

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Glenyo Renato Perfeito da Silva

RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTES BENEFICIÁRIOS DE CRÉDITOS DE PROGRAMAS AGRÍCOLAS E O BANCO DO PROGRESSO

Porto Alegre
2011

Glenyo Renato Perfeito da Silva

RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTES BENEFICIÁRIOS DE CRÉDITOS DE PROGRAMAS AGRÍCOLAS E O BANCO DO PROGRESSO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Professor Doutor Luís Felipe Nascimento

Tutora Orientadora: Marília Bonzanini Bossle

Porto Alegre
2011

Glenyo Renato Perfeito da Silva

RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTES BENEFICIÁRIOS DE CRÉDITOS DE PROGRAMAS AGRÍCOLAS E O BANCO DO PROGRESSO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Dedico esse trabalho a todas as pessoas que usam o conhecimento como principal arma para vencer as dificuldades da vida contemporânea.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Banco do Brasil S.A. em me conceder a possibilidade de ter acesso a um ensino de qualidade mesmo residindo em uma localidade com dificuldades de acesso à informação.

Agradeço ao amor, carinho e atenção da minha namorada Mônica que me incentivou e deu forças nessa reta final nas etapas mais difíceis; à minha família, peço desculpas pelo distanciamento nesses últimos meses e espero que, com minha graduação, de certa maneira, esteja compensando minhas ausências.

Agradeço em especial aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando e acreditando no meu potencial nos momentos mais adversos e difíceis. Essa graduação é de vocês!!!

Agradeço aos colegas de trabalho e todos os meus amigos do município de Progresso, lugar onde hoje eu posso dizer que “estou em casa”, apesar das grandes diferenças em relação à minha cidade-natal.

Agradeço a todos os professores/tutores que estiveram juntos nessa longa jornada em que enfrentamos muito preconceito por estarmos sendo atores de um novo método de ensino: o EAD. Não posso deixar de citar o coordenador do nosso pólo, Nilson Valrella Rübenich e meus tutores do trabalho de conclusão: Martin de La Martinière Petroll e Marília Bonzanini Bossle.

Para finalizar, agradeço aos colegas de faculdade que estiveram no mesmo “barco” ao longo desses anos: juntos, conseguimos chegar até aqui e que esse espírito de união sirva de lição para todo o resto do nosso caminho! Agradeço em especial aos colegas Lucinha, Jairo, Melissa, que mais diretamente estiveram presentes no meu dia-a-dia acadêmico, mesmo que residindo em cidades distantes à minha.

Amo vocês e sou um privilegiado e tê-los ao meu lado!!!

*O correr da vida embrulha tudo.
A vida é assim: esquenta e esfria,
aperta e daí afrouxa, sossega e
depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem."
(João Guimarães Rosa)*

RESUMO

Conciliar os interesses de acionistas de instituições de economia mista não é tarefa fácil: por um lado, existe o Estado que utiliza a instituição como ferramenta principal para ser fomentadora e referenciadora de práticas de mercado e, por outro, o acionista privado almejando o crescimento da instituição e o aumento de sua lucratividade. Dentro desse contexto e ainda tendo que manter bom relacionamento com os clientes, está o Banco do Progresso S.A., instituição de economia mista que necessita atender essas demandas e ainda manter um alto padrão de satisfação de seus clientes. Com base no relacionamento com os clientes e a avaliação destes em relação à instituição que se deu a pesquisa de desenvolvimento deste trabalho: através da entrevista com 10 clientes das agências de Arroio do Meio, Lajeado e Progresso, atendidos por programas governamentais para a agricultura, foi avaliado como estão sendo administradas as diversas demandas institucionais para atender os interesses dos dois segmentos acionários e, principalmente, como está sendo administrado o relacionamento com os clientes. Conforme resultados alcançados na pesquisa, há diversas questões que necessitam de um cuidado especial, afim de que haja uma plena satisfação dos clientes atendidos pela instituição e de que haja uma fidelização sólida destes com a instituição. Dentre as questões apontadas pelos clientes que precisam de uma atenção especial por parte do banco, estão: a visão dos clientes de terem produtos e serviços que foram adquiridos em desacordo com a sua necessidade, o sentimento deles de terem obrigação em ajudar a instituição a alcançar seus objetivos, uma vez que normalmente são atendidos em suas demandas, e os fatores aos quais eles citaram como relevantes para serem clientes fidelizados - credibilidade histórica da instituição e a grande disponibilidade de recursos para o setor.

Palavras-chave: Instituição de Economia Mista; Fidelização; Agronegócios.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos Entrevistados.....	24
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 QUADRO TEÓRICO	13
1.1 ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O AGRONEGÓCIO E RELAÇÃO COM O MERCADO	13
1.2 MARKETING BANCÁRIO.....	17
1.3 FIDELIZAÇÃO	18
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3 RESULTADOS	22
3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	22
3.2 ANÁLISE DOS DADOS DA ENTREVISTA	24
3.2.1 Grau de Satisfação	25
3.2.2 Apresentação do Portfolio de Produtos do Banco	26
3.2.3 Aquisição de Produtos por pressão	26
3.2.4 Visão da instituição na relação ajuda <i>versus</i> resultado	27
3.2.5 Fidelização	28
3.2.6 Produtos ou serviços sem necessidade / vontade dos clientes	29
3.2.7 Visão de relacionamento para o futuro	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

INTRODUÇÃO

Tratando-se de globalização, uma das atitudes-chave para o sucesso de empresas e instituições é a adequação às diversas realidades às quais elas podem passar. Para grande maioria dos autores e especialistas do assunto, a chegada da era da informação trouxe um novo contexto e uma grande quantidade de problemas para as organizações: velocidade e a intensidade das mudanças foram além do que se previa. O mercado, as regulamentações do Estado, todos fazem exigências para atingir seus objetivos institucionais e esses nem sempre são convergentes, sendo assim, demandam um posicionamento firme e convicto de cada organização, o que faz com que haja certa dificuldade em conciliar seus interesses, uma vez que, além de todas as expectativas aguardadas pelo mercado e pelo Estado, ainda se tem o cliente querendo ter sua demanda atendida.

Essa questão de conciliação de interesses torna-se ainda mais evidente quando se observa a gestão de uma instituição de economia mista – com seu capital dividido entre o Estado (sendo o acionista majoritário) e os demais acionistas, que estão investindo no mercado de capitais visando o lucro. O fato é que em diversas situações não há convergência de interesses e a possibilidade disso acontecer é mínima.

Ter a sensação de que é impossível e complicado conseguir a convergência dos interesses do Estado e dos demais acionistas não é nada anormal: o Estado utiliza cada ferramenta da sua gestão para atender determinada demanda de classe e esta política normalmente não está totalmente focada no aumento da lucratividade da instituição, o que é o foco dos demais acionistas da empresa.

Inserido nessa situação, está o Banco do Progresso¹ S.A., instituição econômica criada em 12 de Outubro de 1808 pelo Rei D.João VI dentro de um projeto que objetivava o aumento das manufaturas no Brasil. Atualmente, essa instituição conta com 106.241 funcionários, espalhados em 4.984 agências no Brasil e 13 no exterior; além disso, estão distribuídos também em plataformas de apoio e diversos outros

¹ Nome fictício da instituição financeira em função de suas normas às quais impedem que seja utilizado seu nome em trabalhos acadêmicos.

pontos de atendimento como postos. Possui uma carteira de mais de 32 milhões de correntistas na pessoa física e mais de 2 milhões de clientes pessoa jurídica. É uma instituição de economia mista que possui sua composição acionária sendo 65,3% do tesouro nacional, 10,4% do fundo de previdência formado pelos funcionários da instituição, 2,4% de uma sociedade gestora de participações sociais de um banco estatal, 13% de Capitalistas Estrangeiros, 5% de Pessoas Físicas e 4,39% de Pessoas Jurídicas².

