

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Simone Brufatto Ramos**

**INTERFERÊNCIA DO PAPEL SOCIAL NO BANCO COMERCIAL – UM  
ESTUDO NA AGÊNCIA SAPUCAIA DO SUL DA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL**

**Porto Alegre**

**2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Simone Brufatto Ramos**

**INTERFERÊNCIA DO PAPEL SOCIAL NO BANCO COMERCIAL – UM  
ESTUDO NA AGÊNCIA SAPUCAIA DO SUL DA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr Luiz Antônio Slongo

**Porto Alegre**

**2006**

Simone Brufatto Ramos

**INTERFERÊNCIA DO PAPEL SOCIAL NO BANCO COMERCIAL – UM  
ESTUDO NA AGÊNCIA SAPUCAIA DO SUL DA CAIXA ECONÔMICA  
FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado à Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração de Empresas.

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr.

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr Luiz Antônio Slongo

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Lisette e Waldemar (in memoriam), que foram sempre um estímulo na minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares, pelo apoio durante estes anos de caminhada.

À Caixa Econômica Federal, em especial aos meus colegas da agência Sapucaia do Sul, pela oportunidade de realizar o estágio e pelo incentivo recebido.

Ao meu orientador, Professor Doutor Luiz Antônio Slongo, pela dedicação e apoio.

Aos meus amigos e colegas de aula, pela paciência e solidariedade.

E a Deus, pelo dom da vida e da razão.

## **RESUMO**

Este relatório é o resultado de uma pesquisa feita na agência Sapucaia do Sul da Caixa Econômica Federal. A Caixa é um banco público e pode-se considerá-la um braço do governo federal na execução de políticas públicas. Ao mesmo tempo, há aqueles clientes puramente comerciais, sem nenhuma ligação com os programas criados pelo governo. Essa pesquisa buscou identificar até que ponto os aspectos sociais interferem na decisão do cliente ao optar pela Caixa como seu banco de relacionamento.

Palavras-chave: Banco público. Programas sociais. Marketing Social.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Características que diferenciam bens de serviços.....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 2: Mensuração da Qualidade .....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 3: Tipo de Agências do Governo .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 4: Etapas do Marketing Social .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 5: Produtos por cliente .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 6: Produtos de maior evidência.....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 7: Grau de escolaridade .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 8: Resultados .....</b>	<b>47</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	9
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.4	OBJETIVOS.....	15
1.4.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>15</b>
1.4.2	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>166</b>
2.1	MARKETING DE SERVIÇOS .....	166
2.1.1	<b>Definição de serviços.....</b>	<b>177</b>
2.1.2	<b>Desafios do Marketing de Serviços .....</b>	<b>188</b>
2.2	MARKETING DE SERVIÇOS PÚBLICOS .....	211
2.3	MARKETING DE SERVIÇOS BANCÁRIOS .....	244
2.3.1	<b>Estratégias Competitivas.....</b>	<b>266</b>
2.4	MARKETING SOCIAL.....	277
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>32</b>
3.1	ETAPA EXPLORATÓRIA .....	32
3.1.1	<b>Elementos da Pesquisa.....</b>	<b>32</b>
3.1.2	<b>Instrumento de Coleta.....</b>	<b>33</b>
3.1.3	<b>Análise e interpretação dos resultados.....</b>	<b>33</b>
3.2	ETAPA DESCRITIVA.....	36

<b>3.2.1 População e Amostra .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.2 Instrumento de Coleta.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.3 Procedimentos e Tratamento dos Dados .....</b>	<b>38</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	41
4.2 ATENDIMENTO.....	43
4.3 PRODUTOS.....	44
4.4 INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	45
4.5 AUTO-ATENDIMENTO.....	46
4.6 BANCO SOCIAL.....	47
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>51</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	55
5.2 SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS.....	56
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>59</b>

# 1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, a pesquisa é uma ferramenta essencial, tanto para o conhecimento quanto para a descoberta de novos mercados. Suas informações são úteis na fundamentação e na sustentação das decisões tomadas, buscando tornar as suas ações efetivas.

Este trabalho é resultado de uma pesquisa em um ambiente que sofreu mudanças nos últimos anos: o setor bancário. Criados inicialmente com a finalidade de administrar valores, captando e emprestando recursos financeiros, hoje os bancos também oferecem um portfólio de produtos, e assim suas relações com o consumidor sofrem constantes alterações.

O relato inicia apresentando a empresa, no caso a Caixa Econômica Federal, explicando o tema a ser abordado, sua importância e os objetivos a serem alcançados. A seguir aspectos teóricos que fundamentaram o estudo, abordando o marketing em relação a serviços, serviços públicos, serviços bancários e marketing social. Na seqüência vem a descrição do método utilizado e os resultados obtidos em cada etapa. Por fim, apresenta-se a análise e interpretação dos resultados e as conclusões finais.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Em 12 de janeiro de 1861, o então Imperador do Brasil, Dom Pedro II, assinava o decreto 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte Socorro. Seu propósito inicial foi o incentivo à poupança e a concessão de empréstimos sob penhor. Mais importante que isso, foi criar uma instituição confiável, que garantisse a segurança dos valores e bens depositados, o que não existia até então.

Ao longo de quase um século e meio, a Caixa acompanhou as diversas mudanças que o Brasil sofreu: o fim da escravidão, a proclamação da República, a urbanização e desenvolvimento das cidades, a industrialização do país. Em alguns

casos foi um dos agentes atuantes, como na urbanização, área em que ainda tem forte presença.

Hoje a Caixa é o maior banco público da América Latina e atua basicamente em três áreas:

- Desenvolvimento urbano: setor de habitação, saneamento básico e infraestrutura urbana;
- Transferência de Benefícios: pagamentos e arrecadações de programas como FGTS, PIS, INSS, seguro desemprego, além dos benefícios sociais da bolsa família;
- Serviços financeiros: serviços do banco comercial, no que diz respeito à captação de recursos e aplicação dos mesmos sob forma de empréstimos e financiamentos.

Essas áreas expressam claramente a missão da empresa que é “promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros, atuando no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços oferecidos;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano.”(www. caixa.gov.br, 2006)

Hoje a Caixa consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno. Ao todos são 2237 agências e quase 9000 unidades lotéricas espalhadas pelo Brasil. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% do mercado de poupança nacional. Na primeira

metade de 2006 obteve o maior lucro semestral da sua história, mais de um bilhão de reais, segundo informações encontradas no site da empresa.

Esses números são representados por clientes com diferentes graus de relacionamento com a Caixa. Podemos identificar a existência de dois grupos com características diferenciadas:

- Clientes de primeiro relacionamento: concentram na Caixa a maior parte de suas atividades financeiras. Mantém um relacionamento de longo prazo e vão aumentando seus recursos investidos;
- Clientes de relacionamento específico: possuem alguns produtos específicos na Caixa, como poupança ou crédito imobiliário. Não vêm a Caixa como banco de uso regular.

Em 2000, a Caixa implantou a estratégia de segmentação de clientes, com a finalidade de tornar-se mais competitiva e acompanhar as tendências de mercado. Essa divisão se dá de acordo com a renda ou o volume de negócios na pessoa física, e de acordo com o faturamento anual na pessoa jurídica. Ao final de 2001 essa estratégia foi revista e, conforme o redesenho proposto, atualmente a estrutura de segmentação na pessoa física apresenta-se da seguinte forma:

- Segmento essencial: renda abaixo de R\$ 800,00 e volume de negócios até R\$ 2000,00;
- Segmento Integral A: renda entre R\$ 800,00 e R\$ 2.500,00 e volume de negócios entre R\$ 2.000,00 e R\$ 10.000,00;
- Segmento Integral B: renda entre R\$ 2.500,00 e R\$ 4.000,00 e volume de negócios entre R\$ 10.000,00 e R\$ 30.000,00;
- Segmento Personalizado: renda acima de R\$ 4.000,00 e volume de negócios acima de R\$ 30.000,00.

O redesenho do banco comercial não chegou a ser implantado em todas as agências. Hoje a Caixa passa por mais uma remodelagem, redefinindo estratégias e procurando racionalizar o atendimento.

Está previsto para o início de 2007 a implantação do GRC, um novo modelo de gestão baseado no estreitamento das relações entre cliente, instituição financeira e o gerente que a representa.

Ainda não se tem dados concretos a respeito do seu funcionamento, mas sabe-se que haverá um refinamento da segmentação buscando agilizar e qualificar o atendimento aos clientes.

A Caixa está em busca da excelência no atendimento, para isso vem procurando adaptar-se às tendências de mercado, utilizando-se de conceitos e modelos contemporâneos da administração de empresas.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Instituições financeiras públicas como Banco do Brasil, Banrisul e Caixa Econômica Federal são responsáveis por auxiliar na execução de políticas do governo, e dessa forma desempenham um forte papel social.

No caso da Caixa, podemos citar alguns dos vários programas que acabam por torná-la um agente de desenvolvimento do país:

- Bolsa Família: criado em 2003, é um programa de transferência de renda às famílias em situação de pobreza e extrema pobreza, tem o objetivo de combater a fome, a pobreza e às desigualdades sociais, e também promover a inclusão social;

- FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço): fundo existente desde 1967, tem o objetivo de assegurar a formação de um pecúlio relativo ao tempo de serviço para cada empregado. É centralizado na Caixa desde 1992 e forma um fundo de recursos utilizados no financiamento de programas de habitação popular, saneamento básico e infraestrutura urbana;

- FIES (Financiamento Estudantil): criado em 1999 em substituição ao CREDUC (programa de crédito educativo), é um programa destinado a

financiar o ensino superior de estudantes matriculados em instituições não gratuitas, que não tenham condições de arcar com os custos de sua formação;

- PIS (Programa de Integração Social): foi instituído para possibilitar a participação dos trabalhadores no desenvolvimento das empresas, promovendo a distribuição dos benefícios entre os empregados;

- Seguro Desemprego: assistência financeira temporária nos casos em que o trabalhador foi demitido sem justa causa da empresa onde trabalhava;

- Habitação: são várias linhas de financiamento destinadas a todo tipo de público. Há algumas linhas que possuem incentivo do governo federal, que dispõem recursos do orçamento geral da União, voltadas à população com baixa renda, visando a melhoria das condições precárias que essa parte da população vive.

Esses são alguns dos programas e estão destinados na sua maioria à população de renda mais baixa. Mas a Caixa não tem apenas essa função social, ela é também um banco comercial. Nas suas agências se encontram tanto os clientes do banco comercial propriamente dito quanto aquelas pessoas que vão até lá buscar seus benefícios. Por isso sempre há bastante gente nas agências, muitas vezes há grandes filas e assim supõe-se um longo tempo de espera. A quem assiste essa cena não é possível diferenciar e saber qual tipo de atendimento aquelas pessoas estão aguardando, muito menos prever o tempo que levará para ter sua própria necessidade atendida. Isso pode ser o motivo do afastamento de potenciais clientes.

