

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE – FANESE  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATU SENSU”  
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS**

**EDILSON COSTA**

**A IMPORTÂNCIA DE UM PROJETO DE SEGMENTAÇÃO  
DE CLIENTES NUMA UNIDADE BANCÁRIA DE  
NEGÓCIOS: Uma estratégia competitiva e rentável de fidelização**

Aracaju – SE  
2009

**EDILSON COSTA**

**A IMPORTÂNCIA DE UM PROJETO DE SEGMENTAÇÃO  
DE CLIENTES NUMA UNIDADE BANCÁRIA DE  
NEGÓCIOS: Uma estratégia competitiva e rentável de fidelização**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da FANESE, como requisito para obtenção do Título de Especialista MBA em Gerência de Projetos.

Orientador:

Aracaju – SE  
2009

**EDILSON COSTA**

**A IMPORTÂNCIA DE UM PROJETO DE SEGMENTAÇÃO  
DE CLIENTES NUMA UNIDADE BANCÁRIA DE  
NEGÓCIOS: Uma estratégia competitiva e rentável de fidelização**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão –  
NPGE, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como  
requisito para obtenção do título de Especialista MBA em Gerência de Projetos**

---

**Sérgio Andrade Galvão**

**Avaliador**

---

**José Guilherme Filho**

**Coordenador do Curso**

---

**Edilson Costa**

**Aprovado com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.**

## RESUMO

O setor bancário no Brasil tem sofrido recentemente grandes desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão justamente na implementação de ações que permitam maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos. A pesquisa abrangeu a clientela de uma agência do Banese na cidade de Malhador/SE, de forma específica, uma vez que não se tem notícia da implantação ou realização de um projeto de segmentação de clientes direcionada especificamente para uma unidade de negócios de uma Instituição Financeira, de maneira a prestar serviços e oferecer produtos ao cliente respeitando seu perfil e sua cultura local. O que se pretende é analisar a possibilidade de uma segmentação de tal natureza, utilizando a ferramenta do CRM, ser uma estratégia competitiva de diferenciação nas relações de uma Agência Bancária com sua clientela, a fim de fidelizá-la, de forma rentável. Para tanto, foi utilizada uma intensa pesquisa bibliográfica, associada a uma descritiva, obtendo-se como resultado a confirmação de que os clientes tendem a permanecer fiéis se percebem uma valorização de sua cultura por parte da organização, sentindo-se importantes por integrar o seu quadro de clientes especiais, passando, inclusive, a ser menos sensíveis aos custos dos produtos e serviços que lhes são oferecidos pela instituição financeira.

**Palavras-chave:** Estratégia. Projeto. Segmentação de clientes. Unidade de negócios.

## **ABSTRACT**

The banking sector in Brazil has suffered great challenges recently and the chances for the survival and growth are exactly in the implementation of actions that allow to greater proximity with the customer, the understanding of its necessities, flexibility to offer more value of individual form and the costs lowest. The research enclosed the clientele of an agency of the Banese in the city of Malhador/SE, specific form, a time that specifically does not have notice of the implantation or accomplishment of a project of segmentation of customers directed for a unit business-oriented of a Financial Institution, in way to give services and to offer to products to the customer respecting its profile and its local culture. What it is intended is to analyze the possibility of a segmentation of such nature, using the tool of the CRM, to be a competitive strategy of differently in the relations of a Bank agency with its clientele, in order to fidelizar it, of income-producing form. For in such a way, an intense bibliographical research, associated was used to a descriptive, getting itself as resulted the confirmation of that the customers tend to remain fidiciary offices if they perceive a valuation of its culture on the part of the organization, feeling itself important for integrating its picture of special customers, passing, also, to be less sensible to the costs of the products and services that are offered to them by the financial institution.

**KEYWORDS:** Segmentation of Customers. Strategy. Unit Business-Oriented.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – O modelo das forças de Porter aplicado ao BANESE – Agência Malhador .....</b>	<b>28</b>
---	-----------

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 – Sexo .....</b>	<b>30</b>
<b>GRÁFICO 2 – Ramo de Atividade .....</b>	<b>31</b>
<b>GRÁFICO 3 – Faixa de Renda .....</b>	<b>31</b>
<b>GRÁFICO 4 – Escolaridade .....</b>	<b>32</b>
<b>GRÁFICO 5 – Se Possui Produtos de outros Bancos .....</b>	<b>32</b>
<b>GRÁFICO 6 – Razões para Possuir Produtos de outros Bancos .....</b>	<b>33</b>
<b>GRÁFICO 7 – Motivos para Continuar Cliente do Banese Malhador .....</b>	<b>33</b>
<b>GRÁFICO 8.1 – Talão de Cheque Comum ou Especial .....</b>	<b>34</b>
<b>GRÁFICO 8.2 – Empréstimos .....</b>	<b>34</b>
<b>GRÁFICO 8.3 – Aplicações de RDB/CDB .....</b>	<b>34</b>
<b>GRÁFICO 8.4 – Poupança .....</b>	<b>35</b>
<b>GRÁFICO 8.5 – Seguros .....</b>	<b>35</b>
<b>GRÁFICO 8.6 – Consórcios .....</b>	<b>35</b>
<b>GRÁFICO 8.7 – Título de Capitalização .....</b>	<b>36</b>
<b>GRÁFICO 8.8 – Previdência Privada .....</b>	<b>36</b>
<b>GRÁFICO 9 – Quanto a se Sentir Valorizado/Prestigiado como Cliente .....</b>	<b>37</b>
<b>GRÁFICO 10 – Avaliação do Atendimento no Banese de Malhador .....</b>	<b>37</b>
<b>GRÁFICO 11 – Avaliação do Atendimento Recebido nos Caixas .....</b>	<b>38</b>
<b>GRÁFICO 12 – Avaliação do Atendimento Recebido na Recepção .....</b>	<b>38</b>

## SUMÁRIO

RESUMO .....	
ABSTRACT .....	
LISTAS DE TABELAS .....	
LISTAS DE GRÁFICOS .....	
1 INTRODUÇÃO .....	04
2 DO MARKETING À SEGMENTAÇÃO E A LOGÍSTICA BANCÁRIA .....	07
2.1 Marketing: Conceito e Função .....	07
2.2 Marketing de Relacionamento .....	08
2.3 Marketing Bancário – Origem e Análise de sua Ação .....	09
2.4 Discutindo a Segmentação .....	11
2.5 Logística Bancária .....	12
3 UMA VISÃO DE CADEIA DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA .....	14
3.1 Conceito de Cadeia de Valor .....	14
3.2 Atividades Estratégicas da Cadeia de Valor .....	14
3.3 Vantagem Competitiva Estratégica Sustentável .....	15
4 PERFIL DA EMPRESA E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE .....	17
4.1 Elementos da Administração – Conselho e Diretorias .....	19
4.2 Modelo de Gestão .....	21
4.3 Análise Interna e Externa da Instituição (Análise <i>Swot</i> ) .....	25
4.4 O Modelo das Forças de Porter Aplicado ao Banese Agência Malhador .....	27
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS DOS CLIENTES .....	30
6 CONCLUSÃO .....	39
REFERÊNCIAS .....	41
APÊNDICES .....	43
APÊNDICE A - Questionário .....	44

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo ora proposto abordará de forma tangencial o Marketing bancário, fazendo uma breve e sucinta alusão à sua inclusão como um campo distinto e especial do marketing. E irá modificar totalmente a imagem que muitos têm sobre essas instituições. No momento em que se fala em instituições bancárias, normalmente vêm à mente das pessoas dois aspectos do público em geral: seu tamanho e a imagem que projetam.

Para alguns os bancos são como grandes depósitos e fornecedores de recursos financeiros, aos quais se deve recorrer apenas em situações de extrema necessidade, como por exemplo: na necessidade de um crédito pessoal, um acordo para o pagamento do cartão de crédito ou cheque especial, pelo fato de desconhecerem a variada gama de serviços por ele proporcionados.

Mas irá discutir, principalmente, um tema de interesse maior para as próprias instituições financeiras, pois tratará da busca da diferenciação através do marketing de relacionamento numa instituição bancária, de forma específica no Banese agência de Malhador/SE, situada na região agreste de Itabaiana. A idéia é verificar se é recomendável a execução de um projeto de utilização do marketing de relacionamento numa Unidade de Negócios com a finalidade de diferenciar o atendimento, objetivando a fidelização rentável da clientela, através da implantação de uma estratégia de segmentação de clientes localizada.

Quanto à metodologia, foi utilizada uma intensa pesquisa bibliográfica visando extrair o máximo de informações a respeito de matérias que se relacionam com o tema em estudo, associada a uma pesquisa descritiva em levantamento feito através de entrevista realizada a partir de um questionário aplicado a uma amostra de clientes da Unidade de negócios retromencionada.

A motivação pelo tema deve-se ao fato de ser bastante atual o gerenciamento e execução de projetos específicos dentro das organizações, além do marketing de relacionamento ser um dos caminhos para o sucesso bem como um fator de grande importância para qualquer empresa. Acrescente-se aí ainda o fato do pesquisador vir atuando

profissionalmente no setor bancário há 25 anos, atualmente na área gerencial, além de estar cursando uma especialização em gerência de projetos.

Do ponto de vista científico, o presente trabalho deverá trazer alguma contribuição, uma vez que não se tem notícia da implantação ou realização de um projeto de segmentação de clientes direcionada especificamente para uma unidade de negócios numa Instituição Financeira, de maneira a prestar serviços e oferecer produtos ao cliente respeitando seu perfil e sua cultura local. No que tange ao aspecto social, é de relevância para o município de Malhador em cujo contexto acha-se inserida uma população simples, com vocação para a agropecuária e onde a economia gira em torno da renda de funcionários públicos estaduais e municipais. Ademais o município possui apenas uma Agência Bancária, além de um comércio de pouca pujança, em função da proximidade com a cidade de Itabaiana, grande centro comercial do Estado, para onde são carreadas grandes fatias dos recursos da população malhadoreense, os quais fazem falta à economia do município.

Com objetivos bem definidos de identificar o nível de satisfação do cliente da agência; verificar como vem sendo desenvolvido o atendimento no Banco; e elaborar sistemas de pacotes de serviços adequados a cada perfil de cliente, o presente trabalho tem a finalidade precípua de analisar a possibilidade da implantação e execução de um projeto de segmentação de clientes especificamente direcionada a uma unidade de negócios, através do marketing de relacionamento, ser um fator de diferenciamento nas relações do Banese da Agência Malhador com sua clientela, a fim de fidelizá-la, obtendo ainda um aumento da rentabilidade.

Para tanto, nele foram estipuladas algumas hipóteses que objetivam oferecer uma solução prévia ao problema levantado, a partir das quais os Bancos não possuem e ou não usam estrategicamente um banco de dados capaz de fornecer subsídios que possibilitem segmentar a clientela localmente, de forma a aprofundar o relacionamento, com vista à sua retenção rentável e duradoura, apesar do elevado nível de avanço tecnológico e de informatização em que se encontram.

O estudo estará dividido em capítulos, nos quais serão tratados o tema central já mencionado, além do problema levantado, ou seja, - é possível utilizar a estratégia do Marketing de Relacionamento numa Unidade de Negócios, através de uma estratégia de segmentação de clientes específica, a fim de diferenciar o atendimento para promover a sua fidelização? Um capítulo será dedicado ao que já se tem escrito no que tange à conceituação de marketing, marketing de relacionamento, marketing bancário, segmentação de mercado e

de clientes, e logística bancária, proporcionando uma visão abrangente e, ao mesmo tempo, específica em relação ao que já se discutiu cientificamente sobre a matéria.

O capítulo posterior trará a apresentação do perfil da empresa estudada e sua relação com o ambiente, trazendo à tona uma análise da sua cadeia de valor, como também uma análise *swot* e das cinco forças de Porter, na busca de identificar e expor, além de melhor explorar a possibilidade de implantação de um projeto de segmentação de clientes, visando à obtenção de vantagem competitiva. O artigo segue com a apuração dos resultados da pesquisa realizada junto à cliente da agência bancária escolhida, através de um questionário, relacionando-os com os objetivos do trabalho.

Em seguida serão delineadas considerações finais, que fornecerão as conclusões a que se chegou com a pesquisa, de conformidade com os objetivos previamente traçados e as hipóteses levantadas, além de sugestões possíveis de serem implementadas pela organização, com a finalidade de uma contribuição efetiva quanto à solução do problema levantado no estudo em questão.

