

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESTÁGIO FINAL EM MARKETING**

José Fernando Migot

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS CLIENTES QUE
RECEBEM BENEFÍCIO DO INSS EM UMA AGÊNCIA DA CAIXA E
SÃO TOMADORES DE EMPRÉSTIMO CONSIGNADO**

**PORTO ALEGRE
2008**

José Fernando Migot

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS CLIENTES QUE
RECEBEM BENEFÍCIO DO INSS EM UMA AGÊNCIA DA CAIXA E
SÃO TOMADORES DE EMPRÉSTIMO CONSIGNADO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. José Carlos Fiorioli

**PORTO ALEGRE
2008**

José Fernando Migot

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS CLIENTES QUE
RECEBEM BENEFÍCIO DO INSS EM UMA AGÊNCIA DA CAIXA E
SÃO TOMADORES DE EMPRÉSTIMO CONSIGNADO**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de 2008

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ - Instituição: _____

Prof. Dr. _____ - Instituição: _____

Prof. Dr. _____ - Instituição: _____

Prof. Dr. _____ - Instituição: _____

Dedico este trabalho a minha esposa Cristina, minha grande companheira e incentivadora, principal responsável por eu estar colando grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo de caso realizado na agência Rua da Praia da Caixa Econômica Federal e tem por objetivo, identificar o motivo pelo qual clientes da CAIXA que recebem o benefício do INSS na agência Rua da Praia estão contratando empréstimos consignados junto aos concorrentes e, a partir daí, propor um plano de ação para resgatar estes clientes, bem como evitar que os demais clientes venham a contrair empréstimos junto aos concorrentes. Para tanto, foram levantadas algumas hipóteses sobre o que realmente poderia estar acontecendo e para cada hipótese foi proposto um plano de ação. Posteriormente foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório junto ao público-alvo, com o objetivo de compreender melhor o comportamento do cliente e identificar os motivos que o levaram a contrair empréstimo consignado junto ao concorrente. Após a análise dos dados, passou-se a verificar a validade de cada hipótese levantada anteriormente, sendo que uma delas foi plenamente confirmada. A partir de então, foi apresentada uma proposta de ação baseada em um plano de comunicação, com o objetivo de resgatar estes clientes, bem como, evitar que os demais clientes venham a contrair empréstimos junto aos concorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: estudo de caso, comportamento do cliente, plano de ação, plano de comunicação, empréstimo consignado

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	8
1	EMPRESA	10
1.1	SEGMENTAÇÃO NAS AGÊNCIAS DA CAIXA	12
1.2	O SEGMENTO ESSENCIAL DA AGÊNCIA RUA DA PRAIA	16
2	PROBLEMA	17
3	OBJETIVOS	21
3.1	OBJETIVO GERAL.....	21
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
4.1	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	22
4.1.1	Estudo do comportamento do consumidor	22
4.1.2	Processo de decisão de compra	23
4.1.3	Etapas do processo de decisão de compra	24
4.2	SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	26
4.3	COMUNICAÇÃO	28
4.3.1	Identificação do público-alvo.....	29
4.3.2	Determinação dos objetivos da comunicação	29
4.3.3	Planejamento da mensagem.....	30
4.3.4	Seleção de canais de comunicação	31
4.3.5	Seleção da fonte da mensagem.....	31
4.3.6	Coleta do feedback	32
4.4	MARCA.....	32
4.5	SERVIÇOS	33
4.6	CRÉDITO CONSIGNADO DO INSS	34

5	MÉTODO	35
5.1	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	36
5.2	COLETA DE DADOS.....	36
5.3	ANÁLISE DE DADOS	37
6	RESULTADO DOS DADOS COLETADOS	38
7	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	41
7.1	RELACIONAMENTO COM A CAIXA.....	41
7.2	CONFIANÇA NA MARCA CAIXA	41
7.3	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	42
7.4	PROBLEMAS NO ATENDIMENTO	42
7.5	CONHECIMENTO DO CRÉDITO	42
7.6	CONTRATAÇÃO JUNTO AO CONCORRENTE	43
7.7	POR QUE NÃO CONTRATOU COM A CAIXA	43
8	RECOMENDAÇÕES	44
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	48
	ANEXOS.....	50

INTRODUÇÃO

O setor bancário tem larga tradição na economia mundial, sendo de fundamental importância no desenvolvimento sócio-econômico das mais diversas sociedades. A função básica destas instituições é realizar a intermediação financeira entre aqueles que detêm os recursos monetários e aqueles que necessitam de crédito, possibilitando a troca entre ambos. No decorrer do tempo, a prestação de serviços e a quantidade de produtos ofertados pelo setor bancário foram significativamente ampliados em relação a sua função original, que ainda permanece a mesma. Atualmente o consumidor bancário dispõe das mais diversas linhas de crédito que incluem empréstimos pessoais, cheques especiais, cartões de crédito, empréstimos habitacionais, além de uma gama de produtos para suprir suas necessidades tais como seguros, previdência privada, contas correntes, cobrança bancária e investimentos financeiros, que diferem muito pouco entre uma instituição e outra. Algumas instituições possuem ainda funções e funcionamento específicos, como é o caso dos bancos públicos como o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal e de algumas cooperativas de crédito.

O sistema financeiro nacional é regulamentado e normatizado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que atua em conjunto com o Banco Central do Brasil (BACEN), responsável pela implementação e fiscalização das políticas públicas. O sistema financeiro nacional tem em sua composição bancos nacionais e estrangeiros, caracterizados como bancos comerciais, múltiplos, caixas econômicas e cooperativas de crédito.

De acordo com os dados divulgados pela Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN, 2008), existem atualmente no Brasil 154 bancos que oferecem seus produtos e serviços através de uma rede de atendimento que está presente em todo território nacional, através de agências, postos de atendimento e correspondentes bancários.

O Brasil é detentor de um dos maiores sistemas financeiros mundiais, devido principalmente a sua grande extensão territorial. Isto fez com que a tecnologia no

setor fosse largamente utilizada, interligando agências bancárias em todo o território nacional. Atualmente todos os municípios brasileiros possuem dependências bancárias.

O setor bancário constitui uma grande parcela do mercado de oferta de bens e serviços e cada instituição financeira necessita buscar constantemente o aumento de sua competitividade frente a seu diversos concorrentes. Dentro desse contexto, os bancos, assim como qualquer empresa, precisam estar muito atentos ao seu mercado consumidor, suas características e necessidades, visando a manutenção e conquista de novos clientes. A competição neste setor é muito intensa, pois os serviços ofertados são bastante semelhantes, sendo o principal diferencial entre as instituições o atendimento prestado ao cliente.

Este trabalho de conclusão de curso de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul tem como tema central o comportamento dos clientes que recebem seu benefício do INSS na Agência Rua da Praia da CAIXA e são tomadores de empréstimo consignado.

São apresentados ao longo deste trabalho informações sobre a empresa, bem como o problema e os objetivos que serão abordados. Além disso, são apresentados também os conceitos teóricos que fundamentarão o desenvolvimento do trabalho e a metodologia a adotada durante a sua realização.

1 EMPRESA

A Caixa Econômica Federal é um banco público, fundado em 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro por Dom Pedro II, criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

A experiência acumulada desde então permitiu que em 1931 a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. E que, em 1934, por determinação do governo federal, assumisse a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis.

Em 1961 as loterias federais começaram a ser operacionalizadas pela CAIXA, representando um importante passo na execução dos programas sociais do governo, já que parte da arrecadação é destinada à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Crédito Educativo e entidades de prática esportiva, dentre outros.

Em 1986, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Também em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores.

Ao longo de sua história, a CAIXA cresceu e se desenvolveu, diversificando

sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional (CAIXA, 2008).