Uma pesquisa realizada em 2001 mostrou que a maioria dos clientes da Caixa possui, o que já foi citado, um relacionamento específico, ou seja, a procura ocorreu para suprir uma necessidade momentânea e seu vínculo se dá através de apenas um produto, que pode ser uma caderneta de poupança, ou um financiamento habitacional, por exemplo. Essa mesma pesquisa mostra que, se comparado ao mercado, o índice de clientes com relacionamento específico encontrado na Caixa é bem maior que o dos seus concorrentes.

O interesse principal de um banco comercial é que seus clientes mantenham um relacionamento efetivo, que sejam fidelizados e não tenham necessidades que precisem ser supridas por outra instituição financeira. Ao procurar um banco e estabelecer com ele um relacionamento duradouro, o cliente considera inúmeras variáveis. Esse estudo se realizará na agência Sapucaia do Sul e buscará discutir a seguinte questão:

- Até que ponto a função social da Caixa ajuda a desempenhar o seu papel de banco comercial?

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O papel social que a Caixa exerce é de fundamental importância na execução das políticas públicas do governo federal. Isso não pode parar, afinal faz parte de sua missão ...” promover a melhoria contínua da qualidade de vida da população brasileira...” No entanto, o banco comercial precisa manter-se, a empresa precisa dar lucro. Para que isso seja possível, os clientes devem ser qualificados e fidelizados. Isso evita a rotatividade dos mesmos e é importante que vejam a Caixa como “seu banco”: o local onde guardarão suas reservas, buscarão socorro financeiro, contratarão serviços de proteção (seguros), etc...

A idéia central desse estudo é identificar se entre os motivos que levam à procura pela Caixa somente quando se busca algo específico ou quando se quer um relacionamento efetivo está a influência do papel social exercido.

Essa pesquisa é relevante, pois dará indicativos importantes dos atributos considerados pelos clientes, o que auxilia na retenção dos mesmos. O interesse da empresa é atender às expectativas de seus clientes e mantê-los satisfeitos e o resultado desse estudo é uma fonte de informações para que os gestores possam gerenciar suas carteiras da maneira mais adequada para que isso aconteça, e ao mesmo tempo alcançar os objetivos e metas propostos. Descobrir se o fato da Caixa ter um papel social atrapalha ou auxilia na retenção de seus clientes auxiliará na

gestão do atendimento, pois se dará a relevância necessária ao fato, de acordo com a importância verificada junto aos clientes.

## 1.4 OBJETIVOS

Os objetivos foram definidos a partir do tema proposto, com a finalidade de orientar e delimitar o desenvolvimento dessa pesquisa.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Este estudo tem por objetivo principal identificar até que ponto a atuação social da Caixa Econômica Federal interfere no seu papel comercial segundo a visão de seus clientes.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

A fim de auxiliar no cumprimento do objetivo geral proposto anteriormente, estabeleceu-se os seguintes objetivos:

- Identificar aspectos considerados relevantes pelos clientes na hora da escolha do banco de relacionamento comercial;
- Identificar diferenças apresentadas pelo banco que tem um papel social e são percebidas pelos seus clientes;
- Analisar a influência dessas diferenças percebidas na hora da escolha do banco.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar esse estudo, recorreu-se a uma revisão na literatura dos conceitos de marketing envolvendo serviços de uma forma geral, serviços públicos, serviços bancários e marketing social.

### 2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Mudanças estão acontecendo no ambiente de negócios em nível mundial. Está havendo um grande aumento na prestação de serviços.

Nos EUA estima-se que 90% dos novos empregos estão relacionados a serviços (HOFFMANN, 2001) e no Brasil 55% dos empregos já provém de serviços (CHURCHILL, 2000).

Segundo Churchill (2000), esse crescimento deve-se a dois fatores.

Primeiro, a demanda dos consumidores e compradores organizacionais aumentou. Um dos motivos do aumento dessa demanda é o fato de as famílias não terem mais aquela figura da mãe que ficava em casa tomando conta dos filhos, hoje a mulher sai para o trabalho e é preciso que alguém limpe a casa, cuide das crianças, leve-os à escola e até mesmo passeie com o cachorro.

Em segundo lugar, as novas tecnologias tornam os serviços mais acessíveis. Muitas empresas produtoras de bens acabam agregando serviços ao seu composto de produtos. Nesse cenário há um aumento na demanda pelo marketing de serviços.

### 2.1.1 Definição de serviços

Afinal, o que pode ser considerado serviço? Kotler o define como “um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem” (1993, p.413). Também aponta quatro características essenciais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e pericibilidade.

A intangibilidade é a característica que dá origem às demais. Um serviço não pode ser tocado, sentido, provado ou cheirado antes de ser comprado. Compra-se a promessa de uma realização. Um bilhete aéreo significa a promessa de chegar ao destino solicitado. Há uma incerteza muito grande e, para amenizá-la, o cliente vale-se de experiências anteriores, de opiniões alheias, da reputação e idoneidade da empresa prestadora do serviço.

A inseparabilidade refere-se à ligação do serviço com o seu prestador, ao envolvimento do cliente no processo e ao envolvimento de outros clientes nesse mesmo processo (HOFFMANN, 2001).

A variabilidade mostra a dificuldade de controlar a qualidade do serviço prestado. Os empregados de uma empresa podem receber o mesmo treinamento, mas a qualidade do serviço vai variar de acordo com as condições em que ele será prestado. Até um mesmo funcionário pode variar o nível do serviço em diferentes ocasiões.

A pericibilidade fala da impossibilidade de se estocar um serviço. Não é possível fazer um estoque para uso ou vendas futuras. Uma estratégia utilizada é cobrar preços diferenciados pela prestação de determinados serviços nos horários considerados de pico. Por exemplo, os cinemas são mais baratos no início da tarde que ao anoitecer.

Churchill (2000, p. 293) apresenta seis características que diferenciam bens de serviços, como se pode observar no quadro a seguir:

Característica	Serviços	Bens
Relação com os clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes.	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Percibibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos.	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento.	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para os outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras
Esforço do Cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade	As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos

**Quadro 1: Características que diferenciam bens de serviços**

Fonte: Adaptado de Churchill, 2000, p 293.

### 2.1.2 Desafios do Marketing de Serviços

Sob a ótica do marketing, bens e serviços não são tão diferentes assim, ambos necessitam da coleta e interpretação de informações a respeito dos compradores potenciais. No entanto, é preciso entender que essas diferenças existem e a natureza dos serviços cria desafios especiais aos profissionais de marketing.

Numa empresa prestadora de serviços, não basta que haja um departamento de marketing voltado para o mercado, todos os funcionários devem estar treinados e motivados e devem compartilhar a mesma visão e buscar a qualidade no atendimento. E essa qualidade depende muito da interação entre o comprador e o vendedor. Não se considera somente a qualidade técnica, como seria no caso de um bem tangível, mas também a qualidade funcional, demonstrada através da preocupação do prestador, da sua atenção, da confiança que ele inspira.

Kotler (1993) fala em três tarefas de marketing que as empresas de serviços enfrentam: o aumento da diferenciação competitiva, a qualidade do serviço e a produtividade.

Muitas empresas oferecem serviços similares, e nesse caso, passa-se a dar maior atenção ao preço e menor atenção ao fornecedor. Aí entra o papel da diferenciação competitiva, que é fazer com que o preço não seja o mais importante na escolha.

Esta diferença pode ser buscada através de três aspectos: pelas pessoas, aquelas que têm contato direto com o cliente, se são confiáveis ou eficientes; pelo ambiente físico, que pode ser superior aos demais; e pelo processo propriamente dito, que se torna superior em função da agilidade, qualidade ou ainda pela sua inovação.

Ao falar em qualidade de serviços entra-se num campo subjetivo. É difícil encontrar uma forma eficiente e única de mensuração dessa qualidade. O quadro a seguir mostra alguns critérios que podem ser considerados nessa avaliação (CHURCHILL, apud Peter, 1996, p. 224 e 225):

Critério	Descrição
Tangível	Inclui as evidências físicas do serviço. Por exemplo, há funcionários de prontidão no saguão de um hotel, tirando o pó, esvaziando cinzeiros ou fazendo algum outro tipo de arrumação? O equipamento médico ou a aeronave estão limpos e parecem modernos?
Confiabilidade	Envolve a consistência e a segurança do desempenho do serviço. Por exemplo, um banco ou empresa telefônica sempre envia demonstrativos corretos para os clientes? O encanador resolve os problemas em suas visitas?
Responsividade	Refere-se à disposição ou prontidão dos empregados ou profissionais a prestar o serviço. Por exemplo, o médico demora a atender os pacientes? A bibliotecária da faculdade empenha-se em localizar determinado livro requisitado pelo aluno?
Garantia	Refere-se aos conhecimentos e à competência dos prestadores de serviços e a sua capacidade de transmitir confiança. Esse critério envolve a reputação do prestador do serviço e a posse das habilidades necessárias, além de confiabilidade, credibilidade e honestidade. Por exemplo, um banco garante o processamento de um empréstimo no mesmo dia? Um médico é experiente numa determinada especialidade?
Empatia	Refere-se aos esforços do prestador de serviços para compreender as necessidades do cliente e, então, oferecer, na medida do possível, a entrega de um serviço personalizado. Por exemplo, os comissários de bordo no voo de um cliente freqüente lembram-se do tipo de bebida que ele bebe e que revistas costuma ler?

**Quadro 2: Mensuração da Qualidade**

Fonte: J. Paul Peter e James H. Donnelly, Jr. A Preface to Marketing Management, 7ª ed, 1996, pp 224 e 225.

A questão do aumento da produtividade é outra questão delicada. Como ou o quê fazer para aumentá-la? A resposta pode estar em contratar funcionários mais habilidosos pelo mesmo preço, ou contratar funcionários mais baratos. Nesse último caso, há o risco de perda de qualidade. Para garantir a diferenciação e qualidade, em alguns casos o prestador acaba abrindo mão da produtividade.

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Todas as organizações, sejam elas do tipo que visam lucro ou não, acabam envolvendo-se com marketing, de forma muitas vezes inconsciente. A questão principal não é se deve haver ou não esse envolvimento, e sim como proceder a fim de traçar objetivos palpáveis, estabelecer critérios de eficiência e desenvolver formas de controle adequadas.

Dois aspectos são essenciais: satisfazer o objetivo de mercado da organização e buscar a eficiência das atividades de marketing. As decisões tomadas devem ser analisadas em relação aos seus custos e benefícios, sem correr o risco de comprometer os serviços prestados.