## 2 DO MARKETING À SEGMENTAÇÃO E A LOGÍSTICA BANCÁRIA

### 2.1 Marketing: Conceito e Função

O Marketing se define sob a ótica social, segundo Kotler (2000, p. 30) como sendo “um processo social por meio do qual pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.”

Ainda de acordo com o referido autor, quando se usa uma definição gerencial, o marketing é freqüentemente descrito como ‘a arte de vender produtos’, mas ao se aprofundar em sua análise pode-se chegar à conclusão de que ‘vender’ é apenas a ponta do iceberg de marketing. Numa visão mais ampla, a American Marketing Association oferece uma definição sob a ótica da administração a partir da qual ele “é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (pricing), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 2000, p. 30)

Assim, percebe-se que o marketing exerce uma função de suma importância, tanto do ponto de vista social, quanto do ponto da administração em si. Contudo, como é também uma das diversas funções dentro de uma organização, e a sua função passa por satisfazer os interesses dos clientes, muitas vezes acaba por gerar conflitos com as outras funções da empresa. São os chamados conflitos interdepartamentais, os quais devem ser solucionados através do equacionamento de problemas, negociações ou com o exercício da autoridade.

A propósito das considerações precedentes, o papel ou função do marketing, de acordo com Cobra (2000, p. 37), consiste em:

[...] identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral [...]

Pode-se perceber, pois, que a função do marketing além de satisfazer pessoas no tocante às suas necessidades de produtos e serviços, sem perder de vista a lucratividade, está bastante focada também na melhoria da qualidade de vida da comunidade em que a

organização está inserida. Nesse contexto, insere-se a valorização da cultura e dos costumes, inclusive no que tange às questões financeiras, da localidade.

## 2.2 Marketing de Relacionamento

Uma empresa precisa estar apta a influenciar positivamente para alcançar a imagem de seu interesse. O meio não pago para a propagação favorável da imagem do Banco é buscar atender as necessidades não satisfeitas dos seus clientes com o direcionamento de esforços e recursos para as linhas de produtos e serviços. De acordo com Cobra (2000, p. 31), “planejar estrategicamente produtos e serviços significa, em essência, formar condições para tomada de decisões, criando barreiras competitivas duráveis em relação ao ambiente empresarial em que o negócio participe.”

O CRM (customer relationship management) ou marketing de relacionamento é uma atitude de trabalho onde o cliente é assistido de maneira mais sistêmica. O motivo que torna o marketing de relacionamento importante é o seguinte: ganhar novos clientes custa muito mais caro do que os manter. Essa verdade fica mais evidente no marketing direto, em que os custos de aquisição e manutenção de clientes podem ser quantificados com precisão. Em outras áreas do marketing também é possível demonstrar isso.

O marketing de relacionamento tornou-se uma dessas expressões da moda, que todo profissional da área utiliza, mas que cada um define de uma maneira diferente – ou simplesmente não define. Para defini-lo segundo a sua percepção, os autores Stone e Woodcok (2002, p. 98) afirmam que o marketing de relacionamento.

É o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: identificar seus clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a sua empresa e seus clientes – um relacionamento que se prolongue por muitas transações; e administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

É preciso, portanto, encarar o CRM como um investimento. Os benefícios do marketing de relacionamento geralmente ocorrem em uma ou mais das seguintes áreas: aumento da retenção de lealdade do cliente (ficam períodos longos, compram mais e também o fazem com maior frequência); maior lucratividade por cliente, não porque o cliente compra mais, mas em função de: custos menores para seduzir os clientes (é desnecessário conseguir

tantos clientes quando se espera um volume de negócio mais ou menos estável); e redução do custo de venda (geralmente os clientes já existentes reagem mais e melhor ao marketing).

Pode-se afirmar que os custos do CRM podem ser aqueles associados à mudança e à crescente complexidade dos processos empresariais. Descobrir e depois atender às necessidades dos clientes – não apenas em relação aos produtos e serviços, mas também para o gerenciamento do relacionamento – são atividades chave para definir esses processos. Talvez seja necessário investir, adquirir novos sistemas de computação e novos procedimentos, treinar a equipe de forma diferente, em função da necessidade de uma nova postura. A comunicação com os clientes pode sofrer modificações. Em assim sendo, faz-se necessário continuar tirando proveito do marketing de relacionamento por vários anos.

### **2.3 Marketing Bancário – Origem e Análise de sua Ação**

De acordo com Toledo (1978, p. 63-64), o marketing bancário tem sua origem nos Estados Unidos, de onde vêm as maiores contribuições científicas sob a forma de literatura especializada, e chegou ao Brasil sem muita defasagem graças à presença predominante de empresas americanas e em decorrência da acentuada predominância exercida nos meios acadêmicos voltados para a administração de empresas, como também de programas de ensino e de literatura estrangeira quase que exclusivamente americana.

Fazendo ainda menção aos seus primórdios, o referido autor afirma em relação ao marketing bancário que houve

[...] sólidas barreiras à sua penetração nas instituições financeiras. A aversão à inovação parece ter representado a principal fonte de resistência dos bancos em aceitarem uma palavra nova na linguagem hermética de seu vocabulário, a qual trazia uma série de outros termos obscuros: segmentação de mercado, diferencial semântico, diferenciação do produto, *marketing mix*, *merchandising*, todos eles em bloco. (TOLEDO, 1978, p. 65)

Modernamente, entretanto, o marketing bancário tem buscado descobrir necessidades e desejos não satisfeitos dos clientes, para desenvolver novos produtos e serviços. É preciso que, por meios remotos, os clientes possam acessar aplicações, fazer seguros, transferências, pagar contas e outras funções. Realizar desejos, sonhos e fantasias é a palavra de ordem do marketing financeiro.

É bem verdade que após vários estágios ao longo do tempo, pelos quais passou o marketing bancário, percebe-se que alguns fatores externos têm provocado necessidade de

mudança de comportamento do setor bancário. Tais mudanças sofridas pelo mercado, a concorrência acirrada que vem se fazendo em busca de clientes e a crescente conscientização destes, provocaram transformações no enfoque marketing dentro do setor.

O ambiente de marketing, por conseguinte, também sofre alterações constantemente. Neste ambiente as forças macro ambientais, tais como demografia, economia, tecnologia devem ser monitoradas para se absorverem seus impactos a contento. Os responsáveis pelo setor de marketing dentro do banco precisam estar sempre alertas às mudanças nos hábitos do consumidor, às ações da concorrência e especialmente ao crescente desenvolvimento tecnológico, além dos outros aspectos ambientais.

No contexto de marketing bancário, o ambiente tecnológico coloca-se como uma das principais forças macro ambientais, por impulsionar os bancos no aprimoramento de seus serviços e na criação de diferenciais nas suas imagens projetadas para o mercado. Com a inflação praticamente zerada e com uma economia estabilizada, os bancos precisam usar de outros artifícios para atrair clientes e continuar eficazes e eficientes perante o mercado. Altos investimentos tecnológicos vêm sendo feitos visando sempre acelerar e aperfeiçoar o atendimento à clientela.

Mas é preciso desenvolver um Marketing para a retenção de clientes, de maneira a reduzir a sua fuga, que é provocada pela similaridade dos serviços oferecidos por todos os Bancos. A alternativa pode estar vinculada à criação de barreiras, muito embora Cobra (2001, p. 255) afirme que:

No setor de serviços financeiros, pela própria natureza intangível das transações, as barreiras são mais difíceis de serem erguidas. Para driblar essa condição é que muitas instituições financeiras buscam a alta satisfação de clientes como estratégia de retenção.

Dessa forma, os bancos vêm se esforçando para melhorar a qualidade do atendimento, principalmente por meio da utilização de tecnologias de processamento de dados e de processos de automação de serviços e de atendimento cada vez mais sofisticados.

Trilhando por essa linha de raciocínio, é importante frisar que para se prestar um serviço ao cliente revestido de alta qualidade, segundo Cobra (2000, p. 85), é necessário ter em mente o seguinte:

- ✓ A qualidade do tratamento que é dispensada ao cliente nas pequenas interações e o serviço adicional oferecido;
- ✓ Deve-se facilitar o entendimento das necessidades e expectativas dos clientes;

- ✓ A necessidade de idealizar serviços para cada cliente conforme o seu estilo de vida;
- ✓ A importância de atrair a confiança e se identificar com os problemas e preocupações dos clientes; e
- ✓ É necessário construir uma posição de ser o primeiro na mente do cliente.

Da observação acima, pode-se perceber um direcionamento implícito para a necessidade de se implantar um sistema de segmentação de clientes que não somente esteja vinculada ao CRM, como também com a construção de uma marca forte que, simultaneamente, possam proporcionar uma vantagem competitiva estratégica.

## 2.4 Discutindo a Segmentação

O mercado financeiro é muito grande para que uma instituição possa fornecer produtos e serviços que atendam a todas as necessidades e expectativas, já que estas são heterogêneas. A segmentação de mercado e o posicionamento do Banco são estratégias que visam conquistar e manter clientes. Entende-se por segmentação a divisão do mercado em subconjuntos distintos de clientes que possuem os mesmos desejos e necessidades com relação aos serviços e produtos que uma empresa oferece.

A esse respeito, tem-se ouvido falar que determinada Instituição Financeira atende a um perfil específico de cliente, especializando-se em pequenos grupos de clientes que se situam dentro de privilégios que os destacam dos demais. Sobre tal abordagem, Ávila Filho (2001, p. 86) argumenta que:

[...] definido o público alvo, dadas as características da instituição e de sua base para assunção de riscos, esta deve definir a seleção de clientes ideal para compor a sua carteira. O perfil desses clientes basicamente será definido em função da situação econômico-financeira de cada um. Esta definição de perfil está intimamente ligada à rentabilidade oferecida na captação dos recursos junto aos clientes.

De acordo com Churchill (2005, p. 206), é possível estabelecer uma “estratégia de adaptar um composto de marketing a um único mercado-alvo ou usar compostos de marketing separados para atender às necessidades de diferentes mercados-alvo”. A tal estratégia dá-se o nome de Marketing por segmentos. Note-se que há uma preocupação em atender de forma diferenciada por segmento, mesmo que para isso seja necessário fazer alguma adaptação, naturalmente sempre visando atingir um mercado específico com o máximo de lucratividade.

O mesmo autor aprofunda-se ainda mais quando considera a possibilidade ainda de “operar em vários segmentos de mercado com ações de marketing projetadas especificamente

para cada segmento”. (Op. cit., 2005, p. 207). Chamada de Marketing diferenciado, essa estratégia depõe a favor de que é possível estabelecer tratamentos diferenciados até no marketing para cada Unidade de Negócios de uma organização.

Nessa linha de raciocínio, é possível estabelecer parâmetros para se segmentar os clientes numa Agência Bancária específica, utilizando a chamada segmentação psicográfica (estilo de vida), através da qual se pode criar um “processo de dividir o mercado com base em como as pessoas conduzem sua vida, incluindo suas atividades, interesses e opiniões.” (Op. cit., 2005, p. 214).

Emitindo suas considerações quanto à necessidade de segmentar o mercado, Toledo (1978, p. 57) afirma que:

[...] qualquer definição de marketing bancário, consubstanciada na filosofia subjacente ao conceito de marketing, deve incluir a idéia de segmentação de mercado, uma vez que as atividades de marketing se desenvolverão visando satisfazer às necessidades de grupos escolhidos de consumidores e com lucro.

Infere-se daí o quanto é importante para uma instituição bancária, no seu planejamento de marketing, inserir imprescindivelmente uma estratégia de segmentação de clientes que, não somente possibilite a satisfação das necessidades deles, como também estabeleça como consequência rentabilidade para a organização.

## **2.5 Logística Bancária**

A Logística está não só na indústria tradicional, como se convencionou estudá-la e difundir-la enquanto atividades relacionadas ao armazenamento, produção/processamento e distribuição. É que a partir desse entendimento pensava-se que o processo logístico dava-se apenas em cadeias produtivas, ou seja, de cadeias que produzem produtos tangíveis; indústrias tradicionais. Ela se revela, pois, também na indústria de serviços e entretenimento. A diferença está apenas em que, enquanto a primeira produz produtos tangíveis, a segunda os produz intangíveis.