Em função de sua grandeza e da sua forte ligação ao governo federal, o Banco do Progresso sempre foi utilizado como referenciador de práticas no mercado financeiro nacional e também como agente fomentador de diversas políticas federais, cenário que parece ter distorções maiores a cada nova abertura de capital da instituição; por outro lado, a partir desse processo, tornou-se uma ótima opção para o mercado especulativo, uma vez que é possuidor de grande solidez no mercado.

A grande questão é que no meio de todos os interesses dos acionistas está o cliente da instituição, que demanda diversos tipos de produtos e, muitas vezes, para ser atendido, se submete a adquirir produtos que, no seu entendimento, não seriam necessários, trazendo um grande desgaste de relacionamento.

O presente trabalho desenvolveu-se em cima da problemática da conciliação de objetivos e as conseqüências negativas que a má gestão da cesta de produtos da instituição pode trazer em um processo de fidelização dos clientes. Para isso, foram utilizados dados coletados através de entrevistas com clientes beneficiados com produtos do agronegócio do Banco do Progresso S.A. para demonstrar, exemplificar e analisar qual o grau de satisfação e fidelização dos clientes com a instituição.

Para se entender um pouco melhor o motivo da escolha dessa instituição, o Banco do Progresso é a principal instituição financeira do agronegócio brasileiro, disponibilizando crédito rural a todos os setores e segmentos agrícolas do mercado brasileiro – desde o agricultor familiar até o exportador dos produtos – através de linhas de crédito com recursos próprios, do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Tesouro

² Dados retirados do sítio da instituição na Internet em 12 de Dezembro de 2010.

Nacional, estando disposto a atender a demanda de crescimento do setor primário do país de acordo com o que o governo federal e sua política agrícola demandarem.

Por outro lado, o agronegócio não possui grandes vantagens aos acionistas privados em curto prazo, principalmente em função da demanda de mercado que exige uma baixa taxa de juros para financiamentos para esse segmento e a questão da reciprocidade que o segmento pode dar à instituição na questão de produtos bancários, afinal há a possibilidade de um cliente beneficiário de créditos com recursos governamentais fazer operações de crédito sem a cobrança de tarifas de contratação e a necessidade de manter contas tarifadas vinculadas ao financiamento.

A partir dessa importante função estratégica que o banco possui junto ao governo federal no agronegócio e a sua necessidade de auferir lucros aos acionistas privados é que essa pesquisa se desenvolveu, mostrando o possível desgaste do relacionamento e da imagem dos produtos que ocorre com os clientes da carteira de agronegócios do banco em função das exigências que normalmente são feitas para que estes possam acessar o crédito rural.

Enfim, o presente trabalho visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: ***como está o relacionamento do Banco do Progresso com os clientes beneficiários de programas governamentais com recursos subsidiados pelo governo federal?***

Com a finalidade de responder o problema proposto, tem-se como objetivo geral dessa pesquisa acadêmica demonstrar como está sendo vista a gestão da carteira de agronegócios do Banco do Progresso na visão de clientes beneficiados com crédito agrícola com recursos do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Dentro dessa idéia, têm-se como objetivos específicos dessa pesquisa:

- Verificar a através da amostragem com clientes de três agências de níveis³ diferentes, como está sendo vista a relação instituição *versus* cliente e o seu grau de satisfação.

³ As agências de varejo do Banco do Progresso são subdivididas em 5 níveis – de 1 à 5 –, sendo a 5 a menor e a 1 a maior. Essa classificação dá-se em função da quantidade de clientes e negócios.

- Buscar alternativas para a gestão da carteira montando uma estratégia de bom atendimento e parceria, trazendo como consequência principal a fidelização do cliente em longo prazo, atendendo a demanda institucional de maneira sólida.

- Verificar qual a visão do cliente em relação ao portfolio de produtos que a instituição disponibiliza atualmente, observando se não há desgastes em função de sua oferta.

A importância do presente estudo dá-se em função do aparente desgaste gerado com os clientes em relação ao pedido de reciprocidades por parte do banco para tentar atender seu acordo de trabalho, afinal como já citado, a carteira de agronegócio não é tão rentável quanto às demais carteiras de negócios geridas pelo banco.

Na próxima parte do trabalho, é apresentada a contextualização teórica acerca do agronegócio brasileiro e de suas políticas, do marketing de relacionamento com clientes e do processo de fidelização. Após isso, serão apresentados os procedimentos metodológicos para a busca dos dados referentes à gestão do agronegócio e do processo de fidelização da carteira através de entrevista com clientes de três agências do banco de cidades com demandas e estrutura organizacionais diferentes; em um segundo momento, será feita a análise desses dados e o desenvolvimento da conclusão da pesquisa.

1 QUADRO TEÓRICO

Para uma melhor compreensão dos diversos processos que envolvem o agronegócio no BANCO DO PROGRESSO, faz-se necessária a análise das características do Estado e de suas políticas para o Agronegócio, e também observar o marketing bancário e de relacionamento e o processo de fidelização, afim de que se possa buscar a fórmula perfeita de conciliação.

1.1 ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O AGRONEGÓCIO E RELAÇÃO COM O MERCADO

A primeira idéia que corriqueiramente se tem na relação Estado e Mercado é o intervencionismo. Pochmann (2004) define o intervencionismo – necessário principalmente após a Segunda Guerra Mundial - como um processo de expansão da economia imperfeita em que o mercado perde força no processo de autorregulação. É o Estado centralizando todos os processos regulatórios em que, normalmente, não estava vinculado aos objetivos de crescimento empresarial.

O fato é que atualmente o Estado brasileiro está inserido na ideologia neoliberalista, definida por Serra (2000) como uma proposta para combater as idéias Keynesianas⁴ e o Estado de Bem-Estar Social⁵, corolário da defesa de Keynes de um forte intervencionismo estatal.

O neoliberalismo surgiu tentando tirar aquela tendência da ideologia liberal clássica de haver um desaparecimento do Estado. Conforme Coutinho (2006), a democracia representativa ocidental se encaixava perfeitamente nas reformas de mercado, e assim se constituiu o neoliberalismo.

⁴ Basicamente, é o processo ao qual o Estado harmoniza a propriedade privada dos meios de produção com a gestão democrática da economia. O Estado é o provedor de serviços sociais e regulador de mercado, mediando as relações e conflitos sociais.

⁵ Segundo Paulo Sandroni escreveu em seu Dicionário Econômico, o Estado do Bem Estar Social é o “Sistema Econômico baseado na livre-empresa, mas com acentuada participação do Estado na promoção de benefícios sociais. Seu objetivo é proporcionar ao conjunto dos cidadãos padrões de vida mínimos, desenvolver a produção de bens e serviços sociais, controlar o ciclo econômico e ajustar o total da produção. Não se trata de uma economia estatizada; enquanto as empresas particulares ficam responsáveis pelo incremento e realização da produção, cabe ao Estado a aplicação de uma progressiva política fiscal, de modo a possibilitar a execução de programas de moradia, saúde, educação, desemprego e, acima de tudo, garantir uma política de pleno emprego.” (p.220).

Nesse novo momento, a economia mista foi uma forma de o governo neoliberal ser planejado, investidor, regulador, promotor e benfeitor, sendo um agente econômico referenciador dos negócios: não ficando a mercê do mercado apenas observando sua movimentação, como citado por Villareal (1984).

Um marco importante na relação Estado e Mercado, intermediado pelas instituições financeiras de economia mista no Brasil, foi o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais (MP nº 2.196, de 28.06.2001), onde houve uma adequação dos bancos controlados pelo governo federal às regulamentações bancárias dos bancos privados. O objetivo desse procedimento foi assim justificado pelo Ministério da Fazenda:

Trata-se de assegurar que as instituições públicas federais estejam preparadas tanto para competir como bancos comerciais como também para desempenhar com eficiência sua missão de fomento ao desenvolvimento econômico e social dado que sua privatização neste governo é hipótese definitivamente afastada conforme já se manifestou publicamente o presidente Fernando Henrique Cardoso (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2001).

Apesar da afirmação do Ministério da Fazenda, Vidotto (2002, p. 265) teve um entendimento diferente em relação a essa ação do governo federal:

vasto programa de estatização de prejuízos socializados através dos bancos federais ao longo de governos anteriores (...) fechando um ciclo sem que se tenha promovido um esforço oficial de identificação dos beneficiários e um debate mais profundo de seus impactos distributivos.

Em relação às políticas públicas para a agricultura, remetendo-se aos primórdios do intervencionismo público, Delgado (1978), vê que as primeiras medidas de intervenção pública sobre a agricultura, com o propósito de estabilizar preços, estão vinculadas às conseqüências da crise de 1929. Em um primeiro momento, de acordo com Johnson (1947), o poder público buscava, simplesmente, responder às pressões decorrentes das crises enfrentadas pela agricultura, com o tempo, e a evolução do Estado, na economia, desenvolveu-se uma postura deliberada visando estabilizar os preços e garantir a renda dos agricultores.

Restringindo-se ao Estado brasileiro, o intervencionismo do Estado surgiu da necessidade de se criar diversos mecanismos para combater problemas históricos e recentes da agricultura brasileira: como a ampliação dos mercados urbanos e a sua

conseqüente alteração de demandas, o esvaziamento dos campos em função do êxodo rural, segundo ALVES (1988).

O processo de êxodo rural, segundo as contribuições de Lewis (1954), Fei e Ranis (1964) e Jorgenson (1961), deu-se em função de se ter o entendimento que o processo de industrialização era sinônimo de desenvolvimento, deixando a agricultura em segundo plano.

Mesmo analisando essas questões pontuais e genéricas, não se pode esquecer do marco histórico do intervencionismo Estatal na agricultura: a Revolução Verde - a partir da crise de alimentos de 1965 e 1966, os Estados começaram a ver grande necessidade em alocar recursos para o setor, o que teve como conseqüência imediata o rápido incremento da produção e da produtividade (BROWN, 1983).

No Brasil, essa revolução deu-se através de um grande programa de modernização da agricultura centrado em quatro pontos: maior abertura ao comércio internacional, forte expansão dos programas de crédito rural subsidiado, aumento dos gastos com extensão rural e especial tratamento ao setor de insumos (Mendonça de Barros, 1982).

Trazendo mais para o cenário agrícola que encaramos atualmente, Júnior (apud ALVES 1988, p. 1-22) indica algumas políticas direcionadas a determinadas demandas e setores, onde analisa grande parte das variáveis que influenciam no agronegócio brasileiro:

- Desafios da Transição: ter em mente o que pode ser mais significativo para a agricultura: a mecanização em função da escassez atual de mão-de-obra no campo que pode trazer um desnível muito grande na relação grande x pequeno produtor e ocasionar a redução do poder de absorção da mão-de-obra no campo e, além de tudo, refletir que mantendo a agricultura tradicional pode-se estar deixando de produzir o suficiente para demanda interna e perdendo espaço no mercado internacional.
- Políticas Macroeconômicas: ao contrário do que ocorria até a década de 50, a produção agrícola está voltada para as cidades e para o exterior, não sendo mais meramente de subsistência, então o preço de produção de determinada cultura reflete-se em todos os setores da economia, cabendo ao governo financiar a produção e a comercialização com pequenas taxas de juros, evitando a inflação.
- Hábitos de consumo: o governo tem que estar atendo às demandas da população, principalmente quando estamos falando de alimentos – ver se a produção está sendo suficiente para a população e se o preço final do produto está acessível a todos, não se esquecendo também do mercado externo e as oportunidades que ele apresenta.

- O mercado externo: as relações comerciais agrícolas estão fortemente vinculadas às políticas agrícolas de cada país ou bloco econômico, principalmente na questão de subsídios e taxas de importação e exportação de produtos, sendo que atualmente há uma maior vulnerabilidade dos países emergentes em relação aos produtos de países e blocos desenvolvidos relacionados aos subsídios e ao câmbio.
- A questão dos excedentes: historicamente, observa-se que as políticas não tinham muito a função de buscar excedentes para exportação, mas sim apenas subsistir a demanda do Estado. A partir da década de 90 é que começou a observar o quão interessante seria investir para essa finalidade.
- As desigualdades: antigamente, as desigualdades no meio agrícola restringiam-se apenas à quantidade de terras que cada produtor detinha; atualmente, ela se estende ao grau de mecanização e processos que atinge diretamente a produtividade do seu estabelecimento rural.
- A questão institucional: responsabilizar o Ministério da Agricultura a centralizar e traçar as metas e estratégias para a agricultura utilizando os diversos setores e parceiros para efetivá-la.

Gasques *et al.* (2004) fizeram, através de seu artigo, um painel que resume muito bem o histórico dos programas estatais para o agronegócio, passando pela alocação de recursos para atividades específicas, a Política de Preços Mínimos (PGPM), incentivo às exportações e financiamento da produção::

Os governos, com maior ou menor intensidade, têm interferido na agricultura brasileira. Essa forma de intervenção tem se dado de diferentes maneiras. Nas décadas de 1960 e 1970, ela foi feita por meio da destinação de volumes substanciais de crédito subsidiado para a agropecuária. A partir dos anos 1980, a intervenção é mais visível na Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM), inclusive como forma de compensar o esvaziamento da política de crédito rural subsidiado. Esse tipo de política estendia-se, ainda, a produtos específicos como o controle da comercialização do trigo, o monitoramento dos preços agrícolas e o contingenciamento das exportações. Tal intervenção demandava, no caso do crédito subsidiado e da PGPM, somas consideráveis de recursos, que não puderam ser mantidas a partir das crises da dívida interna e da externa pelas quais passou a economia brasileira na década de 1980. Os sucessivos planos de estabilização da economia, monitorados pelo Fundo Monetário Internacional, introduziram o componente do ajuste fiscal que foi fatal para esse tipo de política, diante da necessidade de cortes de despesas. Por outro lado, havia um movimento, que iria se radicalizar na década de 1990, que foi o processo de abertura da economia brasileira. As mudanças que ocorrem a partir de então foram feitas balizadas por duas condicionantes: limitação dos gastos governamentais e maior exposição da agricultura brasileira ao comércio internacional.

Na mesma linha de pensamento, Carvalho (1994) complementa que, por algum tempo, a política de preços mínimos representou importante instrumento de apoio ao setor agrícola, em substituição à política do crédito subsidiado. A partir dos anos 80 ela também perdeu expressão.

A questão é que, até então, todas essas políticas estavam direcionadas para os setores mais capitalizados da agricultura, principalmente relacionadas à esfera

produtiva de *commodities* voltadas ao mercado internacional, conforme Mattei (2001) analisou.

Utilizando ainda Mattei (2001), pode-se fazer um painel do histórico da concepção e elaboração das políticas agrícolas para a Agricultura Familiar.

Em 1994, o governo Itamar Franco criou o Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (PROVAP), que tinha como objetivo central destinar crédito com taxas acessíveis aos pequenos produtores rurais através do BNDES. Segundo MATTEI (2001), o grande problema enfrentado pelos pequenos agricultores foi o enquadramento às exigências do sistema financeiro.

Já em 1995, o governo Fernando Henrique Cardoso fez uma reformulação do PROVAP, onde, a partir de então, começaram a se formular as regras do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), com efetiva operacionalização a partir de 1996. Sendo que, a partir de então, esse programa, com diversas transformações ocorridas ao longo dos anos, se tornou o principal programa para atender a demanda dos agricultores.

Após a análise da construção do produto crédito rural para agricultura familiar, passa-se então aos conceitos de marketing bancário e fidelização.

1.2 MARKETING BANCÁRIO

Marketing, segundo Kotler (1999, p. 155) “é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.” Por ser uma das diversas vertentes do marketing, o marketing bancário (subgrupo do marketing de serviços), pode ser apresentado, segundo Churchil e Peter (2000) como uma ferramenta não somente de atrair novos clientes, mas também de reter os clientes atuais; algo necessário no relacionamento bancário.

Analisando o histórico de desenvolvimento do marketing bancário, Kotler (1998) afirmou que as mudanças de comportamento e incorporação de um marketing focado nos clientes, deram-se no setor bancário somente a partir de grandes mudanças no mercado, principalmente vinculadas ao processo de globalização e

novas regulamentações. O foco passou de ser o produto e começou a ser mais o cliente e suas necessidades que, de acordo com o mesmo Kotler (1999, p. 12) é uma das maiores contribuições do marketing moderno às empresas.

Ainda sobre essa mudança de comportamento do setor bancário, Toledo (1978, p. 57) fez uma análise acerca dessa mudança de comportamento que os bancos tiveram que tomar a partir das diversas mudanças e demandas que começaram a surgir nesse novo mercado globalizado:

A segmentação de mercado é outra consequência natural da adoção do novo conceito de marketing nos bancos. A essência do processo de segmentação residirá no conhecimento das necessidades de mercado e das vantagens que os consumidores procuram obter ao consumir um produto. Caberá aos responsáveis pelas ações de marketing das instituições financeiras a tarefa de acompanhar a evolução daqueles fatores de mercado e continuamente em mudança – consumidor, concorrência e tecnologia – e delinear as oportunidades de serviços lucrativos junto a segmentos 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 as necessidades de grupos escolhidos de consumidores e com lucro. É importante salientar que praticar a segmentação de mercado não significa somente dividir o mercado em dois grupos de clientes, particulares e institucionais, sem maiores considerações a respeito de cada um deles, uma vez que tal separação é quase natural.

Diante da idéia apresentada nesse tópico – ao qual o marketing moderno, principalmente o de serviços, trabalha com foco no cliente, analisa-se a seguir o conceito de fidelização e toda sua metodologia.

1.3 FIDELIZAÇÃO

Em estudos realizados nos Estados Unidos – Souki (2006, p. 10) – demonstrou-se que é 5 vezes mais barato manter os clientes que já conquistamos do que sair à procura de novos. Em cima desse dado importante, a construção de um processo de fidelização passa a ser peça-chave para o sucesso de uma empresa. Sobre esse processo, OLIVER (apud FREIRE, 2005, p. 19) apresenta-o da seguinte maneira:

Os primeiros estudos sobre lealdade iniciaram-se na década de 70, período em que a perspectiva comportamental foi predominante. A lealdade à marca era vista como um padrão de compras repetidas, e modelos estocásticos eram utilizados para tentar determinar a intenção de comportamento dos

clientes. As definições de lealdade, nesse período, eram predominantemente descritivas, associadas apenas a questões operacionais, desprovidas de significado teórico. Essas consideravam apenas aspectos comportamentais de lealdade incluindo a proporção de compra, seqüência de compra e probabilidade de compra (JACOBY e CHESTNUT, 1978 apud DICK E BASU, 1994). A crítica feita a essas medidas é que elas não consideravam os aspectos subjacentes à compra repetida, sendo insuficientes para explicar por que a lealdade a uma marca é desenvolvida ou modificada.

Interessante, ainda, é a divisão do processo de fidelização citado por BRONDMO (2001 p.127-129) ao qual se tem o entendimento de que o relacionamento entre cliente e empresa é dividido em 4 fases:

- a) Atenção/Chamar a atenção: a empresa tem que possuir mecanismos para conseguir fazer o cliente ver e conhecer seus produtos.
- b) Consentimento: essa é a fase a qual tem que se fazer a ligação produto – necessidade do cliente, fazendo-o compreender que este está de acordo com aquilo que ele demanda.
- c) Envolvimento: o cliente quando adquiri um produto da empresa, passa de conhecedor do produto a consumidor, demonstrando que o seu interesse pela empresa está em uma fase superior, ao qual ele está acreditando no produto e depositando a fé de que sua necessidade está sendo sanada com esse.
- d) Fidelidade: fase a qual o cliente está satisfeito com o produto/serviço prestado pela empresa e passará a centralizar boa parte dos seus negócios com ela, inclusive indicando-a para outras pessoas, tendo inclusive um envolvimento emocional com a marca.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento da pesquisa se deu através da metodologia do estudo de caso descritivo com uma abordagem qualitativa onde se pôde avaliar como está a visão do cliente em relação à gestão da carteira de agronegócios do Banco do Progresso e, para isso, foi aplicada essa metodologia com 10 clientes beneficiários do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) de três agências do banco localizadas em municípios com fortes carteiras rurais: Progresso, Lajeado e Arroio do Meio, assim conseguindo não ficar preso somente a uma realidade e a peculiaridades regionais e utilizando os ensinamentos de Boyd & Stasch (1985) relacionadas a quantificação de situações a serem analisadas:

O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado a entrevista com clientes do sexo masculino - não por escolha, mas sim resultado da aleatoriedade e por grande parte dos créditos serem contratados em nome de clientes desse sexo - e das mais variadas faixas etárias e classes econômico-fundiárias beneficiados com créditos ao amparo do PRONAF nos últimos anos-safra nessas três agências, onde foi utilizado um roteiro pré-estabelecido em formato de questionário, avaliando suas impressões e entendimentos acerca do relacionamento que possuem com a instituição e se este está estabelecido de forma duradoura (visando a fidelização) levando em consideração como está sendo disponibilizado e negociado os produtos da instituição co-relacionando com o quadro teórico apresentado anteriormente. A entrevista foi formada por 7 perguntas, sendo uma objetiva e as demais discursivas. As entrevistas foram realizadas entre os dias 12 e 16 de Abril de 2011 nas agências citadas anteriormente e através de alguns contatos telefônicos. A duração da aplicação de cada questionário foi bastante variada: houve clientes que foram sucintos em suas respostas, sem dar margem para um grau de aprofundamento maior nas questões e outros que fizeram relatos - contaram histórias de vida interligadas à instituição - e, por isso, ocorreram entrevistas que duraram 10 minutos e outras que chegaram à 45 minutos.

Na parte da análise de dados, foi utilizada uma análise de conteúdos para os dados primários, e, após, uma análise das expectativas dos clientes e sua visão em relação à gestão do agronegócio no Banco do Progresso, observando a real possibilidade de se alinhar os interesses dos acionistas diversos para equalizar a demanda dos dois grupos, atendendo de maneira satisfatória os clientes e ainda atingindo os objetivos da instituição.

3 RESULTADOS

Nesse capítulo, apresenta-se o resultado das entrevistas realizadas entre os dias 12 e 16 de Abril de 2011 nos municípios de Progresso, Lajeado e Arroio do Meio, onde foram entrevistados 10 clientes beneficiados pelo Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) nos últimos anos no Banco do Progresso. Pôde-se observar que independentemente da agência em que os clientes são atendidos, a gestão do agronegócio do Banco do Progresso possui uma forte identidade, principalmente no que se refere ao marketing de fidelização.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os clientes entrevistados não residem necessariamente nos municípios onde se localizam as agências, sendo que houve entrevistados dos municípios de Progresso, Canudos do Vale, Arroio do Meio, Marques de Souza, Capitão, Travesseiro, Lajeado e Forquetinha. Mesmo tentando se diversificar a amostragem, foram entrevistados clientes do sexo masculino e casados, sendo que houve variabilidade quanto:

Idade: Dos entrevistados, 02 clientes está na faixa etária entre 26 e 35 anos, 06 na faixa entre 36 e 45 anos, 01 na faixa de 46 e 55 anos e 01 com mais de 55 anos. A questão de não termos nenhum entrevistado na faixa de 18 a 25 anos não é por acaso: nas agências pesquisadas, há uma baixa demanda de crédito agrícola para clientes nessa faixa etária, fruto do ainda existente e continuamente crescente êxodo rural.

Escolaridade: dos entrevistados, 06 tem o ensino fundamental incompleto, 02 possuem o ensino fundamental completo e 02 possui o ensino médio incompleto. Mesmo existente, são raros os casos de agricultores familiares que possuem um grau de instrução superior ao ensino médio, principalmente em função de, como pode ser visto no item tempo de atividade na agricultura, os produtores se dedicam praticamente desde a infância à atividade agrícola.

Tempo de Atividade na Agricultura: dos entrevistados, 02 clientes estão na atividade na faixa de 5 à 10 anos e todos os demais estão na faixa de mais de 20 anos. Dentro da análise de contexto da escolaridade, os 02 clientes que possuem grau de escolaridade de ensino médio incompleto são os que possuem menos tempo na atividade.

Estrutura Fundiária: dos entrevistados, 09 possuem estrutura fundiária própria e 01 familiar. Dentre os fatores que leva-se a ter esse expressivo número de proprietários de imóveis, pode-se citar os programas governamentais para aquisição de imóvel rural próprio, como o extinto Banco da Terra e o ainda vigente Consolidação da Agricultura Familiar, ao qual temos 02 dos 10 entrevistados como beneficiários.

Produção: todos os produtores entrevistados são policultores, sendo que grande parte possui pelo menos 3 atividades de subsistência, o que parece ser uma tendência em todo o meio agrícola, considerando a grande variabilidade de condições climáticas e de comercialização que cada produto se submete.

Renda Bruta Anual Familiar: dos produtores rurais entrevistados, 02 possuem renda bruta anual até R\$30.000,00, 05 entre R\$30.000,00 e R\$100.000,00 e 03 com renda bruta anual acima de R\$100.000,00. Nesse caso, vale frisar que não há necessariamente uma relação direta entre a Renda Bruta Anual e a receita líquida do produtor, uma vez que os custos de produção são variáveis em função do produto e da mecanização do empreendimento.

Cliente Banco do Progresso: em relação à quantidade de anos que cada cliente opera com o Banco do Progresso, temos 01 cliente que está entre 01 e 05 anos operando com a instituição, 03 clientes entre 05 e 10 anos e 06 há mais de 10 anos. Como será mostrado mais adiante, o tempo de relação cliente x instituição não é necessariamente uma plena fidelização, pois são raros os clientes que possuam conta, produtos e serviços em uma única instituição financeira.

Clientes Demais Bancos: dos entrevistados, 08 clientes operam em pelo menos mais uma instituição financeira e 02 em mais de duas instituições. Motivos

aos quais ocorre esse fato são os mais diversos – desde o compromisso firmado entre fornecedores e instituição financeira para o crédito de comercialização até o simples fato de conveniência para o cliente.

Tabela 1 - Caracterização dos Entrevistados

Idade (em anos)	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55	Mais de 55
	0	02	06	01	01
Escolaridade	Ens. Fund. Incompl.	Ens. Fund. Compl.	Ens. Méd. Incompl.	Ens. Méd. Compl.	Ensino Superior
	06	02	02	0	0
Tempo de Atividade na Agricultura (em anos)	01 a 05	05 a 10	10 a 20	Mais de 20	
		02		08	
Estrutura Fundiária	Própria		Familiar		Cedida
	09		01		
Produção	Monocultor		Policultor		
			10		
Renda Bruta Anual Familiar(em \$1.000,00)	Até 30	Entre 30 e 100	Acima de 100		
	02	05	03		
Cliente Banco do Progresso desde (em anos)	Menos de 1	Entre 1 e 5	Entre 5 e 10	Mais de 10	
	01		03	06	
Cliente Demais Bancos	Não		Até 2 bancos		Mais de 2 bancos
			08		02

3.2 ANÁLISE DOS DADOS DA ENTREVISTA

Conforme anexo A, a entrevista foi dividida em 07 tópicos, onde foi conversado com os clientes o grau de satisfação com a instituição, seu grau de fidelização, seus sentimentos e anseios no relacionamento e sua visão de futuro em relação à parceria cliente x instituição. Como se mostra a seguir, a variabilidade das informações prestadas foi grande, mas, de maneira geral, podemos observar quais as questões a serem analisadas em maior profundidade para melhoria do atendimento e da gestão da carteira de agronegócio do Banco do Progresso.

3.2.1 Grau de Satisfação

Nesse quesito, 90% dos entrevistados ficaram entre o Grau Satisfeito e Muito Satisfeito, sendo que o único cliente que teve um baixo grau de satisfação relacionou essa à dificuldade de acesso ao crédito:

O sistema do banco, a gente pensa em conseguir uma coisa a mais pra se manter na agricultura e muitas vezes a gente não consegue esses benefícios, dizem que existe uma infinidade de recursos, mas está cada dia mais difícil conseguir ter um projeto aprovado.

Dentre os clientes que apresentaram um alto grau de satisfação, destacou-se a opinião de um dos entrevistados que afirma que há uma melhoria no atendimento por parte da instituição ao agricultor ao longo dos anos, ao menos na agência em que é atendido:

Antigamente, teve alguns gerentes aqui que não tinham muito interesse em apostar na agricultura e nem ao menos tinham uma boa relação com a comunidade, pelo que eu analisava, vinham gerentes para cá para ficar apenas um tempo e se aposentar, então parecia que não havia muito interesse em melhorar o atendimento do banco. De alguns anos pra cá, isso mudou, estão vindo gerentes que são mais parceiros dos clientes e que estão dispostos a ajudar no desenvolvimento da agricultura.

Diante das declarações transcritas aqui, mostra-se que o grau de satisfação dos clientes está relacionado à questão de ter ou não acesso ao crédito agrícola, sem levar em consideração alguns fatores que deveriam ser relevantes, como a transparência nas informações, principalmente em relação a gestão do portfólio de produtos e serviços, como foi sinalizado pelos próprios entrevistados nos demais questionamentos da entrevista. Em função disso, não se pode concluir que o grau de satisfação dos clientes, mesmo que positivo, seja um fator que sirva para concluir que estão fidelizados, principalmente em função de situações expostas a seguir, como a disponibilização do portfólio de produtos e de que maneira estes estão sendo negociados com os clientes.

3.2.2 Apresentação do Portfolio de Produtos do Banco

Nesse quesito, houve uma divisão de opiniões: alguns clientes afirmam que sempre tiveram boas explicações acerca do funcionamento de cada produto/serviço que adquiriu na instituição e outros relatam que adquirem alguns produtos sem conseguir entender exatamente sua funcionalidade e vantagens:

Ano passado, vim fazer uma aplicação de um valor que eu não estaria precisando em poucos dias e foi me dito a possibilidade de aplicar em um fundo que, se eu deixasse ao menos 06 meses, teria uma rentabilidade bem melhor do que os outros. O que aconteceu é que esses dias eu vim sacar e, pelos meus cálculos, o rendimento foi bem menor do que a poupança e teve uns descontos que eu não entendi do que era.

Ainda há clientes que não possuem o costume de ler contratos, demonstrativos e regulamentos de funcionamento dos produtos e serviços, confiando plenamente no que é repassado pelos funcionários da instituição:

Eu sinto satisfatória a explicação dos produtos e serviços. Qualquer dúvida, sempre me dirijo a algum funcionário... Normalmente não leio os contratos, acredito plenamente naquilo que eles me passam. Nunca tive problemas em relação a isso... Talvez a taxa da minha conta, que eu pago uns R\$25,00 por mês e até hoje não entendi porque a taxa é tão alta.

Em cima de tudo que foi relatado pelos clientes nessa questão, mostra-se que, mesmo que exista um bom grau de satisfação na maneira que é disponibilizado o portfolio de produtos, há sempre alguma questão que gera certo desconforto e insatisfação, como na segunda passagem, onde o cliente após dizer que não possui problemas em relação ao funcionamento dos produtos adquiridos, afirma não entender e conhecer as vantagens e motivos aos quais paga todos os meses uma tarifa de manutenção de conta no valor de R\$25,00.

3.2.3 Aquisição de Produtos por pressão

Nessa questão, apenas um dos entrevistados entendeu que foi plenamente pressionado a adquirir algum produto da instituição para ter sua demanda atendida,

os demais não entendem que são pressionados a adquirir produtos, mas sentem-se na obrigação de dar um retorno à instituição para ter sua demanda atendida:

Não. Nunca me senti pressionado. O que aconteceu comigo é que me falaram que o seguro de vida seria obrigatório para garantir a operação... Então eu pago um valor todo mês.

Outro relato interessante foi de um cliente que teve o conhecimento das necessidades da instituição e acabou adquirindo um produto para ajudar a agência:

Anos atrás, eu me sentia bastante pressionado a adquirir produtos, mas, ultimamente, não existe exatamente uma pressão, mas sim aquilo que é dito para mim em relação a metas que o banco tem e a gente acaba dando uma ajudada. Eu mesmo fiz um consórcio imobiliário para dar uma ajuda para eles.

Essa segunda passagem demonstra bem o sentimento que cada cliente tem em relação à gestão da carteira de agronegócios da instituição e, de fato, parece ser a realidade de todas as agências: existe a disponibilização do crédito agrícola de acordo com as políticas governamentais, mas, ao mesmo tempo, demonstra-se aos clientes (direta ou indiretamente) a existência da necessidade em atender também uma demanda que não parece ser a do Estado, mas sim de uma fatia da empresa focada no aumento da lucratividade da instituição.

3.2.4 Visão da instituição na relação ajuda *versus* resultado

Apenas dois dos clientes entrevistados vêem o banco mais disposto a fomentar a atividade agrícola do que gerar lucro e resultado para si; isso não quer dizer, segundo o próprio entendimento da grande maioria dos entrevistados, que a instituição só está disposta a gerar lucro, mas sim que ela está gerando seu lucro em função da disponibilidade que esta tem para a sociedade:

Eu vejo que o banco está disposto a ajudar quem ajuda o banco... ele não faz nada para quem não quer ajudar ele a lucrar. Isso a gente consegue ver quando encaminhamos uma operação.

Como mostrado acima no relato de um dos entrevistados e também na análise dos demais, pode-se avaliar que a instituição utiliza a demanda e necessidade dos clientes para atingir seus objetivos e isso fica ainda mais claro no item Produtos ou serviços sem necessidade/vontade dos clientes, uma das próximas questões de análise.

3.2.5 Fidelização

Nesse item, verificou-se que grande parte dos clientes não tem a cultura adequada para se tornar clientes fidelizados à instituição; isso não quer dizer que haja algum tipo de repulsa a ela, mas sim que não é costumeiro pensar no banco em primeiro lugar para adquirir produtos e serviços: alguns entrevistados demonstraram essa inclinação, mas mais em função da marca e história do Banco do Progresso do que meramente um processo de parceria e continuidade de relacionamento.

Como possuo conta apenas no banco e em uma cooperativa, quando penso em fazer uma aplicação ou de repente algum tipo de seguro, penso em fazer no banco sim... Como ele é do governo, acho que dá uma segurança maior.

Outra questão relevante a se analisar aqui é que nenhum dos entrevistados possui conta somente no Banco do Progresso e um dos fatores mais afirmados por eles são as parcerias existentes entre outras instituições e empresas que adquirem seus produtos agrícolas:

Eu tenho conta na cooperativa porque a empresa que compra o leite só paga por lá... Então não tenho muito que fazer... Mantenho uma conta lá apenas por isso.

Dentro das 4 fases do processo de fidelização proposto por BRONDMO (2001) e utilizado na revisão teórica dessa pesquisa, não se pôde observar em nenhum deles suas marcas, pois, como será visto mais adiante nos demais itens e como já foi citado, os clientes possuem um grau de fidelização mais pela crença da instituição ser do governo federal do que pelas suas políticas e práticas. Analisando somente o produto crédito de agronegócio, a instituição possui a maior fatia do mer-

cado de clientes desse seguimento em função do volume de recursos que disponibiliza para o setor e não por práticas e políticas.

3.2.6 Produtos ou serviços sem necessidade / vontade dos clientes

Aqui, todos os entrevistados entendem que possuem produtos ou serviços em desacordo com a sua necessidade, que foram adquiridos sem necessariamente haver uma vontade plena em tê-los. Seguros de vida, títulos de capitalização e tarifas de conta-corrente foram os produtos/serviços mais citados, sendo que nessa questão alguns dos entrevistados que relataram haver boa explicação em relação aos produtos e serviços adquiridos, recuaram e disseram que alguns produtos não são bem explicados, principalmente em relação à necessidade de mantê-los. Diante de diversos relatos, um chamou a atenção em especial e acredita-se que representa bem o sentimento de grande parte dos clientes e a atual realidade do processo comercial da instituição:

Tenho um consórcio imobiliário que não é muito de acordo com o que eu necessito, tenho que pagar um valor todos os meses... Muitas vezes passo dificuldade para pagar... Mas tudo bem. O banco e os funcionários me ajudaram, então quero ajudar eles também.

Entender como uma instituição com sua história e força pode estar construindo uma imagem de que necessita da ajuda dos clientes para prosperar e alcançar seus resultados é algo complicado. Certamente, essa situação não deve estar alinhada aos objetivos que o Estado e os demais acionistas possuem em relação à gestão do relacionamento; também não deve estar de acordo com a definição da necessidade do surgimento da instituição de economia mista para o Estado, conforme a citação de Villareal (1984) utilizada na revisão teórica deste trabalho. Não pode-se chegar à conclusão de que a culpa seja plena da rede de agências, afinal a exigência de atingimento de metas e resultados não é uma situação criada por elas, mas sim pelas diretorias e vice-presidências, afim de que consigam atingir os objetivos de mercado da instituição em um determinado período.

3.2.7 Visão de relacionamento para o futuro

Todos os entrevistados possuem o entendimento e a convicção de que se manterão clientes da instituição, mas o que chama a atenção são os motivos aos quais possuem esse entendimento, como se pode observar em um dos relatos:

O outro banco não tem tanto dinheiro para investir na agricultura, coisa que o Banco do Progresso tem bastante. Além disso, é um banco do governo e que a gente pode confiar.

Outro relato interessante sobre o assunto é o de um entrevistado, cliente da instituição a mais de 40 anos que, graças a uma linha de crédito disponibilizada para sua comunidade, sente-se no dever de se manter cliente da instituição:

Pretendo (continuar cliente). Sabe... em 1976 na minha comunidade a gente não tinha muita infra-estrutura e o Banco do Progresso disponibilizou uma linha de crédito que beneficiou 67 famílias ao financiar um poço artesiano... Lembro que até hipotequei uma área de terra minha para dar garantia ao banco e assim fiquei na responsabilidade de cobrar todos os envolvidos... Pela ajuda que o banco deu para nós naquela época, pretendo continuar sendo cliente até o fim da minha vida.

Como citado em outras partes dessa análise, nesse tópico ficou ainda mais evidente os motivos aos quais os clientes pretendem continuar a se relacionar com a instituição e esse se retém à força da marca e a grande quantidade de recursos disponibilizados por ela para os agricultores.

Em cima de toda a análise feita tendo como referência a entrevista efetuada com os clientes, constata-se que:

- tanto o grau de satisfação e o de fidelização dos clientes estão extremamente vulneráveis, mesmo que possuindo uma avaliação positiva, uma vez que os motivos citados por eles são questões relacionadas à representatividade histórica da instituição como referência quando se necessita de crédito agrícola;
- a atual gestão da carteira de agronegócios não está exatamente alinhada aos interesses do Estado, uma vez que há exigências em desacordo com as premissas de acesso ao crédito por parte da instituição que podem estar dificultando o acesso dos agricultores familiares aos recursos; além disso,

para o acionista privado que vislumbra uma lucratividade a médio e longo prazo, a vulnerabilidade e a exposição de imagem que negócios mal geridos podem trazer para a instituição podem fazer com que ele repense na possibilidade de investir nela; e

- a maneira a qual está sendo disponibilizado o portfólio de produtos da instituição para os clientes tem que ser revista, uma vez que a grande maioria não se sente na necessidade de tê-los, mas possuem o sentimento de que estes só servem para retribuir à instituição a oportunidade que ela deu em acessar o crédito com recursos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como proposta avaliar como está sendo vista a gestão da carteira de agronegócios do Banco do Progresso e de que maneira pode-se analisar como estão sendo geridas, também, as demandas dos dois ramos acionários da instituição: acionista público (Estado) e acionistas privados através da visão dos clientes e da forma de relacionamento destes com a instituição.

Para se alcançar os objetivos propostos, a pesquisa estruturou-se através da abordagem qualitativa, empregando-se o estudo de caso descritivo. Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista com roteiro pré-estabelecido onde foram ouvidos 10 clientes de 3 agências diferentes da instituição, localizados nos municípios de Progresso, Lajeado e Arroio do Meio, todos no estado do Rio Grande do Sul.

Puderam-se observar com esse estudo que a gestão da carteira de agronegócios do Banco do Progresso possui diversos fatores que precisam de uma reavaliação, principalmente na questão de absorver da melhor maneira possível as demandas ligadas ao Estado e aos acionistas privados, uma vez que o cenário formado atualmente não é o ideal para a imagem da instituição, onde, como visto na pesquisa, há um sentimento por parte dos clientes de obrigação, dever e favor em ajudar a instituição e as agências a atingir seus objetivos.

Talvez a melhor alternativa para alterar esse quadro é demonstrar aos clientes que o portfólio de produtos e serviços da instituição possui boa qualidade e podem trazer diversas vantagens e benefícios a eles. Se a instituição almeja realmente a fidelização dos clientes, terá que tomar medidas não somente na rede de agências, mas também em toda sua estrutura, afinal, como até foi demonstrado durante a entrevista com os clientes, é de conhecimento amplo a pressão ao qual os funcionários de agências bancárias sofrem em busca de resultados.

Na questão de fidelização dos clientes, viu-se que, dentre os motivos mais citados pelos que querem manter um relacionamento a médio e longo prazo com a instituição, não está nenhum relacionado àquilo que tange efetivamente as etapas de um processo de fidelização segundo BRONDMO (2001) que cita as fases de

atenção, consentimento, envolvimento e fidelidade: os motivos aos quais há uma fidelização são mais pelo grau de confiança que a história da instituição passa e pela alta disponibilidade de recursos que esta possui, sendo esses motivos extremamente vulneráveis. A instituição tem que mudar suas práticas, afinal há instituições privadas de olho nesse nicho de mercado, que até poucos anos era explorado somente pelo Banco do Progresso.

O presente estudo apresenta como limitação o fato de ter sido realizado somente em três agências bancárias do Banco do Progresso, localizadas em municípios não muito distantes geograficamente, podendo não refletir exatamente a real situação da gestão da carteira de agronegócios da instituição.

Além de uma pesquisa com amostragem maior e mais diversificada regionalmente, sugere-se também que seja feita pesquisas em cima do mesmo tema com foco de análise diferentes, analisando outros atores envolvidos: como funcionários ligados ao planejamento da instituição, acionistas da instituição e pessoas ligadas ao desenvolvimento da política de agronegócio por parte do governo.

Espera-se que a pesquisa e a sugestão proposta possam ter utilidade para que seja feita uma análise por parte da organização e de todos os atores envolvidos, onde seria interessante buscar uma nova estratégia de gestão das carteiras de agronegócio, para que possa atingir todos os objetivos e planejamento da instituição sem trazer conseqüências desgastantes no relacionamento com clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, Ricardo e VEIGA, José Eli (1999) – “Novas Instituições para o Desenvolvimento Rural: o Caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)” – IPEA – **Texto para Discussão n° 641**.
- ALVES, A.A.M., 1988. **Técnicas de produção florestal**. 2ª Edição. INIC, 331 pp.
- BOYD, Westfall & STASCH, **Marketing research: text and cases**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.
- BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 1998.
- BRONDMO, Hans Peter. **Fidelização: como conquistar e manter clientes na era de internet**. São Paulo. Futura, 2001.
- BROWN, Lester R. “**Revolução Agrícola na Ásia**”. In: ARAÚJO e SCHUH (org). **Desenvolvimento da Agricultura: estudos de casos**. São Paulo, Pioneira, 1983, pp. 129-51.
- BURIGO, F. L. **Cooperativa de crédito rural: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?** Florianópolis, PPGAGR/UFSC, Dissertação de mestrado, 1999.
- CHURCHILL, Gilbert. A. e PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. Nossa Comunidade Global. **O Relatório da Comissão sobre Governança Global**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996. p. 2.
- COUTINHO, Marcelo. **Movimentos de mudança política na América do Sul contemporânea**. Porto Alegre, 2007.
- DELGADO, Guilherme C. **Uma metodologia para determinação de preços mínimos**. Brasília, CFP, 1978 (Coleção Análise e Pesquisa, 3).
- DINIZ, Eli. **Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90**. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 38, no 3, 1995. pp. 385-415.
- FEI, John C. H. e RANIS, Gustav. “**Agrarianismo, dualismo e desenvolvimento econômico**”. In: ARAÚJO e SCHUH (org.) **Desenvolvimento da Agricultura: estudos de casos**. São Paulo, Pioneira, 1983, pp. 101-36.

FREIRE, Karine de Mello. **A influência do envolvimento com o produto e do comprometimento com a marca na lealdade à marca.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2005.

GASQUES, José Garcia *et al.* **Texto para discussão nr. 1009 – Desempenho e Crescimento do Agronegócio no Brasil.** Disponível em <http://www.ebah.com.br/artigo-agronegonocio-pdf-a54070.html>, acessado em 21 de Agosto de 2010.

JOHNSON, D. Galé. Forward prices for agriculture. Chicago, University of Chicago, 1947. 259 p. **“Perspectivas da oferta mundial de alimentos”** In: CONTADOR, Cláudio R. Tecnologia e desenvolvimento agrícola. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1975, pp. 267-83.

JORGENSON, Dale W. **Teste de teorias alternativas de desenvolvimento em economia dualista.** In: ARAÚJO e SCHUH (org.). Desenvolvimento da Agricultura: estudos de casos. São Paulo, Pioneira, 1983, pp. 137-52.

JUNG, N. L. **As mudanças no Banco do Brasil na década de 1990: identificação, causas e consequências.** (Dissertação de Mestrado) - Faculdade de Ciências Econômicas, UFRGS, 2004.

KOTLER, PHILIP. **Administração de marketing; análise, planejamento, implementação e controle.** 5. Ed. São Paulo. Altas, 1998.

KOTLER, PHILIP.. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados,** 2 ed. São Paulo. Futura, 1999.

LEWIS, Arthur W. **“O desenvolvimento econômico com oferta ilimitada de mão-de-obra”** In: AGARWALA, A.N. e SINGH, S. P. A economia do subdesenvolvimento. Rio de Janeiro, Forense, 1969, pp. 406-56.

MATTEI, Lauro.. Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF): Concepção, Abrangência e Limites Observados.. In: Encontro da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção, 4, 2001, Belém (PA). **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF): Concepção, Abrangência e Limites Observados.** Disponível em: <http://gipaf.cnptia.embrapa.br/publicacoes/artigos-e-trabalhos/trabalhosbsp3.pdf>. Acessado em 28 de Agosto de 2010

MENDONÇA DE BARROS, José R. **Política e desenvolvimento agrícola no Brasil.** São Paulo, IPE/USP, 1982 (Trabalho para discussão interna, 16/82).

MONKS, Robert A.G.; MINOW, G. Nell. **Power and Accountability** (Blackwell 2004).

PAIXÃO, Renato de Almeida Vargas. **A Evolução e Consolidação das Práticas de Governança Corporativa no Banco do Brasil S.A. entre 1996 e 2006.** 2007. 94f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pú-

blica e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.

POCHMANN, Marcio. Proteção Social na Periferia do Capitalismo: considerações sobre o Brasil, **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, nr. 2, abr/jun. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-8392004000200002&lng=pt&nrm=iso. Acessado em 28 de Agosto de 2010.

RODRIGUES, Roberto. Banco do Brasil – Principal Agente Financeiro do Governo. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, número 4, página inicial 3, Out/Nov/Dez. 2004.

SERRA, Rose M. S. **A questão social hoje**. Revista semestral do programa de Pós-Graduação em Política Social do Departamento de Serviço Social da UNB, Brasília, n.º 6, pg. 133-168, jan/jun 2000.

SOUKI, Omar. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. São Paulo. Harbra, 2006.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing Bancário**. São Paulo. Atlas, 1978.

VIDOTTO, C. A. **Banco do Brasil - Crise de uma empresa estatal do setor financeiro (1964-1992)**. (Dissertação de Mestrado) - IE/Unicamp, 1995.

VILLARREAL, René. **Revista de Economia Política, Vol. 4, nº4, outubro-dezembro, 1984**.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Teoria e Prática da Negociação: política de negociação**. 2º Ed. Ed. José Olympio. Rio de Janeiro, 1988.

APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O presente questionário faz parte do meu trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Através dessa pesquisa, objetivo verificar qual a visão do cliente acerca da gestão e atendimento do agronegócio do Banco do Progresso, nas agências localizadas nos municípios de Arroio do Meio, Lajeado e Progresso. Os dados coletados servirão de subsídio para análise e serão utilizados de forma quantitativa e anônima. Conto com sua colaboração para que essa pesquisa realmente corresponda à opinião do grupo.

Agradeço a colaboração.

Glenyo Renato Perfeito da Silva

Responda as questões abaixo com base na sua percepção e expectativa em relação ao Banco do Progresso.

1. Qual o seu grau de satisfação em relação ao agronegócio do Banco do Progresso?

- Muito Satisfeito Satisfeito Pouco Satisfeito
 Nada Satisfeito

2. Como você considera o método ao qual é apresentado o portfólio de produtos e serviços do banco para você?

3. Você, em algum momento, já se sentiu pressionado a adquirir um produto ou serviço da instituição – como, por exemplo, contratar um seguro, um título de capitalização - a fim de ver sua demanda atendida, mesmo que você não tivesse interesse em adquirir este?

4. Desde o início do seu relacionamento com o banco, você vê este focado em prestar um bom atendimento e atender suas necessidades ou apenas direcionado a gerar resultados para ele?

5. A partir do momento em que você tem sua demanda atendida pela instituição, sente-se inclinado a centralizar todas as suas operações bancárias (recebimentos de valores referentes à comercialização de seus produtos, seguros, aplicações...), nesta instituição ou apenas disposto a honrar seus compromissos já firmados?

6. Você possui algum produto/serviço da instituição que está em desacordo com a sua necessidade? Que você tenha adquirido sem a sua vontade?

7. Você pretende se manter correntista do banco após liquidar todas as suas operações de crédito?

Dados de Identificação

Faixa etária:

- Entre 18 e 25 anos Entre 26 e 35 Entre 36 e 45
 Entre 46 e 55 Mais de 55 anos

Sexo:

- Masculino Feminino

Estado civil:

- Solteiro(a) Casado(a)/União estável Separado(a)/Divorciado(a)
 Viúvo(a)

Escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo

Tempo de atividade na agricultura:

- 1 à 5 anos 5 à 10 anos 10 à 20 anos
 mais de 20 anos

Estrutura Fundiária:

- Própria Familiar Cedida

Produtor:

- Monocultor Policultor

Renda Bruta Anual Familiar:

- Até R\$30.000,00 Entre R\$30.000,00 e R\$100.000,00
 Acima de R\$100.000,00

Cliente Banco do Progresso:

- Há menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos 5 a 10 anos
 Mais de 10 anos

Cliente outros bancos:

- Não Sim, até 2 bancos Sim, mais de 2 bancos