Segundo Kotler (1978), organizações que não visam lucro devem agir com cautela no que se refere às atividades de marketing. A questão ética é muito questionada, pois marketing em muitos casos pode ser sinônimo de intromissão e de manipulação. Também é importante a forma de utilização do dinheiro público, não pode haver desperdício destes recursos e o seu uso para estes fins precisa ser muito bem justificado por benefícios concretos. É preciso servir às pessoas e promover causas de interesse público.

Na gestão pública está aumentando o interesse pelos assuntos de marketing. As agências do governo desempenham diferentes funções e atingem públicos também diferenciados. Quando o preenchimento das necessidades dos clientes não é satisfatório, há uma grande chance de críticas por parte dos grupos de interesse público e até mesmo pressão da mídia. “O papel do marketing na agência será estabelecer as necessidades de seus vários públicos, desenvolver os produtos e serviços adequados, arranjar sua distribuição e comunicação eficientes e aferir o grau de satisfação. Desta maneira, irá alcançar e preencher suas metas como uma agência” (KOTLER, 1978, p334). A seguir, um quadro com quatro tipos de agências do governo:

Tipo	Função	Exemplos
Agência do governo do tipo empresarial	Produz bens e serviços para vender	Serviço postal, pedágio das estradas de rodagem, indústrias nacionalizadas
Agência do governo do tipo de serviço	Produz e dissemina serviços, sem cobrança direta aos usuários	Escolas públicas, bibliotecas públicas, departamento de polícia e corpo de bombeiros, parques, hospitais públicos, comissões de estradas de rodagem, escritórios governamentais de turismo
Agência do governo do tipo de transferência	Efetua transferências unilaterais de dinheiro	Administração da segurança social, departamentos municipais e estaduais de assistência social, serviço de Receita Federal
Agência do governo do tipo de intervenção	Existe para regular a liberdade de algum grupo, a fim de promover o interesse público	Penitenciárias, tribunais, comissões federais de comércio, comissão federal de alimentos e drogas

**Quadro 3: Tipo de Agências do Governo**

Fonte: Adaptado de Kotler, 1978, p.335

No caso desse estudo, nos interessa as agências do governo do tipo de transferência. Essas organizações não produzem bens ou serviços, e sim transferem recursos àquelas pessoas que têm direito de recebê-lo. O papel do marketing nessas organizações é identificar quem são os clientes, quais suas necessidades e então mensurá-las, definir como se dará a comunicação com essa clientela e estabelecer a forma de distribuição dos produtos e serviços, no caso a transferência dos recursos.

De acordo com Kotler (1978), algumas atividades de marketing podem ser adotadas no setor público:

- Pesquisa de marketing: auxílio na identificação de necessidades, vontades, hábitos de consumo e atitudes;
- Projeto: desenvolvimento de projetos que valorizem sua imagem perante seu público e suas ofertas;
- Inovação: pode haver beneficiamento se houver uma função inovadora que pesquise produtos, serviços e operações novas;
- Distribuição: é relevante que seja eficiente tanto no setor público, quanto no setor privado;
- Determinação de preço: no setor público, a principal forma é através da cobrança a usuários,
- Comunicação e promoção: atividade para manter seus públicos informados (população interessada) e promoção de produtos e serviços (do próprio governo);
- Vendas e serviços aos clientes: aquelas agências que mantêm relação estreita com o público consumidor final.

Kotler ainda nos aponta (1978) alguns benefícios e também problemas quanto ao setor público ter uma orientação mais explícita ao marketing. Como benefícios: o aprimoramento dos serviços, medido através da satisfação do consumidor; o aprimoramento da eficiência, que busca a melhor maneira de coordenar padrões de compra e consumo de seus mercados; o aprimoramento do apoio legislativo, a fim de estreitar relações com os legisladores; o aprimoramento da prestação de contas, afinal são contas pública e a transparência é imprescindível. Tendo um controle centralizado, as auditorias são facilitadas e fica mais fácil avaliar os gastos e o grau de satisfação gerado.

Problemas são aqueles já citados anteriormente: custo excessivo, através de grandes gastos enquanto há outras prioridades sociais; problema da intromissão, pois os cidadãos estarão constantemente investigados, pesquisados e isso pode causar algum incômodo; e o problema da manipulação, na medida que ocorram excessos a ponto de manipular pessoas nas suas decisões e escolhas.

## 2.3 MARKETING DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

É nos Estados Unidos que encontramos o maior número de estudos específicos a respeito de marketing bancário, assim como a maior quantidade de casos e contribuições práticas. A Europa apresenta suas contribuições com certa defasagem, mas ainda assim é mais avançada que o Brasil nesse assunto.

O marketing no setor bancário enfrentou algumas barreiras, e somente com o passar do tempo e com as mudanças que esse meio sofreu para se adaptar às realidades emergentes é que se identificou a sua necessidade e real importância. Voltando no tempo, as instituições financeiras tinham uma posição privilegiada, pois os clientes, na sua maioria pequenas e médias empresas, dependiam delas para manter suas atividades, e não havia muitos concorrentes. Aos poucos, descobriu-se o potencial do mercado de clientes particulares, e a concorrência foi aumentando. Com esse crescimento, os bancos passaram a precisar dos clientes, invertendo o papel existente até então.

Nesse ambiente competitivo, as atividades de marketing são essenciais. Os banqueiros sempre se destacaram pela sua imagem compenetrada, discreta e conservadora, e tinham o segredo como princípio essencial. Como aplicar idéias de marketing, sendo que a comunicação é uma de suas principais ferramentas? Esse foi o primeiro obstáculo, pois o sigilo bancário não pode ser quebrado.

Algumas características peculiares mostram a necessidade do marketing bancário ser um marketing especializado. Os bancos sofrem restrições conjunturais e legais. Estão sempre condicionados à situação econômica e são subordinados à regulamentação governamental, que busca estabelecer um sistema financeiro confiável, ordenado e passível de continuidade. Esta é uma peculiaridade importante.

Há também aspectos em relação à demanda e à oferta que existem. Os bancos atuam tanto no atacado quanto no varejo, seus clientes são seus próprios fornecedores, exigem mão-de-obra capacitada e instalações especializadas,

precisam constantemente adaptar seu composto de serviços às necessidades do mercado.

Também a natureza dos produtos e serviços bancários é diferenciada. As relações que envolvem o dinheiro das pessoas são mais delicadas, a dinâmica comportamental muda, e sempre haverá a típica divisão do poder entre o cliente e o banco.

Toledo (1993, p. 50) define que “marketing proporciona ao banco a oportunidade de tornar-se melhor, mais lucrativo e maior, ou no mínimo, de manter-se estabilizado em sua posição de mercado, em face da concorrência”.

Inicialmente, havia uma forte orientação para vendas, com foco no produto. Esse conceito mudou e hoje se encontra a orientação voltada para o mercado, onde o foco é o cliente. Consideram-se as características qualitativas e quantitativas dos consumidores com o objetivo da satisfação das necessidades financeiras dos clientes.

Adota-se também a política de segmentação de mercado, cujo objetivo é satisfazer necessidades de determinados grupos, divididos em função de perfil, onde se busca aumentar lucro e rentabilidade.

As funções tradicionais de um banco são guardar e emprestar dinheiro, e oferecer produtos e serviços relacionados a essas duas funções. O marketing bancário deve ser um aliado na busca da harmonia entre estas três funções.

O profissional que irá atuar na área deve possuir grande conhecimento do setor, sabendo identificar seus processos, conhecendo todas as restrições impostas, a legislação vigente, além de um desenvolvimento e treinamento executivo de marketing.

### 2.3.1 Estratégias Competitivas

O crescimento do setor, principalmente no que diz respeito à automação bancária, aponta para uma despersonalização no atendimento cada vez maior. Isso gera aborrecimento nos clientes, que não compreendem as máquinas, acabam perdendo a confiança nos vendedores e solicitam um contato humano.

A concorrência está cada vez mais acirrada, seja entre bancos públicos ou privados e isso faz com que as empresas fiquem mais vulneráveis.

Cobra (1987) aponta algumas estratégias para se obter vantagens em relação aos concorrentes:

- Diferenciação tecnológica: desenvolver produtos ou sistemas operacionais que proporcionem economia de escala, seja reduzindo custos ou gerando vendas em grandes volumes;
- Condições econômico-financeiras: bancos saudáveis financeiramente têm condições de oferecer mais postos de atendimento, investir em novos produtos, buscar diferenciações que vão gerar qualidade no atendimento aos clientes;
- Capacidade gerencial: o gerente não é apenas vendedor, mas também conselheiro. Deve ser capaz de tomar decisões com agilidade e tem um grande objetivo que é conquistar a confiança do seu cliente;
- Portfólio de produtos e serviços: produtos e serviços adequados às necessidades, sejam eles diferenciados ou mais equilibrados. Em alguns casos, o desenvolvimento de algum produto ou serviço personalizado também é uma vantagem competitiva;
- Barreiras à entrada: algumas vantagens em relação à concorrência podem criar barreiras que retardem ou até impeçam a entrada de novos concorrentes no segmento. Como exemplo de barreiras cita-se a imagem de marca, que é

muito significativa nesse meio, também a diferenciação de produtos, a economia de escala, necessidade de capital e a política governamental;

- Os fatores-chave de sucesso de uma organização: é fundamental identificá-los, pois assim será possível investir e alocar mais recursos nesses pontos, levando a instituição a aumentar seu crescimento financeiro.

## 2.4 MARKETING SOCIAL

Kotler definiu marketing social como “o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo alvo” (1978, p. 288).

Esse conceito está fortemente ligado às campanhas de mudança social. Elas representam um grande desafio ao marketing, pois é mais fácil vender um produto que vender uma idéia.

Analisando diversos casos e seus fatores de fracasso e sucesso, Kotler (1992) identificou cinco elementos centrais para essas campanhas:

- Causa: a campanha possui um objetivo a ser alcançado, normalmente uma resposta a um problema social;
- Agente de mudança: alguém é responsável pela promoção da campanha, pode ser apenas um indivíduo ou mesmo uma organização;
- Adotantes escolhidos como alvo: grupo a quem será dirigido o apelo da mudança;
- Canais: vias de comunicação e distribuição onde ocorrerão as trocas e interações entre o agente de mudança e o público alvo;
- Estratégia de mudança: forma que o agente utilizará para sensibilizar o público alvo.

O objetivo do marketing social é contribuir para o bem estar do indivíduo e da sociedade. O planejamento de mercado, a estratégia, as análises e técnicas gerenciais, sejam elas tradicionais ou inovadoras, estão a serviço de um outro produto: o produto social.

