recente. Sua efetiva ocupação deu-se nas décadas de 1940 e 1950.

O desenvolvimento de Toledo se deu de forma acelerada, inicialmente convergente em torno da economia das comunidades agrícolas, o que emprestou à sociedade um forte espírito agregário. Neste tempo a diversificação agrícola e agroindustrial norteava as ações no mundo da economia. Posteriormente, na passagem da década de 1960 para 1970, a modernização agrícola imprimiu novas relações no campo e a especialização agrícola favoreceu a monocultura e a concentração da propriedade, ocasionando o êxodo rural e a acelerada urbanização. Aos poucos foram chegando os colonos, fundamentalmente, do sul, cerca de 85% (segundo Oberg, "Toledo, um Município da Fronteira Oeste do Paraná").

Alguns dados de sua Estrutura Demográfica:

Distribuição da População Urbana e Rural			
Ano	Urbana	Rural	Total
1956	2.720	7.225	9.945
1960	5.926	19.033	24.959
1970	14.986	53.899	68.885
1980	42.994	38.288	81.282
1991	72.402	22.477	94.879
1996	76.125	14.292	90.417
1997*	--	--	93.756
1998*	--	--	96.659
1999*	--	--	99.387
2000	85.920	12.280	98.200
2001*	--	--	99.655
2002*	--	--	100.715

Fonte: IBGE - Censo 2000

* - Dados estimados pelo IBGE.

5.1.2. Quadro Econômico de Toledo:

5.1.2.1. Comércio e Prestação de Serviços

Em consequência da industrialização o comércio e a prestação de serviços especializaram-se, concentrando-se na sede do município, devido à redução da população no interior.

O comércio, em geral, consolida as mudanças ocorridas na década de 90, os supermercados vêm para ficar, abrem-se novos e ampliam-se os existentes, as empresas sofrem um processo de seleção natural, onde as melhores gerenciadas vão permanecendo no mercado.

Observa-se também um aperfeiçoamento no nível dos serviços oferecidos, através da automação (uso de computadores, código de barras e outros). Pode-se prever o crescimento por parte do comércio existente. O comércio toledano vem sendo ágil o suficiente para acompanhar as mudanças de tendências, hábitos e preferências, a especialização é a tônica e poucas são as lojas que "vendem de tudo".

As atividades comerciais, que atuam no campo varejista e atacadista, concentram as suas atividades nos ramos de produtos agropecuários, máquinas, aparelhos, equipamentos, produtos alimentícios, bebidas, roupas, supermercados.

Evolução da área comercial do Município de Toledo						
RAMO	1992	1993	1994	1995	1996 *	Maio/2000
Comerciais	1.098	1.276	1.457	1.743	1.663	1364
Entidades e Instituições	16	16	25	28	49	173
Prestadores de serviços	525	619	753	897	1.080	1355
Autônomos	586	582	863	1.178	1.141	899
Indústrias	** 211	281	** 264	377	358	499
TOTAL	2.436	2.774	3.362	4.223	4.291	4290

Fonte: Departamento da Receita da Prefeitura do Município de Toledo

** - Os dados de 1996 referem-se ao mês de outubro.*

*** - Os dados referentes ao número de indústrias de 1992 e 1994 tem como fonte o "Levantamento Industrial" realizado pela Fundação Toledo*

5.1.2.2. Indústria

A indústria de Toledo é marcadamente de caráter agroindustrial. Está em fase de consolidação, com destaque aos ramos dos produtos alimentares. Neste universo, as carnes de suínos, de aves, de bovinos e de peixes, as rações balanceadas e as fábricas de óleos vegetais assumem a liderança. No ramo industrial de beneficiamento de madeira o Município de Toledo também tem relativa expressão. As olarias tem significativa importância na produção industrial, com uma característica peculiar de se concentrarem basicamente num distrito do interior do

Município - Novo Sarandi. A metalurgia, a fábrica de peças automotivas, a fábrica de ração premix, os moinhos, os artefatos de cimento, os curtumes, a fábrica de calçados, os artefatos de couro, as indústrias de móveis, a funilaria, as embalagens de plásticos, as de medicamentos, as de bebidas e as fábricas de conservas e de doces perfazem o rol do parque industrial de Toledo.