Contudo, existe uma certa dificuldade desta percepção quando se pede o mapeamento de processos do sistema bancário. De acordo com Santana (2005),

Os Bancos têm uma logística distinta na qual o seu objetivo é o produto ou serviço intangível ofertados aos seus clientes na plataforma (na agência) e que por trás desta mesma, existe toda uma operação de suporte de informações e de desenvolvimento de novos produtos ou serviços. É uma logística baseada na

tecnologia da informação a disposição do cliente no auto-atendimento da plataforma, na internet através do site e personalizado na própria plataforma.

É necessário, portanto, que os bancos intensifiquem a utilização dessa logística, baseada na tecnologia da informação, de forma a transformar tais informações em armas poderosas para auxiliar criação de produtos e serviços que se adequem aos vários perfis de clientes detectados no processo de segmentação recomendado e estabelecidos nos objetivos estratégicos da instituição.

### **3 UMA VISÃO DE CADEIA DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA**

#### **3.1 Conceito de Cadeia de Valor**

Numa visão simples, a Cadeia de Valor pode ser considerada como um instrumento analítico para avaliar processos internos de uma organização, ou ainda “uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente” (PORTER, Apud KOTLER, 2000, p. 66).

Numa instituição financeira, pode-se considerá-la [a cadeia de valor] como o “modelo que a empresa utiliza para entender a sua posição em custos e identificar os diversos meios que poderão ser empregados para facilitar a implementação de sua estratégia comercial.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p. 120).

#### **3.2 Atividades Estratégicas da Cadeia de Valor**

A cadeia de valor contempla nove atividades que, estrategicamente exploradas, tornam-se criadoras de valor para a clientela, e que se acham assentadas em dois grupos distintos, conforme asseveram os autores Hitt; Ireland; Hoskisson (2005), quais sejam:

a) Atividades principais ou primárias

- Logística interna – ligadas aos processos que visam trazer materiais para dentro da empresa;
- Operações – através das quais tais materiais são convertidos em produtos finais;
- Logística externa – que se traduzem nas ações ligadas à expedição desses produtos;
- Marketing e vendas – cuja finalidade é a comercialização ou atração do cliente para a aquisição dos produtos; e
- Serviços – direcionadas à prestação de assistência técnica ou atividades pós-venda.

b) Atividades de apoio

- Aquisição ou suprimentos – dizem respeito à compra dos insumos necessários à fabricação dos produtos;

- Desenvolvimento tecnológico – cuja finalidade é melhorar o produto e os processos ligados à sua fabricação;
- Gestão de recursos Humanos – têm a ver com o recrutamento, admissão, treinamento, desenvolvimento e remuneração do quadro de pessoal; e
- Infra-estrutura da empresa – envolvem ações de apoio a toda a cadeia de valor, como sejam: direção geral, planeamento, finanças, contabilidade, apoio legal e relações governamentais.

A partir da análise dessa Cadeia de Valor é possível viabilizar estratégias de redução de custos, melhorando algumas áreas que possam estar causando maiores dificuldades para a obtenção dos resultados almejados, e maximizando aquelas que poderão transformar-se em vantagem competitiva estratégica sustentável para a instituição financeira.

Deve-se, contudo, verificar previamente quais das áreas acima extratificadas estão ou não identificadas com uma instituição bancária, de maneira a que se proceda a uma análise mais coerente e precisa.

### **3.3 Vantagem Competitiva Estratégica Sustentável**

Toda organização que objetive alcançar sucesso ambiciona identificar na sua cadeia de valor aquilo que, de forma estratégica, poderá lhe proporcionar a obtenção de uma rentabilidade crescente e duradoura. De acordo com os conhecimentos já adquiridos, pode-se afirmar que uma empresa detém uma vantagem competitiva estratégica sustentável quando possui uma capacidade ou diferencial em relação à concorrência, de difícil imitação ou não passível de substituição, que lhe permite auferir receitas acima da média, por um longo período.

A respeito da matéria em questão, Hitt; Ireland; Hoskisson (2005, p. 115) fazem a seguinte afirmativa:

Obtem-se uma vantagem competitiva sustentável somente quando a concorrência tiver feito tentativas infrutíferas de reproduzir os benefícios da estratégia de uma empresa ou quando faltar aos concorrentes a confiança de tentar chegar a uma imitação. Por um certo tempo, a empresa poderá desfrutar de uma vantagem competitiva através da utilização de capacidades que sejam, por exemplo, valiosas, mas imitáveis.

É preciso, pois, tornar a afirmar que uma análise minuciosa da cadeia de valor da organização poderá detectar a capacidade essencial, que se tornará geradora de valor e

percebida como valiosa e insubstituível aos olhos do consumidor, além de única e inimitável na opinião dos concorrentes. Os referidos autores argumentam ainda que, na identificação das capacidades estratégicas, deverão ser observados quatro critérios combinados entre si, quais sejam:

- ✓ Capacidades valiosas – ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou a explorar oportunidades;
- ✓ Capacidades raras – não existem em um grande número de empresas;
- ✓ Capacidades de imitação dispendiosa – história: uma cultura organizacional ou marca singular e valiosa; ambigüidade causal: as causas e os usos de uma aptidão não estão claramente definidos; complexidade social: relações interpessoais, confiança e camaradagem entre os administradores, fornecedores e clientes;
- ✓ Capacidades insubstituíveis – não existe equivalente estratégico. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p. 114)

Daí a importância de se fazer um estudo apurado de como as forças de Porter estão agindo sobre o negócio, em conjunto com uma análise do ambiente interno e externo da organização, atrelados ao conhecimento por parte dos administradores quanto ao gerenciamento da cadeia de valor da empresa. É a partir de um trabalho de tal natureza que poderão ser traçados os objetivos e metas estratégicas, de maneira planejada com revisões periódicas.

#### **4 PERFIL DA EMPRESA E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE**

NOME: Banco do Estado de Sergipe S/A – BANESE

RAMO DE ATIVIDADE: Bancos Múltiplos (com carteira comercial)

ÁREA DE ATUAÇÃO: Possui em todo o Estado de Sergipe uma rede de atendimento composta de: 61 agências, 25 postos de atendimento bancário, 116 correspondentes bancários, com cobertura em 100% dos municípios.

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 1.212

MISSÃO: “Satisfazer as necessidades de informações e serviços financeiros dos seus clientes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Estado de Sergipe.”

VISÃO: “Ser o Banco líder no mercado financeiro sergipano atuando de forma humanizada, competitiva e sustentável, mantendo a imagem de instituição sólida e confiável.”

LINHA DE PRODUTOS E SERVIÇOS - O BANESE possui um portfólio de produtos e serviços bastante diversificado, visando atender às necessidades da clientela e competir em paridade com o mercado, quais sejam:

- Produtos: Poupança, Conta Corrente, Conta Universitária, Banese Multiprevidência, Cartões, Sul América DIH, Seguros, Consórcio Lyscar Banese, Título de Capitalização, Aplicações Financeiras, Linhas de Créditos Diversas.
- Serviços: Alô Banese, Rede Shop, Net Banking, GPS, Cobrança Banese, Débito Automático, Auto Atendimento, Rede Verde Amarela, Ponto Banese.

DATA DE FUNDAÇÃO - O Banco foi fundado em 02 de Janeiro de 1964. A Agência de Malhador foi inaugurada em 16 de novembro de 1990.

#### **HISTÓRICO DA EMPRESA**

Em 1962, o BANESE é criado com a denominação de Banco de Fomento Econômico (BANFESE), no Governo de Luiz Garcia. Em 02 de janeiro de 1964, o Banco inicia as suas atividades, durante o Governo de Seixas Dória. Seu primeiro presidente foi o jornalista Orlando Dantas, que, no dia da inauguração, pronunciou discurso salientando o importante papel que deveria ser desempenhado pelo Banco de Fomento no desenvolvimento econômico de Sergipe, acrescentando que o Banco iria crescer e se tornar um dos mais importantes do Estado.

A adoção do nome BANESE (Banco do Estado de Sergipe S/A), em 1967, acompanhou o processo de interiorização, com a inauguração das primeiras agências no interior do Estado, paralelamente às mudanças na estrutura organizacional do Banco. Na presidência de Manoel Conde Sobral (1964/1975), o Banco abriu agências em Itabaiana, Boquim, Lagarto, Estância, Nossa Senhora das Dores e Aquidabã. Nessa época, foi criada também a Caixa de Assistência dos Funcionários e a Associação Atlética Banese. A partir de então, o BANESE foi expandindo a sua rede de atendimento por diversos bairros da capital e municípios do interior.

O ano de 1978 representou um marco na história do BANESE, quando uma reestruturação administrativa elegeu como prioritário o desenvolvimento da área de Recursos Humanos, enfatizando a importância do treinamento e aperfeiçoamento do quadro de funcionários. Na mesma época, foram implementados os setores Financeiros, de Planejamento e de Sistemas e Métodos. Neste contexto, teve início o processo de informatização do Banco, com a instalação de seu Centro de Processamento de Dados (CPD).

Como produto natural de sua expansão, foram criados, nos anos oitenta, a BACISA (Banese Crédito Imobiliário/Poupança Banese), a Banese Corretora de Seguros, o SERGUS (Instituto Banese de Seguridade Social), a Carteira de Open Market e o Sistema de Conta Única do Governo Estadual.

No ano de 1990, precisamente no mês de novembro, foi inaugurada a agência da cidade de Malhador, em cujo quadro funcional figuravam 01 Gerente, 01 Coordenador de caixas e 02 caixas-executivos.

Em 1991, o BANESE tornou-se Banco Múltiplo, automatizou totalmente sua rede de Agências e, através da Rede Verde-Amarela, interligou-se a mais de 4.700 agências de bancos estaduais espalhados por todo território nacional.

Após 1994, quando a moeda do país foi estabilizada, o BANESE, tal como aconteceu com outras instituições bancárias, perdeu importante fonte de renda e passou a enfrentar difícil fase financeira, tendo que racionalizar as suas despesas, reduzindo, inclusive, o seu quadro funcional. Nas últimas gestões, já em nova fase, o BANESE superou as dificuldades investindo fortemente na valorização dos seus colaboradores, em produtos e serviços bancários, na modernização da sua rede de atendimento, automação e tecnologia.

Prova disso foi o lançamento do Banese Card, cartão genuinamente sergipano, que contribui para o desenvolvimento da economia sergipana. Também o Ponto Banese, rede de correspondentes bancários que permite pagamentos e transações em diversos estabelecimentos, trouxe avanços para os clientes e usuários da rede Banese.

Buscando sempre o desenvolvimento sustentável de Sergipe, trabalhar com os governos estadual e municipal, atender as necessidades da comunidade sergipana, expandir a rede de agências e ampliar o crédito para ser o maior banco do Estado, o BANESE se firmou no mercado sergipano e nacional, como instituição financeira marcada pela credibilidade, solidez e pelos resultados expressivos que têm sido alcançados a cada exercício financeiro, fazendo do Banese um dos bancos mais sólidos do país.

#### **4.1. Elementos da Administração - Conselho e Diretorias**

O órgão maior da administração no BANESE é o Conselho de Administração, que é presidido pelo Secretário de Estado da Fazenda. Logo em seguida vem a Presidência (PRESI) e as Diretorias Administrativa e de Tecnologia (DIRAT), de Crédito Comercial (DICON), de Finanças e Relações com Investidores (DIFIR) e a de Crédito de Desenvolvimento (DIDES). Referidas diretorias coordenam as áreas estratégicas da Instituição a seguir delineadas:

- I – Área Financeira - Sob a coordenação da DIFIR, as áreas de negócios financeiros tem a função de cuidar das disponibilidades e da contabilidade do Banco, administrando as receitas e despesas oriundas das aplicações pelas quais é responsável, realizadas no mercado financeiro, além do fluxo de caixa. É responsável por grande parte dos lucros da Instituição, além do controle financeiro e de captação desses recursos.
- II – Área Comercial - Sob a coordenação da DICOM, as áreas responsáveis pelos produtos comerciais e os créditos de desenvolvimento do Banco, dedicam-se à criação e manutenção de empréstimos e financiamentos, destacando-se o crédito comercial industrial, imobiliário e rural, além dos microcréditos que se destinam aos micro-empresendedores informais, num processo de inclusão bancária.
- III – Secretaria - Encarregadas de assessorar as diretorias, no que tange às correspondências, o controle de agendas dos diretores, a elaboração de portarias, comunicados e resoluções emanadas da Diretoria, além do encaminhamento e arquivo de todos os documentos a ela pertinentes.
- IV – Marketing - O marketing da empresa passou a ser burocrático, onde a ação é voltada para uma amplitude maior de marketing sem a preocupação com as especificidades ou diferenças regionais verificadas nas localidades em que há agências do BANESE, uma vez que as áreas criadas cuidam apenas das ações burocráticas, com a tarefa de gerenciar e direcionar as ações desenvolvidas por uma determinada empresa de publicidade e propaganda

específica, porém sem a obrigação precípua de criar ações, apenas passando para esta quais os produtos, serviços ou ponto nevrálgico a enaltecer, a exemplo da empresa Bravo Propaganda, que desenvolveu a campanha da presença do BANESE na revitalização da Orla de Aracaju, veiculada na mídia com atores da Rede Globo.

Atualmente, as ações têm sido voltadas para a valorização da situação do banco no Ranking nacional, buscando tornar cada vez mais viva a imagem e a marca BANESE na mente da clientela e dos potenciais clientes, enaltecendo conquistas que ratificam a situação de solidez e credibilidade em que o Banese se encontra, com destaque para as seguintes:

- Em 2003 o BANESE foi destacado pela Revista Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas – FGV, através de trabalho de avaliação dos bancos estaduais e federais realizado pela consultoria Austin Assis, como o 2º melhor banco público do país.

- Entre as 20 maiores rentabilidades médias (lucro líquido sobre o patrimônio), em dezembro de 2003, em percentual destaca o BANESE na 17ª posição (FOLHA DE SÃO PAULO, B:5;4 abr 2004)

- 13º Melhor Banco de Varejo – com base na carteira de crédito, depósitos, patrimônio líquido e receita de serviços, de dezembro de 2002 a dezembro de 2003. (GAZETA MERCANTIL, Balanço Financeiro: Junho, 2004).

V – Almoxarifado - O Banco dispõe de uma área física especialmente destinada à guarda e expedição dos materiais de expediente, móveis e utensílios que são disponibilizados para suas unidades, tanto da estrutura administrativa (Direção Geral), quanto de suas Unidades de Negócios (as agências e postos). Esse setor tem a função de receber os pedidos de materiais oriundos de tais unidades e despachá-los, de acordo com um planejamento prévio, ou seja, é responsável pela logística interna.

VI – Compras - Sob a coordenação da DIRAT, a área de controle patrimonial e compras tem a função de catalogar e controlar o patrimônio da instituição, bem como de realizar as compras dos materiais de expediente/consumo e dos imóveis, móveis e utensílios utilizados pela estrutura da empresa.

VII – Manutenção - A empresa dispõe de um setor específico, que se encarrega de dar manutenção a todos os móveis e equipamentos de informática e tecnologia, além das instalações elétricas, hidráulicas e lógicas demandadas por toda a rede de agência e postos, como também da direção geral. São marceneiros, técnicos em eletricidade, técnicos em eletrônica e informática os empregados que compõem esse importante setor do Banco.

## 4.2 Modelo de gestão

I - Recursos Humanos - Atualmente, o Banco dispõe de uma política de Recursos Humanos, com o objetivo de gerir estrategicamente tais recursos, com programas de treinamento e políticas de recrutamento e seleção através de concurso público e de concorrência para as funções gerenciais.

Adota ainda um plano definido de cargos e salários que foi amplamente discutido por um comitê específico, com a participação efetiva de funcionários de carreira da instituição.

O Banese investe na qualificação de seus funcionários, realizando treinamentos internos e externos. Tais treinamentos vão desde simples lançamentos e reciclagens quanto aos produtos e serviços que o Banco oferece a seus clientes, até aqueles que visam enriquecer os conhecimentos a cerca de temas relacionados à administração, marketing e finanças.

Desenvolve ainda, diversas atividades de orientação voltadas para a formação pessoal dos funcionários, com o objetivo de lhes proporcionar uma melhor qualidade de vida.

II – Serviços médicos e odontológicos - A instituição oferece aos seus colaboradores gratuitamente, através da CASSE, exames periódicos e odontológicos, além de serviços de massoterapia, como também o incentivo a atividades físicas, buscando implantar uma cultura de qualidade de vida para o quadro funcional, benefícios esses que em alguns casos são extensivos aos seus familiares. Para tanto, foi criado e aparelhado um espaço físico denominado Espaço Vida BANESE, dotado de infra-estrutura devidamente aparelhada, com salas de massagem, gabinetes médicos e odontológicos.

III – Segurança no trabalho - No quesito segurança funciona na direção geral a CIPA, através da qual são realizadas fiscalizações junto a todas as unidades do Banco, orientando e monitorando todas as atividades de risco, fazendo medições e elaborando relatórios calcados nas observações levantadas, visando minimizar os riscos de acidente no trabalho ao máximo. Do referido Conselho participam funcionários da instituição, que são eleitos pelo quadro funcional.

IV – Liderança - No que tange à liderança na empresa, não obstante tratar-se de uma estatal, devido ao advento da implantação do planejamento estratégico, está sendo disseminada uma cultura de identificação de talentos e formação de líderes, que visa ao aproveitamento das capacidades dos colaboradores em funções estratégicas. Para tanto, o Banco adotou uma política de incentivo ao crescimento profissional dos funcionários, de maneira a estimulá-los a se aprimorar cada vez mais em conhecimentos que lhe possibilitem melhores perspectivas

dentro e até fora da instituição. A partir desta política, em que a instituição banca 50% das mensalidades em cursos técnicos, de graduação, de pós-graduação, mestrado, além de cursos de línguas estrangeiras, tem sido identificados e formados novos líderes, alguns dos quais já se acham ocupando cargos de gerência.

V – Relações interpessoais - Através de uma política de gestão transparente, em que periodicamente a cada 06 (seis) meses todos os funcionários com função gerencial são convocados para uma grande reunião de administradores, a Diretoria e superintendências discorrem sobre os resultados alcançados no semestre anterior e apresentam o projeto estratégico e as metas para os próximos seis meses. O evento transcorre em clima festivo, com a apresentação de palestras sobre temas correntes visando ao esclarecimento e à motivação de todos quanto ao alcance dos objetivos da empresa, com a divulgação do valor da ‘moeda’ que serve de base para cálculo do que cabe a cada um no lucro da Instituição, culminando com um almoço alegre e fraterno. Como consequência de tudo isso, as relações interpessoais no geral são muito boas no BANESE.

VI - Clima organizacional - Devido aos investimentos na qualificação profissional e aos incentivos ao crescimento interno na instituição, além da participação efetiva de funcionários do corpo gerencial no planejamento estratégico do Banco, através dos quais são colhidos junto aos funcionários idéias e sugestões inovadoras, de novos produtos e serviços exequíveis e de comprovada viabilidade econômica, o clima organizacional geral é de confiança e satisfação no ambiente de trabalho.

VII - Cultura organizacional - Por tratar-se de um Banco regional, considerado de médio porte em relação aos demais Bancos Comerciais, a cultura está direcionada para fomentação da economia do Estado, além de atuar no âmbito comercial, buscando auxiliar o Governo Estadual quanto ao crescimento econômico de Sergipe.

Não obstante ser um Banco estatal, o Banese e seu quadro funcional vem conseguindo aos poucos distanciar-se da cultura de repartição pública que se enraizou ao longo de sua história, passando a ser uma empresa moderna e plenamente conectada com as mais atuais práticas administrativas e as tecnologias de ponta, estando plenamente automatizado, tornando-se, inclusive, modelo para outras instituições bancárias do país.

Junte-se a isso uma intensa e disseminada cultura de excelência no atendimento e satisfação dos clientes, por parte de todos os funcionários da linha de frente, que contamina inclusive os estagiários que logram uma oportunidade de iniciar suas atividades profissionais nas dependências do BANESE. Tal cultura vem sendo delineada pelos valores e crenças estabelecidos no planejamento estratégico do Banco, quais sejam:

- **RESPONSABILIDADE SOCIAL** - Colaborando para o pleno exercício da cidadania, a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento consciente e sustentado da comunidade sergipana.
- **QUALIDADE** - Identificando e satisfazendo as necessidades presentes e futuras dos clientes internos e externos, na busca contínua da excelência.
- **HUMANIZAÇÃO** - Tratando as pessoas com respeito, dignidade, justiça e construindo relacionamentos estáveis e produtivos.
- **RENTABILIDADE E PRODUTIVIDADE** - Garantindo a sobrevivência e perpetuidade da Instituição.
- **INOVAÇÃO** - Estimulando a criatividade oportuna e a intuição.
- **GERENCIAMENTO INTEGRADO** - Operando de forma planejada e integrada, exercitando continuamente o pensamento estratégico e a comunicação horizontal e radial.
- **SEGURANÇA** - Garantindo segurança e tranquilidade nas operações para todos os seus clientes.

VIII – Processo de comunicação - Devido à estrutura organizacional moderna adotada pelo Banco, que possui apenas 03 (três) níveis hierárquicos, elaborada com ênfase no estreitamento das relações entre as superintendências e gerências, respaldada no planejamento estratégico elaborado com a participação de todos os escalões administrativos da instituição, a comunicação tem sido um dos pontos fortes no BANESE. Visando fortalecer ainda mais com o máximo proveito, disseminou-se a utilização da ferramenta de TI denominada intranet, a partir da qual o processo de comunicação flui de forma rápida, favorecendo sobremaneira a tomada de decisões.

IX – Nível de tecnologia da organização - Neste aspecto o BANESE tem avançado bastante, através da competente superintendência de tecnologia, coordenada pela DIRAT. Adquirindo equipamentos de hardware e software de última geração, além da adoção de computadores e servidores de plataforma baixa, ou downsizin, porém de alto desempenho, além de aproveitar parcerias na compra de equipamentos de auto-atendimento mais sofisticados, o Banco não somente reduziu seus custos, como melhorou significativamente o seu parque tecnológico, oferecendo o que há de melhor em condições de trabalho para o corpo funcional e para a sua clientela.

X – Política econômica - Acostumado a uma economia inflacionária, que afligiu o país na década de 80 até meados da década de 90, em que os lucros advinham quase que na totalidade

da ciranda financeira, descaracterizando totalmente as funções de uma Instituição Bancária, o BANESE a exemplo das demais instituições congêneres, teve dificuldades para se adaptar a uma economia sem inflação e de estabilidade da moeda nacional, tendo que reaprender a conceder crédito e de cobrar tarifas de prestação de serviços.

A estabilidade econômica em que vive o Brasil obrigou também os Bancos a repensarem seus métodos de rentabilizar os clientes e de buscar rentabilidade, reavaliando suas taxas de juros, de maneira a adequar-se ao mercado e a nova ordem econômica totalmente globalizada. Neste aspecto os desafios estão somente começando para o BANESE, um dos pouquíssimos remanescentes da era dos Bancos estatais estaduais, atualmente de porte médio, a concorrer com gigantes como Bradesco, Itaú Unibanco e Banco do Brasil.

XI – Concorrência - O BANESE por ter optado em atuar apenas no mercado sergipano buscou concentrar-se na fomentação da economia local, aparelhando-se de uma forma tal que possui agências em quase todos os municípios do estado e, naqueles em que não as possui, instalou correspondentes não-bancários e caixas avançados, de maneira que se tornou o único Banco a estar presente em todos os cantos de Sergipe.

Tendo conseguido o que os demais concorrentes não conseguiram, o Banco de Sergipe tem levado larga vantagem sobre eles, tornando-se o maior Banco do estado. Entretanto, seus maiores concorrentes têm sido a Caixa Econômica, o Banco do Brasil e o Bradesco, além dos chamados Bancos sem agência (BMG, BGM e outros), que se tornaram cada vez mais agressivos e vem tentando aumentar sua fatia nesse mercado.

XII - Responsabilidade social - Ao longo de décadas, o BANESE tem buscado valorizar os artistas e atletas locais, patrocinando dezenas de obras literárias, eventos esportivos, entre outros. Apoiando diversos segmentos, a exemplo da educação, saúde, meio ambiente, cultura e arte, e incentivando a geração de novos empregos, parcerias e o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, o BANESE efetivamente tem sido uma empresa cidadã, confirmando a sua vocação de ser o promotor financeiro do desenvolvimento sócio-econômico do Estado de Sergipe.

Assim, suas ações estão colaborando para o pleno exercício da cidadania, a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento consciente e sustentado da comunidade sergipana, constituindo-se, cada dia mais, no Banco de todo o povo sergipano.

XII – Perspectiva de crescimento - Devido ao fortalecimento da economia nacional, com conseqüências positivas para a economia local, que, a despeito da crise financeira, tem crescido até mais do que a média nacional, não se pode negar que o BANESE tem perspectivas de crescimento também. Para tanto, em seu planejamento estratégico o Banco

elaborou um projeto estruturante que contempla a criação de um conceito de Agência Modelo, através do qual foi desenvolvido e implementado um sistema moderno de atendimento ao cliente, visando à excelência neste particular. Ocorre que referido projeto depois de implantado daria suporte a outro, que se denomina segmentação de clientes, a partir do qual a clientela será distinguida em pessoas físicas e jurídicas, com a finalidade de se criarem pacotes de serviços específicos, de conformidade com os perfis identificados. Estes eram apenas dois dos projetos que visavam ao atingimento dos objetivos estratégicos da instituição, cuja consequência era o crescimento do BANESE.

#### **4.3 Análise Interna e Externa da Instituição (Análise *Swot*)**

No ambiente interno, sabe-se que existem fraquezas e forças em todas as organizações. No BANESE, as fraquezas observadas foram as seguintes:

- ✓ Políticas, estrutura e sistemas ainda deficientes de atuação e expansão dos serviços e produtos disponibilizados para os correspondentes bancários;
- ✓ Atendimento deficiente em função de performance de sistemas;
- ✓ Ausência de uniformidade de procedimentos no atendimento ao cliente;
- ✓ Falta de disseminação das facilidades tecnológicas disponibilizadas principalmente nas agências para os clientes internos, gerando implicações nos externos;
- ✓ Atendimento de clientes fora do horário bancário;
- ✓ Desvio do papel do gerente de negócios para atendimento de situações problemas em agências de menor porte;
- ✓ Tecnologia (dificuldade em manter nos seus quadros os bons profissionais na área);

No que se refere às forças na empresa, destacaram-se as a seguir elencadas:

- ✓ Capilaridade no estado de Sergipe com grandes coberturas em números de ponto de atendimento;
- ✓ Credibilidade da marca junto à sociedade sergipana;
- ✓ Disponibilidade de tecnologia da informação, relativa capacidade de adequação a novos cenários;

- ✓ Sólida estrutura econômico-financeira;
- ✓ Comprometimento dos funcionários e da direção com o Banese;
- ✓ Concentração das contas do Estado de Sergipe e funcionários públicos estaduais e municipais;
- ✓ Serviços e produtos de captação e aplicação competitivos;
- ✓ Atendimento a todas as classes sociais;
- ✓ Facilidade no acesso à diretoria, possibilitando rapidez nas decisões;
- ✓ Comprometimento do governo do estado e de alguns municípios;
- ✓ Fundos de governos oriundos de depósitos judiciais;
- ✓ Pioneiro no Crédito vinculado;
- ✓ Auto-atendimento com acompanhamento de profissional habilitado, atendimento, Net Banking;
- ✓ O maior Banco no Estado com a maior rede de agências;
- ✓ Empresa do ramo bancário que gera mais empregos em Sergipe;
- ✓ Desburocratização da comunicação interna.

No que concerne ao ambiente externo, é sabido que há ameaças e oportunidades para as empresas. Na instituição bancária em estudo, as ameaças observadas são estas:

- ✓ Possibilidade da expansão dos empréstimos em consignação para as demais instituições financeiras;
- ✓ Redução das receitas com a queda da taxa de juros;
- ✓ Forte concorrência no segmento bancário na oferta de novos produtos e serviços com avançado nível de tecnologia e na expansão da área de correspondentes bancários e de comércio eletrônico;
- ✓ Novos concorrentes por desintermediação bancária como empresas de micro créditos e cooperativas de créditos, dentre outras;
- ✓ Ações revisionais de taxas de juros, bem como ações judiciais movidas com base de responsabilidade civil demandadas por clientes;
- ✓ Crescimento da inadimplência no crédito;

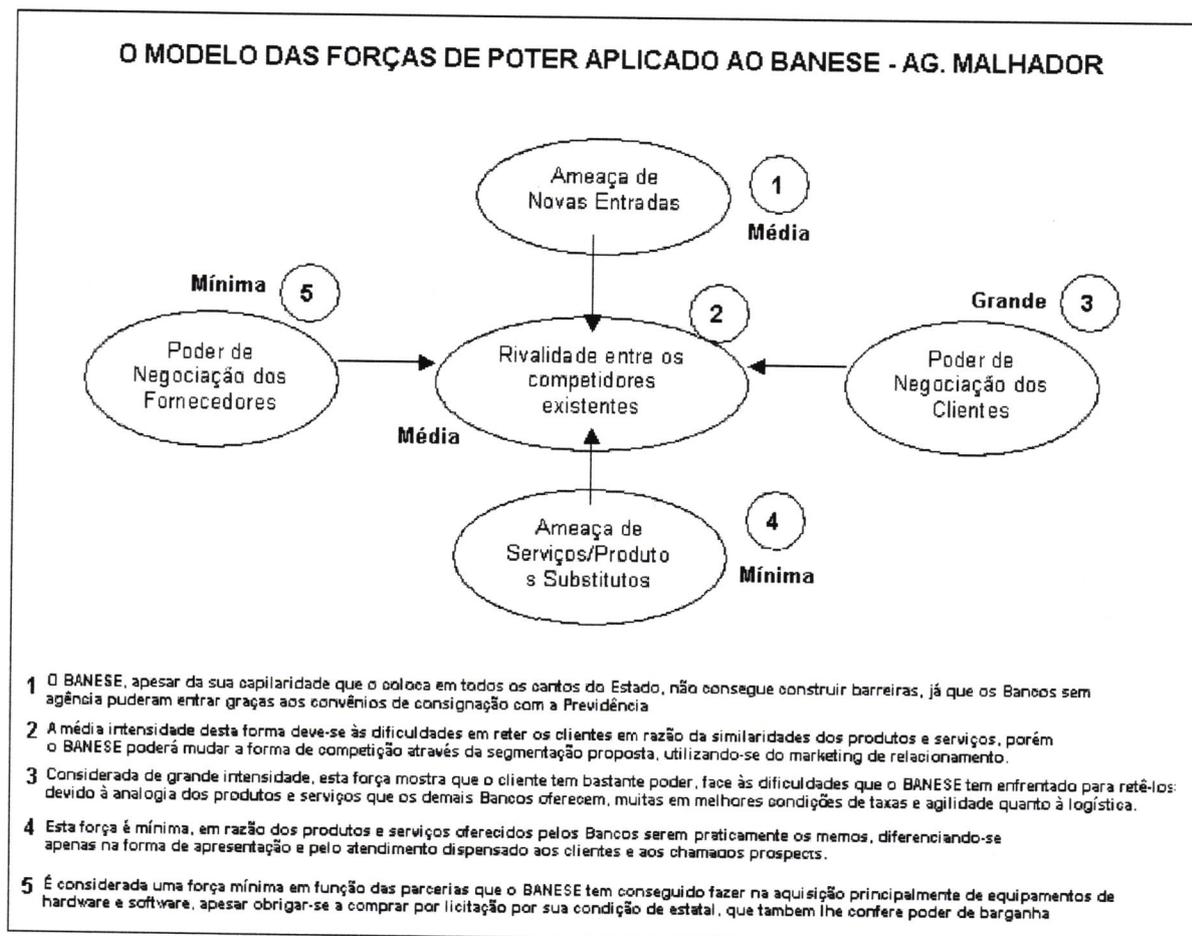
Mas, também foram percebidas oportunidades, que seguem adiante delineadas, e que oferecem elementos de destaque para o presente estudo, a saber:

- ✓ Expansão da base de negócios e geração de receitas com ampliação do mix de produtos;
- ✓ Demandas por micro finanças pela comunidade;
- ✓ Imagem forte do Banese no mercado;
- ✓ Demanda reprimida no segmento do cartão de crédito;
- ✓ Captação de recursos de repasse e de convênios;
- ✓ Possibilidade de parcerias para expansão dos produtos e serviços;
- ✓ Existência do contingente populacional fora do sistema bancário;
- ✓ Possibilidade de ampliações de serviços nos estabelecimentos comerciais que atuam como correspondentes bancários;
- ✓ Elevada demanda de apoio financeiro por parte dos diversos segmentos da sociedade.

#### **4.4 O modelo das Forças de Porter Aplicado ao Banese Agência Malhador**

É sabido que a natureza da competitividade de uma dada organização pode ser visualizada como um conjunto de cinco forças: a rivalidade entre empresas competidoras, a entrada potencial de novos competidores, o desenvolvimento potencial de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos consumidores. A esse respeito, David (1998, *apud* AZEVEDO e COSTA, 2003) destaca que o Modelo das Cinco-Forças de Porter para a análise competitiva é utilizado para compreender o desenvolvimento de estratégias em muitas indústrias. Segundo este modelo, a intensidade de competição entre as empresas varia de acordo com a indústria, sendo maior em indústrias de baixo retorno.

Considerando que tais forças estão relacionadas com o seu ambiente interno e externo, é possível valer-se desse modelo para analisar o Banese frente à concorrência e ao mercado (figura 1), de maneira a retratar a situação do Banco e, mais especificamente da agência Malhador, com relação à sua postura competitiva estratégica.



**Figura 1:** O modelo das forças de Porter aplicado ao BANESE – Agência Malhador

**Fonte:** Adaptado de Hitt; Ireland; Hoskisson (2005)

Da análise acima, em conjunto com a análise *Swot* já mencionada no presente estudo, depreende-se que o BANESE já possui uma vantagem competitiva que se baseia na capilaridade, que possibilita o atendimento a todas as classes sociais, além da credibilidade da marca, aliada ao comprometimento do governo do estado e de alguns municípios, bem como dos funcionários e da Diretoria.

Contudo, precisa resguardar-se quanto aos novos entrantes e, principalmente, quanto à possibilidade dos clientes mudarem de fornecedor, levados pela crescente onda de convênios de empréstimos em consignação (aposentados e funcionários públicos) realizados pelos grandes concorrentes (Banco do Brasil, CEF e Bradesco) e novos entrantes (BGM, BMG e outros) com o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) e muitas prefeituras municipais. Convém lembrar a grande similaridade dos produtos e serviços oferecidos pelas instituições bancárias.

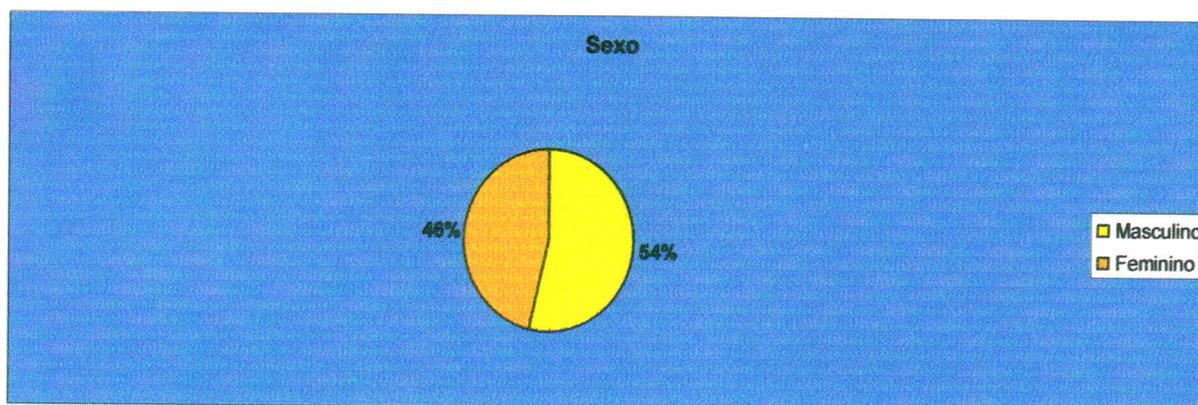
Daí a importância de utilizar-se estrategicamente de um projeto de marketing de relacionamento como ferramenta para estabelecer um sistema de segmentação de clientes, a

partir do qual se possa atender com excelência e mais adequadamente a clientela, de acordo com os perfis nele delineados, promovendo assim um estreitamento no relacionamento com tais clientes, de forma a retê-los por período cada vez mais longo, e maximizando a lucratividade.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS DOS CLIENTES

A partir do questionário aplicado à clientela da agência, com a distribuição de 100 questionários aos clientes, dos quais apenas 54 devolveram respondidos, foram obtidos os resultados, os quais se acham a seguir analisados através de gráficos. Eles mostram o perfil dos correntistas do banco na Unidade de Malhador, quanto ao atendimento e utilização dos produtos e serviços.

### 3.3.1 Perfil da clientela quanto ao sexo

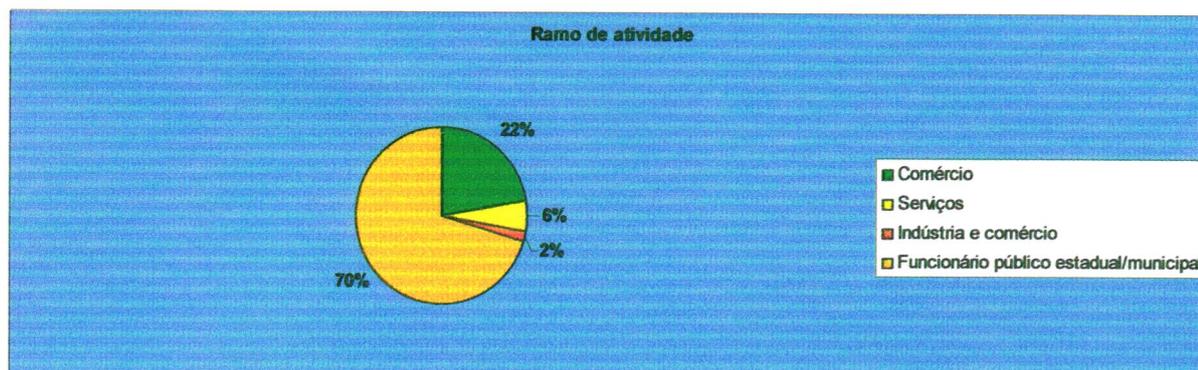


**Gráfico 1: Sexo**

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

Observou-se que dos 54 clientes entrevistados, 29 são do sexo masculino, representando 54%, e 25 são do sexo feminino, representando 46% do total.

### 3.3.2 Quanto ao ramo de atividade

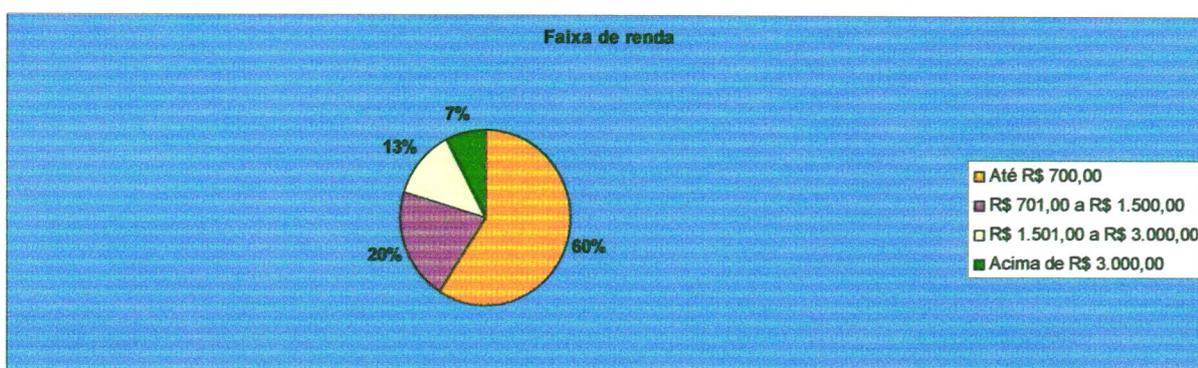


**Gráfico 2:** Ramo de atividade

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

A pesquisa revelou que 70% dos entrevistados são funcionários públicos, 22% exercem atividades comerciais, 6% são prestadores de serviços e apenas 2% industrializam e comercializam simultaneamente.

### 3.3.3 Quanto à faixa de renda

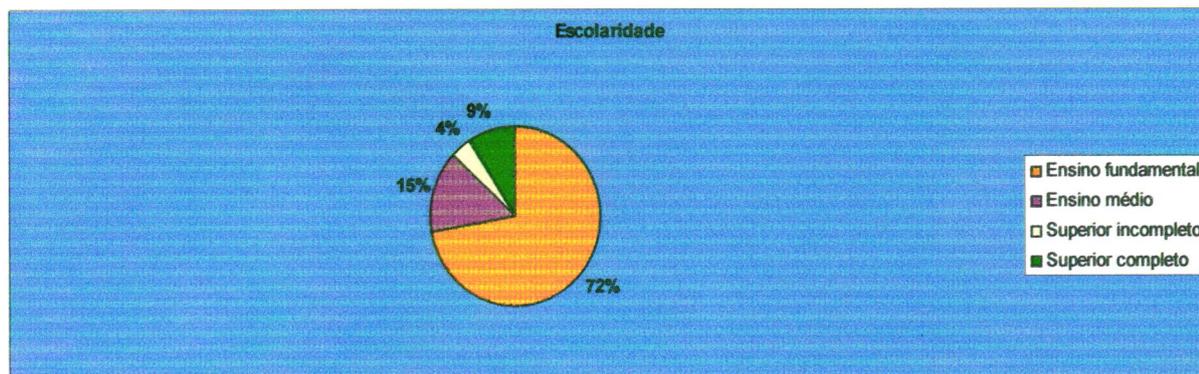


**Gráfico 3:** Faixa de renda

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

Dos pesquisados, 60% possuem renda até R\$ 700,00; enquanto 20% estão na faixa de R\$ 701,00 a R\$ 1.500,00; 13% estão na faixa de R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00 e os demais 7% ganham mais de R\$ 3.000,00

### 3.3.4 Quanto à escolaridade

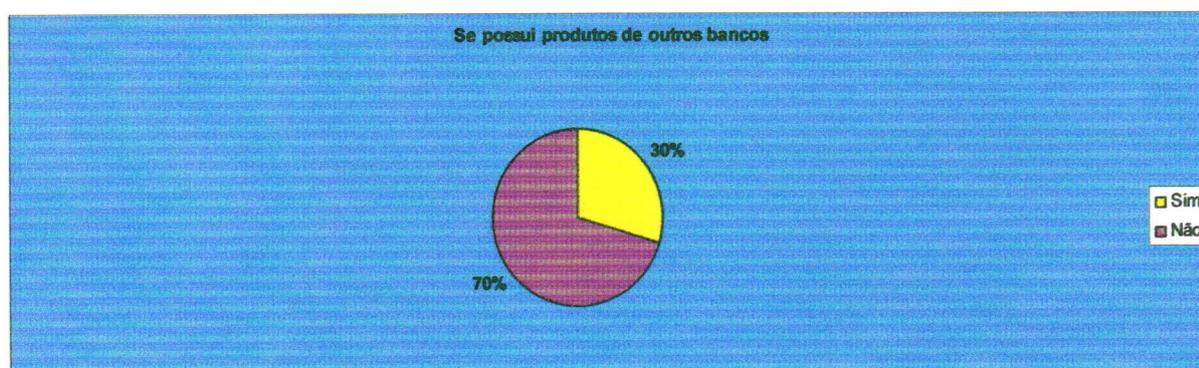


**Gráfico 4:** Escolaridade

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

A pesquisa revelou ainda que 72% dos que responderam têm somente até o ensino fundamental, 15% concluíram o ensino médio; 9% já possuem nível superior e os demais 4% estão fazendo algum curso superior.

### 3.3.5 Se possui produtos de outros bancos

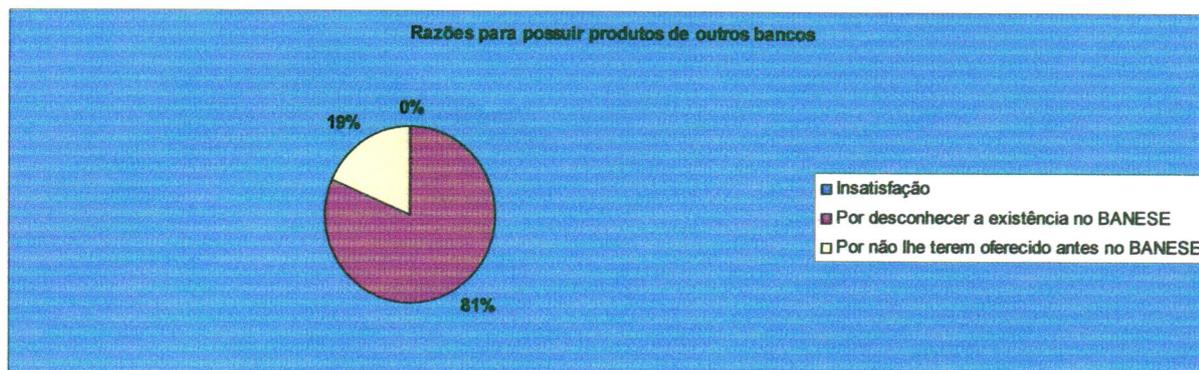


**Gráfico 5:** Se possui produtos de outros bancos

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

Quanto a possuírem produtos de outros bancos, 39 correntistas, ou seja, 70% dos entrevistados disseram não possuir, enquanto 15, que representam 30%, já possuíram ou possuem algum produto de outra instituição financeira, invariavelmente no Banco do Brasil.

### 3.3.6 Razões para possuir produtos de outros bancos

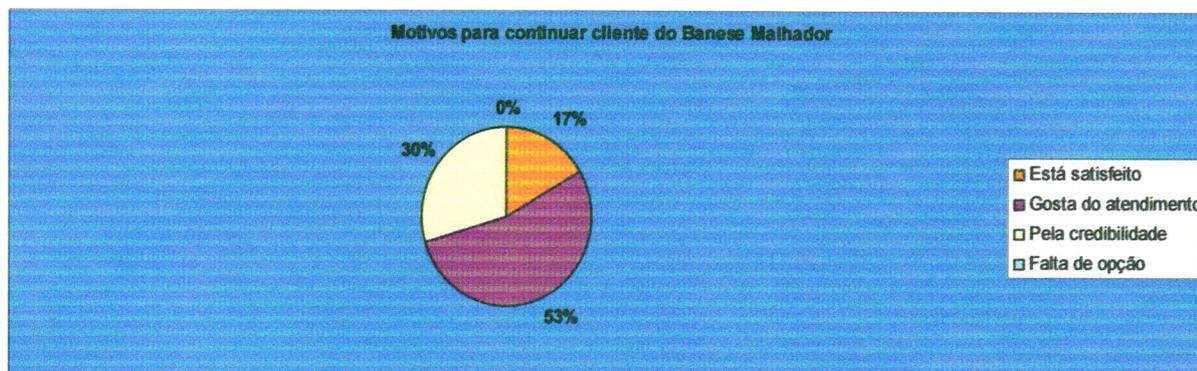


**Gráfico 6:** Razões para possuir produtos de outros bancos

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

Dos 15 clientes que responderam positivo à questão anterior, 81% disseram que adquiriram produtos de outros bancos por desconhecer a existência no Banese, enquanto os demais 19% justificaram que não lhe ofereceram o produto antes no Banese.

### 3.3.7 Motivos para continuar como clientes do Banese de Malhador

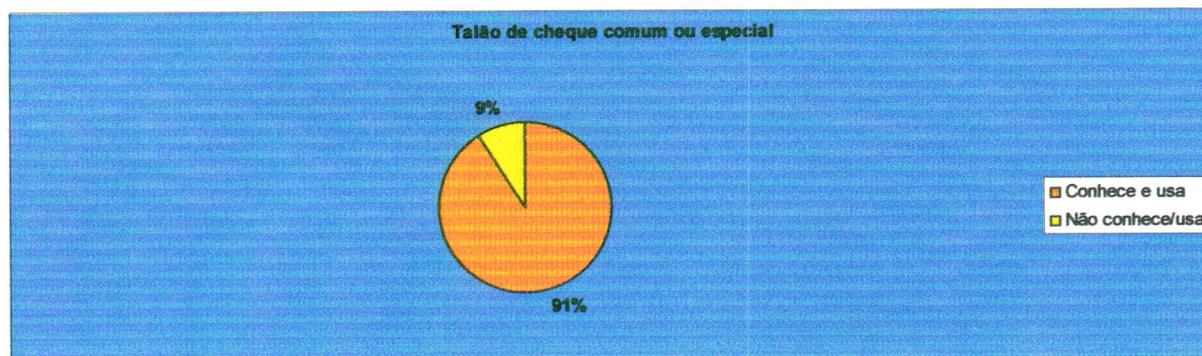


**Gráfico 7:** Motivos para continuar cliente do Banese Malhador

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

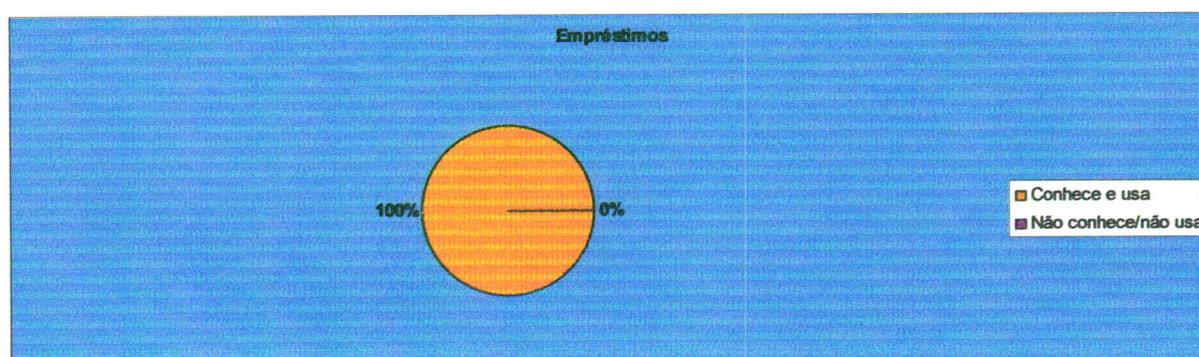
A pesquisa demonstrou que 53% dos entrevistados continuam clientes do Banese por gostarem do atendimento e 30% continuam pela credibilidade do Banco, enquanto que os demais 17% estão satisfeitos e por isso permanecem.

### 3.3.8 Os produtos do banco que conhece e usa



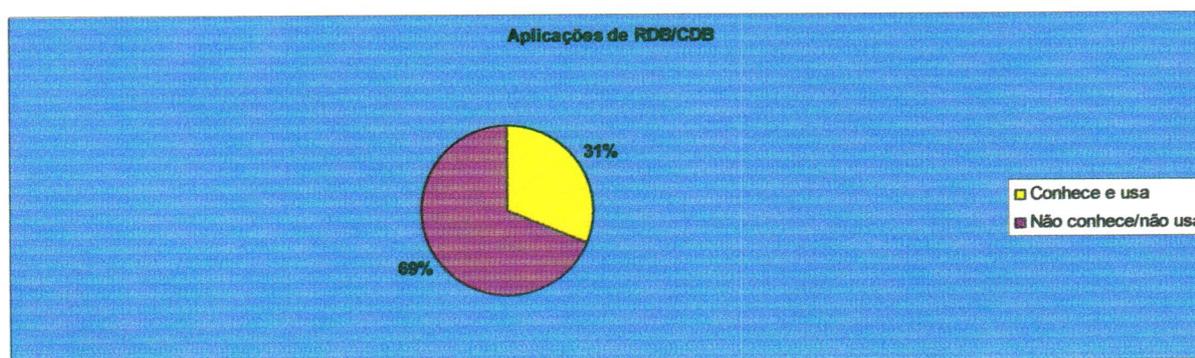
**Gráfico 8.1:** Talão de cheque comum ou especial

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico



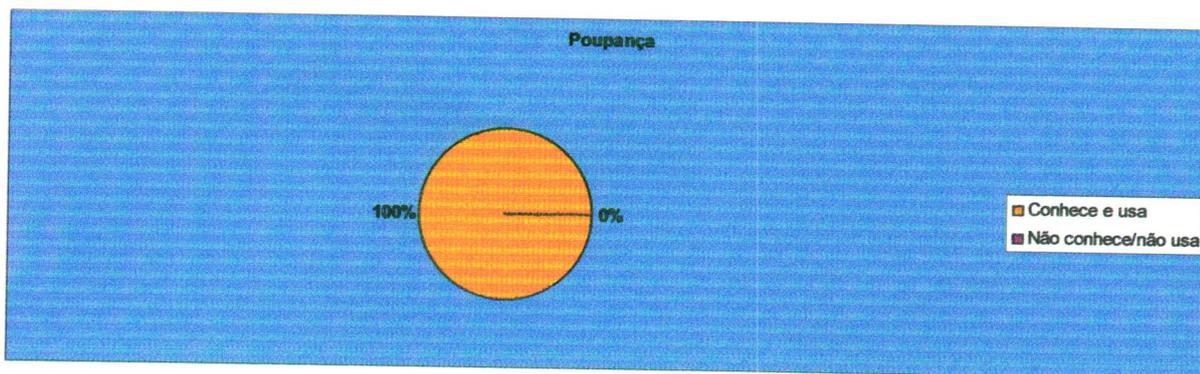
**Gráfico 8.2:** Empréstimos

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico



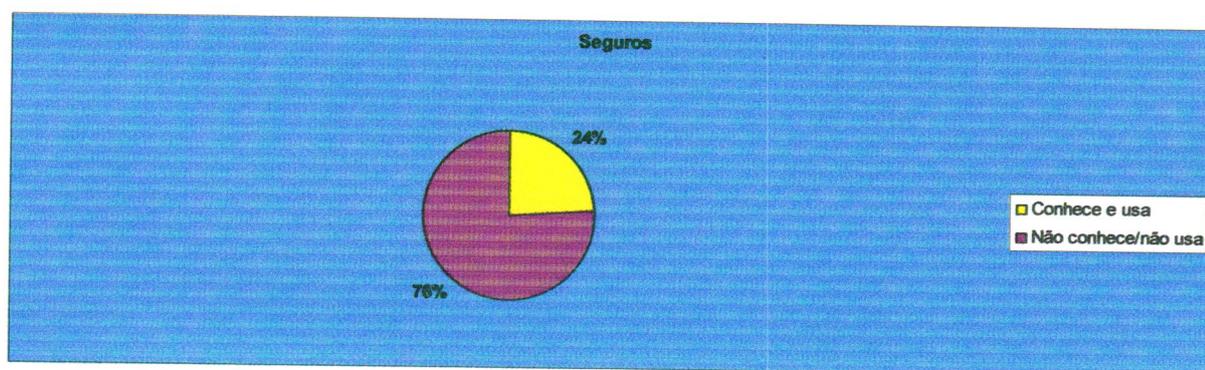
**Gráfico 8.3:** Aplicações de RDB/CDB

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico



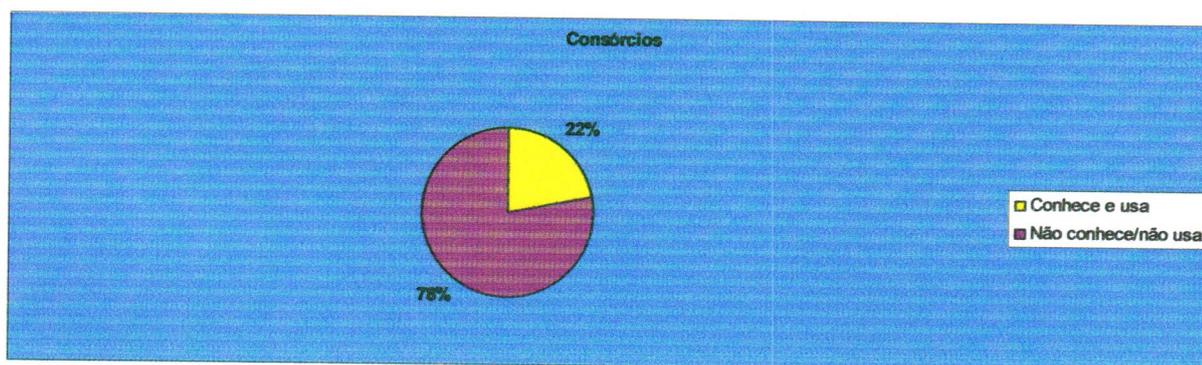
**Gráfico 8.4: Poupança**

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico



**Gráfico 8.5: Seguros**

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

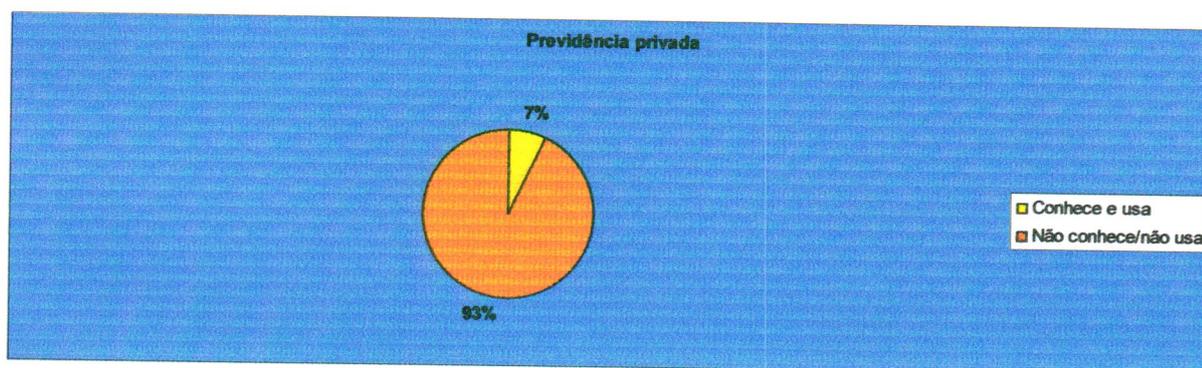


**Gráfico 8.6: Consórcios**

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico



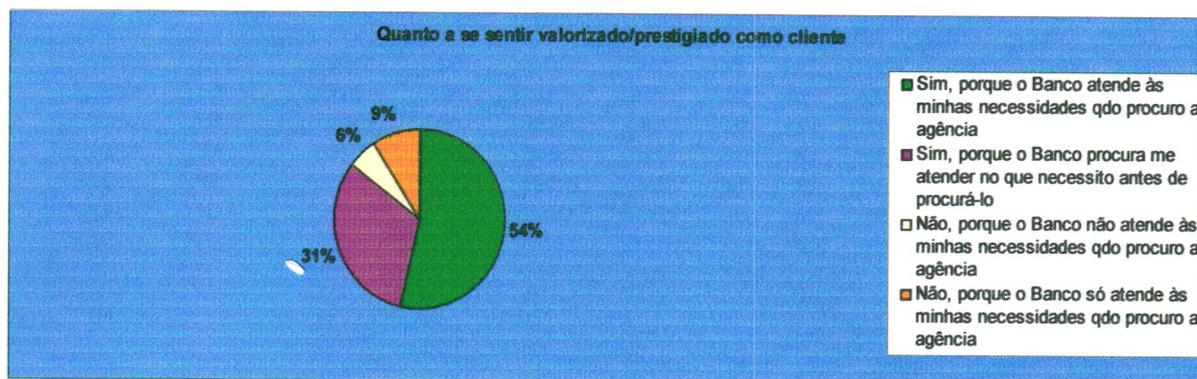
**Gráfico 8.7:** Título de capitalização  
 Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico



**Gráfico 8.8:** Previdência privada  
 Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

Analisando os gráficos acima (de 8.1 a 8.8), que se referem aos produtos que os entrevistados conhecem e usam do Banco, verificou-se que 91% usam talão de cheques, todos já tomaram algum tipo de empréstimo, 69% nunca aplicaram em RDB/CDB enquanto 31% já o fizeram, todos possuem contas de poupança, e ainda, que 76% nunca fizeram seguro, embora 24% possuem algum tipo de seguro no Banco, assim como 78% nunca adquiriram consórcio e apenas 22% o fizeram, mas todos já investiram em título de capitalização, enquanto que 93% revelaram desconhecer a existência de previdência privada no banco.

### 3.3.9 Quanto a se sentir valorizado/prestigiado como cliente

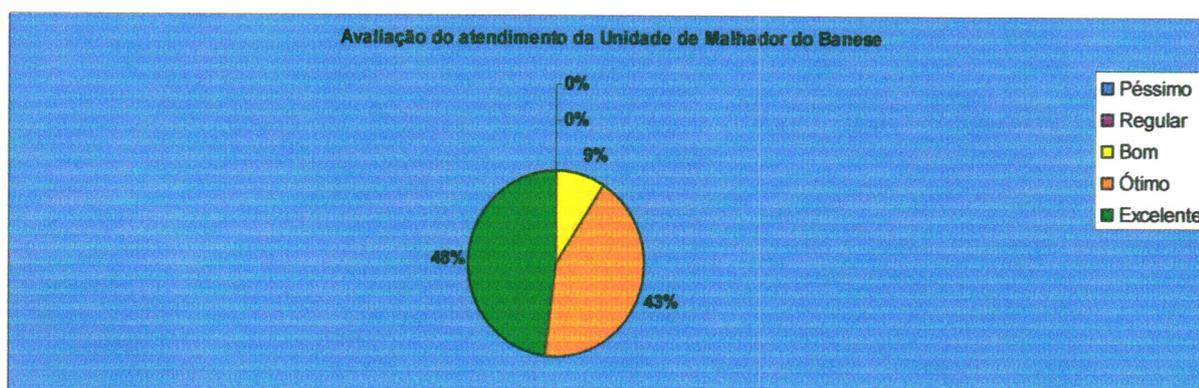


**Gráfico 9:** Quanto a se sentir valorizado/prestigiado como cliente

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

Em relação à sensação de valorização ou prestígio em ser cliente do Banco, 85% dos entrevistados disseram que sim, seja por terem sido atendidos no que precisavam ao procurarem a agência, seja pela percepção do Banco ter-se antecipado indo lhe oferecer o que necessitavam. Mas 9% não se sentem valorizados justamente porque o Banco só os atendeu quando buscaram a agência, e ainda 6% não se acham prestigiados por não terem sido atendidos no que precisavam mesmo tendo ido à agência manifestar seu pleito.

### 3.3.10 Avaliação do atendimento na Unidade de Malhador do Banese

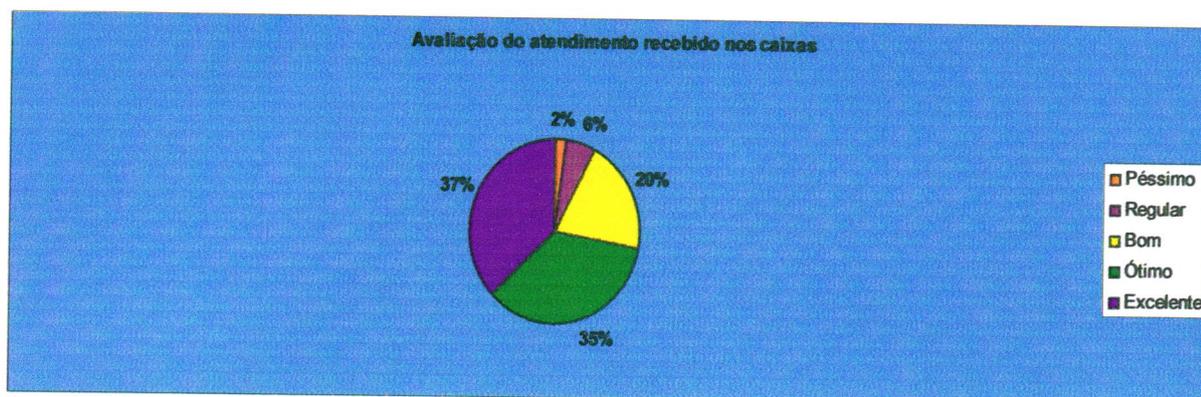


**Gráfico 10:** Avaliação do atendimento no Banese de Malhador

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

A pesquisa buscou avaliar o atendimento da agência na percepção do cliente. Dos 54 que responderam, 48% disseram que no geral o atendimento é excelente, 43% afirmaram ser ótimo e 9% disseram ser apenas bom o atendimento.

### 3.3.11 Avaliação do atendimento recebido nos caixas da agência



**Gráfico 11:** Avaliação do atendimento recebido nos caixas  
 Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

Na avaliação de 37% dos entrevistados, o atendimento nos caixas da agência é excelente, sendo ótimo na opinião de 35%, enquanto que para 20% é apenas bom. Mas para 6% o atendimento dos caixas é regular e péssimo para os restantes 2%.

### 3.3.12 Avaliação do atendimento recebido na recepção da Unidade



**Gráfico 12:** Avaliação do atendimento recebido na recepção  
 Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo acadêmico

Em relação ao atendimento na recepção da agência, 41% disseram ser excelente, apresentando-se bom na opinião de 24% e ótimo para 22%, enquanto 17% disseram ser apenas regular o atendimento que recebem na recepção.

## 6 CONCLUSÃO

Não se pode negar que, com o fenômeno da globalização e, mais recentemente, com a crise financeira mundial desencadeada nos EUA, todos os setores da economia foram de alguma forma atingidos, obrigando as empresas locais a redesenhar suas estruturas e suas estratégias de marketing, a fim de alcançarem maior poder de competitividade em relação a concorrentes cada vez mais bem equipados e preparados. Tal processo forçou não somente a competitividade, mas também fez despertar nos clientes um nível de exigência nunca antes visto.

No planejamento estratégico do Banco havia um projeto estruturante da Área de Marketing, denominado segmentação de cliente, através do qual seriam contemplados e segmentados os clientes pessoas físicas e jurídicas, em nível de BANESE como um todo, mas o processo não teve continuidade.

Verifica-se, entretanto, que as agências, em especial as localizadas em cidades do interior, por essa mesma razão, lidam com clientes com costumes e culturas diferentes, apresentando realidades econômicas também diversas, o que demanda formas de apresentação de produtos e serviços financeiros que se adequem a tais especificidades. Ocorre que a qualidade do produto ou serviço não é mais o diferencial de valor para o cliente, especialmente no setor bancário. É preciso agregar mais valor.

Por outro lado, o BANESE apresenta uma cadeia de valor bastante customizada, ficando comprovado, a partir da análise do seu ambiente interno e externo associada ao modelo das cinco forças, que a sua presença em todas as cidades do interior do Estado atesta uma capilaridade a qual lhe proporciona uma vantagem competitiva, apesar do avanço que maiores concorrentes (Bradesco, Banco do Brasil e CEF) tentam impor e da fraca ameaça dos Bancos sem agência (BGM, BMG e outros).

A partir das observações realizadas ao longo do período da pesquisa desenvolvida com uma pequena amostra do universo de clientes da Agência Malhador, verificou-se a necessidade de ser criado um banco de dados com informações mais pessoais da clientela, incluindo suas preferências em vários aspectos, além dos hábitos periódicos, visando à alimentação de um software que possibilite estabelecer perfis de grupos de clientes o mais próximo da realidade possível. Um sistema dessa natureza irá possibilitar segmentar os

correntistas segundo os perfis delineados, de forma a ser possível estabelecer quais produtos se adequam a este ou àquele perfil de clientes, facilitando ações proativas de venda por parte da administração da agência.

Tal providência traria, não somente uma maior rentabilidade para o banco, como também fidelizaria ainda mais a clientela alvo, ao fazê-la sentir-se prestigiada em ver-se tratada de forma diferenciada, criando um estreitamento cada vez maior no relacionamento com a Agência. Seria o projeto proposto em execução, utilizando a ferramenta CRM como instrumento de segmentação, visando à retenção do máximo de correntistas ativos, e tornando-os cada vez mais encantados e rentáveis.

As hipóteses levantadas foram confirmadas, já que, não obstante as teorias e recomendações da literatura científica, amplamente analisadas no presente estudo, quanto à implantação de uma segmentação de clientes específica por unidade de negócios, o BANESE não tem feito uso de tal instrumento. Registre-se ainda que a clientela pesquisada revelou que se sentiria prestigiada, caso o Banco valorizasse a sua cultura e seus costumes, o que denota que, apesar de se sentirem no geral bem atendidos na Agência, a maioria dos clientes somente continua usando os seus serviços e produtos apenas por estarem satisfeitos ou por falta de opção. É, portanto, interessante que se realizem projetos de segmentação de clientes em todas as Unidades do banco, pois certamente trarão resultados auspiciosos, como ficou evidenciado e demonstrado na pesquisa em estudo.

Recomenda-se, entretanto, que outras pesquisas mais aprofundadas a respeito do tema em tela sejam realizadas, como também abordando outros temas relacionados, como: critérios mais apropriados de segmentação de clientes numa agência bancária e a sua influência para uma cultura de redução de custos numa Instituição Financeira.

## REFERÊNCIAS

- ÁVILA FILHO, Francisco. **Manual de análise avançada de crédito**. São Paulo: IBCB, 2001.
- AZEVEDO, Marilena Coelho de.; COSTA, Helder Gomes. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. (2003) Artigo científico publicado e disponível em: < <http://www.cyta.com.ar/ta0105/v01-05art01/v01-05art01.htm> > Acessado em: 30 de Jun. 2009.
- CHURCHIL, A. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviços**. 2ª ed. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 2001.
- COBRA, M. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2002.
- COBRA, M; RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. 2ª ed. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Tradução de José Carlos dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 9ª ed. São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C.; MAESINCEE, Suvit. **Marketing em ação; uma nova abordagem para lucrar, crescer e renovar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTANA, Dalva. **Logística bancária: rede de serviços e informações**. Disponível em: < [http://www.intellog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=715548&Template=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=916615](http://www.intellog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=715548&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=916615) > Acessado em: 22 de Jul. 2009.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Questionário

**Prezado cliente,**

O presente questionário faz parte de um estudo para um Artigo Científico do curso de Pós-graduação "Latu Sensu" MBA em Gerência de Projetos, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, e tem o objetivo de levantar dados sobre o atendimento no BANESE da Agência Malhador, bem como quanto ao grau de utilização e satisfação em relação aos produtos e serviços que você utiliza, com o intuito de melhorar cada vez mais as relações entre o Banco e seus clientes.

As suas respostas sinceras irão contribuir bastante para que esses objetivos sejam alcançados. Não é necessário se identificar.

### QUESTIONÁRIO

1	De 1 a 5, que nota você dá em geral ao atendimento na agência Malhador?	
2	De 1 a 5, que nota você dá ao atendimento recebido nos caixas da Agência?	
3	De 1 a 5, que nota você dá ao atendimento recebido na recepção da Agência?	
4	Quais dos produtos do Banco abaixo citados você conhece e usa? ( ) Talão de cheque comum ou especial ( ) Empréstimos ( ) Aplicações de RDB ( ) Poupança ( ) Seguros ( ) Consórcios ( ) Título de Capitalização ( ) Multiprevidência ( ) Outros. Quais? _____	
5	Você possui ou já possuiu produtos de outros Bancos? ( ) Sim. Quais? _____ ( ) Não	
6	Que motivos o levou a obter produtos de outros Bancos? ( ) Insatisfação ( ) Por desconhecer a existência no BANESE ( ) Por não lhe terem oferecido antes no BANESE	
7	Que motivos o levam a continuar como cliente do BANESE em Malhador? ( ) Está satisfeito ( ) Gosta do atendimento ( ) Pela credibilidade ( ) Falta de opção	
8	Qual sua faixa de renda mensal? ( ) de R\$700 a R\$1.500 ( ) de R\$1.501 a R\$3.000 ( ) Acima de R\$3.000	
9	Sexo. ( ) Masculino ( ) Feminino	
10	Qual seu ramo de atividade? ( ) Comércio de: _____ ( ) Serviços de: _____ ( ) Indústria de: _____ ( ) Indústria e comércio de: _____ ( ) Funcionário público estadual/municipal	
11	Você se considera prestigiado/valorizado como cliente no BANESE? ( ) Sim, porque o Banco atende às minhas necessidades quando procuro a Agência ( ) Sim, porque o Banco procura me atender no que necessito antes de procurá-lo ( ) Não, porque o Banco <u>não</u> atende às minhas necessidades quando procuro a Agência ( ) Não, porque o Banco <u>só</u> atende às minhas necessidades quando procuro a Agência.	

Observação:

Para responder as perguntas de 1 a 3, considerar para as NOTAS os seguintes conceitos:

1 – Péssimo; 2 – Regular; 3 – Bom; 4 – Ótimo; 5 – Excelente