Kotler (1992) classificou o produto social em idéia, prática e objeto tangível. Uma idéia pode assumir três formas:

- Crença: para melhor entendê-la podemos exemplificar com o slogan “Fumar é prejudicial à saúde”;
- Atitude: é uma ação que deve ser praticada, como num programa de controle de natalidade, por exemplo;
- Valor: a partir da definição do que é certo e do que é errado, sempre na busca do bem comum.

A prática também surge em mais de uma forma:

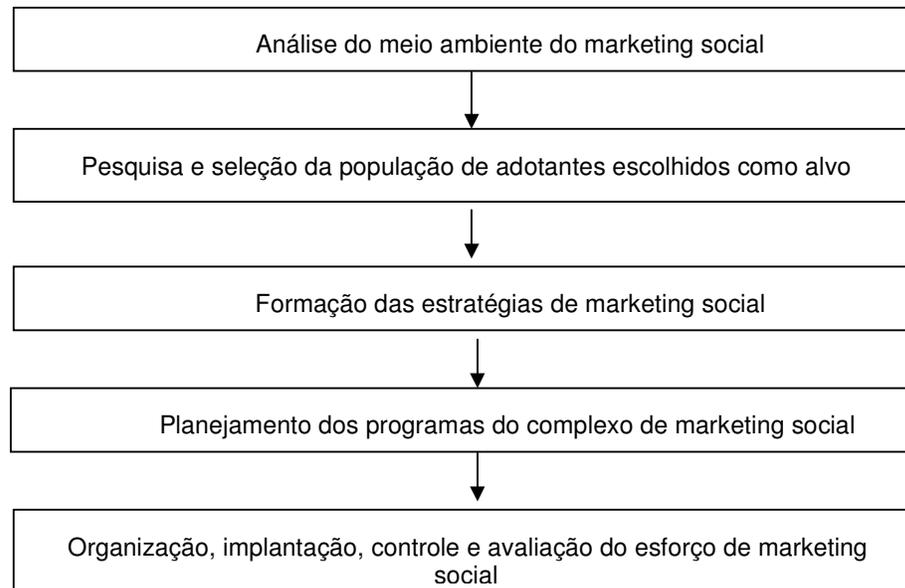
- Ato: uma ação isolada, como ir votar;
- Comportamento: uma repetição de ações, que acabam por formar um padrão de comportamento, sendo bem mais difícil modificá-lo.

O último tipo de produto social é um bem tangível. Na maioria das vezes ele é acessório, não sendo o objeto principal de uma campanha, e sim seu auxiliar. Por exemplo, a distribuição de pílulas anticoncepcionais numa campanha de controle de natalidade. O objetivo da campanha é controlar a natalidade, a pílula é o bem tangível que auxiliará nessa conscientização.

Através do marketing social, as práticas empresarias são aplicadas ao produto social.

O investimento não é apenas em propaganda, ocorre toda uma investigação de necessidades, um planejamento estratégico das campanhas, o direcionamento para grupos específicos, enfim, ocorre toda uma gestão estratégica do processo de

novos comportamentos, atitudes e práticas, tanto no âmbito individual quanto no coletivo. Como em qualquer plano de marketing, o processo de administração do marketing social também passa por etapas. O quadro que segue isso:



**Quadro 4: Etapas do Marketing Social**

Fonte: adaptado de Kotler, 1992, p40.

Dickson também aborda outros aspectos, e dá ênfase à responsabilidade social que o marketing deve ter. Em primeiro lugar, define responsabilidade social como “conjunto de filosofias, políticas, procedimentos e ações de marketing com a intenção primordial de melhorar o bem-estar social” (2001, p.50). Em segundo lugar, inclui as campanhas de mudança social como uma das três responsabilidades que o marketing tem com a sociedade.

A primeira responsabilidade citada por Dickson é a eficiência e eficácia. O grande objetivo do marketing deve ser a sobrevivência da empresa. Fazer a coisa certa da maneira correta em busca de mercados mais competitivos e evitar desperdício de recursos escassos. Ainda há o que melhorar nesse aspecto, pois muitos produtos são considerados desnecessários, tanto quanto o empenho e investimento em suas campanhas publicitárias. Estima-se que metade dos recursos aplicados em novos produtos é gasto em fracassos. Há uma ineficiência no processo, pode ser que haja uma falha na pesquisa, ou uma previsão de demanda irreal, até mesmo um sistema de distribuição inadequado. É preciso aprimorar e

melhorar o marketing a fim de alcançar a eficiência e a eficácia, garantindo o sucesso e manutenção da empresa.

A segunda grande responsabilidade diz respeito aos códigos éticos de comportamento. Os clientes e o mercado devem ser tratados de forma justa e decente, com respeito aos direitos de propriedade intelectual, cuidados com o meio ambiente e o encorajamento aos serviços comunitários. Para que negócios continuem sendo realizados e as empresas continuem tendo lucro, é preciso aceitar as regras éticas da sociedade e não utilizar-se de práticas inaceitáveis, essa é uma obrigação moral e social de quem toma as decisões. Muitas empresas já possuem seu próprio código de ética formal e todos os empregados concordam em respeitá-lo. Todavia, dilemas éticos surgem com frequência. Existe uma meta financeira a ser alcançada e os executivos sofrem constantes pressões em função disso. Cabe a cada um tomar uma posição e assumir suas decisões, arcando com as conseqüências que virão.

A terceira responsabilidade relaciona o marketing às causas sociais. É a promoção e divulgação de causas de interesse público, que visem tanto o bem comum quanto a qualidade de vida do indivíduo. “São aquelas atividades que governos, organizações do serviço público, empresas e indivíduos realizam em um esforço para encorajar o consumidor alvo a participar em programas socialmente reparadores” (Dickson, 2001, p. 65).

Ainda encontra-se outro ponto de vista em relação ao marketing social. Em seu artigo, Palmieri (2006) aborda essa questão como um diferencial competitivo. É importante ressaltar que a expressão da responsabilidade social pode ter maior influência no consumidor que a publicidade. A sociedade está desejava de uma mudança social. Se as empresas conseguirem identificar qual causa de interesse social tem maior relevância junto ao seu público, terão condições de construir um valor diferencial e conquistarão uma vantagem competitiva. A sociedade está cada vez mais solidária e esta é uma forma de melhorar a imagem corporativa, assim a responsabilidade social passa a ser uma oportunidade de mercado para as empresas.

O fato de a empresa estar aliada à defesa de uma grande causa faz com que o relacionamento com o consumidor não seja apenas de compra e venda. Eles estarão lado a lado na defesa de um ideal e isto pode preencher a necessidade que as pessoas têm de pertencer, de fazer parte de algo maior, compartilhando crenças e promovendo o bem comum. Com certeza esse consumidor terá outros olhos para essa empresa que é sua aliada na busca da melhoria de vida dos indivíduos, e estenderá essa simpatia aos seus produtos e serviços. Isso resultará no aumento das vendas e da fidelidade dos clientes.

### **3 MÉTODO**

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, esse estudo se realizou através de uma pesquisa de marketing. Essa pesquisa foi aplicada no segundo semestre do ano de 2006 e compreendeu duas etapas: a primeira, exploratória, e a segunda, descritiva.

#### **3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA**

Essa etapa teve por objetivo definir as prioridades de estudo, a partir do levantamento de dados relacionados ao tema da pesquisa. Realizou-se uma pesquisa qualitativa utilizando a técnica de entrevistas em profundidade.

##### **3.1.1 Elementos da Pesquisa**

Os escolhidos para a entrevista são pessoas que possuem algum tipo de relacionamento com o setor bancário, seja apenas como usuário, ou seja, também como funcionário.

Ao todo foram 12 (doze) pessoas entrevistadas. Entre elas havia cinco funcionários de instituições bancárias (Caixa Econômica Federal, Sicredi e Bannisul). Dos sete demais, um é cliente da Caixa e dois já o foram em algum momento. Os demais entrevistados não possuem nem nunca possuíram qualquer vínculo com a instituição.

### 3.1.2 Instrumento de Coleta

As entrevistas foram realizadas em um período de dez dias. Num primeiro momento, foi enviado um questionário via e-mail. Num segundo momento, os entrevistados foram contatados e algumas respostas e comentários foram aprofundados. Seguiu-se um roteiro pré-definido (conforme anexo 1), mas todos os participantes tiveram ampla liberdade e expressaram suas opiniões, colaborando no levantamento das idéias que serviram de embasamento às etapas seguintes.

### 3.1.3 Análise e interpretação dos resultados

Os dados obtidos com as entrevistas em profundidade foram agrupados e serviram como base para a formulação do questionário aplicado na etapa seguinte.

Ao serem questionados a respeito dos bancos em geral, Pôde-se observar pontos relevantes em comum:

- Relacionamento: as pessoas buscam ser bem atendidas, independente da instituição financeira que mantêm vínculo. Houve comentários como “o serviço é bom quando o material humano é bom” e “*o que agrada nos bancos é quando sou atendido com boa vontade, simplicidade, amizade e rapidez*”, que confirmam essa afirmação;
- Tecnologia: as facilidades que a tecnologia proporciona agradam os usuários. Os canais alternativos estão cada vez sendo mais utilizados - “*Não precisar ir até a agência é um ganho*”;
- Serviços: os bancos são vistos como facilitadores das atividades financeiras do dia-a-dia: “*Agilizam e dão mais segurança a quem precisa movimentar dinheiro*”, “*guardam nosso dinheiro com (relativa) segurança e nos pagam rendimentos*”;

- Tarifas: os preços são considerados elevados por um serviço que nem sempre é de qualidade: “os bancos visam basicamente o lucro”. *Há uma “forma agressiva em busca de tarifas bancárias, no oferecimento de crédito ainda com juros muito altos e no número de produtos que solicitam que o cliente tenha”;*

- Filas: essa é a reclamação que surge com maior frequência: “os bancos têm muita fila e talvez falta de funcionários”.

Em relação à escolha do(s) banco(s) de relacionamento, notou-se que o principal motivo de escolha é o recebimento do salário. Algum produto específico também pode ser um atrativo como foi citado no caso do Banrisul: “o diferencial do Banrisul é o Banricompras, cartão que aumenta bastante a venda no comércio, pois este banco detém a folha de todo o funcionalismo estadual”.

Ao falarmos no papel que os bancos exercem em relação à responsabilidade social, não se chegou a um consenso. Há os que consideram que o banco visa exclusivamente o lucro, dessa forma qualquer ação social tem por objetivo o marketing ou promoção publicitária. No caso dos bancos públicos, ainda há interesses puramente políticos. O questionamento que surge é “até onde a responsabilidade social é mesmo da empresa e quando começa a sair do bolso dos clientes?”

Mas também há quem acredite na função social do banco. Esses pensam que o simples fato de movimentar recursos financeiros já é uma forma de auxiliar o desenvolvimento econômico e social, gerando emprego e renda.