A expansão e a consolidação de pólo têxtil de Toledo é uma realidade. A indústria de fios têxteis, tecelagens e confecções estão tendo espaço cada vez mais relevante na economia do Município.

O Município de Toledo ocupa a 10ª posição em retorno de ICMS do Estado. Esse retorno é decorrente da industrialização do Município. Além disso, há uma significativa importância das microempresas informais e do parque industrial.

5.1.2.3. Pecuária

Na pecuária, o Município de Toledo vem se destacando na suinocultura, avicultura e na pecuária leiteira.

A produção de aves do Município de Toledo comporta um grande potencial, devido ao avanço tecnológico e o volume da produção, resultando um plantel de 60 milhões de aves, correspondendo a 39% do PIB agropecuário do Município, situando o Município como o maior produtor de aves do Estado. Sendo estas aves criadas através de um sistema integrado com empresas e cooperativas de grande porte.

Além da avicultura, há um destaque para suinocultura que também situa o Município de Toledo como o maior produtor de suínos do Estado, possuindo um plantel de 250 mil animais, incluindo matrizes, machos e filhotes, consumando num abate de 4.550 suínos por dia.

Já, o rebanho bovino é uma alternativa econômica expressiva em Toledo, principalmente quando se trata da produção de gado leiteiro, onde a produção de leite do Município ocupa o 6º lugar do Estado, com um volume de 42,1 milhões de litros/ano. (Fonte: Departamento de Economia Rural do Estado do Paraná - DERAL, 1998/99) Os sinal implantados pelas Cooperativas, Sindicatos de Trabalhadores e Produtores Rurais e o Poder Público, foram de fundamental importância e responsáveis pelo desenvolvimento da bovinocultura leiteira no Município.

Os quadros abaixo demonstram o crescimento do plantel da pecuária, na última década e a comercialização dos animais nos últimos cinco anos.

Plantel de Bovinos, Suínos e Aves - 1989/1999 (Alojados)			
Ano	Bovinos	Suínos	Aves
1989	83.650 CB	167.828 CB	8.860.700 CB
90/91	66.214 CB	163.820 CB	9.353.893 CB
1992	57.197 CB	196.875 CB	9.820.667 CB
94/95	48.504 CB	224.200 CB	12.412.141 CB
95/96	45.474 CB	182.850 CB	10.091.830 CB
98/99	72.190 CB	232.900 CB	12.642.201 CB
<p><i>Fonte: Pref. do Munic. Toledo, IBGE e Secretaria do Estado da Agricultura e do Abastecimento - SEAB/PR</i></p>			

5.1.2.4. Piscicultura

Com relação à piscicultura, é importante destacar que Toledo conta com o maior Centro de Piscicultura do sul do País, o qual dá sustentação, incrementação e incentivo as atividades pesqueiras da região e do Estado, através de um trabalho de pesquisa científica para larvicultura, crescimento, reprodução com manejo de reprodutores e de espécies nativas, além de obter desova induzida do peixe Dourado.

Além disso, há em Toledo uma área aproximada de 500 hectares de lâmina de água, atingindo a produção anual de 2.520 toneladas de peixe (de captura), basicamente de Tilápia.

A partir da iniciativa do Governo do Estado em promover as cadeias produtivas, a Região Oeste do Paraná foi designada Pólo Regional de Piscicultura. E o município de Toledo apresenta-se como uma sede natural das atividades de fomento.

A piscicultura participa com aproximadamente 2% do PIB do município (2000), comercializando os peixes Tilápia, Carpa e alevinos para os estados de Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, possuindo condições favoráveis para alcançar um desenvolvimento ainda maior.