Os principais produtos que a CAIXA opera são:

- caderneta de poupança: consiste em uma conta de depósitos cujo objetivo é poupar recursos.
- conta corrente: é uma conta de livre movimentação utilizada para depósito de recursos que serão utilizados num curto prazo;
- cheque especial: é um limite de crédito colocado à disposição do cliente que possui conta corrente;
- CDC: Crédito pessoal cujas prestações são debitadas na conta do cliente;
- crédito consignado: consiste em um empréstimo cujas prestações são debitadas diretamente no contra cheque do cliente;
- penhor: é um empréstimo com taxas de juros diferenciadas cuja garantia da operação são jóias do cliente que ficam depositadas na CAIXA;
- proger: linha de crédito destinada a professores, profissionais liberais e recém formados para compra de equipamentos profissionais e capital de giro com o objetivo de incentivar a geração de empregos;
- cartão de crédito: linha de crédito destina a financiar as compras dos clientes;
- seguros: Produto destinado a oferecer proteção aos bens do cliente, bem como indenização por morte ou invalidez;
- título de capitalização: Investimento cujo principal atrativo é o sorteio de prêmios em dinheiro;
- fundos de renda fixa: Carteira de investimento cuja composição consiste em títulos

públicos e privados de renda fixa;

- fundos de ações: Carteira de investimento cuja composição consiste em ações das principais empresas que operam na bolsa de valores de São Paulo;

- certificados de depósitos bancários: Investimento que pode ser contratado com taxas de juros pré ou pós fixadas;

- letras hipotecárias: Investimento cuja principal característica é a garantia lastreada em hipoteca de imóveis;

- previdência privada: é um investimento cujo objetivo é garantir um renda futura ao cliente;

- financiamento de material de construção: linha de crédito com taxas e prazos diferenciados com o objetivo de financiar a aquisição de materiais para construção.

- financiamento habitacional: linha de crédito destinada a compra de imóveis residenciais e comerciais;

- consórcio: produto destinado a aquisição de imóveis e automóveis que contempla os clientes com uma carta de crédito no valor do bem através de sorteio ou lance.

Além destes produtos a CAIXA ainda possui linhas de créditos destinadas aos estados e municípios com o objetivo de financiar o saneamento básico e habitações populares. A CAIXA também possui uma linha completa de produtos destinadas a pessoa jurídica como financiamento de equipamentos, capital de giro, desconto de títulos entre outros.

1.1 SEGMENTAÇÃO NAS AGÊNCIAS DA CAIXA

Até meados do ano 2000, a CAIXA mantinha um atendimento setorizado. Existia a bateria de caixas, que permanece até hoje, porém em número bem mais reduzido, o atendimento aos benefícios sociais, o setor comercial, que atendia as demandas de abertura de contas, empréstimos e aplicações tanto da pessoa física quanto da jurídica e o setor habitacional, que tratava de todo o tipo de financiamento

imobiliário.

Neste mesmo ano, começou a ser implementado na empresa o conceito de segmentação, visando implantar preceitos do marketing de relacionamento. Foi verificada a necessidade de segmentar seu público-alvo visando dar tratamento diferenciado de acordo com a possível rentabilidade de cada cliente.

Conforme manual normativo da CAIXA (2000), o modelo inicial de segmentação de clientes tinha por objetivo:

- melhorar o posicionamento no mercado e aumentar a rentabilidade do segmento pessoa física;
- ser reconhecido como o principal banco das micro, pequenas e médias empresas em volume de negócios, por meio de operações eficientes e rentáveis;
- aumentar a venda cruzada de produtos, nivelando a CAIXA a seus principais concorrentes;
- posicionar-se em até 5º lugar na pesquisa da marcas campeãs do mercado financeiro brasileiro;
- garantir baixo custo de distribuição dos recursos de habitação e transferência de benefícios em toda a rede;
- ser o principal captador de recursos, em especial nos produtos fornecedores de *funding* para habitação.

Em 2001, a CAIXA aperfeiçoou este modelo passando então a ter os seguintes objetivos:

- construir e manter base de clientes leais à marca CAIXA;
- unificar e aprimorar a segmentação de clientes;
- definir novos critérios para a formação das carteiras de clientes, agregando dados comportamentais dos clientes às informações relacionadas à renda e volume de negócios;
- manter clientes rentáveis, tendo como diretrizes o fortalecimento e a retenção no longo prazo.

Com a implantação do novo modelo, cada segmento foi dividido em clientes fidelizados, ou seja, aqueles que possuem um número mínimo de produtos que o segmento exige e clientes a fidelizar, que são aqueles clientes que não possuem produtos suficientes para que sejam considerados clientes fidelizados.

Em linhas gerais, a segmentação resultou nas seguintes carteiras de clientes utilizadas hoje, que passaram por algumas reformulações da versão original:

a) Segmento Essencial

É uma carteira de clientes coordenada por um único gerente de relacionamento, independentemente da quantidade de clientes que existam na carteira, que visa atender ao público que possui renda mensal de até R\$ 700,00 (setecentos reais) e volume de aplicações até R\$ 2.000,00 (dois mil reais). Devido ao grande volume da carteira, os clientes recebem um atendimento padrão dos funcionários deste segmento. A rentabilidade individual de cada cliente é baixa, e existe ganho apenas no volume de operações. Neste segmento são comercializados produtos específicos para o público de baixo poder aquisitivo, como contas eletrônicas, seguros de acidentes pessoais e residenciais de baixas coberturas e baixo custo, títulos de capitalização e linhas de empréstimos especiais, como por exemplo, linha de crédito para aquisição de computadores populares e crédito consignado para aposentados e pensionistas do INSS.

Dependendo do porte da agência, o gerente responsável por este segmento acumula as tarefas do atendimento geral da agência, ou seja, atendimento de benefícios sociais, baterias de caixas, penhor e salas de auto-atendimento.

b) Segmento Especial

É constituído por clientes que se enquadram na faixa de renda mensal de R\$ 700,01 (setecentos reais e um centavo) até R\$ 3.000,00 (três mil reais) e volume de aplicações entre R\$ 2.000,01 (dois mil reais e um centavo) e R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

O número de gerentes de relacionamento responsáveis por este segmento depende da quantidade de clientes que a carteira possui, sendo que a cada 3.000 clientes fidelizados ou 18.000 a fidelizar é aberta uma nova carteira que será

administrada por um novo gerente de relacionamento.

Os produtos focos do segmento são o cheque especial, poupança, consignações, empréstimos, cartões de crédito, previdência privada, fundos de investimentos e seguros de vida e residencial.

c) Segmento Preferencial

Atende a um público com renda mensal de R\$ 3000,01 (três mil reais e um centavo) até R\$ 7.000,00 (sete mil reais) e volume de aplicações entre R\$ 20.000,01 (vinte mil reais e um centavo) e R\$ 70.000,00 (setenta mil reais).

A atuação do gerente de relacionamento deste segmento é feita de forma diferenciada em relação aos segmentos anteriores, pois o público deste segmento é diferenciado o que exige um atendimento que demanda um tempo maior.

O número de gerentes de relacionamento responsáveis por este segmento também depende da quantidade de clientes que a carteira possui, sendo que a cada 1.000 clientes fidelizados ou 6.000 a fidelizar é aberta uma nova carteira que será administrada por um novo gerente de relacionamento.

Os produtos focos do segmento são o cheque especial, poupança, cartões de crédito, previdência privada, certificados de depósito bancário, fundos de investimentos, e seguros de vida e residencial.

d) Segmento Personalizado

Tem como objetivo o gerenciamento de clientes com renda mensal acima de R\$ 7.000,00 (sete mil reais) e volume de aplicações acima de R\$ 70.000,00 (setenta mil reais).

O gerente de relacionamento atua de forma a prestar um atendimento individualizado, de alto nível, indicando as melhores opções de investimento, atuando como um consultor em investimentos.

O número de gerentes de relacionamento responsáveis por este segmento, da mesma forma que os dois segmentos anteriores, depende da quantidade de clientes que a carteira possui, sendo que a cada 500 clientes fidelizados ou 2.000 a fidelizar é aberta uma nova carteira que será administrada por um novo gerente de

relacionamento.

Os produtos focos do segmento são o cheque especial, poupança, cartões de crédito, previdência, certificados de depósito bancário, fundos de investimentos, letras hipotecárias e seguros de vida e residencial.

e) Segmento Empresarial

Tem como objetivo aumentar a participação da CAIXA, tornando-a líder de mercado e o primeiro banco neste segmento através da rentabilidade proporcionada pela utilização dos produtos e serviços pelos clientes de diversos portes atendidos pela carteira.

1.2 O SEGMENTO ESSENCIAL DA AGÊNCIA RUA DA PRAIA

O segmento essencial é responsável pelo gerenciamento de contas correntes, poupanças e contas eletrônicas de clientes de baixa renda ou sem renda comprovada, seu público-alvo é composto basicamente por operários da indústria, comerciários, estagiários, aposentados e pensionistas do INSS.

Além do gerenciamento das contas o segmento também é responsável pela concessão de empréstimo direto Caixa (CDC), empréstimo consignado e financiamentos habitacionais.

O gerente do segmento administra uma carteira composta por 21.005 clientes, sendo que 4.346 são aposentados ou pensionistas do INSS representando 20,7% do total da carteira. Para isto conta com uma equipe de quatro funcionários onde um é seu substituto eventual e os demais são técnicos bancários.