As atividades que envolvem incentivo, patrocínio e apoio também foram citadas e consideradas importantes, mas remetem à questão de quem está realmente sendo favorecido.

Quando o questionamento foi em relação à primeira idéia que vem à mente ao se falar em Caixa Econômica Federal, as respostas se repetiram:

- Habitação: “*empréstimos habitacionais para baixa renda*”;

- Caderneta de poupança: *“conheço a Caixa desde pequenininho. Havia um slogan que dizia: mão que economiza é mão que não pede”*;

- Governo: *“principal agente das políticas sociais e econômicas do governo federal”*.

*“A idéia que vem em primeiro lugar é de um banco como tantos outros, mas que está um pouco mais próximo da população, devido às suas atividades com FGTS, PIS, programa habitacional, etc.”*

A maioria dos entrevistados considera a Caixa um banco social, principalmente em função da demanda que existe por PIS, FGTS, seguro desemprego, linhas de financiamento destinadas às famílias de baixa renda, repasse de recursos do orçamento geral da União (OGU).

Mesmo os que não consideram a Caixa um banco social, concordam que ela desempenha um importante papel: *“Não vejo a Caixa como um banco social, mas como um meio, um instrumento (muito importante e necessário) do governo na implementação e manutenção dos programas sociais”*. E não esquecem que é um banco comercial como qualquer outro, que visa lucro, e recebe tarifas para executar esses serviços, não fazendo nada de graça.

De uma maneira geral, o atendimento nos bancos é considerado bom. As reclamações que surgiram foram em função dos altos preços das tarifas e das filas, principalmente nos dias de pico, reivindicando maior número de funcionários, principalmente nos caixas, e melhoria da qualidade dos atendimentos alternativos, em especial a internet.

Em relação aos produtos oferecidos pelos bancos, nem todos têm conhecimento de tudo que seu banco oferece, mas sentem que suas necessidades estão atendidas. Houve apenas uma manifestação de interesse por um produto não oferecido, no caso pela Caixa, que são operações de câmbio, mercado de capitais, e a presença em outros países.

Cabe citar aqui a preocupação de alguns entrevistados, no caso dos que são funcionários de bancos, com a maneira com que os produtos são oferecidos e

vendidos aos clientes: *“A venda de produtos (ditos de fidelização) acaba por indispor o cliente com o banco, gerando custos elevados para o cliente que, em troca de melhores negócios, acaba adquirindo produtos que não lhe são interessantes ou necessários.”*

Já em relação aos produtos da Caixa que a diferencie dos outros bancos, foram citados os financiamentos habitacionais, as loterias, o penhor de jóias, os serviços destinados ao cidadão (PIS, FGTS, seguro desemprego) e algumas linhas de crédito voltadas à pessoa jurídica. A caderneta de poupança é considerada o produto que mais identifica a Caixa: *“Quando se fala em caderneta de poupança, lembra-se da Caixa”*.

Outra opinião é a seguinte: *“A Caixa tem uma característica: é mais popular! Está mais próxima do povo devido aos programas governamentais, que atingem as camadas mais necessitadas da população”*.

Concluindo, os entrevistados deixaram claro que o mais importante é a forma de abordagem e o atendimento. É melhor pagar tarifas mais baixas, mas isso perde a relevância quando o serviço prestado é de qualidade. Para finalizar, a frase de um entrevistado: *“O cliente gosta de se sentir valorizado, importante, gosta de ser atendido com agilidade. Cada cliente quer sentir-se único e bem tratado”*.

### 3.2 ETAPA DESCRITIVA

A etapa definida como descritiva, foi realizada através do que chamamos método de comunicação estruturado não disfarçado. Método de comunicação porque consistiu no questionamento dos respondentes, não foi realizado um estudo através de observação. Método estruturado pois aplicou-se um questionário padronizado, elaborado a partir do resultado das entrevistas feitas na etapa exploratória, comum a todos os entrevistados. Método não disfarçado porque não houve utilização de nenhuma técnica projetiva. Os pesquisados tinham conhecimento a respeito dos objetivos da pesquisa e responderam de forma objetiva todos os questionamentos propostos.

### **3.2.1 População e Amostra**

A população constituiu-se pelos clientes da Caixa Econômica Federal pertencentes à agência Sapucaia do Sul. Esta agência faz parte da Superintendência Regional de Novo Hamburgo e atualmente possui 36 prestadores, entre funcionários, estagiários e terceirizados, atendendo a cerca de 30.000 (trinta mil) clientes, divididos entre pessoa física e pessoa jurídica.

O processo de amostragem foi do tipo não probabilístico, por conveniência, pois se abordou os clientes presentes na agência de Sapucaia do Sul durante um período de 15 dias, no final do mês de setembro e início de outubro (2006). A amostra totalizou 251 clientes.

### **3.2.2 Instrumento de Coleta**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário elaborado a partir do resultado dos estudos exploratórios (entrevista de profundidade).

Para a elaboração do questionário foram utilizados dois tipos de escala: escala nominal e escala intervalar. A escala nominal é utilizada com o objetivo de nomear, identificando e classificando variáveis, foi utilizada nas questões referentes à caracterização da amostra. A escala intervalar apresenta os intervalos entre os números, os quais nos informam a posição e o quanto as pessoas, objetos ou fatos estão distantes entre si em relação a determinada característica. Foi utilizada uma escala universal do tipo Likert, num intervalo de 1 a 5, em que o entrevistado é levado não só a concordar ou discordar das afirmações, mas também a informar qual o seu grau de concordância/discordância.

### 3.2.3 Procedimentos e Tratamento dos Dados

Após a construção do questionário, foi realizado um pré-teste, com o objetivo de avaliar como se dá o comportamento em uma situação real de coleta de dados. As modificações realizadas após a sua realização foram com o objetivo de tornar mais claras algumas expressões utilizadas, a fim de facilitar o entendimento das questões aos respondentes.

O teste foi aplicado num período de 15 dias. O entrevistador abordou clientes na sala de auto-atendimento e nos bancos de espera em todos os setores da agência. Alguns clientes que não tinham disponibilidade no momento foram contatados posteriormente por telefone, conforme combinado previamente.

Terminadas as entrevistas, a primeira ação foi tabular os dados para análise. Transcreveu-se para uma planilha no Microsoft Excel, codificando as respostas, e após transferiu-se os dados para o software SPSS.

A primeira verificação realizada foi de média e frequência. A fim de dar continuidade, foi necessário recodificar alguns dados, conforme a seguir:

- Recodificação da idade em quatro grupos:

- Grupo 1: até 30 anos;
- Grupo 2: entre 31 e 40 anos;
- Grupo 3: entre 41 e 50 anos;
- Grupo 4: mais de 51 anos;

- Recodificação da quantidade de bancos onde o entrevistado é cliente em três grupos:

- Grupo 1: cliente somente da Caixa;
- Grupo 2: cliente da Caixa e mais um banco;

- Grupo 3: cliente da Caixa e mais de um banco;

- Recodificação da renda em dois grupos:

- Grupo 1: cliente com renda até R\$ 1.500,00;
- Grupo 2: clientes com renda maior que R\$ 1.500,00;

- Recodificação do grau de escolaridade em seis grupos:

- Grupo 1: primeiro grau incompleto;
- Grupo 2: primeiro grau completo;
- Grupo 3: segundo grau incompleto;
- Grupo 4: segundo grau completo;
- Grupo 5: superior incompleto;
- Grupo 6: superior completo e pós-graduação

- Recodificação da quantidade de produtos por cliente em quatro grupos:

- Grupo 1: cliente com apenas 1 produto;
- Grupo 2: cliente com dois produtos;
- Grupo 3: cliente com três produtos;
- Grupo 4: cliente com mais de três produtos.

Feitas as recodificações necessárias, fez-se uma análise de variância, relacionando todas as questões com as variáveis recodificadas. Analisou-se aquelas que obtiveram nível de significância menor que 0,05.

Por fim, com posse dos elementos identificados na literatura, nas etapas exploratórias e na etapa descritiva foram propostas as conclusões deste estudo.

## 4 RESULTADOS

Para facilitar a compreensão dos resultados obtidos a partir da pesquisa, dividiu-se a análise em blocos. Em primeiro lugar a caracterização da amostra, após a divisão de acordo com os assuntos apresentados no questionário aplicado: atendimento na agência, produtos, instituição financeira, auto-atendimento, banco social.

Os resultados apresentados são baseados em dois tipos de análises:

- Análise descritiva: considerou-se a média das respostas apresentadas e suas freqüências, tanto relativas quanto absolutas;
- Análise de variância: considerou as questões em relação às variáveis idade, sexo, recebimento de salário na Caixa, número de bancos em que é cliente, renda, escolaridade e número de produtos por cliente, somente dos que obtiveram nível de significância menor que 0,05.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Esta amostra constituiu-se de 117 homens e 134 mulheres, com idade distribuída entre 15 e 74 anos. Apenas 10,3% destas pessoas são funcionárias de algum banco, no entanto 52,58% recebem seu salário ou benefício social na Caixa. Possuem relacionamento como pessoa jurídica 7% dessa amostra, os demais possuem vínculo na pessoa física.

A Caixa é o único banco de 31,9% dos entrevistados, 47% são clientes de mais um banco e os demais se relacionam com mais de dois bancos além da Caixa.

Em relação à quantidade de produtos que cada cliente possui encontra-se a distribuição conforme consta no quadro 5:

Quantidade de produtos	1	2	3	4	5	6	7	8
Percentual	30,6%	20%	27,8%	11,4%	5,3%	2,9%	1,2%	0,8%

**Quadro 5: Produtos por cliente**

Fonte: Dados da Pesquisa

Na média geral, temos 2,12 produtos por cliente. Pode-se verificar, pelos dados apresentados, que a maioria possui até 3 produtos. O maior volume está na caderneta de poupança, pois 83,3% são poupadores. Os correntistas e possuidores de cartão de crédito representam 60,8% e 44,9%, respectivamente. São estes os três produtos de maior incidência, como se verifica no quadro 5:

Produto	Percentual
Caderneta de poupança	83,3%
Fundos de investimentos	20%
Conta corrente	60,8%
Cartão de crédito	44,9%
Financiamento habitacional	13,10%
Empréstimos	22%
Títulos de capitalização	6,9%
Previdência privada	3,9%
Seguros em geral	11,4%
Consórcio imobiliário	2%

**Quadro 6: Produtos de maior evidência**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os clientes recentes são minoria, pois 64,5% já é cliente Caixa há mais de quatro anos. Temos 13,5% com menos de 1 ano de relacionamento, 6,4% com 1 a 2 anos, e 15,5% entre 2 e 4 anos.

A faixa de renda predominante é de até R\$ 1.500,00 (68,5%), tendo apenas 9,2% com renda superior a R\$ 3.000,00.