5.1.2.5. Produção Agrícola

A principal fonte de renda do Município de Toledo deriva-se da agricultura, onde os seus produtos estão vinculados em maioria à agroindústria. Quanto ao nível tecnológico, a produção agrícola é extremamente profissionalizada, com técnicas de produção fundamentadas na mecanização, aliada a uma melhoria

na conservação de solos, propiciando introdução de novas variedades, além da adoção do plantio direto realizado praticamente em todo município. Os principais produtos cultivados são: soja, trigo, milho e mandioca.

Atualmente a cultura da soja ocupa em torno de 64.000 hectares de área de plantio, obtendo uma média de produtividade de 3.300 quilos/ha. Já a cultura do trigo ocupa 25.000 hectares, produzindo 2.000 quilos/ha. Enquanto o milho é cultivado numa área de 4.800 hectares, produzindo 6.900 quilos/ha. O cultivo do milho safrinha, efetuado entre fevereiro e março, ocupa uma área de 19.000 hectares, produzindo 3.000 quilos/ha.

Produção Agrícola por Tonelada de 1994/ 2000 (Trigo, Soja e Milho)

Anos	Trigo-Prod./T	Área(HA)	Soja-Prod./T	Área(HA)	Milho-Prod./T	Área(HA)
94/95	49.972	28.000	139.230	51.000	104.160	21.000
95/96	57.980	26.000	183.680	57.400	67.691	13.000
*Safrinha					*12.000	*4.000
96/97	45.110	26.000	174.000	60.000	49.500	9.000
*Safrinha					*1.596	*2.100
97/98	36.250	28.000	188.500	65.000	21.000	3.500
* Safrinha					*34.200	*9.000
98/99	50.000	25.000	211.200	64.000	33.120	4.800
* Safrinha					*57.000	*19.000
1999/2000	4.250	2.500	182.400	64.000	21.620	4.600
*Safrinha					*57.000	*19.000
2000/2001**	55.000	25.000	216.875	62.500	56.000	7.000
* Safrinha					*59.500	*17.000

Fonte: SEAB/DERAL - Maio/2000

** Estimativa

Segundo o Departamento de Receita do Município, Toledo possui 5.282 propriedades rurais, perfazendo 120.534,2 hectares, cujas propriedades de acordo com a Secretaria Municipal de Agricultura, estão integradas ao sistema de microbacias de conservação de solos.

Toledo é o maior produtor agropecuário do Estado, representando 3,30 % da produção agropecuária do Paraná. Sendo que 46% da arrecadação do ICMS

(Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) do Município provém da agropecuária.

5.1.3. Rede de Agências Bancárias

Atualmente 08 Bancos mantêm agências instaladas no município de Toledo, para atendimento ao público correntista da praça, que soma aproximadamente 45 mil clientes: Banco Bradesco, Banco do Brasil, Banco Itaú, Banco HSBC, Banco Real, Caixa Econômica Federal, Unibanco e SICREDI (Cooperativa de Crédito Agropecuário do Oeste).

A Agência do Banco do Brasil localiza-se no centro de Toledo e jurisdiciona 01 Posto de Atendimento (PAB) e 06 Pontos de Atendimento Eletrônico (PAE), instaladas em Empresas clientes. Com essa estrutura, atende atualmente 18 mil clientes, pessoas físicas e pessoas jurídicas, entre correntistas e poupadores.

5.2. A Segmentação de Clientes na agência de Toledo

Alinhado com a estratégia da Empresa, de adotar novas sistemáticas com o objetivo de melhor instrumentalizar a agência na disputa pelo mercado e de conhecer melhor seus clientes, estabelecendo com eles um relacionamento que os torne cada vez mais fiéis, a agência de Toledo iniciou o processo de implantação da Segmentação de Mercado em novembro de 2002. Naquele momento, o número total de clientes da agência era de aproximadamente 14.800 correntistas, 670 dos quais, pessoas jurídicas.

As ações iniciais de implantação do Programa de Segmentação foram de sensibilização de todo quadro funcional da agência, com informações claras acerca dos objetivos do Banco e treinamento intensivo para conhecimento da filosofia do projeto e dos procedimentos operacionais que se processariam a partir do início da implantação.