2 PROBLEMA

A CAIXA opera basicamente com duas modalidades de crédito destinados a pessoa física, o crédito habitacional e o crédito comercial. O crédito habitacional tem a finalidade de financiar imóveis tanto residenciais como comerciais. Já o crédito comercial é composto por operações em que os recursos emprestados têm destinação específica, como é o caso do Proger, em que os recursos necessariamente devem ser aplicados no projeto apresentado pelo cliente e do Construcard onde os valores são destinados exclusivamente para aquisição de material de construção e por operações em que os recursos não têm destinação específica, onde o cliente tem a liberdade de aplicar os recursos conforme suas necessidades, como é o caso do CDC, da Consignação, do Penhor entre outros.

Dentre as diversas linhas de crédito que a CAIXA possui para atender as necessidades dos mais diversos públicos, o crédito consignado em folha de pagamento destaca-se como sendo um excelente produto tanto do ponto de vista do cliente quanto da empresa. Para o cliente os principais benefícios são: o débito automático das prestações em sua folha de pagamento, que lhe proporciona a tranquilidade de que as parcelas mensais serão pagas em dia e as taxa de juros que são bem inferiores às praticadas nas outras linhas de crédito como por exemplo o CDC ou o cheque especial. Para a CAIXA este produto apresenta baixíssimo índice de inadimplência o que lhe confere uma excelente rentabilidade mesmo praticando taxas de juros mais baixas que em outras linhas de crédito.

O crédito consignado atualmente responde por 72,44% de todas as operações de crédito comercial da CAIXA, o segundo produto com maior participação é o cheque especial com 9,36% seguido do CDC com 6,72%; todas as demais operações respondem por apenas 11,47%, conforme ilustra a figura 1.

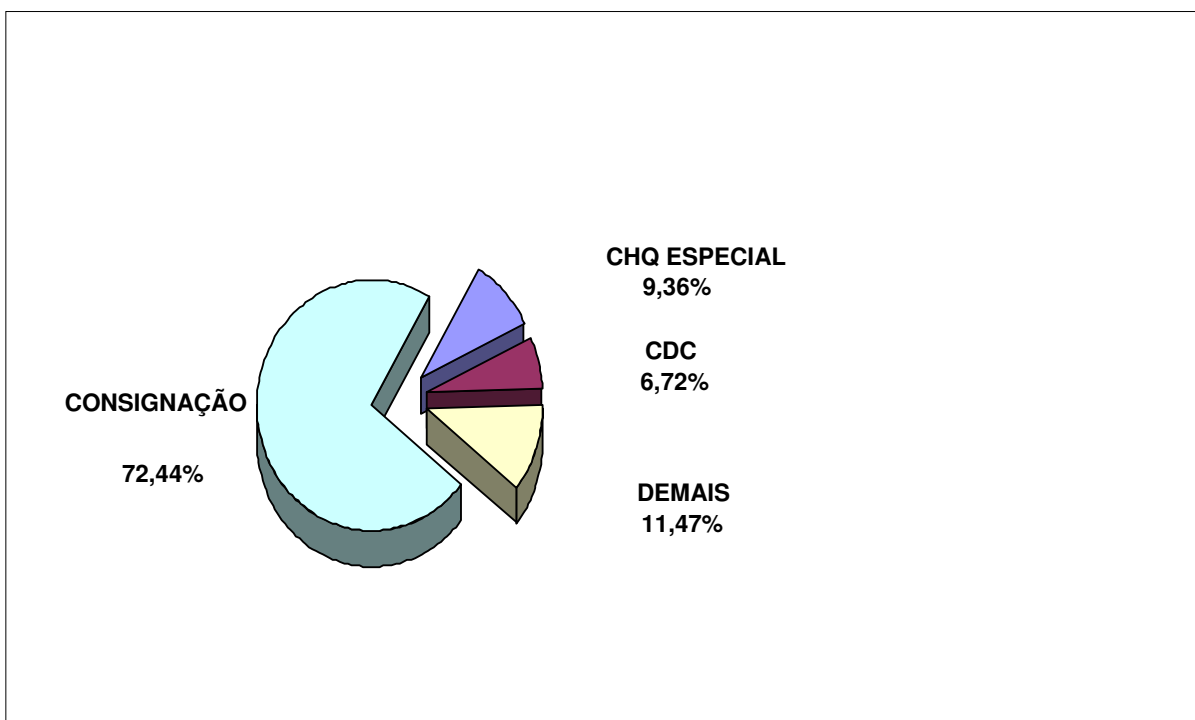


Figura 1 – Operações de crédito comercial

Fonte: CAIXA (2008a)

Na agência Rua da Praia, a representatividade do crédito consignado é semelhante aos índices nacionais apresentados pela CAIXA, representando 71,33% de todas as operações de crédito contratadas na agência (CAIXA, 2008b).

Dentre os convênios de crédito consignado que a CAIXA possui, o que apresenta o maior volume contratado e conseqüentemente maior saldo gerador de receita, é o convênio do INSS, que corresponde a 41,37% do total das operações de crédito consignado da CAIXA, sendo que o segundo maior convênio representa apenas 7,79% do volume total contratado. A figura 2 ilustra a representatividade do crédito consignado do INSS em relação aos cinco maiores convênios de crédito consignado da CAIXA.

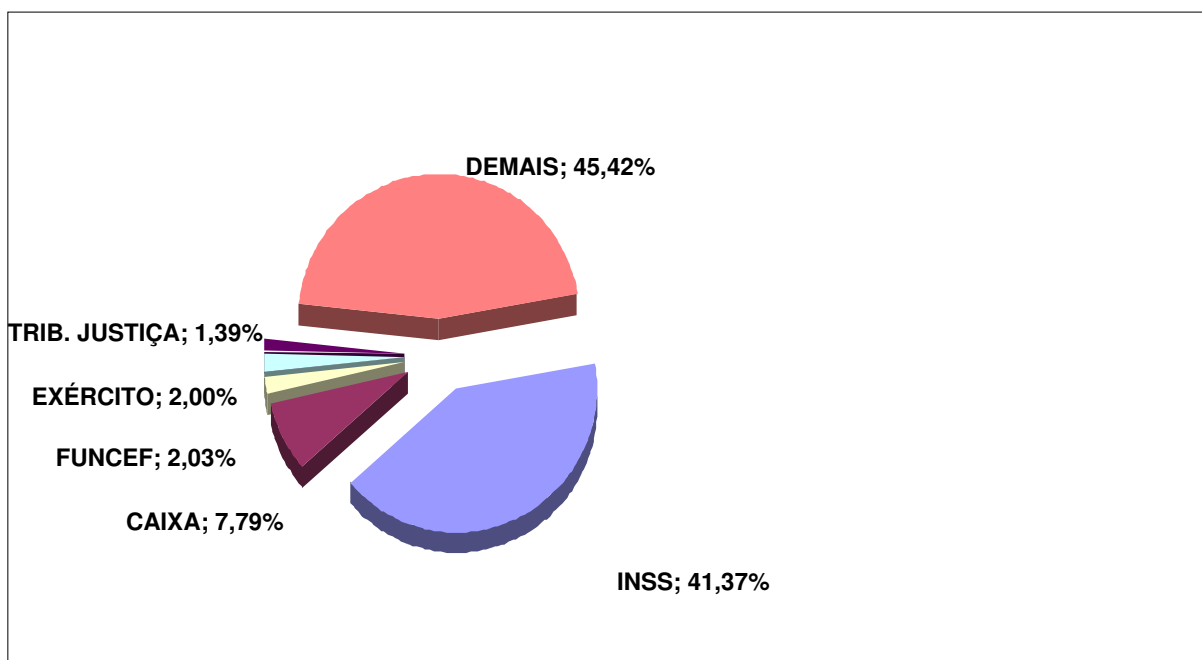


Figura 2 – Operações de crédito consignado

Fonte: CAIXA (2008b)

Na agência Rua da Praia, a representatividade do crédito consignado do INSS também apresenta índices semelhantes aos da CAIXA, representando 39,88% de todas as operações de crédito consignado contratados na agência (CAIXA, 2008b).

A CAIXA possuía em FEV/06, 15,5% do mercado de crédito consignado do INSS e no mesmo período em 2008 passou a contar com 11% (CAIXA, 2008c).

Desta forma, o problema que a CAIXA vem enfrentando é o fato de que clientes tomadores de empréstimo consignado do INSS vêm contratando empréstimos junto aos concorrentes. Este problema é facilmente constatado quando se analisa a documentação dos clientes que procuram a Agência para renovar seus empréstimos. Nesta ocasião, verifica-se que descontos estão registrados em seus comprovantes de renda, e que tais descontos são referentes a empréstimos contraídos junto aos concorrentes.