O grau de escolaridade é bastante pulverizado, os maiores índices estão entre os que completaram o segundo grau (33,9%) e os que completaram apenas o primeiro grau (19,5%). A distribuição completa pode ser vista no quadro 6:

Grau de escolaridade	Percentual
Primeiro grau incompleto	14,3%
Primeiro grau completo	19,5%
Segundo grau incompleto	7,6%
Segundo grau completo	33,9%
Superior incompleto	13,5%
Superior completo	10,8%
Pós-graduação	0,4%

**Quadro 7: Grau de escolaridade**  
Fonte: Dados da Pesquisa

## 4.2 ATENDIMENTO

De uma maneira geral, os clientes estão satisfeitos com o atendimento recebido na agência Sapucaia do Sul, a média das respostas foi de 3,81. Apenas 7% apresentou descontentamento. Analisando esse item em relação à faixa etária dos entrevistados, percebe-se um nível de satisfação maior entre aqueles com idade até 30 anos (média de 4,03). A idade entre 31 e 40 anos apresenta a menor média, que ficou em 3,47.

A maioria evita a ida à agência para fugir das filas (média de 4,14), buscando utilizar, na medida do possível, os lotéricos (média de 4,44). A maior parte dos usuários da rede lotérica tem renda até R\$ 1.500,00 (68,4%).

A internet não é um canal alternativo muito utilizado: Apenas 20% dos entrevistados são usuários. Entre eles, a faixa etária predominante é até 30 anos. Quanto maior a idade, menor o número de internautas. Este fato é perfeitamente compreensível, pois as pessoas mais velhas apresentam uma resistência maior à tecnologia. Também os que possuem nível superior incompleto têm a maior média de utilização (2,71), em contrapartida aqueles que não possuem o primeiro grau completo, com a menor média, que fica em 1,22.

Uma questão percebida pelos respondentes é a falta de funcionários e a sobrecarga de trabalho existente. Apesar disso, 88% concorda que os funcionários são atenciosos e mais de 85% discorda de não ser bem atendido por excesso de tarefas e afazeres ou por falta de conhecimento dos mesmos.

Em relação ao gerente, houve um grande número que não soube responder. Muitos nem sabem que existe um gerente que cuida da sua conta, ou que é responsável pelo seu empréstimo, financiamento, ou similar. Do total, 59% respondeu a esta questão e, entre estes, 7% apresenta descontentamento em relação ao atendimento recebido do gerente nos casos em que foi necessário recorrer a ele.

### 4.3 PRODUTOS

Em relação aos produtos oferecidos, nota-se um grande desconhecimento por parte dos clientes. Este foi o bloco com maior número de abstenções nas respostas. Na questão 13, “a Caixa me oferece os mesmos produtos que os outros bancos”, 76,5% foram respostas válidas. A média de concordância ficou em 3,45. Foram 30% os que discordaram, e alguns sinalizaram que a Caixa oferece um número maior de produtos que os outros bancos.

A Caixa foi considerada o melhor banco tanto para se fazer um financiamento habitacional, com média 4,56, quanto para se guardar dinheiro em caderneta de poupança, com média 4,47. No item habitação, verifica-se que esta média sobe para

4,73 entre aqueles que possuem conta apenas na Caixa. Quanto maior o número de bancos de relacionamento, menor vai ficando essa média.

A questão das opções de investimento em relação à caderneta de poupança foi onde tivemos a maior abstenção: somente 38,6% dos respondentes emitiu sua opinião. Desses, 93% concorda que há outras opções de investimento mais rentáveis que a caderneta de poupança. São 61,4% que não tem conhecimento de fundos de aplicação financeira, portanto sem nenhuma condição de avaliar o que pode lhe ser mais rentável.

Ainda nesse bloco, têm-se que 25% dos entrevistados tornaram-se clientes da Caixa em função de recebimento do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), que acontece, de modo geral, quando o trabalhador é demitido da empresa ou então na sua aposentadoria. Apenas 6,3% tornou-se cliente em função de financiamento para a compra da casa própria e 1,9% por causa do FIES, que é o programa de crédito educativo que financia o ensino superior.

#### 4.4 INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Na visão dos clientes, a Caixa é considerada um banco popular, são 96,4% que concordam com essa afirmação. Esse número aumenta entre os clientes que não possuem relacionamento com nenhuma outra instituição. Também inspira um alto grau de confiança, pois 76% dos entrevistados consideram-na mais confiável que os demais bancos. Ainda se percebe que quanto maior o número de produtos por cliente maior é o grau de confiança.

Quanto à preferência, 89% consideram a Caixa um bom banco, a ponto de indicá-la a amigos e conhecidos quando possível. A maior incidência dessa opinião está entre os que recebem seu salário (ou benefício) na Caixa e entre aqueles que possuem conta em pelo menos dois bancos, sendo a Caixa um deles. Já entre os 73,6% que a têm como seu banco preferido, o maior número está entre os que ali recebem seu salário ou benefício, entre os que não possuem relacionamento com outro banco, diferente do anterior, e entre aqueles que possuem maior número de

produtos. Apenas 7,6% mudariam de banco se tivessem outra opção de escolha. Os menos convictos dessa escolha estão na faixa etária de 31 a 40 anos, e possuem, na sua maioria, relacionamento em pelo menos mais dois bancos além da Caixa.

Outro ponto em que há muita falta de conhecimento é a respeito das tarifas cobradas, não só pela Caixa, mas pelos bancos de uma maneira geral. Apenas 55% soube opinar sobre esse assunto. Destes, somam 17,4% os que não concordam que as tarifas da Caixa são mais baratas que as cobradas pelos demais bancos. É na faixa etária de 31 a 40 anos que temos a menor média, 3,29, indicando que estes são os que mais discordam do menor preço da Caixa. É uma diferença considerável, pois a média ficou em 4,06 para os que têm até 30 anos. Não com tanta diferença, os que recebem até R\$ 1.500,00 de renda mensal tem média 3,84, contra 3,49 dos que possuem renda acima desse valor. Isto mostra que os que tem rendimento maior concordam que a Caixa cobra tarifas menores em um grau um pouco inferior aos demais.

#### 4.5 AUTO-ATENDIMENTO

O auto-atendimento e as máquinas que oferecem a possibilidade de fazer saques, pagamentos, depósitos, consultar saldos e extratos, são bem vistas e consideradas uma grande facilidade por 94% dos entrevistados. Quase 80% afirma não ter nenhum problema na utilização dos equipamentos.

A concentração do menor grau de dificuldade está na faixa de 31 a 40 anos e também se observa que conforme o grau de escolaridade vai aumentando essa dificuldade diminui. No entanto, em relação a acreditar que há necessidade de ajuda por parte dos atendentes, as opiniões estão divididas. Cerca de 50% julga que a maioria dos usuários necessita auxílio. Pessoas com segundo grau completo são quem menos crê ser necessária essa ajuda (média 2,47) ao contrário dos que têm primeiro grau incompleto, com média 3,47.

Apenas 5,6% gostaria que o atendimento fosse da forma como era antigamente, feito por pessoas, sem utilização das máquinas e dos avanços da tecnologia.

#### 4.6 BANCO SOCIAL

As atividades que a Caixa desenvolve junto ao governo federal foram questionadas quanto à sua importância.

Ao analisar o resultado pelas médias obtidas, pode-se considerar essas atribuições de importância relevante, algumas em um grau um pouco menor que as outras.

Como pode se ver no quadro 4, apenas três atribuições obtiveram média abaixo de quatro, mas com números muito próximos, a partir de 3,65.

Atribuição	Média
Patrocínio de atletas em eventos esportivos	3,65
Repasso de recursos do governo para construção de moradias destinadas à população de baixa renda	4,86
Abertura de contas para a população de baixa renda	3,88
Projetos de urbanização e saneamento básico junto aos municípios	4,39
Administração do programa bolsa família, bolsa escola, auxílio gás,...	3,95
Administração e pagamento dos recursos do PIS e FGTS	4,35
Administração das bolsas de estudo através do FIES	4,42
Pagamento do seguro desemprego	4,37

**Quadro 8: Resultados**

Fonte: Dados da Pesquisa

O patrocínio de atletas em eventos esportivos alcança média de 4,19 quando a idade questionada é até 30 anos, enquanto baixa para 3,28 na faixa etária de 31 a 40 anos. Os mais jovens atribuem maior valor ao aspecto da prática de esportes.

Em relação à administração dos programas sociais (bolsa família), temos um aumento na medida de importância em três casos:

- entre os que têm idade até 30 anos, com média 4,24;
- entre as mulheres, com média 4,11;
- entre aqueles que possuem renda até R\$ 1.500,00, alcançando média 4,09;
- entre aqueles que possuem até dois produtos, com média 4,23.

Os projetos de urbanização também são mais valorizados em três situações:

- entre os que recebem mais de R\$ 1.500,00 por mês, com média 4,53;
- entre os que trabalham com outros bancos além da Caixa;
- vai aumentando seu grau de importância conforme vai aumentando o nível de escolaridade.

Tanto o pagamento de seguro desemprego quanto a abertura de contas para a população de baixa renda aumentam sua importância entre aqueles com faixa de renda mensal até R\$ 1.500,00, apresentando médias 4,42 e 4,11, respectivamente.

O FIES é mais valorizado por aqueles que diretamente podem ser beneficiados, os que possuem segundo grau ou ensino superior incompletos.

Em relação ao conjunto dessas atividades, 96% concorda que a Caixa é um grande auxiliar na execução das políticas públicas, chegando a uma média de 4,18. Essa média diminui um pouco quando se fala na importância que há para os clientes da Caixa o fato dela ser esse braço do governo tão imprescindível, chegando ao número 3,88. Ainda assim, são 82,3% dos entrevistados que concordam com a relevância dessas atribuições para os clientes. Diminui mais ainda quando a questão

é saber se isso se constitui em motivação para o cidadão tornar-se cliente da Caixa, chegando a uma média de 3,65, ainda apresentando 73,8% de concordância com a questão. Essa média aumenta entre os clientes com renda até R\$ 1.500,00 e entre os que não tem ensino superior, seja completo ou incompleto. Dessa forma, apesar da diminuição de valores nos resultados, vê-se que para a maioria dos clientes é relevante esse papel social que a instituição desempenha.

Outro dado é que 28% acredita que essas atividades dificultam o atendimento aos clientes que não recebem esses benefícios. Os demais julgam que não há nenhuma interferência. Entre os 28% encontramos principalmente:

- os com idade entre 31 e 40 anos;
- os com renda maior que R\$ 1.500,00;
- os com nível superior de escolaridade.