Na primeira etapa do Programa trabalhou-se os clientes pessoas físicas da agência. A classificação desses clientes em Níveis de Relacionamento e Segmentos Comportamentais apresentou, em novembro de 2002, a seguinte configuração:

SEGMENTOS DE CLIENTES	CARTEIRA NR1 EXCLUSIVO	CARTEIRA NR2 PREFERENCIAL	CARTEIRA NR3	TOTAL DE CLIENTES PF
Potencial	111	1.005	699	1.815
Estratégico	130	1.608		1.738
Desconhecido	25	235	748	1.008
Experiente	46	422	1.850	2.318
Renovação	18	552	2.502	3.072
Básico	43	312	1.683	2.038
Ascendente	65	219	1.870	2.154
Total	438	4.353	9.352	14.143

Os clientes pessoas jurídicas foram classificados na segunda etapa do Programa.

Trataremos no presente estudo de identificar o efeito produzido pela segmentação de mercado nos maiores clientes – Clientes Exclusivos - da agência de Toledo.

5.3. Ações de Marketing desenvolvidas a partir da Segmentação

A estratégia de Marketing do Banco para a agência de Toledo consistiu em desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos definidos para a Unidade e as oportunidades de mercado.

Verificou-se toda uma orientação para o mercado, com foco na satisfação do cliente e definição de cestas de produtos e serviços direcionados para cada segmento de clientes.

A partir da identificação do enquadramento dos clientes pessoas físicas nos segmentos comportamentais e nos níveis de relacionamento, seguiu-se análise detalhada dos registros cadastrais, para ajustes do Cadastro e possíveis reclassificações em diferentes Níveis de Relacionamento e Segmentos Comportamentais. Para isso, a agência utilizou ferramentas tecnológicas e conceitos e ferramentas de Marketing, disseminados pela Empresa durante todo o processo.

Paralelamente à revisão da base de clientes, a agência passou por uma reestruturação no modelo organizacional, envolvendo alteração no quadro de pessoal, criação de novos cargos gerencias e adaptação de leiautes internos, o que possibilitou a redefinição dos recursos humanos, tecnológicos e físicos para o atendimento, de acordo com os níveis priorizados.

Especificamente para os clientes Exclusivos foi criado o cargo de Gerente de Relacionamento, a cada 350 clientes encarteirados, que passava a prestar

consultoria no atendimento, em ambiente diferenciado, com o auxílio de um Assistente de Negócios e um Escriturário, elementos que também passavam a fazer parte da nova estrutura criada para atendimento de cada carteira.

Além dessas mudanças, o Banco disponibilizou ferramentas de gestão da informação com tempo de resposta cada vez mais reduzido, possibilitando o gerenciamento integral e atualizado de cada movimento dos clientes, o foco no aumento de consumo de produtos, a intensificação do relacionamento e, acima de tudo, o controle do nível de satisfação dos clientes com o atendimento recebido.

5.4. Resultado Operacional da agência obtido após a Segmentação

Considerando o período de 01 ano após o início da implantação da Segmentação , observamos para os Clientes NR1 – Exclusivos:

Evolução percentual no período em

Quantidade de Clientes = 101,9%

Quantidade de produtos = 98,2%

Margem de Contribuição = 84,6%

MÊS/ANO	QT.CLIENTES NR1	QT.PRODUTOS	MARGEM CONTRIBUIÇÃO
Fev/2003	369	2.954	123.490,00
Mar/2003	379	3.134	136.605,00
Abr/2003	381	3.215	139.135,00
Mai/2003	389	3.186	145.023,00
Jun/2003	383	3.254	148.980,00
Jul/2003	385	3.207	162.480,00
Ago/2003	418	3.624	180.777,00
Set/2003	631	5.398	212.221,00
Out/2003	629	5.125	195.165,00
Nov/2003	629	5.126	185.914,00
Dez/2003	745	6.083	221.351,00
Jan/2004	750	5.856	227.878,00

Considerando o total de Clientes Pessoas Físicas da agência de Toledo no período de 01 ano, temos:

Evolução percentual no período em

Quantidade de Clientes = 13,6%

Quantidade de produtos = 21,7%

Margem de Contribuição = 30,9%

MÊS/ANO	QT.CLIENTES PF	QT. PRODUTOS	MARGEM CONTRIBUIÇÃO
Fev/2003	15.300	43.146	449.361,00
Mar/2003	15.556	45.112	467.228,00
Abr/2003	15.885	45.113	450.523,00
Mai/2003	15.998	46.234	473.102,00
Jun/2003	16.122	48.204	521.355,00
Jul/2003	16.377	48.312	529.040,00
Ago/2003	16.486	48.798	510.548,00
Set/2003	16.998	50.144	507.893,00
Out/2003	16.978	49.405	508.239,00
Nov/2003	17.096	51.318	489.085,00
Dez/2003	17.189	51.967	527.449,00
Jan/2004	17.385	52.523	588.278,00

5.5. Percepção do cliente sobre o atendimento após a Segmentação

5.5.1. Pesquisa de Satisfação

Pesquisa de satisfação aplicada em janeiro de 2004 a 300 clientes pessoas físicas- NR1, que mantêm negócios com a agência de Toledo:

Questionário:

1) Além do Banco do Brasil, você possui conta em outro(s) banco(s)?

() Sim. Quais? _____ [Ir para a questão 2]

() Não. [Ir para a questão 3]

2) Qual deles é o principal, aquele que você mais utiliza?

3) Com relação ao Banco do Brasil, qual a principal razão para você ter conta no BB?

- Tem linha de crédito voltada para o setor agropecuário/tem custeio agropecuário
- Tempo de relacionamento com o banco
- Bom atendimento dos funcionários ou gerente
- Juros menores para o crédito agropecuário
- Juros menores para o crédito pessoal
- Outros _____

4) Qual das classificações abaixo melhor representa o seu relacionamento com o Banco do Brasil?

- “negócios agropecuários”, ou seja, o banco que você utiliza para obter o financiamento para o custeio agrícola. [Ir para a questão 5]
- “uso pessoal”, ou seja, é banco do dia-a-dia onde você deposita o seu dinheiro, paga as contas da sua casa, faz seus investimentos etc. [Ir para a questão 6]
- “negócios agropecuários” e de “uso pessoal”, pois ele atende as suas necessidades pessoais e profissionais. [Ir para a questão 6]

5) Uma vez que o Banco do Brasil é o seu banco de “uso agropecuário” qual seria o seu banco de uso pessoal?

6) Responder aos cinco itens seguintes sobre o Banco do Brasil, de acordo com a legenda:

(1) muito insatisfeito

(2) insatisfeito

(3) pouco insatisfeito

(4) pouco satisfeito

(5) satisfeito

(6) muito satisfeito

A) Atendimento Pessoal:

- Interesse pelo cliente demonstrado pelos funcionários ()

- Motivação dos funcionários ()

- Atendimento personalizado ()

B) Atendimento Telefônico:

- Rapidez no atendimento ao telefone (até o terceiro toque) ()

- Rapidez na solução de problemas pelo telefone ()

C) Atendimento na Agência:

- Tempo de espera para ser atendido na agência ()

D) Gerente de Relacionamento:

- Facilidade em falar com seu gerente de relacionamento ()

- Conhecimento que o gerente demonstra ter sobre produtos e serviços oferecidos pelo banco ()

- Capacidade do gerente em lhe orientar quanto aos seus investimentos e sobre a compra de produtos do banco ()

E) Satisfação Geral com o Banco do Brasil ()

7) Responder aos dois itens seguintes, de acordo com a legenda:

(1) muito improvável

(2) improvável

(3) pouco improvável

(4) pouco provável

(5) provável

(6) muito provável

F) Recomendará do Banco do Brasil a amigos, vizinhos e parentes? ()

G) Terá um volume maior de negócios com o Banco do Brasil no futuro? ()

5.5.2. Resultado da Pesquisa de Satisfação:

Pergunta 1) 108 clientes possuem conta em outros bancos;

192 clientes só possuem conta no Banco do Brasil.

Pergunta 2) Dos 108 clientes que possuem conta em outros banco, 71 têm o Banco do Brasil como seu principal Banco.

Pergunta 3) Principais razões para ter conta no BB:

212 clientes – linha de crédito para custeio agropecuário;

191 clientes - tempo de relacionamento com o Banco;

268 clientes – bom atendimento dos funcionários ou gerente.

Pergunta 4) Para 258 dos clientes, o que melhor representa o seu relacionamento com o BB são os “negócios agropecuários” e de “uso pessoal”, pois ele atende as suas necessidades pessoais e profissionais.

Pergunta 6) A- 92% dos clientes estão muito satisfeitos com o Atendimento Pessoal;

B- 78% estão muito satisfeitos e 15% estão satisfeitos com o Atendimento Telefônico;

C- 89% estão muito satisfeitos com a atendimento na agência;

D- 91% estão muito satisfeitos com o Gerente de Relacionamento;

E- 86% estão muito satisfeitos com o Banco do Brasil, em geral.

Pergunta 7) F- 85% dos clientes recomenda o Banco a amigos, vizinhos e parentes;

G- 70% dos clientes terá maior volume de negócios com o Banco do Brasil no futuro.

6. Conclusão

O processo de Segmentação de clientes na agência de Toledo, que está em andamento, e o Programa de Segmentação de Clientes Pessoas Físicas estão sendo gradativamente estendidos às demais Unidades de Atendimento do Banco do Brasil do país.

Para garantir a continuidade do sucesso do Programa e a crescente evolução do resultado operacional, recomenda-se à Agência de Toledo ações no sentido de manter a percepção do cliente exclusivo de que existe um esforço contínuo dos funcionários e da própria Agência para oferecer qualidade na prestação de serviços. O carinho, a atenção e a presteza dos funcionários, aliados à implementação dos Modelos de Relacionamento, são elementos que contribuem para a crescente satisfação dos clientes.

Ao Banco do Brasil, recomenda-se evoluir constantemente no aprimoramento da forma de atender os clientes, estabelecendo padrões de atendimento, que considerem variáveis como: atendimento pessoal, atendimento telefônico, ambiência no atendimento, atendimento a reclamações, atendimento prioritário e atendimento com assessoria.

O cliente assessorado identificará o comprometimento do Banco com sua satisfação, desenvolvendo uma relação de confiança e fidelidade. É preciso demonstrar interesse na solução da necessidade do cliente, oferecendo-lhe a melhor opção de negócio. Só assim é possível garantir a realização contínua de novas operações, propiciadas pela fidelização do cliente.

Temos que considerar que estamos inseridos em um ambiente que fazem parte além dos consumidores, forças sociais, políticas, legais, demográficas,

econômicas, financeiras, tecnológicas, físicas e biológicas, culturais e até mesmo religiosas, além dos nossos concorrentes e fornecedores. Cabe ao Banco e às suas Unidades estarmos atentos a cada uma dessas variáveis e tentar identificar antecipadamente situações que possam se configurar ameaças à nossa atuação ou que possam proporcionar oportunidades de ampliação ou de afirmação de nossa posição no mercado.

Devemos tratar de garantir que os componentes do Marketing Mix atuem de forma integrada, trabalhando os 4 C's com o intuito de criar produtos que atendam as necessidades e desejos do cliente, distribuí-los por canais de conveniência do cliente, ouvir suas necessidades, comunicar-lhe nossa oferta, e tudo isso a um custo dentro das expectativas do cliente.

É preciso estar atentos quanto aos objetivos estratégicos estabelecidos com relação aos diversos segmentos de clientes, pautando nossa atuação de acordo com esses objetivos, e nos contatos com os clientes, procuramos sempre reforçar o posicionamento da Empresa em cada segmento.

Quando se trata de serviços, o cliente é mais racional na hora da compra do que quando adquire um bem físico, algumas vezes levado por impulso. A qualidade do atendimento influi diretamente nas futuras expectativas não só daquele cliente que já viveu a experiência de contato com o serviço do Banco, mas também daquele que esse influencia, com a divulgação boca a boca dessa experiência. É preciso que as mensagens de comunicação da Empresa com os clientes estejam alinhadas com a qualidade de atendimento prestado, ou que o atendimento prestado não seja diferente do preconizado nessas mensagens. Todos os momentos de contato, quer por telefone, mensagens publicitárias, aparência do local, equipamentos, etc., são

“momentos da verdade” em que a Empresa e seus discursos são checados pelos clientes.

É necessário compreender que a mudança de forma de atuação por que estamos passando é absolutamente necessária. Uma estratégia focada em vendas, sem considerar um relacionamento de longo prazo com o cliente, já não basta mais para assegurar a manutenção da Empresa no mercado. É preciso encantar seguidamente o cliente para mantê-lo fiel, o que representa, na perspectiva do resultado financeiro, uma fonte permanente e segura de renda, sobretudo porque, como se sabe, é bem mais fácil e mais barato manter um cliente do que conquistar um novo. E mais difícil ainda é reconquistar um cliente que perdemos para a concorrência.

Na prática do Marketing de Relacionamento, é imprescindível construir relações satisfatórias a longo prazo e de longo prazo com as partes-chaves da atuação da Empresa (clientes, funcionários e fornecedores), bem como com os demais envolvidos e interessados no negócio (*stakeholders*): acionistas, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, legisladores, pesquisadores e cientistas universitários, imprensa, formadores de opinião em geral, etc. Para fluir essa estratégia, a autoridade decisória chega mais perto do cliente e a estrutura organizacional circula, com o cliente colocado no centro, tornando claro que o foco do Banco do Brasil está no cliente.

Circundando o cliente figura o pessoal da linha de frente, que faz a intermediação entre esse e a alta cúpula, a qual apóia a linha de frente, seguida pela gerência média, que traduz as decisões da administração para as áreas internas. Estas, por sua vez, estão, de verdade, voltadas para fora, acompanhando as tendências de mercado, o desempenho do ramo da Empresa e a atuação dos

concorrentes. Dessa forma, estão em plenas condições de contribuir, dentro da especialidade de cada uma, para que o relacionamento com os clientes realmente ocorra nos níveis estabelecidos pela estratégia do Banco do Brasil.

7. Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALBRECHT, Karl ; BRADFORD, L.J. **Serviços com Qualidade.** São Paulo: Makron, 1992.
- BERRY, Leonard & PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing. Competindo através da Qualidade.** São Paulo: Maltese, 1992.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços: conceitos e estratégias.** São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- COBRA, Marcos. **Marketing Essencial: conceitos, estratégia e controle.** São Paulo: Atlas, 1996.
- COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços.** São Paulo: Editora Cobra, 2001.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, Philip ; BLOOM, P.N. **Marketing para serviços profissionais.** São Paulo: Atlas, 1960.
- LAS CASAS, A .L. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 2000.
- LEVIT, Theodore. **A imaginação de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- McTAVISCH, Ronald & PERRIER, Jean. **Marketing nos Bancos Comerciais.** São Paulo: Atlas, 1990.
- ROCHA, Ângela da & CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil.** São Paulo: Atlas, reimpresso 1990, 1987.
- SABATINO, Luiz. **Fidelização: a ferramenta de marketing que promove relacionamentos.** São Paulo: Reichmann & Affonso, 2003.
- TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing Bancário.** São Paulo: Atlas, 1988.
- VAVRA, T. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa totalmente voltada para o Cliente: do planejamento à ação.** 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZEMKE, Rom. **A Nova Estratégia do Marketing: atendendo ao cliente.** São Paulo: Harbra Ltda., 1991.