Esta situação problemática que está sendo enfrentada pela CAIXA como um todo, pois clientes de outras agências também estão tomando empréstimos nos concorrentes, vem afetando principalmente o segmento essencial, através de seu público-alvo para empréstimo consignado que são os aposentados e pensionistas do INSS.

Analisando-se o problema, pode-se entender que ele pode estar ligado às seguintes questões:

h1) o cliente está contratando em condições mais favoráveis, tais como menor taxa de juros ou obtendo um prazo de carência para debitar a primeira prestação;

h2) o cliente está tendo maior comodidade para contratar o empréstimo, como por exemplo, sendo visitado em sua residência ou dispondo de um espaço Vip nas dependências do concorrente;

h3) o cliente reage a formas pró-ativas de abordagem como panfletagem, mala direta e contato telefônico.

As possíveis formas de solução para estes problemas podem ser:

s1) equiparar as condições oferecidas pelo mercado e contatar o cliente comunicando-lhe as novas condições para renovação do empréstimo;

s2) proporcionar ao cliente as mesmas comodidades oferecidas pelo mercado e informar-lhe a respeito das novas comodidades de que ele dispõe para renovar seu empréstimo;

s3) abordar o cliente de forma pró-ativa.

Assim sendo, será realizado um levantamento junto a estes clientes com o objetivo de identificar o motivo que os levou a contratar empréstimos junto aos concorrentes e de acordo com as informações obtidas através da análise das respostas da pesquisa, serão adotadas algumas das soluções sugeridas anteriormente ou propostas outras não previstas que atendem ao objetivo deste estudo.

3 OBJETIVOS

Com base no tema e problema delimitados na seção anterior, apresentam-se os objetivos deste estudo.

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é resgatar o cliente que está operando com os concorrentes e evitar que os demais clientes operem com os concorrentes.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o motivo que leva o cliente a contratar empréstimos junto à concorrência.
- Propor um plano de ação que atenda às necessidades deste cliente.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, serão revistos os principais conceitos teóricos relacionados a este estudo de caso.

4.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor é definido como “atividade mental e física realizada por consumidores domésticos e comerciais que resulta em decisões e ações de pagar, comprar e usar produtos” (SHETH et al. 1999) ou como “as atividades relacionadas com a obtenção, consumo e disposição de produtos e serviços” (BLACKWELL et all, 2001). Desta forma, o estudo do comportamento do consumidor tem como objetivo compreender de que forma os indivíduos agem para tomar suas decisões de compra e todas as variáveis envolvidas neste processo.

4.1.1 Estudo do comportamento do consumidor

Para Parente (2000), o estudo do comportamento do consumidor deve incluir a análise de duas dimensões: *(i)* atividade física - que engloba as atividades observáveis por meio dos sentidos, como visita do consumidor à loja, volume consumido, conversas com o vendedor, pesquisas de preços, degustação ou experimentação de um produto, telefonemas para obter formações, preenchimento de pedido; *(ii)* atividade mental - engloba atividades não visíveis, pois ocorre na mente do consumidor, tais como avaliação de atributos de certo produto ou serviço, desenvolvimento de uma imagem positiva ou negativa para certas lojas, planejamento de compra, decisão sobre quais lojas visitar, lembranças de uma

experiência desagradável de compra entre outras.

4.1.2 Processo de decisão de compra

Para entender como acontecem as decisões de compra, é necessário compreender como os consumidores tomam as suas decisões. Para tanto, deve-se identificar quem toma a decisão de compra, quais são os tipos de decisões envolvidas e quais são as etapas do processo de compra. Neste contexto, Kotler (1998) identifica cinco papéis atribuídos aos consumidores envolvidos no processo de decisão de compra: o iniciador (sugere a idéia da compra); influenciador (seu ponto de vista ou conselhos influenciam na tomada de decisão de compra); decisor (quem decide se deve comprar, o que, como ou onde comprar); comprador (a pessoa que faz a compra); usuário (a pessoa que consome ou utiliza um produto ou serviço).

Entendendo tais papéis, pode-se orientar desde modelagem do produto ou serviço até forma de comunicação e enfoque da mesma sobre o produto ou serviço em questão, enfim, estratégias que se ajustem aos participantes do processo.

Nas compras mais complexas, o número de participantes envolvidos é maior do que na decisão de uma compra diária e simples como um alimento, por exemplo. Kotler (1998) aborda os diferentes comportamentos de compra em quatro classificações: comportamento de compra complexa, comportamento de compra com dissonância reduzida, comportamento de compra habitual e comportamento de compra que busca variedade.

Comportamento de compra complexa: os consumidores estão altamente envolvidos no processo de compra e sabem quais as diferenças entre as opções oferecidas (produtos ou serviços similares de “marcas diferentes”). No caso de produtos caros, o nível de envolvimento é bem maior. Até o momento da compra, o consumidor passa por um processo de aprendizado onde procurará saber o máximo sobre o produto, desenvolvendo crenças e atitudes sobre o mesmo, para depois

poder realizar uma compra tranqüila e consciente de que adquiriu o que melhor atendia às suas necessidades.

Comportamento de compra com dissonância reduzida: mesmo que o consumidor esteja altamente envolvido na compra, neste caso ele percebe pequenas diferenças entre as opções oferecidas no mercado. Desta forma, o consumidor fará pesquisa em várias lojas, mas acabará comprando rapidamente, pois quase não existem diferenças entre as opções encontradas no mercado. Esta decisão normalmente está associada ao preço ou a um algum pequeno diferencial oferecido ao consumidor. Nestes casos, é normal surgirem dúvidas quanto ao produto ou serviço após a compra, uma vez que neste tipo de compra, primeiro ele age e só depois adquire novas crenças a respeito do produto ou serviço.

Comportamento de compra habitual: é um tipo de compra onde os consumidores têm pouco envolvimento na escolha de produtos ou serviços, tendo em vista não existir diferenças entre as marcas disponíveis.

Comportamento de compra que busca a variedade: os consumidores se deparam com produtos de baixo envolvimento, mas com diferenças significativas entre as marcas oferecidas. Frequentemente, os consumidores são obrigados a fazer várias escolhas de marcas. As escolhas ocorrem em função das marcas oferecidas e não pela insatisfação com o produto ou serviço. Não existe uma lealdade à marca.

4.1.3 Etapas do processo de decisão de compra

O processo de compra inicia-se muito antes da compra efetiva e se estende por muito mais tempo após a compra real. Desta forma, torna-se necessário compreender as etapas do processo de decisão.

a) Reconhecimento da necessidade: é o momento em que inicia-se o processo, o consumidor reconhece que tem de adquirir algo para suprir uma necessidade ou resolver um problema. Ele percebe a diferença entre o estado atual

em que se encontra e o estado desejado. As necessidades podem surgir de estímulos internos ou externos. Os internos são necessidades como sede ou fome, por exemplo, já os externos originam-se de uma visão de algo desejado ou de trocas de experiências com alguém sobre determinado produto ou serviço, ou ainda de recomendações.

b) Busca de Informações: após identificar uma necessidade de adquirir algo, o consumidor volta sua atenção às oportunidades e ofertas sobre aquele produto ou serviço que ele deseja e vai em busca de maiores informações. Existem dois tipos de busca por informações: o de atenção elevada (que é um estado moderado de busca, onde o consumidor fica mais atento e receptivo às informações sobre o objeto desejado), e o de busca ativa por informações a respeito do produto (envolvendo busca de material de leitura, informações com pessoas que saibam sobre o assunto). É importante saber quais são as fontes de informações utilizadas pelo consumidor interessado no seu produto ou serviço, pois assim, se pode focar em fornecimento de informação de qualidade exatamente nesta fonte de informação do provável consumidor.

c) Avaliação das alternativas: o modo como os consumidores avaliam as alternativas oferecidas pode variar de cada consumidor ou situação em que eles se encontrem no momento da compra. Para avaliar as alternativas propostas, os consumidores tendem a buscar produtos que satisfaçam suas necessidades, que tragam algum benefício a mais do que o oferecido pelo concorrente e analisam os atributos de cada produto de forma conjunta e não cada um isoladamente. Em muitos casos os consumidores desenvolvem um conjunto de crenças sobre as marcas ou empresas, que nas suas mentes se transformarão em uma imagem em relação ao que está em questão. Estes conjuntos de crenças são variáveis de acordo com as experiências vividas de cada consumidor, cultura e percepções. Neste momento ele define suas preferências com relação às marcas oferecidas no mercado.

d) Decisão de Compra: Os consumidores sofrem duas formas de influência quanto à sua decisão de compra que são a atitude de outras pessoas e fatores imprevistos que podem ocorrer até ou durante o ato da compra, como um problema

de saúde, por exemplo, entre diversas outras situações. O consumidor pode modificar sua decisão de compra devido ao risco envolvido e percebido na operação de compra. Geralmente presente em compras caras, por exigirem maior envolvimento do consumidor. Portanto, deve-se procurar formas de promover os atributos positivos e benefícios adquiridos com o produto com o intuito de diminuir a dúvida e os riscos de não se realizar a venda.

e) Comportamento Pós-Compra: Refere-se a sensação de satisfação e o nível da mesma em relação ao produto ou serviço adquirido. Se positiva esta sensação, a possibilidade de o consumidor voltar a comprá-lo é muito grande, caso contrário, a tendência será de trocar de fornecedor e ter uma nova experiência de compra.

4.2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Para Kotler (2000), a satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Desta forma, se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. Clientes que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudanças. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional, conseqüentemente gera um alto grau de fidelidade do cliente.

Sobre satisfação de clientes, Kotler (2000, p. 62) considera:

Quando os clientes avaliam sua satisfação tendo como critério um elemento do desempenho da empresa -digamos, entrega, a empresa precisa reconhecer que os clientes divergem naquilo que classificam como uma boa entrega. Ela pode significar entrega antecipada, entrega dentro do prazo, entrega do pedido completo e assim por diante. Todavia, se a empresa tivesse que pesquisar cada elemento detalhadamente, os clientes se deparariam com um enorme questionário. A empresa deve ainda se conscientizar de que dois clientes podem se dizer "altamente satisfeitos" por motivos diferentes. Um pode ser aquele tipo de pessoa que sempre está satisfeita e o outro pode ser aquele tipo difícil de satisfazer, mas que está satisfeito na ocasião.

Para Reichheld, (1996), apenas a satisfação não é garantia de fidelidade do cliente, pois alguns estudos demonstraram que entre 60 a 80% dos consumidores que estavam satisfeitos trocaram de fornecedor antes que a nova pesquisa de satisfação fosse realizada. Para esse autor, é necessário a adoção de um processo de avaliação de pós-consumo no qual o objetivo das empresas deve ir um pouco mais adiante e oferecer além das expectativas dos consumidores.

Para Motta (1999), a mensuração da satisfação é na verdade, uma medida de sentimento, não de cognição. De acordo com esse autor as medidas de satisfação seriam objetivas e subjetivas. As medidas objetivas encontram referências no mundo físico, enquanto as medidas subjetivas atribuem ao consumidor a tarefa de revelar seu nível de percepção. As medidas subjetivas são mais relevantes para entender certos comportamentos do consumidor, já que possuem uma dimensão além do estritamente racional. O consumidor avalia os conceitos pelos seus sentimentos, o que é essencialmente o conceito de satisfação.

4.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação envolve os nove elementos mostrados na figura 3:

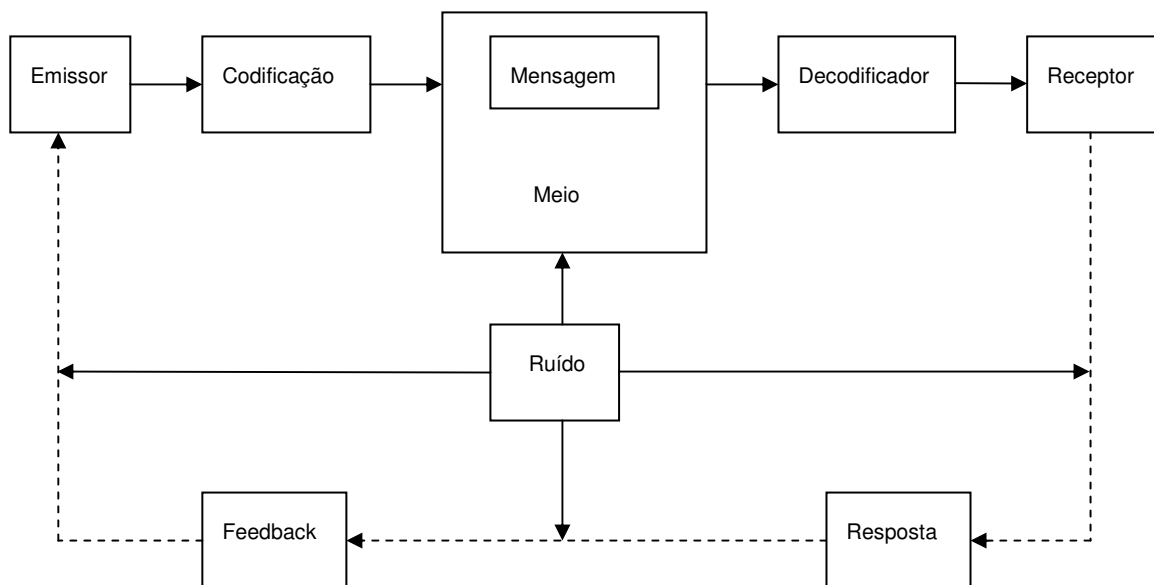


Figura 3 – Elementos da comunicação

Fonte: Kotler e Armstrong (1991, p.319)

Dois elementos são a parte mais importante da comunicação – o emissor e o receptor. Outros dois são as ferramentas de comunicação mais importantes – a mensagem e o meio. Quatro são as funções de comunicação mais importantes – codificação, decodificação, resposta e *feedback*. O último elemento é o ruído do sistema. Estes elementos são definidos abaixo:

- emissor: a parte que emite a mensagem para outra parte;
- codificação: o processo de transformar o pensamento em forma simbólica;
- mensagem: o conjunto de símbolos que o emissor emite;
- meio: os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor até o receptor;

- decodificação: o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- receptor: a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte;
- resposta: o conjunto de reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;
- *feedback*: a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor; e
- ruído: distorção não-planejada durante o processo de comunicação, que resulta na obtenção de uma mensagem que chega ao receptor diferente da que foi emitida pelo emissor.

4.3.1 Identificação do público-alvo

Para Kotler e Armstrong (1991), o público-alvo se constitui de compradores potenciais dos produtos da empresa, usuários atuais e influenciadores. Pode ser composto de indivíduos, grupos, públicos particulares, ou o público em geral. O público-alvo será fortemente afetado pelas decisões do comunicador sobre o *que* será dito, *como* será dito, *onde* será dito e *quem* irá dizê-lo.

4.3.2 Determinação dos objetivos da comunicação

Segundo Kotler e Armstrong (1991), uma vez que o mercado-alvo tenha sido definido, o consumidor de marketing deve decidir qual resposta o público deseja. O comunicador de marketing necessita saber em qual estado o público-alvo agora se encontra e para qual ele deve ser transportado. A audiência-alvo pode estar em qualquer um dos seis estados de prontidão do comprador – consciência, conhecimento, simpatia, preferência, convicção ou compra.

- Consciência: o público-alvo pode não ter nenhuma consciência do produto

ou organização. Se a maior parte do público-alvo não tem qualquer consciência, o comunicador deve tentar criar esta consciência – talvez começando com um simples reconhecimento da marca.

- Conhecimento: o público-alvo pode ter a consciência do produto mas não saber nada além disso. Neste caso, a empresa deve eleger o conhecimento do produto como seu primeiro objetivo de comunicação.

- Simpatia: se o público-alvo tiver uma visão desfavorável do produto o comunicador deve descobrir por que e então desenvolver uma campanha de comunicação para criar sentimentos favoráveis.

- Preferência: o público-alvo pode gostar do produto, mas não preferi-lo a outros. Neste caso, o comunicador deve tentar criar a preferência do consumidor.

- Convicção: um público-alvo pode preferir o produto mas não desenvolver uma convicção quanto à sua compra. O trabalho do comunicador é criar a convicção de que comprar o produto é a coisa certa a se fazer.

- Compra: finalmente, alguns membros do público-alvo podem ter a convicção mas não chegam a fazer a compra. O comunicador deve levar estes consumidores a dar o passo final. As ações podem incluir oferecer o produto por um preço baixo, oferecer um prêmio ou deixar que os consumidores experimentem o produto durante um período limitado.

4.3.3 Planejamento da mensagem

De acordo com Kotler e Armstrong (1991), tendo o comunicador definido a resposta desejada por parte do público, passa então a desenvolver uma mensagem eficaz. Ao elaborar a mensagem, o comunicador de marketing deve resolver três problemas: o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizê-lo logicamente (estrutura da mensagem) e como dizê-lo simbolicamente (forma da mensagem).

4.3.4 Seleção de canais de comunicação

Segundo Kotler e Armstrong (1991), o comunicador deve agora selecionar os canais de comunicação. Existem dois amplos tipos de canais de comunicação – pessoais e impessoais.

Canais de comunicação pessoal: duas ou mais pessoas se comunicam entre si. Eles podem se comunicar face-a-face, pessoa para o público, por telefone ou pelo correio. Os canais de comunicação pessoal são eficientes porque permitem apelo e *feedback* diretos.

- Canais de comunicação impessoal: são o meio que transmite mensagem sem contato ou interação pessoal. Eles incluem a mídia, atmosfera e eventos.

- Mídia: a principal mídia é composta pela imprensa (jornais, revistas, mala direta), a mídia eletrônica (radio, televisão, internet) e a mídia visual (*out-doors*, cartazes, posters).

- Atmosfera: são ambientes projetados que criam ou reforçam as inclinações do comprador em favor de um produto (escritórios de advogados, agências bancárias).

- Eventos: são ocorrências projetadas para comunicar mensagens para o público-alvo. Os departamentos de relações públicas providenciam entrevistas coletivas para a imprensa, grandes inaugurações, turnês públicas e outros eventos para se comunicarem com públicos específicos.

4.3.5 Seleção da fonte da mensagem

Para Kotler e Armstrong (1991), o impacto da mensagem sobre o público-alvo também é afetado pela maneira como o público vê o emissor. Os três fatores que aparecem com maior frequência como fatores que conferem credibilidade a uma fonte são especialização, confiabilidade e simpatia.

- Especialização: é o grau em que o comunicador parece ter a autoridade necessária para apoiar o anúncio.
- Confiabilidade: está relacionada a quão objetiva e honesta a fonte aparenta ser.
- Simpatia: é o quão atrativa a fonte é para o público; as pessoas gostam de fontes que são bem humoradas, sinceras e naturais.

4.3.6 Coleta do *feedback*

De acordo com Kotler e Armstrong (1991), após enviar a mensagem, o comunicador deve descobrir seu efeito no público-alvo. Isto envolve descobrir se o público recebeu a mensagem, quantas vezes ele a viu, de quais pontos ele se lembra, como ele se sentiu a respeito da mensagem e suas atitudes presentes e passadas acerca do produto e da empresa. O comunicador também deve mensurar o comportamento resultante da mensagem – quantas pessoas compraram um produto, falaram com outros a respeito dele ou visitaram a loja.

4.4 MARCA

A American Marketing Association (apud KOTLER, 2000, p. 426) define marca como “um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação destes elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência”. Assim, uma marca é uma promessa de que a empresa oferecerá uma série de atributos e benefícios aos seus compradores. Ela é uma das fontes de informações fundamentais que clientes utilizam para simplificar escolhas e reduzir riscos de aquisição.

É de fundamental importância a compreensão de que a marca é mais

intangível do que tangível, tendo em vista que um determinado consumidor pode ter sensações, experiências e percepções diferentes de outro consumidor sobre a mesma marca.

De acordo com Kotler (1998), uma marca pode ter até seis níveis de significado, que podem ser diferentemente percebidos pelos clientes:

- atributos;
- benefícios;
- valores;
- cultura;
- personalidade; e
- usuário.

A existência de marcas oferece às empresas uma série de vantagens: proteção legal aos aspectos exclusivos dos produtos, auxílio na segmentação de mercados, criação de grupos de clientes fiéis, fortalecimento da imagem corporativa, dentre outras.

4.5 SERVIÇOS

Para Parente (2000), deve-se atentar a algumas características peculiares que influenciam o comportamento do consumidor quando se trata de serviços. Diferentemente de produtos, a natureza intangível dos serviços torna muito difícil o processo de comparação e seleção de alternativas de prestadores de serviços. Em várias situações existe uma dimensão inseparável entre o serviço e o prestador do serviço.

Considerando que os clientes têm uma intensa proximidade e contato pessoal com os prestadores de serviços, estes precisam mostrar competência e sentir prazer no que estão fazendo, para transmitir satisfação aos clientes.

4.6 CRÉDITO CONSIGNADO DO INSS

As normas para a concessão do empréstimo consignado constam da Instrução Normativa do INSS nº 121, de 1º de julho de 2005, acessível no site do Ministério da Previdência e Assistência Social no endereço http://www.mpas.gov.br/docs/pdf/IN_121_2005.pdf.

Entre as normas, consta a obrigatoriedade das instituições financeiras informarem previamente ao titular do benefício o valor total financiado, a taxa mensal e anual de juros, acréscimos remuneratórios, moratórios e tributários, o valor, número e periodicidade das prestações e a soma total a pagar por empréstimo, financiamento ou operação de arrendamento mercantil. É vedada a contratação de empréstimos por telefone. Desde 15 de maio de 2006 está proibida a cobrança da Taxa de Abertura de Crédito (TAC). O valor das prestações não pode ultrapassar 20% do valor da aposentadoria ou pensão recebida pelo beneficiário, excluído o limite do cartão de crédito fornecido por algumas instituições financeiras. O prazo máximo para quitação do empréstimo é de 60 meses. O beneficiário não está obrigado a obter empréstimo no banco em que recebe o pagamento, podendo optar pela instituição financeira que lhe ofereça as melhores condições.

São admitidos apenas contratos feitos pessoalmente junto à instituição financeira ou por meio do cartão magnético e uso da senha eletrônica. As instituições financeiras são obrigadas a manter a documentação comprobatória do empréstimo por cinco anos.

5 MÉTODO

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

As aplicações dos estudos de caso se dão em estudos organizacionais e gerenciais, pesquisas na área política, em administração pública, pesquisa de planejamento regional e municipal, supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais (Yin 2001). De acordo com esse autor, é necessário identificar o tipo de estratégia de pesquisa mais adequada a ser utilizada em cada estudo. Para responder as questões “como” e “por que”, focando eventos contemporâneos que não exigem controles sobre eventos comportamentais, a melhor estratégia é o estudo de caso. Assim sendo, será utilizada esta estratégia para verificar “como” o cliente está contratando empréstimo consignado junto à concorrência e “por que” não está contratando com a Caixa.

O caráter exploratório é devido ao fato de que não se dispõe de informações suficientes para compreender plenamente o problema.

A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2001), proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística.

5.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

As informações foram coletadas através de entrevistas com os clientes que recebem benefício do INSS na Agência Rua da Praia e possuem contrato de empréstimo consignado junto à concorrência.

O critério da definição da amostra foi a conveniência, desta forma, foram entrevistados os clientes que procuraram o Segmento Essencial da Agência Rua da Praia, por qualquer motivo, durante o período de 1º a 31 de março de 2008 e que se enquadraram na condição anterior.

O período definido para a coleta dos dados levou em consideração o fato de que o mês de março é o primeiro mês do ano que apresenta uma freqüência normal de clientes na Agência, tendo em vista que nos meses de janeiro e fevereiro muitos clientes costumam veranejar no litoral. A razão de ter sido definido o mês completo de 1º a 31 teve como objetivo abranger todo o período de pagamento dos beneficiários do INSS, período este em que é verificado o maior fluxo do público-alvo na Agência, sendo que os benefícios de final 1 a 5 são pagos nos primeiros cinco dias úteis do mês e os benefícios de final 6 a 0 são pagos nos últimos 5 dias úteis.

5.2 COLETA DE DADOS

Foi elaborado um roteiro (ANEXO I), para estruturar a entrevista direcionando as informações para os aspectos a serem considerados no trabalho para a caracterização do comportamento do cliente.

Os referidos dados foram coletados através da anotação dos pontos principais durante a entrevista. Para tanto, foi utilizado o maior número possível de questões com respostas pré-codificadas.

A coleta de dados junto aos clientes foi realizada de acordo com o cronograma previsto anteriormente.

5.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados por grupos de categorias, com o objetivo de identificar-se os principais motivos pelos quais os clientes estão contratando empréstimos junto à concorrência. A partir disso, foi proposto um plano de ação baseado em um plano de comunicação com a finalidade de resgatar estes clientes e atuar de forma pró-ativa sobre os demais clientes com o objetivo de evitar que venham a contratar empréstimos junto aos concorrentes.

6 RESULTADO DOS DADOS COLETADOS

De acordo com o critério da definição da amostra, foram entrevistados vinte e dois clientes e os dados coletados apresentaram os resultados abaixo descritos.

- Tempo que recebe o benefício na CAIXA.

Todos os entrevistados recebem o benefício na CAIXA há mais de três anos.

- Banco de relacionamento principal.

Dezenove clientes utilizam a CAIXA como banco de relacionamento principal ou único banco, os outros três clientes que possuem outro banco como relacionamento principal informaram que a razão para não utilizarem a CAIXA como banco principal é o fato de que utilizam produtos que a CAIXA não possui similar.

- Confiança na marca CAIXA.

Dez entrevistados disseram que confiam mais na CAIXA do que em outras instituições financeiras e doze clientes responderam que têm a mesma confiança na CAIXA que em outras instituições financeiras.

- Grau de satisfação do atendimento.

Nove clientes declaram estar muito satisfeitos com o atendimento recebido no segmento essencial da agência Rua da Praia, e treze disseram estar satisfeitos com o atendimento recebido.

- Problemas no atendimento.

Apenas três entrevistados citaram problemas no atendimento do segmento essencial da agência Rua da Praia e os três apontaram o mesmo problema: a demora na espera pelo atendimento.

- Sugestões para melhorar o atendimento.

Os únicos clientes que apresentaram sugestões para melhorar o atendimento, foram os mesmos que identificaram a demora na espera como sendo o problema no atendimento, sugerindo a contratação de mais funcionários.

- Como souberam da existência do crédito consignado do INSS.

Esta questão foi a que apresentou a maior variedade de respostas, totalizando nove repostas diferentes. Oito pessoas informaram que tomaram conhecimento da existência do crédito através dos atendentes e gerentes da CAIXA, dois clientes receberam mala direta da própria CAIXA, dois ficaram sabendo por intermédio de comerciais de TV, outros dois entrevistados tomaram conhecimento através de jornais, um cliente recebeu uma ligação de telemarketing, outro recebeu correspondência do INSS, um outro entrevistado disse ter sido abordado na rua por uma pessoa que estava distribuindo panfletos oferecendo o crédito, outro cliente leu uma mensagem no extrato de sua conta da CAIXA e outra pessoa informou que ficou sabendo por intermédio de um familiar. Três entrevistados não souberam informar como tomaram conhecimento da linha de crédito.

- Por que contrataram o crédito junto ao concorrente.

Esta questão apresentou seis respostas diversas. Oito clientes informaram ter sido abordados pró-ativamente através de mala direta, panfletagem e telemarketing. Cinco clientes disseram ter procurado a CAIXA para contratar o empréstimo mas não puderam ser atendidos pelos seguintes motivos: duas pessoas tinham o benefício vinculado a uma agência do INSS de outro estado da Federação, outros dois já possuíam empréstimo com a CAIXA e não tinham margem consignável disponível e um cliente estava com o CPF em situação irregular junto à Receita Federal. Quatro entrevistados contrataram o empréstimo na concorrência devido à indicação de amigos ou familiares, outros três informaram que obtiveram maior agilidade na liberação do crédito, dois clientes relataram que tomaram empréstimo no concorrente por conveniência, um devido à existência de um correspondente bancário em seu local de trabalho e o outro por ter sido abordado em casa.

- Taxa de juros contratada com o concorrente.

Apenas um cliente informou que a taxa de juros do concorrente era ligeiramente superior a que a CAIXA estava praticando na época, os outros vinte e um entrevistados não souberam informar a taxa de juros contratada.

- Porque não contratou o empréstimo com a CAIXA.

Esta última questão também apresentou seis respostas diferentes. Oito clientes informaram que não contrataram o empréstimo com a CAIXA por terem sido abordados pró-ativamente pela concorrência. Cinco clientes disseram ter procurado a CAIXA mas não puderam ser atendidos pelos seguintes motivos: o benefício estava vinculado a uma agência do INSS de outro estado da Federação; já possuíam empréstimo com a CAIXA e não tinham margem consignável disponível e, o CPF estava em situação irregular junto à Receita Federal. Quatro entrevistados disseram que foram levados por amigos ou familiares para contratar o empréstimo na concorrência. Três pessoas alegaram demora na liberação do crédito por parte da CAIXA. Uma cliente relatou que a agência fica distante de seu local de trabalho e um cliente disse que obteve maior comodidade para contratar junto ao concorrente, pois foi abordado em sua residência.

7 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados foram analisados por grupos de categorias, tendo como objetivo identificar-se os principais motivos pelos quais os clientes estão contratando empréstimos junto à concorrência.

7.1 RELACIONAMENTO COM A CAIXA

Todos os entrevistados recebem o benefício na CAIXA há mais de três anos, o que demonstra que no médio e longo prazo o cliente vem sendo atendido satisfatoriamente em relação a suas expectativas e necessidades. Dentre os clientes que, apesar de receberem o salário na CAIXA, mantêm um relacionamento secundário com o banco, constata-se que a razão para isso não é uma insatisfação com o relacionamento que mantêm com a CAIXA, mas sim a necessidade de usufruir de um serviço oferecido pela concorrência e que a CAIXA ainda não dispõe. Desta forma não verificou-se nenhum problema de relacionamento entre a CAIXA e estes clientes.

7.2 CONFIANÇA NA MARCA CAIXA

A totalidade dos clientes entrevistados declararam que confiam na CAIXA tanto quanto ou mais que em outras instituições financeiras. Neste item também não verificou-se qualquer problema de confiança com relação à CAIXA, pelo contrário, os que declaram que confiam na CAIXA mais que em outras instituições o fizeram com bastante convicção.

7.3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Quanto a satisfação, novamente a totalidade dos clientes entrevistados declararam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o atendimento recebido no segmento essencial da Agência Rua da Praia. Mais uma vez não identificou-se problemas em relação a este item.

7.4 PROBLEMAS NO ATENDIMENTO

O único problema apontado pelos entrevistados foi a demora no atendimento em dias de maior movimento, entretanto, os clientes que apontaram este problema declararam que a demora é compreensível tendo em vista a grande demanda de atendimentos feitos no segmento. Embora os clientes declarem estar satisfeitos com o atendimento recebido é necessário adotar medidas para reduzir o tempo de espera, pois provavelmente negócios estejam sendo perdidos devido a este problema, além disso ao amenizar o problema certamente se contribuirá para aumentar o grau de satisfação dos clientes.

7.5 CONHECIMENTO DA EXISTÊNCIA DO CRÉDITO

A formas como os clientes tomaram conhecimento da existência do crédito consignado do INSS foram as mais diversas, contudo, das oito maneiras de divulgação do crédito identificadas na pesquisa, cinco podem ser adotadas pela Agência sem maiores dificuldades, são elas: divulgação através dos atendentes, envio de mala direta, *telemarketing*, panfletagem, e mensagem através do extrato. Além disto, uma outra forma de divulgação identificada que é a indicação de amigos ou familiares também pode ser influenciada pela Agência através de seus atendentes recomendando aos clientes que divulguem a informação para as

peças de seu relacionamento. Portanto, mesmo a Agência não tendo condições de adotar todas as formas de divulgação identificadas, ainda assim, é possível adotar um plano de ação bastante eficaz para fazer com os clientes tomem conhecimento da existência desta linha de crédito.

7.6 CONTRAÇÃO JUNTO AO CONCORRENTE

Das cinco razões identificadas nas entrevistas, pelas quais os clientes contrataram o crédito junto ao concorrente, três podem ser influenciadas pela Agência, são elas: abordagem pró-ativa, agilidade na liberação do crédito e indicação de amigos ou familiares. Embora não esteja ao alcance da Agência atuar em todas as razões que levaram o cliente a contratar a operação junto ao concorrente, ainda assim será possível adotar medidas para amenizar a ação dos concorrentes.

7.7 POR QUE NÃO CONTRATOU COM A CAIXA

O motivos que levaram o cliente a não contratar o empréstimo com a CAIXA foram os mesmos que o levaram a contratar com o concorrente, portanto ao adotar medidas para amenizar a ação dos concorrentes o número de clientes que passará a contratar com a CAIXA ao invés de contratar com a concorrência deverá aumentar.

8 RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo, como mencionado anteriormente, é resgatar os clientes que estão contratando o empréstimo consignado do INSS junto aos concorrentes e evitar que os demais clientes venham a contratar empréstimo nos concorrentes, para tanto quando da descrição do problema levantou-se três hipóteses do que poderia estar ocorrendo. Neste momento, após a análise dos dados coletados, tem-se condições de verificar a validade destas hipóteses.

- Primeira hipótese: o cliente está contratando em condições mais favoráveis, tais como menor taxa de juros ou obtendo um prazo de carência para debitar a primeira prestação.

- Avaliação: em nenhum momento identificou-se qualquer informação que pudesse confirmar esta hipótese, muito pelo contrário, pois verificou-se que a taxa de juros não é um fator relevante para o público pesquisado, tendo em vista que nenhum entrevistado soube informar qual a taxa de juros que contratou junto ao concorrente.

- Segunda hipótese: o cliente está tendo maior comodidade para contratar o empréstimo, como por exemplo, sendo visitado em sua residência ou dispondo de um espaço Vip nas dependências do concorrente.

- Avaliação: a informação que mais se aproxima desta hipótese partiu de um único entrevistado que informou ter sido visitado em sua residência por pessoas que ofereciam produtos que poderiam ser adquiridos parceladamente através de débito das prestações diretamente em seu benefício do INSS. Esta informação não é suficiente para confirmação da hipótese, tendo em vista tratar-se de uma prática condenada pelo próprio INSS que já identificou este tipo de ação, conforme notícia publicada em seu site (ANEXO II), onde estelionatários contraem empréstimos junto ao INSS sem o conhecimento do beneficiário. A hipótese de contratar o empréstimo na residência do beneficiário fica definitivamente descartada, conforme recomendação do INSS, em seu site, para que o beneficiário procure diretamente a instituição financeira quando desejar contratar o empréstimo.

- Terceira hipótese: o cliente reage a formas pró-ativas de abordagem como panfletagem, mala direta e contato telefônico.

- Avaliação: esta hipótese foi plenamente confirmada, sendo que oito dos vinte e dois entrevistados informaram que contrataram o crédito junto ao concorrente por terem sido abordados de forma pró-ativa.

Após a análise dos dados coletados, podemos concluir que o Segmento Essencial da Agência Rua da Praia não apresenta problemas de relacionamento com os clientes público-alvo das consignações do INSS e que estes clientes também estão satisfeitos com o atendimento dispensado pelo segmento, além disto, verificou-se que os clientes têm confiança na CAIXA, diante deste contexto favorável e com base na análise das hipóteses anteriores, recomenda-se as seguintes ações para resgatar os clientes que estão contratando o empréstimo consignado do INSS junto aos concorrentes, bem como, evitar que os demais clientes que ainda não contraíram empréstimos com os concorrentes venham a fazê-lo:

- enviar mala direta aos clientes e posteriormente fazer contato telefônico oferecendo-lhes o crédito;

- distribuir panfletos, divulgando a linha de crédito, em todos os setores da agência que atendem o público-alvo;

- emitir mensagens nos extratos, nos dias de pagamento dos benefícios do INSS, oferecendo a linha de crédito;

- treinar os atendentes no que diz respeito a fazerem com que os clientes divulguem a existência desta linha de crédito para as pessoas de seu relacionamento; e

- criar uma triagem dos clientes que procuram o Segmento Essencial da Agência Rua da Praia com o objetivo de identificar aqueles que desejam contratar empréstimos para que possam ser atendidos de forma mais ágil, evitando-se, desta forma, que acabem indo contratar junto ao concorrente.

Um dos motivos que levaram os clientes a contratar empréstimos junto aos concorrentes foi a agilidade na liberação do crédito, entretanto, este problema já foi

solucionado pela CAIXA quando da dispensa da avaliação de risco de crédito para os clientes tomadores de empréstimo consignado do INSS, portanto, com uma triagem eficiente aliada a dispensa da avaliação de risco de crédito o processo deverá ficar ágil o suficiente para que o problema não se repita.

Finalmente, entende-se ser possível reduzir significativamente este problema atualmente enfrentado pela CAIXA, desde que se criem condições para que as ações aqui propostas sejam efetivamente colocadas em prática.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora este estudo tenha sua abrangência limitada ao Segmento Essencial da Agência Rua da Praia, pode-se observar, ao longo das entrevistas, que o problema enfrentado pela Agência Rua da Praia também vem sendo enfrentado por outras agências de Porto Alegre e região metropolitana, pois clientes de outras agências que foram atendidos no Segmento Essencial da Agência Rua da Praia também apresentavam descontos de empréstimos contraídos em outras instituições financeiras.

Desta forma, seria recomendável que a CAIXA analisasse se a abrangência do problema é nacional e em caso afirmativo, adotasse as medidas recomendadas neste estudo, além de outras que não estão ao alcance das agências, como veiculação de comerciais de televisão e anúncios em jornais e revistas divulgando a linha de crédito.

REFERÊNCIAS

BACEN, **Banco Central do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 14 abr 2008.

CAIXA, **Caixa Econômica Federal**. Disponível em <<http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: 14 abr 2008.

CAIXA, Caixa Econômica Federal. **Sistema AVGESTÃO**. Brasília: 2008. Disponível em: <www.caixa.gov.br> (acesso restrito). Acesso em: 14 abr 2008a.

CAIXA, Caixa Econômica Federal. **Sistema SIAPI**. Brasília: 2008. Disponível em: <www.caixa.gov.br> (acesso restrito). Acesso em: 14 abr 2008b.

CAIXA, Caixa Econômica Federal. **Comunicação interna 015/08**. Brasília: 2008c (acesso restrito).

FEBRABAN, **Federação Brasileira de Bancos**. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 14 abr 2008.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip, **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG Gary, **Princípios de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1991.

MALHOTRA, Naresh, **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman 2001.

MOTTA, Paulo César. **Serviços**: Pesquisando a Satisfação do Consumidor. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

MPAS, **Ministério da Previdência Social**. Disponível em: <www.mpas.gov.br>. Acesso em: 14 abr 2008.

REICHHELD, Frederick f. Teal, THOMAS. Schiros, SILVA Düssel. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucro e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman 2001.

ANEXO I

Roteiro para entrevista com os clientes

→ Perguntas introdutórias

A quanto tempo é cliente da CAIXA?

- a menos de um ano
- entre um e três anos
- mais de três anos

Em qual banco é mantido o maior número de operações e porque?

→ Relação de confiança com a marca CAIXA

O cliente confia na CAIXA?

- mais do que em outras instituições financeiras
- tem a mesma confiança que em outras instituições financeiras
- tem menos confiança na CAIXA que em outras instituições financeiras

→ Grau de satisfação

No geral, o cliente está satisfeito com o atendimento prestado pelo segmento?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

Quais os principais problemas no atendimento?

Quais sugestões daria para melhorar o atendimento?

→ Com relação ao crédito consignado do INSS

Como ficou sabendo da existência da linha de crédito?

Por que contratou o empréstimo junto ao concorrente?

- obteve melhores taxas
- Obteve carência para pagar a primeira prestação
- obteve maior comodidade
- foi abordado pró-ativamente
- outros motivos

Detalhar as respostas acima:

Qual a taxa de juros contratada?

Por que não contratou com a CAIXA?

- Desconhecia a linha de crédito
- Desconhecia a possibilidade de renovação do empréstimo
- Procurou a CAIXA mas não foi atendido (Detalhar)
- Outros motivos (Detalhar)

ANEXO II

SEGURANÇA: INSS alerta população sobre ação de atravessadores

Todos os serviços da Previdência Social são gratuitos

De São Paulo (SP) - A Previdência Social alerta seus segurados para que não se utilizem o trabalho de intermediários para ter acesso aos serviços e benefícios previdenciários. Isso porque os intermediários cobram taxas ilegais por serviços gratuitos, prometendo obter facilidades no INSS, acelerar o andamento de processos e entrar com pedidos de revisão de valores.

Em muitos casos, a população procura intermediários para fazer um simples pedido de aposentadoria, auxílio-doença ou amparo assistencial. Ao contratar um atravessador, a pessoa acaba pagando por serviços gratuitos e correndo riscos, uma vez que o INSS não se responsabiliza por documentos entregues a terceiros.

A Previdência também informa que não tem funcionários autorizados a procurar os segurados em suas casas para aumentar valor de benefícios, regularizar débitos, requerer revisões e recursos, requerer aposentadorias, pensões e auxílios, por exemplo. Outro alerta do INSS é no sentido de que o trabalhador nunca forneça seus dados a desconhecidos, para evitar o risco de ter o seu benefício fraudado ou ser envolvido em operações ilegais.

Para que isso não ocorra, o segurado nunca deve fornecer seu cartão magnético ou senha do banco a terceiros. O mesmo cuidado as pessoas devem tomar com o número do seu benefício, de seus documentos e com seus dados pessoais. Em muitos casos, os estelionatários se utilizam dessas informações para conseguir, por exemplo, obter empréstimos bancários consignados sem autorização do aposentado ou pensionista. (ACS/SP)