Mesmo a maioria concordando que não há prejuízo no atendimento, cerca de 60% pensa que deveria haver um atendimento diferenciado, separando os beneficiários de programas sociais dos demais clientes. A média de concordância com essa separação é superior entre os clientes com renda acima de R\$ 1.500,00. Durante as entrevistas, ficou claro que isto jamais deve ocorrer como uma forma de discriminação ou preconceito, e sim de uma maneira que busque melhoria através de qualidade no atendimento e agilidade dos processos.

O último ponto analisa a opinião das pessoas sobre o que aconteceria caso os outros bancos pudessem realizar os serviços relativos a PIS, FGTS e demais benefícios do cidadão que hoje se apresentam como monopólio da Caixa. Cerca de 85% pensa que esse trabalho não seria feito com mais qualidade do que tem sido feito até agora.

Somam 15% os que concordam que esse fato beneficiaria a Caixa, enquanto 40% pensa que os outros bancos seriam beneficiados. Há de se considerar que estas perguntas tiveram abstenção que variou de 5% a 15%, mostrando um pouco da falta de conhecimento do público em relação à execução desses serviços e suas implicações.

Há uma certa concordância que os clientes da Caixa seriam beneficiados (62%) em função da maior disponibilidade de tempo dos atendentes. As pessoas com idade entre 31 e 40 anos são as que mais acreditam nisso. Também 83% crê que o movimento diminuiria e as filas seriam menores, o que é um benefício. Apenas 27,5% acha que os funcionários seriam mais atenciosos e 72% afirma não ver nenhum motivo para que as tarifas sejam reduzidas.

De acordo com a média geral (2,54), os clientes não ficariam mais contentes com a Caixa se ela não exercesse mais essas atividades. A média mais alta foi entre os que não cursaram nem o primeiro grau completo, ficando em 3,03. Em torno de 60% não vê nenhum motivo para mudanças no relacionamento que atualmente tem com a Caixa se isso vier a acontecer.

## 5 CONCLUSÕES

Ao rever alguns conceitos apresentados na literatura, viu-se que a Caixa pode ser enquadrada em vários aspectos. Ela oferece diversos serviços aos seus clientes e se consegue reconhecer um esforço para cumprir as tarefas de marketing apontadas por Kotler (1993):

- Busca da diferenciação competitiva: treinamento do pessoal, existência do código de ética, segmentação de clientes para um melhor atendimento, abertura de 500 novas agências, investimento em tecnologia e em canais alternativos, como internet, lotéricos e correspondentes bancários;
- Qualidade: investimento no prestador de serviço para que o atendimento seja adequado, busca de novos canais com o objetivo de agilizar e facilitar o atendimento, principalmente no que diz respeito ao tempo nas agências;
- Produtividade: estão sendo contratados novos funcionários, os terceirizados estão sendo substituídos. Num primeiro momento haverá uma queda na produtividade, até que os novos estejam aptos, bem treinados e preparados. O fim da rotatividade representa, a longo prazo, um ganho na produtividade;

Ao falar em serviços públicos, a Caixa executa a tarefa de transferência de recursos à população de baixa renda. Além disso, numa parceria com os órgãos governamentais, busca identificar as necessidades existentes e quais sujeitos serão contemplados. Centraliza nas agências algumas atividades, como cadastramento de senhas, desbloqueio e solicitação de cartões, mas distribui para os canais alternativos, principalmente a rede lotérica, o pagamento dos benefícios.

Considerando-se o marketing de serviços bancários, há um acompanhamento das tendências do setor. Com o modelo de segmentação desde 2000, o foco que era antes direcionado ao produto passou a se dirigir ao cliente. Os gerentes, antes divididos em função dos produtos, agora atendem a uma determinada carteira e buscam suprir a todas as necessidades de seus clientes. Dentre as estratégias competitivas propostas por Cobra (1987), pode-se enumerar algumas:

- Condições econômico-financeiras: a partir de 2003 iniciou um projeto de fortalecimento da empresa, baseado na abertura de quinhentas novas agências e na contratação de novos empregados, prevendo a substituição dos prestadores terceirizados;
- Capacidade gerencial: os gerentes passam por um processo de formação para que atuem como conselheiros, não apenas como vendedores. Também é exigida a realização de uma prova a fim de obter a certificação do BACEN (Banco Central), que verifica o grau de conhecimento das atividades pertinentes à função, comum a todos os bancos, não somente a Caixa;
- Barreiras à entrada de novos concorrentes: a marca CAIXA é um forte referencial de habitação, por exemplo. Muitos bancos podem fazer financiamento habitacional, inclusive utilizando o fundo de garantia na aquisição do imóvel, mas a Caixa ainda é a mais procurada.

No marketing social, tem-se aqui um agente de mudança social. Nas campanhas propostas pelo governo federal que visam a erradicação da pobreza, as agências da Caixa funcionam como canais de comunicação com a população de baixa renda, que é seu público alvo. Pela classificação de Kotler (1992), pode-se dizer que um dos produtos sociais da Caixa envolve uma prática, na forma de um bem tangível. O recurso distribuído é um auxiliar no objetivo principal da campanha, que é conscientizar o povo e ajudá-los a ter melhores condições de vida. Infelizmente a maioria dos beneficiados entende que aquele dinheiro é o principal objeto de ajuda, e acaba não aproveitando-o para promover as condições de vida necessárias. A campanha acaba por virar puro assistencialismo.

Essa questão faz parte do principal objetivo deste trabalho, que foi identificar o quanto o papel social da Caixa interfere no seu lado comercial. Com a pesquisa realizada têm-se várias considerações, que virão a seguir.

Um dos pontos que mais pesa na escolha do banco é o recebimento do salário ou aposentadoria. No caso do salário, isso depende mais da empresa que do trabalhador, pois é ela quem formaliza o convênio de folha de pagamento, com a instituição que melhor lhe atender as necessidades. Para o aposentado há maior

flexibilidade, pois pode escolher onde receber seu benefício e mudar a qualquer hora, sem nenhum impedimento. Algumas empresas também oferecem várias opções, deixando o empregado livre para fazer sua escolha.

No caso da Caixa, há outros dois atrativos importantes: financiamento habitacional e caderneta de poupança. Isso faz com que a Caixa seja considerada um banco tão popular. Afinal, com qualquer valor é possível abrir uma caderneta de poupança. Há desde o cliente que economiza um pouquinho a cada mês até aquele que realiza negócios com grandes valores e confia na segurança que aquela conta lhe oferece. Já a casa própria é o sonho de muitos brasileiros. Através dos programas sociais criados pelo governo os recursos chegam às mãos de famílias menos abastadas, viabilizando a realização desse sonho.

Essa é uma das tarefas sociais da Caixa, talvez a mais lembrada pela população. Dentre todas as atividades desenvolvidas junto ao governo, pode-se notar pelas opiniões dos entrevistados que aquelas que visam melhoria da condição social e da qualidade de vida, como projetos de urbanização ou a construção de moradias para população de baixa renda, são as mais valorizadas por aqueles que possuem maiores rendimentos e não são beneficiados diretamente por esses projetos, mas estão preocupados com a situação social. Os entrevistados que possuem uma renda mais baixa dão maior valor àquelas atividades de cunho mais assistencialista, como o pagamento do seguro desemprego e da bolsa família.

É importante lembrar que 68,5% das entrevistas ocorreu com pessoas de renda inferior a R\$ 1.500,00. Entre esses, com certeza há vários beneficiários dos programas sociais, não podendo se precisar o número. Dessa forma, é compreensível que essas atividades sejam fator de motivação para 73,8% dos entrevistados serem clientes da Caixa.

Ao mesmo tempo que a Caixa é considerada o banco certo para prestar esses serviços, os clientes pedem maior atenção. Acima de tudo, querem um bom atendimento. Eles percebem as limitações existentes no que diz respeito ao número escasso de pessoas que prestam atendimento e no acúmulo de tarefas que isso gera. Mesmo assim, há um reconhecimento do esforço dos empregados. A questão principal não é a prestação de serviços em si, e sim o modo como é conduzida. Uma

melhoria na forma de atendimento traria ganhos para todos, clientes ou não. Apesar de tudo isso, o atendimento na agência Sapucaia do Sul é considerado satisfatório.

Ao pensar sobre a interferência que a atuação social da Caixa exerce no banco comercial, chega-se a dois pontos de vista que não se contradizem, e sim se complementam.

Considerando as respostas daqueles com renda mais baixa, vê-se que essa questão social é mais valorizada. O fato de vários deles se beneficiarem desses serviços influencia diretamente essa opinião. Há um desconhecimento muito grande em relação aos produtos oferecidos e às tarifas cobradas pelos bancos em geral. Assim é muito mais fácil centralizar o que puder em uma única instituição. Isso implica principalmente em pagar menos tarifas. Esses clientes não possuem um relacionamento estreito com seu gerente, muitos nem sabem quem ele é. Querem ser bem atendidos, não resta dúvidas, mas são mais tolerantes com a espera, menos exigentes, e não se importam tanto com a impessoalidade nos atendimentos.

Já com os clientes de maior poder aquisitivo o que muda é a exigência em relação à prestação de serviços. São pessoas com condições de ter relacionamento em mais de um banco, com poder de barganha para negociar e aproveitar de cada instituição o que lhe for mais conveniente. Querem atendimento personalizado e contato direto com o seu gerente. Não pensam que a Caixa deva abandonar seu lado social a fim de priorizá-los. Pelo contrário, querem melhorar a estrutura existente, a fim de que seja adequada e sem falhas. Buscam agilidade, segurança e qualidade, e terão relacionamento com o banco que lhe oferecer tudo isso, de preferência com economia.

Na prática, essas duas visões mostram o direcionamento que cada gerente deve dar no atendimento a seus clientes. Identificando o tipo de cliente e o que ele espera da Caixa é possível conquistá-lo e, o que é mais importante, mantê-lo na instituição.

A boa notícia é que o novo modelo de gestão prevê justamente isso. É uma melhoria do modelo de segmentação que considera o nível de relacionamento que cada cliente possui e busca conquistá-lo e mantê-lo por longo prazo. GRC significa gestão de relacionamento com clientes e tem como base o CRM (Customer

Relationship Management), cujas etapas são identificar, diferenciar, interagir e personalizar. Clientes diferentes devem ser tratados de modo diferente, buscando mantê-los fiéis, leais e rentáveis.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao longo do processo que resultou neste relatório, alguns fatos ocorreram, dificultando ou interferindo no resultado, inclusive alterando algumas idéias iniciais.

A responsável pela realização da pesquisa é graduanda no curso de administração e funcionária da Caixa Econômica Federal, na agência Sapucaia do Sul. Por muitas vezes as atividades profissionais tiveram que ser priorizadas. Ao elaborar o questionário, algumas questões tiveram maior importância para o trabalho realizado dia-a-dia na agência do que para cumprimento dos objetivos propostos, fugindo um pouco da idéia principal.

Para amenizar essa interferência do profissional na pesquisa, as entrevistas foram realizadas por outra pessoa. Porém esta não tinha conhecimento suficiente das atividades bancárias e algumas perguntas deixaram margem para interpretações divergentes da intenção inicial, influenciando o entrevistado em suas respostas.

Um fato que ocorreu durante a realização das entrevistas foi a deflagração de greve. Alguns clientes mostraram-se insatisfeitos e irritados com a situação, pois estavam impossibilitados de utilizar alguns serviços. Isso também influenciou nas respostas.

Por fim, como a seleção da amostra foi feita por conveniência, abordando clientes que estavam presentes na agência, não houve possibilidade de escolha em relação às carteiras dos entrevistados. Dessa forma, houve um número grande de clientes com renda inferior a R\$ 1.500,00, totalizando 68,5% do número total. Muitos desses clientes são diretamente beneficiados pelos programas sociais em que a Caixa atua, e esse também é um motivo de influência nas respostas obtidas.

## 5.2 SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS

Esta pesquisa foi realizada considerando todo o universo de clientes da agência Sapucaia do Sul. Citou-se que uma limitação que ocorreu neste estudo foi a questão de muitos dos entrevistados serem beneficiários de alguns dos programas sociais que a Caixa executa.

Fica como sugestão um estudo considerando apenas aqueles que são estritamente clientes do banco comercial, assim se poderá obter um resultado mais preciso e sem interferência dos diretamente interessados e beneficiados por essas atividades.

Esse novo estudo poderá abranger tanto os clientes da pessoa física quanto os da pessoa jurídica, visto que estes últimos não tiveram uma representatividade significativa no presente trabalho.

## REFERÊNCIAS

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em <http://www.caixa.gov.br>, 2006. Acesso em 05/08/2006.

CHURCHILL, Gilbert A., Jr. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. 626. p.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing de Serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: Makron, 1987. 284 p.

DICKSON, Peter. In HOFFMAN, K. Douglas et alli. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 559 p.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978. 430 p.

KOTLER, Philip. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 392 p.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993. 478 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275p.

PALMIERI, Maria Lúcia. In GRAÇA, Márcio. **Comunicação “in”Marketing**. São Paulo: LCTE Editora, 2006. 53p.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1993. 259 p.

XAVIER, Ernani Pereira. **Marketing bancário: supremacia do cliente**. Porto Alegre: Ortiz, 1992. 63p.

## APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Qual a sua opinião a respeito dos bancos em geral? O que é bom ou ruim? O que mais o agrada ou desagrada?
2. Com quantos e quais bancos você possui relacionamento? Qual é o seu preferido e por quê?
3. Fala-se tanto em responsabilidade social, você acha que os bancos têm uma função social?
4. Você conhece a Caixa? Quando se fala em Caixa Econômica Federal, qual a primeira idéia que lhe vem à mente?
5. Você acha que a Caixa pode ser considerada um banco social? Por quê?
6. Como é o atendimento no seu banco? O que poderia mudar?
7. Como são os produtos no seu banco? Você gostaria de adquirir algum produto/serviço que não é oferecido?
8. Você acha que a Caixa tem alguma característica ou algum produto que a diferencie dos outros bancos? Qual?
9. Você é cliente da Caixa? Se sim, qual a sua opinião, está satisfeito? Se não, qual o motivo?
10. Algum comentário que julgue importante e não tenha sido comentado, a respeito da Caixa ou de outros bancos?

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

### *Pesquisa na Caixa Econômica Federal – Ag Sapucaia do Sul*

Esta pesquisa é parte da realização do trabalho de conclusão de curso da faculdade de Administração de Empresas com ênfase na área de Marketing da UFRGS. O objetivo é identificar até que ponto a atuação social da Caixa Econômica Federal interfere no seu papel comercial segundo a visão de seus clientes. Para isso, gostaríamos que você respondesse ao questionário de acordo com sua experiência como usuário de tal serviço.

As informações fornecidas serão mantidas em absoluta reserva. Suas informações não serão analisadas individualmente, pois, temos interesse na análise agregada dos dados.

A seguir serão listados vários aspectos relativos ao funcionamento da Caixa Econômica Federal. Gostaríamos de saber quanto você concorda com esses aspectos na agência em que você é cliente, no caso a agência Sapucaia do Sul.

Para tanto, considere:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Neutro

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

**Em relação ao atendimento na agência:**

	Discordo totalmente	Discordo	Tanto faz	Concordo	Concordo totalmente	Não sei (s.c.o)
Estou satisfeito com o atendimento que recebo	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Procuro usar, sempre que possível, casas lotéricas	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Procuro usar, sempre que possível, internet	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Evito vir na agência por causa das filas	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Acho que falta funcionários na agência	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Percebo que os funcionários estão sobrecarregados	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Os funcionários são atenciosos com os clientes	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Os funcionários se esforçam para resolver os problemas dos clientes	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Os funcionários não atendem direito por que têm muitas coisas a fazer	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Os funcionários não atendem direito por que não têm o conhecimento necessário	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Conheço o meu gerente	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Sou bem atendido pelo gerente quando necessito	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1

### Em relação aos produtos:

	v	Discordo	Tanto faz	Concordo	Concordo totalmente	Não sei (s.c.o)
A Caixa me oferece os mesmos produtos que qualquer outro banco	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
A Caixa é o melhor banco para se fazer um financiamento habitacional	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
A Caixa é o melhor banco para se guardar dinheiro em caderneta de poupança	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Me tornei cliente da Caixa quando vim receber meu FGTS	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Me tornei cliente da Caixa quando comprei minha casa e precisei de financiamento habitacional	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Me tornei cliente da Caixa por causa da faculdade, procurei o FIES ou crédito educativo	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
A Caixa possui várias opções de investimento mais rentáveis que a caderneta de poupança	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1

### Em relação à Instituição Financeira:

	Discordo totalmente	Discordo	Tanto faz	Concordo	Concordo totalmente	Não sei (s.c.o)
A Caixa é um banco popular	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
A Caixa é o meu banco preferido	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Tenho mais confiança na Caixa que em outros bancos	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
As tarifas da Caixa são mais baratas que as dos outros bancos	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Se pudesse escolher, não seria cliente da Caixa	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
A Caixa é um bom banco, sempre que posso a indico aos meus amigos e conhecidos	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1

**Em relação ao auto-atendimento:**

	Discordo totalmente	Discordo	Tanto faz	Concordo	Concordo totalmente	Não sei (s.c.o)
Acho que é uma grande facilidade poder usar as máquinas para tirar extrato, pagar contas, fazer saques	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Às vezes me atrapalho para utilizar as máquinas	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Acho que seria melhor se o atendimento fosse feito pelas pessoas e não pelas máquinas, como era antigamente	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
É difícil para a maioria dos clientes da Caixa utilizar as máquinas sem ajuda dos atendentes	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1

### Em relação ao banco social

A Caixa desenvolve algumas atividades específicas junto ao governo. Queremos saber o quanto você acha importante esse trabalho desenvolvido.

Para tanto, considere:

1 – Nada importante

2 – Pouco importante

3 – Neutro

4 – Importante

5 – Muito importante

	Nada importante	Pouco importante	Tanto faz	Importante	Muito importante	Não sei (s.c.o)
Patrocínio de atletas em eventos esportivos	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Repasse de recursos do governo para construção de moradias destinadas à população de baixa renda	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Abertura de contas para a população de baixa renda	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Projetos de urbanização e saneamento básico junto aos municípios	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Administração do programa bolsa família, bolsa escola, auxílio gás,...	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Administração e pagamento dos recursos do PIS e FGTS	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Administração das bolsas de estudo através do FIES	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Pagamento do seguro desemprego	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1

Responda às próximas perguntas com base nos itens do tópico anterior. Para responder, considere:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Neutro

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Tanto faz	Concordo	Concordo totalmente	Não sei (s.c.o)
A Caixa é um grande auxiliar do Governo Federal na execução de algumas políticas públicas	1.1	2.1	3.1	4.1		9.1
É importante para os clientes esse papel da Caixa como braço do governo	1.1	2.1	3.1	4.1		9.1
Essas atividades me motivam a ser cliente da Caixa	1.1	2.1	3.1	4.1		9.1
Essas atividades dificultam o atendimento aos clientes que não recebem esses benefícios	1.1	2.1	3.1	4.1		9.1
Acho que precisa separar os beneficiários dos programas sociais dos demais clientes da Caixa que não recebem esse tipo de benefício	1.1	2.1	3.1	4.1		9.1

A Caixa detém monopólio de algumas atividades, como é o caso do PIS e do FGTS. Se outros bancos pudessem realizar esse serviço, o que você acha que aconteceria.

Para responder, considere:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Neutro

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Tanto faz	Concordo	Concordo totalmente	Não sei (s.c.o)
Seria bom para os bancos se isso acontecesse	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Seria bom para a Caixa se isso acontecesse	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Outros bancos fariam atendimento desses serviços melhor que a Caixa faz hoje	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Os clientes da Caixa seriam beneficiados, pois sobraria mais tempo para os funcionários atendê-los	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Haveria menos movimento e filas menores nas agências da Caixa	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
A Caixa teria condições de cobrar tarifas mais baixas	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Eu ficaria mais contente com a Caixa	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Não alteraria em nada meu relacionamento com a Caixa	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1
Os funcionários da Caixa seriam mais atenciosos com os clientes	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	9.1

1. Idade:
2. Sexo:  Masculino       Feminino
3. Funcionário de algum banco:  Sim       Não
4. Recebe salário ou benefício na Caixa:  Sim       Não
5. Tipo de cliente:  Pessoa física       Pessoa Jurídica
  
6. Quantos bancos é cliente:
  - Somente a Caixa
  - A Caixa e mais um banco
  - A Caixa e mais dois bancos
  - A Caixa e mais três bancos
  - Mais de quatro bancos no total
  
7. Quais produtos possui na Caixa:
  - Caderneta de poupança
  - Fundos de investimentos
  - Conta Corrente
  - Cartão de crédito
  - Financiamento habitacional
  - Empréstimos
  - Títulos de capitalização
  - Previdência privada
  - Seguros de vida, auto, residencial
  - Consórcio Imobiliário

8. Cliente da Caixa há quanto tempo?  menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 4 anos
- mais de 4 anos

9. Faixa de renda:  Até R\$ 1.500,00
- De R\$ 1.501,00 até R\$ 3.000,00
- De R\$ 3.001,00 até R\$ 4.500,00
- Mais de R\$ 4.500,00

10. Grau de escolaridade:  Primeiro grau incompleto
- Primeiro grau completo
- Segundo grau incompleto
- Segundo grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação