

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Wilson José Domingos**

**CONVÊNIOS DE FOLHA DE PAGAMENTO:  
DIFICULDADES NA FIDELIZAÇÃO DOS NOVOS CLIENTES  
ADQUIRIDOS VIA CONVÊNIOS**

Porto Alegre  
2009

**Wilson José Domingos**

**CONVÊNIOS DE FOLHA DE PAGAMENTO:  
DIFICULDADES NA FIDELIZAÇÃO DOS NOVOS CLIENTES  
ADQUIRIDOS VIA CONVÊNIOS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Pinheiro

Porto Alegre  
2009

**Wilson José Domingos**

**CONVÊNIOS DE FOLHA DE PAGAMENTO:  
DIFICULDADES NA FIDELIZAÇÃO DOS NOVOS CLIENTES  
ADQUIRIDOS VIA CONVÊNIOS**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:  
Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

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

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

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

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. Ivan Pinheiro

## RESUMO

A redução dos spreads obtidos pelas Instituições Financeiras fez com que se acirrassem as disputas pela fidelização e manutenção dos clientes existentes e pela conquista de novos clientes. Buscando aumento de base e expansão dos negócios, os Bancos vêm firmando convênios de Folha de Pagamento com empresas privadas, entidades e órgãos do governo. A grande dificuldade encontrada está na fidelização dos clientes adquiridos que já se encontram fidelizados em outra instituição financeira, onde mantêm sua movimentação e concentram seus produtos bancários.

O objetivo do trabalho é buscar identificar os principais motivos apresentados pelos clientes servidores do Governo do Estado do Paraná, cuja folha de pagamento foi transferida para o Banco do Brasil em Novembro/2005, para resistência na mudança de Banco ou na aquisição dos produtos por ele oferecidos, uma vez que se observa que uma parte dos servidores continuam transferindo seus proventos para o antigo Banco detentor da Fopag, utilizando a atual conta apenas como conta de passagem.

A pesquisa foi realizada junto a uma fração da população representada pelos clientes servidores do Estado com movimentação junto à agência Universidade/Curitiba. O método utilizado foi o de amostra por julgamento, sendo consultados clientes já identificados como não utilizadores dos produtos do Banco, que ainda estão transferindo seus recursos para outra instituição.

Foi aplicado questionário junto aos servidores com perguntas objetivas buscando identificar os problemas ocorridos no relacionamento com o Banco e o que pode ser feito para melhorá-lo, sendo aplicado com contato direto com os clientes, pessoalmente ou via telefone.

Com base nas respostas dos clientes ao questionário, foi possível identificar alguns pontos que merecem atenção especial no relacionamento junto ao público-alvo da pesquisa, os servidores do Governo do Estado, como a necessidade de maior contato junto à esses clientes e um maior preparo dos funcionários responsáveis pelo atendimento, principalmente os que se relacionam com maior frequência com eses clientes.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO-----	05
1.1	PROBLEMÁTICA -----	05
1.2	OBJETIVOS -----	07
1.2.1	OBJETIVO PRINCIPAL -----	07
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS -----	07
2	REVISÃO DE LITERATURA -----	09
2.1	O CLIENTE -----	09
2.2	MARKETING -----	11
2.2.1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING -----	12
2.3	CUSTOS DE MUDANÇA -----	13
2.4	CONFIANÇA -----	15
2.4.1	A CONFIANÇA EM TROCAS RELACIONAIS COM CONSUMIDORES	
FINAIS	-----	16
2.4.2	CONSEQUÊNCIAS DA CONFIANÇA – LEALDADE -----	17
2.4.3	CONSEQUÊNCIAS DA CONFIANÇA – VALOR-----	19
2.5	CUSTOS DE MUDANÇA X LEALDADE -----	19
2.6	FIDELIZAÇÃO -----	20
2.7	BUSCA DE NOVOS CLIENTES E MANUTENÇÃO DOS ATUAIS---	21
3	METODOLOGIA DE PESQUISA -----	23
3.1	BREVE HISTÓRICO -----	23
3.2	SEGMENTAÇÃO E ATENDIMENTO AOS CLIENTES-----	23
3.3	OBJETO DA PESQUISA-----	24
3.4	MÉTODO ESCOLHIDO PARA PESQUISA -----	25
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS-----	27
5	CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES -----	45
6	BIBLIOGRAFIA -----	49
7	ANEXOS -----	50

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 PROBLEMÁTICA

A economia brasileira vem se estabilizando nos últimos anos, o que permitiu por parte do governo uma redução na taxa básica de juros (SELIC) de 7,00 pontos percentuais – de 19,75% em Maio/2005 para 12,75% em Janeiro/2009. Devido a isto, os bancos se viram obrigados a reduzir as taxas de juros de empréstimos praticadas no mercado e a buscar alternativas para manutenção dos retornos e spreads obtidos anteriormente.

Foi assim que se iniciou uma grande corrida por parte das instituições financeiras em busca de novos clientes, com a utilização de diferentes estratégias para sua conquista e fidelização, tanto pessoas físicas como jurídicas, com a criação de novos produtos e divulgação de produtos já existentes no portfólio da instituição.

Uma das alternativas encontradas foi a conquista de folhas de pagamentos de empresas e órgãos públicos (administração direta e autarquias) e a criação de produtos específicos que atendessem de maneira diferenciada a esses clientes. Neste intuito, grandes bancos entraram na concorrência direta pela conquista de folhas de grandes empresas e governo, com estratégias e atitudes diferenciadas, visualizando uma rentabilidade futura que estes convênios pudessem proporcionar.

Como alternativas de negociação, os bancos têm oferecido vantagens para o empregador e o empregado, como por exemplo: isenção de tarifas, descontos especiais na contratação de seguros diversos, taxas de juros reduzidas para empréstimos com desconto em folha de pagamento, recompensa em forma de pagamento ao empregador, etc., alternativas também buscando a fidelização e conquista dos clientes "adquiridos" na celebração dos convênios.

Porém, a grande dificuldade encontrada pelas instituições financeiras é a efetiva conquista dos novos clientes. Apesar das vantagens oferecidas, grande parte dos clientes se recusam a trocar de instituição, a adquirir os produtos colocados à sua disposição, e permanecem com seu antigo banco utilizando o novo apenas como ponte para crédito de seus proventos. O consumidor bancário, assim como os demais consumidores, levam em conta vários itens que consideram importantes antes de trocar de fornecedor: valor que o cliente atribui aos produtos e serviços, confiança, lealdade para com o fornecedor, custos de mudança, entre outros.

Um grande exemplo desta problemática acontece atualmente no Estado do Paraná onde o Banco do Brasil adquiriu a folha de pagamento do Governo do Estado e está ainda em processo de conquista dos servidores que continuam mantendo suas contas e movimentação financeira no Banco Itaú, antigo detentor do convênio de FOPAG. Já houve grande avanço por parte das agências na fidelização dos clientes, porém ainda existem alguns que se mostram relutantes em trocar de instituição, alegando que o empregador não deveria ter "obrigado" os funcionários a abrirem conta em outro Banco.

Podemos citar como outros exemplos a compra da folha de pagamento da Prefeitura de São Paulo pelo Banco Santander em 2006, e a transferência da folha da Prefeitura de Curitiba do Banco Itaú para o Banco Santander celebrada em 2008 – o Banco Santander pagará um total de R\$ 140 milhões à Prefeitura de Curitiba pela folha de pagamento no prazo de 3 a 5 anos. Em todos os casos há esta dificuldade na conquista dos novos clientes, adquiridos na celebração dos convênios.

Em 05/09/2006 o governo anunciou um pacote de medidas para reduzir juros bancários, entre as medidas apresentadas uma em particular terá grande impacto no assunto tratado neste trabalho - alterações com relação à obrigatoriedade e funcionalidade das contas salário, hoje um produto pouco divulgado pelas instituições por não oferecer retorno financeiro devido ao fato de ser uma conta não tarifada - alterações que entraram em vigor no início do mês de abril/2007. Com relação à convênios já firmados entre bancos e instituições, foi definido pelo Governo as datas para liberação pelos Bancos adquirentes das contas vinculadas a convênios de FOPAG já existentes, com diferentes regras para convênios com o setor público e privado.

O foco do trabalho será buscar através de pesquisa junto aos clientes identificar os principais motivos pelos quais eles não se sentem motivados a trocar de instituição, quais as principais dificuldades encontradas (manutenção das vantagens existentes, atendimento, produtos incompatíveis com suas necessidades) e o que eles consideram importante nas instituições para aceitarem as mudanças "impostas" pelo empregador. Assim sendo, propõem-se como questão de pesquisa :

1) Por que alguns clientes demonstram resistência em migrar sua movimentação financeira para a instituição adquirente de seu pagamento, apesar

das vantagens oferecidas (isenção de tarifas, comodidade, juros diferenciados, etc.)?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

- Identificar os principais motivos e barreiras colocados pelos clientes para a transferência de contas e produtos para a instituição financeira detentora da folha de pagamento.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1) Identificar os clientes da agência que ainda não transferiram sua movimentação para o Banco e verificar junto a eles o porquê da centralização no Banco anterior.

2) Identificar as principais dificuldades apresentadas pela agência em análise para a fidelização dos clientes envolvidos no processo de migração das contas do Governo do Estado.

3) Propor alternativas para conquista de novos clientes com base nos resultados apresentados durante a pesquisa

Após 3 (três) anos de relacionamento com os servidores do Estado, é importante para o Banco identificar quais problemas ocorreram e o que pode ser feito para melhorar o atendimento prestado a esse público diferenciado. Identificar os motivos pelos quais os clientes continuam movimentando seus recursos em sua antiga instituição é de grande importância para que o Banco possa analisar o que foi feito até o momento e buscar melhorias no relacionamento junto a esses clientes. Essa preocupação justifica a realização da pesquisa proposta anteriormente para identificar o que vem ocorrendo na relação Banco x Servidor.

É preciso lembrar que a partir de 2012 os servidores públicos também poderão aderir à livre opção bancária, pela qual se pode optar sobre qual banco o funcionário deseja receber seus proventos, mesmo que o convênio de Folha de Pagamento do empregador seja em outra instituição. Atualmente a livre opção está



disponível apenas para os empregados do setor privado. A necessidade de fidelização dos clientes até esta data é essencial para a manutenção dos recursos dentro da instituição.

O método escolhido para desenvolvimento do trabalho é o método *survey* devido à extensão da população a ser analisada, com coleta de dados via questionário a ser realizado junto à população definida na amostra.

A amostra da pesquisa foi escolhida de forma não-probabilística (intencional), sendo a pesquisa realizada com uma fração da população representada pelos clientes servidores do Estado do Paraná, clientes da agência Universidade/Curitiba.

A desvantagem na escolha deste método de amostragem está em não conhecer o grau em que a amostra é representativa da população de onde foi retirada, isto é, não sendo possível realizar inferências para a população.

Sendo assim, podemos considerar que o método utilizado foi o de amostra por julgamento, onde a opinião do pesquisador sobre a constituição da amostra definiu a população a ser pesquisada.

Devido à amostra escolhida ser representada por clientes de uma mesma agência, foram consultados os clientes já identificados como não utilizadores dos produtos do Banco, que ainda estão transferindo seus recursos para outra instituição.

O trabalho foi elaborado buscando demonstrar em seu contexto alguns conceitos de Marketing que justifiquem a pesquisa realizada, que auxiliem na análise dos dados coletados. Em seu início temos uma análise do cliente, *consumidor*, que tem seus valores pessoais influenciados pela sociedade, que busca satisfazer não somente suas necessidades básicas mas também sua auto-realização.

Em seguida a análise de alguns termos de Marketing que podem auxiliar no desenvolvimento do trabalho – necessidades, produtos, valores, mercado –, e definições que talvez justifiquem o motivo da realização do trabalho, como Custo de Mudança, Confiança, Lealdade, Valores Pessoais, fatores que colaboram para que o cliente se recuse ou não tenha condições de mudar sua postura atual, fatores que somente o próprio cliente tenha condições de identificar.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Antes de nos aprofundarmos no tema de nossa pesquisa, trataremos de assuntos que possam colaborar no desenvolvimento da pesquisa e busca de informações complementares que nos auxiliem no entendimento da postura e atitudes dos clientes que levaram a elaboração da pesquisa.

O objetivo do texto proposto na revisão da literatura é de conseguir embasamento teórico que justifique a dificuldade de se conseguir a mudança por parte do cliente, após identificar seu perfil, suas necessidades e seus anseios, possibilitando identificar quais os custos de mudança para o cliente e quais as alternativas que o Banco do Brasil deve buscar para conseguir a conquista dos novos clientes mantendo o serviço prestados aos atuais.

### 2.1 O CLIENTE

As profundas mudanças ocorridas nas últimas décadas, com a globalização e o avanço da tecnologia alteraram também o comportamento humano impondo novas necessidades.

As pessoas também passaram por mudanças, pois começaram a buscar mais conhecimento, informação, agilidade e iniciativa que repercutiram no aumento do nível de exigência.

O consumidor teve seu perfil alterado, também muda seus hábitos de consumo, lazer, trabalho, comunicação e passa a ser mais bem informado do que no passado e conseqüentemente discernir melhor. Atualmente o cliente tem exigido produtos de alta qualidade, ampla variedade de funções, preços satisfatórios, bom atendimento, produtos personalizados e atenção pessoal.

Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), hoje as pessoas têm mais compromissos e menos tempo, exigindo mais facilidades e agilidade.

Devido à valorização da cidadania, consumidores têm observado atentamente os passos das empresas, suas ações sociais, seus impactos no meio-ambiente, quem são seus fornecedores e seus objetivos

O cliente de hoje tem ido em busca do que melhor possa atender suas necessidades e seu nível de exigência tem aumentado consideravelmente.

Peter Drucker pregava, na década de 1960, que a primeira tarefa de uma empresa deveria ser “criar consumidores” porém atualmente o principal objetivo das organizações tem sido descobrir como consumidores fazem suas escolhas diante de tantas opções de produtos, marcas e preços.

É importante então, perceber o valor que o cliente atribui a produtos e serviços e esta deve ser uma busca constante para as organizações. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

Os consumidores fazem suas escolhas estimando qual oferta entregará o maior valor. E o valor entregue ao consumidor é obtido como a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. O valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço e o custo total do consumidor como o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço. (KOTLER, 1998)

O valor não é sempre o mesmo, porque as pessoas mudam o tempo todo.

Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), atualmente não se vende produto, vende-se valor. Os autores colocam que nos dias de hoje, o valor de uso está desaparecendo, prevalecendo o sinal de valor, isto é, a forma de como o cliente vê determinado produto. Ainda comentam que estudos realizados nos Estados Unidos revelam que 99% dos julgamentos que os clientes fazem a respeito dos produtos que consomem não têm fundamento teórico.

Normalmente, o cliente percebe o valor como um conceito muito mais amplo, relacionado com sua experiência de vida, fantasias e, principalmente, expectativas sobre o produto, criadas pela publicidade ou pelas interações entre ele e o vendedor. Nem sempre o aspecto técnico domina a experiência com determinado produto. Por isso, o que deve predominar para as empresas é o valor, na forma como é percebido pelos clientes.

O cliente é influenciado pelo modo como recebe o serviço e como vivencia a relação. Se uma reclamação for resolvida com resultados satisfatórios para ele, a empresa terá boa qualidade em sua avaliação, mas se o cliente ficar menos satisfeito, ou a obtenção de resultado tiver sido complicada ou demorada, ele irá simplesmente avaliar toda a empresa, seus produtos e serviços como ineficiente e, fatalmente, se sentirá lesado. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

## 2.2 MARKETING

Analisando os textos existentes atualmente podemos observar que vários autores descrevem marketing a sua maneira, de formas detalhadas e complexas. Kotler (1997, p. 2) porém, apresenta a seguinte definição: “Marketing é a entrega de satisfação ao cliente em troca de um dado lucro.”

O objetivo a ser alcançado pela empresa através do marketing é a satisfação de seus clientes. Graças ao processo de evolução do marketing ao longo dos últimos anos os consumidores têm à sua disposição uma infinidade de novos produtos e serviços que surgiram graças à concorrência entre os fornecedores e aos resultados de pesquisas demonstrando os desejos e anseios do consumidor moderno.

Podemos definir marketing como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e que desejam, criando e trocando produtos e valores com outros.” (KOTLER, ARMSTRONG; 1997, p. 3). Para explicar essa definição, precisamos analisar alguns termos importantes:

1. Necessidades, desejos e demandas: necessidades humanas são estados de privação sentida, a classificação mais conhecida é a utilizada por Maslow em sua pirâmide: necessidades físicas, sociais e individuais. Desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pela personalidade individual, uma mesma situação pode gerar desejos diferentes em cada pessoa. Demandas são os desejos respaldados por poder de compra suficiente, que para cada indivíduo pode ser atendido de acordo com sua disponibilidade financeira;

2. Produtos: qualquer coisa (mercadorias, serviços, pessoas, lugares, organizações, atividades e idéias) que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo;

3. Valor, satisfação e qualidade: o valor para o cliente é a diferença entre os valores que o cliente ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto. A satisfação é atendida total ou parcialmente dependendo do desempenho atingido pelo produto em relação às expectativas iniciais do consumidor. A qualidade começa com a necessidade do cliente e termina com sua satisfação.

4. Troca, transações e relacionamentos: troca é o ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em contrapartida, transação consiste na troca de

valores entre as duas partes, e o relacionamento entre as partes é a base para se conseguir transações lucrativas.

5. Mercados: é o grupo de compradores reais e potenciais de um determinado produto. Conhecendo o mercado pode-se desenvolver produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes.

Marketing significa, então, administrar mercados com suas trocas e relacionamentos, com o propósito de criar valor e satisfazer necessidades e desejos, onde consumidor e empresa saiam satisfeitos obtendo o que esperam com a troca de produtos e valores entre si.

### 2.2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Administração de Marketing consiste em administrar a demanda, o que envolve administrar relacionamentos com os clientes.

Para administrar a demanda, as organizações devem descobrir qual o nível ideal esperado para seus produtos, conseguindo equilibrá-la entre os momentos irregulares, em excesso ou até mesmo na sua ausência.

Podemos dizer também que administração de marketing consiste em administrar clientes, com enfoques diferenciados para os clientes antigos (que a empresa deve procurar manter) e os clientes novos (que a empresa deve criar estratégias para atraí-los), desenvolvendo com os dois grupos relacionamentos duradouros.

A organização deve conduzir sua atividade de marketing baseando-se nos conceitos alternativos, desenvolvendo as trocas desejadas com cada mercado-alvo.

Kotler (1997) classifica esses conceitos em cinco grupos: produção, produto, venda, marketing e marketing social. O conceito de produção sustenta que o consumidor prefere produtos que estejam acessíveis e sejam baratos. O conceito de produto sustenta que o consumidor busca qualidade, bom desempenho e novidades, o que supõem que as empresas deveriam inovar sempre. O conceito de venda tem seu foco na oferta de forma agressiva, buscando despertar no cliente a necessidade de aquisição do produto, normalmente utilizado junto a produtos que em geral os compradores não pensam em comprar. O conceito de marketing propõem que deve-se buscar satisfazer a necessidade desejada pelo cliente de forma mais eficaz e eficiente que seus concorrentes. Por fim, o conceito de

marketing social sustenta que além de atender a necessidade do cliente, deve-se manter ou melhorar o seu bem-estar e o bem-estar da sociedade.

A organização deve definir qual dos conceitos utilizará como forma de atingir seus objetivos, tendo em mente principalmente a situação do mercado onde atua ou pretende atuar e a realidade dos clientes consumidores de seus produtos. Assim, não se pode apenas pensar no produto, no cliente ou no mercado, deve-se preocupar em atingir a cada um de maneira que o resultado final seja satisfatório para ambos.

O marketing nas instituições financeiras, assim como em grande parte das empresas prestadoras de serviços pessoais, tem como objetivo criar no cliente a necessidade de aquisição de seus produtos e serviços, buscando despertar suas necessidades sociais e individuais, que podem surgir devido a uma situação pontual (como um empréstimo para financiamento de um veículo) ou temporal (como um seguro de vida ou um plano de previdência).

Nas instituições financeiras o marketing deve ser utilizado como ferramenta essencial na conquista e manutenção dos clientes, juntamente com o desenvolvimento de produtos que atendam à necessidade e aos anseios de cada um, buscando criar junto ao cliente um relacionamento longo e duradouro que estabeleça pontos fortes que dificultem a sua saída e que despertem nele o desejo de continuar fiel à instituição. Alguns desses pontos serão tratados a seguir.

### 2.3 CUSTOS DE MUDANÇA

O cliente mantém-se fiel à instituição financeira enquanto a mesma o estiver atendendo de maneira satisfatória, suprimindo suas necessidades com custos acessíveis e bom atendimento. A partir do momento em que o cliente se sentir insatisfeito com o serviço recebido, ele provavelmente buscará outro fornecedor que o atenda de forma satisfatória.

Conforme mencionado anteriormente, o nível de exigência do cliente tem aumentado consideravelmente. Porém, no caso de instituições financeiras, a mudança pode ser um momento de preocupação ou de incômodo para o cliente. Assim como na maioria dos serviços de grande porte – telefonia, energia, planos de saúde, etc. – o cliente encontra várias barreiras que acabam por obrigá-lo a

permanecer com o atual prestador apesar da insatisfação com relação aos serviços recebidos.

Os custos de mudança acabam impedindo que haja uma maior rotatividade dos clientes junto às instituições financeiras, às quais os mesmos se vêem “presos” pelos serviços utilizados, principalmente os que os bancos consideram como fidelizadores – empréstimos/financiamentos, débito automático, produtos de seguridade, produtos com os quais o cliente precisa tomar algumas providências antes de conseguir seu cancelamento, o que muitas vezes acaba inviabilizando a transação fazendo com que o cliente desista da mudança e aceite a situação da forma como ela se encontra.

Outro ponto considerado um grande custo de mudança para os clientes é o fato de cada banco possuir uma informação especializada na sua base de clientes. Nesse contexto, um cliente que possua uma longa história registrada em um banco e que seja tido como uma boa perspectiva de crédito por parte desse banco, pode ser desconhecido por parte de um outro banco, sendo visto, portanto, como um tomador arriscado.

Esse custo de mudança atua no sentido de aumentar o poder de mercado dos bancos sobre a sua base de clientes, o qual pode se expressar em termos de spreads mais altos entre a taxa de empréstimo e a taxa de captação de recursos; ou em termos de tarifas mais elevadas pelos serviços prestados pelos bancos.

A informação que consta na folha de cheques do cliente referente ao tempo de conta que era um dos grandes impedimentos que os clientes alegavam para mudança de instituição – o comércio dificilmente aceita cheques de clientes com tempo de conta inferior há 6 meses / 1 ano – já pode ser transferida de uma instituição para outra, com a denominação “Cliente bancário desde...”. Isto veio facilitar a troca de Bancos pelo cliente já que a informação o acompanha para a instituição que ele desejar.

Existe um projeto do Governo Federal de se criar um cadastro de “bons clientes”, assim como existe atualmente informações sobre os maus pagadores – SPC, Serasa e outros serviços de proteção ao crédito -, o que diminuiria esse custo de mudança para o cliente e daria maior segurança às instituições.

## 2.4 CONFIANÇA

A dificuldade em não se ter uma única definição para o construto entre as diversas disciplinas motivou Rousseau et al. (1998, p. 395) a proporem uma definição consensual. Para eles, “confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou comportamentos de outro”. Essa definição apresenta duas partes distintas. Na primeira, confiança é relacionada com expectativas (positivas) sobre as intenções e/ou comportamentos do parceiro de trocas. Essa conceituação é focada na crença de uma das partes de que a outra agirá de maneira responsável, evidenciando integridade e que não seja prejudicial à outra parte; esta é a chamada conceituação de confiança baseada na expectativa (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). Na segunda parte, a confiança é relacionada ao parceiro de trocas, aceitando-se a vulnerabilidade contextual; essa definição é a chamada confiança comportamental e refere-se à tendência de ação de uma parte em relação à outra.

A literatura sobre confiança no ambiente de empresas e na relação destas com seus clientes tem por base inúmeros estudos provenientes de diversas áreas do conhecimento, o que gerou variadas definições sobre o que é o construto confiança (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). Por exemplo, enquanto os economistas tendem a ver a confiança como calculada ou institucional, os psicólogos normalmente dividem suas análises de confiança em termos de atributos das partes em uma relação, focando nas cognições que atributos pessoais geram.

Rotter (1967, p. 651) definiu confiança como sendo “a expectativa generalizada mantida por um indivíduo ou um grupo de que a palavra, promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo pode ser confiada”. Já os sociólogos vêem a confiança em propriedades socialmente inseridas nas relações entre as pessoas (ROUSSEAU et al., 1998).

Mesmo havendo divergências sobre a definição do construto confiança entre as diversas disciplinas, identifica-se pelo menos um ponto em comum a todas as áreas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. A primeira é risco, ou seja, a probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes decisoras; a segunda é interdependência, onde os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra.



Conceitos utilizados na área de marketing procuram englobar as duas condições acima citadas, onde se verifica que a confiança pode ser descrita como “a expectativa de uma parte de que a outra parte se comportará de uma maneira previsível em uma dada situação”. Outra definição usualmente citada é “tendência a acreditar num parceiro de negócios no qual se tem crédito”.

#### 2.4.1 A CONFIANÇA EM TROCAS RELACIONAIS COM CONSUMIDORES FINAIS

Em relações de trocas com consumidores finais, três fatores afetam o conceito de confiança. Em primeiro lugar, fatores situacionais e contextuais tendem a determinar a relevância da confiança nas trocas relacionais; em outras palavras, confiança não é um ingrediente necessário para a consumação de trocas entre clientes e empresas. Por outro lado, a falta de confiança também não evita que ocorra uma troca (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000); ou seja, a importância da confiança (grau mínimo necessário) varia de acordo com a situação.

Mais especificamente, trocas onde a confiança é relevante são caracterizadas por: a) alto nível de ambigüidade de performance do provedor do serviço (ou seja, as avaliações do consumidor sobre o desempenho do prestador do serviço variam muito conforme a situação); b) as conseqüências são importantes (isto é, a performance do serviço traz resultados significativos para o valor entregue ao cliente); e c) maior interdependência (quando o consumidor participa do processo de troca) (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000).

Em segundo lugar, uma especificação conotativa tende a influenciar a conceituação da confiança, ou seja, a especificação dos atributos com nível apropriado de precisão para que o construto tenha significado em múltiplos contextos. Em outras palavras, se um consumidor afirma ‘eu confio no meu Banco’, faltam atributos para avaliar não só qual é o grau de confiança desse consumidor, mas também diferenciar esse grau em relação ao de outros consumidores. A maneira encontrada para tratar esse problema foi o estabelecimento de atributos (também denominados antecedentes ou dimensões) que expliquem o significado do construto confiança.

Por último, a confiança é um *continuum* linear que tem num extremo a confiança e no outro a desconfiança, ambos qualitativamente diferentes e mantidos por mecanismos também distintos. Tendo sido analisadas as principais definições de

confiança e como esta influencia as trocas relacionais com consumidores, cabe então avaliar quais são as conseqüências mais importantes da confiança segundo a literatura.

#### 2.4.2 CONSEQUÊNCIAS DA CONFIANÇA – LEALDADE

O estudo da perspectiva comportamental referida como lealdade surgiu nos anos 70 após um período em que era medida apenas como um padrão de compras repetidas. Em função de pesquisas dessa época terem apontado que propriedades estatísticas dos elementos determinantes de ciclos de compras repetidas eram estocásticas, ou seja, continham um componente aleatório não-analisável, os pesquisadores passaram a descrever a lealdade em função de explicações comportamentais (OLIVER, 1997).

A conceituação da lealdade com base em aspectos como compromisso de recomprar, de maneira consistente e sem a preocupação com fatores situacionais, pode ser relacionada com a idéia de que a atitude dos consumidores de tornarem-se leais passa por diversas fases: iniciando com a lealdade cognitiva, seguida pela afetiva e a conativa, terminando com a mais forte de todas, a chamada inércia de ação (OLIVER, 1999). Em função das vantagens de se ter a lealdade do consumidor, uma preocupação gerencial e acadêmica recente vem sendo a identificação daquilo que geraria a lealdade.

O que gera Lealdade : Satisfação, Qualidade do Serviço ou Confiança ?

O desenvolvimento e solidificação do conceito do marketing de relacionamento e várias das idéias a ele relacionadas, como a existência de um *continuum* de relacionamento entre a empresa e seus clientes (indo de orientações transacionais até relacionais) trouxe ainda mais força à identificação e busca de quais fatores explicariam determinados comportamentos dos clientes.

Acredita-se que o processo de decisão do consumidor em relação às empresas seja guiado por boa parte dessas variáveis latentes, denominadas de construtos mentais de ordem superior, como satisfação do consumidor, qualidade percebida de serviço, valor percebido, confiança e comprometimento. Considera-se que essas avaliações globais sumariam o conhecimento e experiência dos consumidores e guiam as ações subseqüentes deles em relação a uma empresa.

Por muito tempo, considerou-se que o construto-chave para a predição de comportamentos leais dos consumidores fosse a satisfação, até que estudos sobre serviços incluíram a qualidade e trabalhos sobre marketing de relacionamento incluíram a confiança e compromisso como fatores-chave para a predição desses comportamentos. Essa diversidade estimulou alguns autores a tentarem identificar qual construto seria o maior responsável pela lealdade. Buscando analisar relações entre satisfação e lealdade, Oliver (1999) verificou que a satisfação é um estado temporal pós-uso decorrente de uma situação de consumo única ou de experiências repetidas que refletem como um produto ou serviço supriu seu propósito. A partir da perspectiva da empresa, a satisfação é entregue ao consumidor. Lealdade, ao contrário, é um estado de preferência duradouro obtido a partir de uma postura determinada do cliente para com a empresa. Oliver (1999) conclui afirmando que a satisfação não se transforma em lealdade sem a existência de outros fatores como determinação pessoal e suporte social; assim, sem a existência desses fatores, um consumidor pode continuar satisfeito, mas não ir além desse estado.

Ao tentar identificar os papéis de satisfação, lealdade e confiança e suas conseqüências em trocas relacionais, Garbarino e Johnson (1999) concluíram que diferentes fatores mediam as intenções futuras de clientes com fracos e fortes relacionamentos com as empresas (também denominados clientes transacionais e relacionais). A primeira importante conclusão é de que a satisfação geral determina as intenções futuras de clientes com pouco relacionamento com a empresa. Já para os clientes relacionais, os grandes responsáveis pelas intenções futuras são a confiança e comprometimento. Assim, programas de marketing transacionais baseados na gestão da satisfação seriam mais efetivos para clientes com pouco relacionamento, ao passo que programas de marketing de relacionamento voltados para clientes relacionais deveriam ter como foco a construção e manutenção da confiança e do comprometimento, e não da satisfação.

Algumas avaliações globais de clientes, como satisfação geral, qualidade percebida de serviço e valor percebido, ocasionalmente apresentam forte relação estatística, descrita como efeito *halo* ou multicolinearidade (GARBARINO; JOHNSON, 1999). Compromisso e lealdade, da mesma forma que satisfação geral, são avaliações globais e, portanto, também suscetíveis ao efeito *halo*. Morgan e Hunt (1994, p. 24), num dos principais trabalhos sobre variáveis-chave no marketing de relacionamento, referem-se a esses dois construtos de maneira intercambiada,

citando que “(...) eles também identificaram que confiança leva a níveis mais elevados de lealdade [isto é, comprometimento]”.

### 2.4.3 CONSEQUÊNCIAS DA CONFIANÇA – VALOR

O valor que um cliente enxerga numa troca atua como um mecanismo mediador do efeito da confiança na lealdade. O conceito mais utilizado de valor percebido dentro da literatura de marketing é o de Zeithaml (1988, p. 14): “valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado”.

A existência de confiança num parceiro de negócios e o compromisso com aquele parceiro, portanto, é mais importante para os clientes que vêem mais valor no próprio relacionamento. Estes clientes mais voltados para o relacionamento apreciam mais a existência de confiança e compromisso do que estarem satisfeitos com cada uma das trocas de um relacionamento contínuo; já os clientes mais transacionais demandam que toda transação deva ser satisfatória.

Finalmente, espera-se que um cliente apresente intenções comportamentais de lealdade em relação ao Banco, na medida em que as trocas relacionais com a empresa provejam mais valor a ele. Levando-se em consideração que valor é uma meta superior e lealdade um comportamento eventual, que depende de algumas condições prévias para que se manifeste (supõe-se que ninguém será fiel a uma empresa apenas pelo ato em si, mas pela busca de alguma vantagem oriunda desse comportamento), verifica-se que o valor regula as ações do consumidor em relação à empresa.

## 2.5 CUSTOS DE MUDANÇA X LEALDADE

O cliente satisfeito com o serviço recebido mantêm-se leal ao fornecedor, em alguns casos sem se importar com o valor pago pela prestação do serviço.

Por outro lado, caso o cliente esteja insatisfeito com o serviço recebido, ele provavelmente sairá à procura de um novo fornecedor que melhor atenda suas necessidades, com custos acessíveis e bom atendimento.

A dificuldade está em se identificar o real motivo pelo qual o cliente permanece com um mesmo fornecedor por um longo tempo, se foi criado um

ambiente de lealdade entre ambos ou se o cliente encontra-se amarrado pelos custos de mudança, sejam eles financeiros ou operacionais.

O grau de importância conferido aos custos de mudança pelos clientes faz com que evitem a troca de fornecedor, permanecendo leais, mesmo que seja uma lealdade passiva. Com tudo permanecendo igual, um cliente estará motivado a permanecer em uma relação existente para economizar nos custos de mudança. O estabelecimento de uma nova relação representa investimentos de esforço, tempo e dinheiro, que podem fazer com que o cliente permaneça com o fornecedor do momento, mesmo que seja uma lealdade falsa. Logo, espera-se um impacto positivo dos custos de mudança na lealdade.

## 2.6 FIDELIZAÇÃO

A satisfação do cliente já não é mais o bastante, é preciso deixá-lo encantado, considera Whiteley (1995).

Em qualquer setor de atividade há a preocupação em conquistar clientela. Todavia tão importante quanto atrair clientes é fidelizá-lo, diz Reichheld (1996). Para se ganhar a fidelidade dos clientes é exigida, além, de uma análise cuidadosa, ação coerente, buscando respostas para a tomada de decisão e definição de estratégia, baseando-se principalmente no conhecimento do que é importante e interessa aos mesmos.

Devido as alterações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional através de normas instituídas pelo Governo Federal já em vigor desde abril/2007 e as que têm início previsto para o próximo ano, principalmente as que se referem à movimentação de proventos - conta registro - e à prestação de informações como tempo de conta e histórico do cliente – que eram de exclusividade da instituição onde o cliente movimenta sua conta – as instituições sentem a necessidade de criar valor para seus clientes e construir alicerces para manutenção do relacionamento, buscando fidelizá-los.

O conceito de fidelidade do cliente volta-se mais para o comportamento do que para a atitude. Podemos considerar um cliente fiel quando ele apresenta um comportamento de compra definido como não aleatório, observando suas tomadas de decisões ao longo de um determinado período. Como citado no item anterior, um cliente leal pode se manter na instituição apenas por comodidade ou conveniência

devido aos custos de mudança, porém ele não adquire novos produtos. Um cliente fidelizado, ao contrário, permanece na instituição por decisão própria e está disposto a adquirir novos produtos que lhe sejam oferecidos, respondendo de forma positiva à atenção que lhe é dada pelo Banco.

Deve-se estimular a repetição da compra pelo cliente, construindo a sua fidelidade atendendo suas necessidades, desejos e valores, não apenas oferecendo produtos de forma massificada mas entendendo o comportamento de cada um, tratando-os de forma diferenciada – os clientes são diferentes uns dos outros e merecem atendimento único.

Analisando se o que custa mais caro é conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivador para a força de vendas nas agências, mas é mais caro do que manter um cliente atual. Esta é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão e quais as suas necessidades, assunto que será tratado a seguir.

## 2.7 BUSCA DE NOVOS CLIENTES E MANUTENÇÃO DOS ATUAIS

Vavra (1993, p.17) coloca que “a busca por novos clientes envia profissionais de marketing para missões quixotescas, enquanto as empresas mantêm garantida sua base atual de clientes”. Para o autor as empresas focadas em conquistar novos clientes, concentram seus esforços e capital sobre esses prováveis clientes potenciais, mas freqüentemente negligenciam os atuais clientes. Estas organizações assumem que o apoio ou patrocínio dos clientes atuais permanece, o valor deles para a empresa é esquecido e a sua contribuição para o lucro é tida como certa. Presume-se que a satisfação do cliente atual continue. Muitas organizações falham na sua manutenção e quando esses clientes deixam de ser fiéis, suas mudanças de preferência são justificadas racionalmente como “não podemos satisfazer a todos”.

A atração de novos clientes tem se tornado um esforço de custos crescentes, pois manter o nível de propaganda necessário para a participação do mercado pretendido exige um nível de gastos que normalmente excedem o que a maioria das organizações podem arcar atualmente. E, mesmo que o nível de gastos de propaganda seja viável, é questionável seu valor para atrair novos clientes.

Competir neste novo mercado, mais competitivo e agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneo, pode ser fácil, mas os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais difícil é manter os clientes comprando regularmente a mesma marca ou serviço. Considerando os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Logo, a retenção de clientes é mais importante do que a atração de clientes.(VAVRA, 1993)

A importância de as instituições financeiras criarem estratégias e formas de manutenção de seus clientes é vital para o sucesso de qualquer organização, porque uma empresa ou qualquer instituição financeira só existe ou tem sustentabilidade se tiver clientes, independentes do setor em que atue: comercial, industrial, prestação de serviços, ou bancário. Portanto, de maneira geral, só atingirão seus objetivos as instituições que tiverem estratégias para fidelizar seus clientes.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 BREVE HISTÓRICO

O Banco do Brasil, instituição financeira fundada em 1808 pelo príncipe regente D. João, é hoje a maior instituição financeira do País, com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimento em 3,1 mil cidades e 22 países, atendendo a todos os segmentos financeiros.

Em 200 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; a oferecer serviço de mobile banking, a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros.

O Banco do Brasil tem como missão – “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Analisando o que é apresentado como missão da instituição, concluímos que o Banco quer proporcionar a seus clientes produtos que atendam a todas as suas demandas, oferecendo produtos e serviços que vão de encontro às suas necessidades, não deixando de atender às expectativas de seus acionistas, oferecendo retorno satisfatório sobre seus investimentos. Além disso, procura colaborar com o desenvolvimento do país atuando não somente como intermediador financeiro, mas também como parceiro atuando em áreas sociais.

#### 3.2 SEGMENTAÇÃO E ATENDIMENTO AOS CLIENTES

Após grandes reestruturações ocorridas na década de 90 e início da atual, o Banco assumiu posturas diferentes para atuar junto a clientes dos Segmentos Atacado e Varejo, criando agências especializadas no atendimento à grandes empresas – *Corporate* e *Empresarial*, e à clientes pessoas físicas – *Private* e *Estilo*. Desta forma, o Banco procurou oferecer produtos e serviços que melhor atendessem



a esse público, evitando a evasão dos clientes para outras instituições financeiras que já haviam mudado sua maneira de atuação.

Além disso, as agências de Varejo passaram a atuar com os clientes de forma segmentada, direcionando maior estrutura e capacitando os funcionários para o atendimento de clientes com maior potencial de consumo, sem contudo diminuir a atenção dada aos demais clientes.

As agências passaram a atuar junto aos clientes divididos em três segmentos – Exclusivo, Preferencial e Pessoa Física. Segmentando seus clientes, o Banco procurou diversificar sua forma de atendimento, com maior foco para os clientes com maior potencial de retorno.

O Banco do Brasil, através de seu Conglomerado, oferece diversos produtos e serviços a seus clientes, que buscam atender desde suas necessidades básicas – conta-corrente, investimentos, serviços que facilitem o dia-a-dia do cliente (débito automático, auto-atendimento, etc.) até produtos que atendam necessidades específicas – Planos de previdência, seguridade (seguros de vida, de automóveis, de residência, títulos de capitalização, etc.). Dessa forma, o Banco procura atender ao cliente como um todo, evitando que ele busque junto à outras instituições produtos que ele não encontre dentro do Banco.

### 3.3 OBJETO DA PESQUISA

A agência do Banco do Brasil que teve seus clientes analisados como objeto do estudo deste trabalho foi a agência Universidade, localizada na região central da cidade de Curitiba (PR) nas proximidades da Reitoria da Universidade Federal do Paraná.

A agência foi criada em 2001 para atuação exclusiva dentro da Universidade Federal, atuando como um posto de atendimento aos servidores (ativos e aposentados) e alunos da instituição. Porém, em 2003 observou-se a necessidade de ampliação das instalações devido ao crescimento do número de clientes e de operações. Em novembro de 2003 foi inaugurado o novo prédio da agência, desta vez localizado fora das dependências da Universidade, para melhor atendimento dos servidores da UFPR e desta vez também voltada para o público externo - pessoas físicas e jurídicas, pois enquanto dentro da Universidade a agência era classificada como de atendimento exclusivo à pessoas físicas.

Atualmente a agência possui cerca de 8.000 clientes pessoas físicas, servidores federais e estaduais, universitários, e público em geral, porém ainda em sua grande maioria universitários (próximo de 2.500 clientes). Como no início de suas atividades, a agência é referência na cidade de Curitiba no atendimento aos servidores da UFPR.

Em novembro de 2005 o Banco do Brasil conquistou junto ao Governo do Estado do Paraná a folha de pagamento de seus servidores, assim como se tornou a instituição financeira responsável pela arrecadação dos tributos estaduais – taxas e impostos.

Como todas as agências do estado, a agência Universidade também absorveu parte das contas dos servidores estaduais, principalmente os que trabalham ou residem nas proximidades da dependência, possuindo atualmente aproximadamente 700 contas de servidores. Esses servidores constituem o público-alvo de nossa pesquisa.

Como destacado no objetivo do trabalho, a finalidade da pesquisa é identificar os principais problemas e barreiras colocadas pelos clientes para a transferência de sua movimentação financeira para o novo banco detentor da folha de pagamento. Apesar do crédito de seus proventos ocorrer no Banco do Brasil, alguns servidores permanecem com sua movimentação (aplicações, produtos de seguridade, serviços) na instituição que recebia anteriormente seus créditos.

### 3.4 MÉTODO ESCOLHIDO PARA PESQUISA

Para a realização do trabalho e a obtenção das informações necessárias para atender aos objetivos da pesquisa definimos como população de interesse os servidores do Governo do Estado que continuam transferindo seus proventos para o antigo Banco detentor da folha de pagamento, via DOC/TED ou Cheque.

Como citado no início do trabalho, o método escolhido para seu desenvolvimento foi o *survey*, com coleta de dados via questionário junto à população definida na amostra.

A pesquisa foi realizada junto a 32 servidores que sabidamente continuam transferindo seus proventos integral ou parcialmente para outra instituição através de DOC/TED ou cheque. A aplicação do questionário foi realizada via telefone devido ao fato desses clientes raramente comparecerem à agência. O questionário foi

aplicado de tal modo que o cliente não se sentisse obrigado/coagido a responder às questões, para que o resultado obtido reflita verdadeiramente a atual situação possibilitando a busca de alternativas para possibilitar a gradativa fidelização desses clientes junto ao Banco.

A pesquisa abordou questões como :

- 1) Relacionamento com a instituição anterior, seja devido à operações que não permitam a saída imediata (empréstimos, dívidas com cartão ou cheque especial, etc.) ou laços afetivos/profissionais com a instituição anterior;
- 2) Problemas ocorridos no início do relacionamento com a nova instituição - problemas na abertura da conta ou no início do recebimento dos créditos, que causaram má impressão junto ao cliente;
- 3) Falta de contato/interesse da agência com relação ao cliente;
- 4) Custos de mudança para o cliente - produtos como débitos automáticos, previdência e seguros (considerados fidelizadores) mantidos pelo cliente que o obriguem a comparecer ao Banco para cancelamento / transferência para a nova instituição, fazendo com que ele aceite permanecer na situação atual por falta de tempo para providenciar as alterações.

A idéia foi trabalhar o questionário com perguntas fechadas, com seis ou sete respostas pré-estabelecidas para que o cliente escolhesse a que melhor representasse a sua atual situação, de forma a permitir uma melhor qualificação das respostas e o atingimento dos objetivos estabelecidos no início do trabalho.

A análise será estruturada de acordo com as perguntas trabalhadas no instrumento de pesquisa, separando os clientes em grupos definidos por características pré-estabelecidas, como idade, setor de atividade, renda, grau de escolaridade. Esta separação possibilitará identificar o perfil dos clientes ainda não fidelizados, facilitando a preparação de estratégias a serem trabalhadas para abordagem dos clientes e tentativa de conquista/fidelização dos mesmos. De acordo com o resultado, serão também repassadas à agência os pontos fracos observados pelos clientes no atendimento dado pelos funcionários/instituição, seja no âmbito pessoal ou institucional.

#### 4. ANALISE DOS RESULTADOS

O questionário aplicado junto aos servidores do Governo do Estado que compõem o público-alvo da pesquisa obteve como resultado os dados que serão demonstrados a seguir, de forma detalhada, buscando distribuir os clientes de forma que possamos analisar os resultados isoladamente e em conjunto, para a conclusão do trabalho proposto. O questionário aplicado encontra-se anexo ao trabalho.

As questões foram elaboradas acompanhando os assuntos descritos nos tópicos da revisão da literatura, buscando identificar o quanto os clientes estão fidelizados junto à outra instituição, a dimensão do custo de mudança sentido por eles para se mostrarem resistentes em operar com a instituição escolhida pelo empregador e o grau de confiança que eles sentiram/sentem após esses três anos operando junto ao Banco do Brasil.

A análise dos dados foi efetuada com a ajuda do software estatístico SPSS. As respostas foram tabuladas seguindo o seguinte padrão: para cada item da questão passível de escolha pelo entrevistado foi atribuído um número (apresentado entre parênteses), que identificará a resposta nos gráficos e tabelas apresentados durante a análise.

- Questão 1 : Com quantos Bancos o(a) Sr(a) opera?

O objetivo principal desta questão foi identificar os clientes que operam apenas com dois Bancos, que justificaria já em grande parte a pesquisa, pois em sua maioria são clientes que operam com o Banco Itaú (antigo detentor da Folha de Pagamento) e com o Banco do Brasil (atual detentor da Folha de Pagamento). Como podemos observar na Tabela 1 68,8% dos entrevistados operam apenas com dois bancos, representados pelo nº 1, enquanto que 31,2% operam com mais de dois bancos.

**Tabela 1 – Quantidade de Bancos**

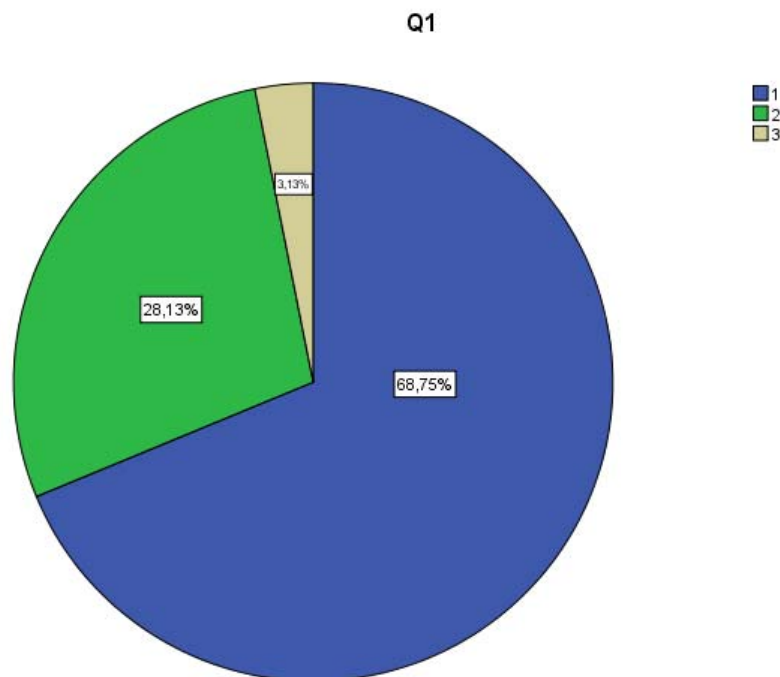
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	22	68,8	68,8	68,8
2	9	28,1	28,1	96,9
3	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = 2 bancos; 2 = 3 bancos; 3 = 4 bancos; 4 = acima de 4 bancos.

Fonte: SPSS.

No gráfico a seguir temos uma visão melhor da proporção representada pelos clientes possuidores de conta em apenas duas instituições financeiras.

**Gráfico 1 – Quantidade de Bancos**



- Questão 2 : Qual é o seu Banco de Operação principal?

Como dito anteriormente no comentário da questão 1, o público-alvo da pesquisa, em sua maioria, é representado por clientes que continuam movimentando seus proventos no Banco Itaú, antigo detentor da Folha de Pagamento, o que demonstra que poucos clientes já possuíam conta corrente ativa em outra instituição no momento da abertura das contas no Banco do Brasil. Observando a tabela, verificamos que 75% dos entrevistados têm como seu Banco de movimentação principal o antigo detentor da Folha de pagamento (representado pelo nº 2).

**Tabela 2 – Banco Principal**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	24	75,0	75,0	75,0
4	1	3,1	3,1	78,1
6	1	3,1	3,1	81,3
7	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = Banco do Brasil; 2 = Itaú; 3 = Bradesco; 4 = Real; 5 = Santander; 6 = Unibanco; 7 = Outro

Fonte: SPSS.

- Questão 3 : Qual o motivo pelo qual o(a) sr(a) opera com mais de um banco?

Durante a pesquisa pôde-se perceber que quase a totalidade dos entrevistados (90,6%) movimentam contas-correntes em mais de uma instituição financeira apenas por exigência do empregador, inclusive, este foi o ponto onde os entrevistados apresentaram-se mais descontentes, devido ao fato de não terem possibilidade de optar se desejavam ou não que o crédito de seus proventos ocorresse em um Banco diferente do qual eles estavam habituados, alegando que eles deveriam ter sido consultados previamente à mudança. Isto pode ser observado na tabela abaixo, onde dentre os 32 entrevistados apenas três apresentaram outros motivos.

**Tabela 3 – Motivos de Operação com mais de um Banco**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	3,1	3,1	3,1
2	29	90,6	90,6	93,8
3	1	3,1	3,1	96,9
4	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = Comodidade; 2 = Exigência do empregador; 3 = Diversificação - não concentrar as operações em apenas um banco; 4 = Necessidade de crédito; 5 = Outro(s)

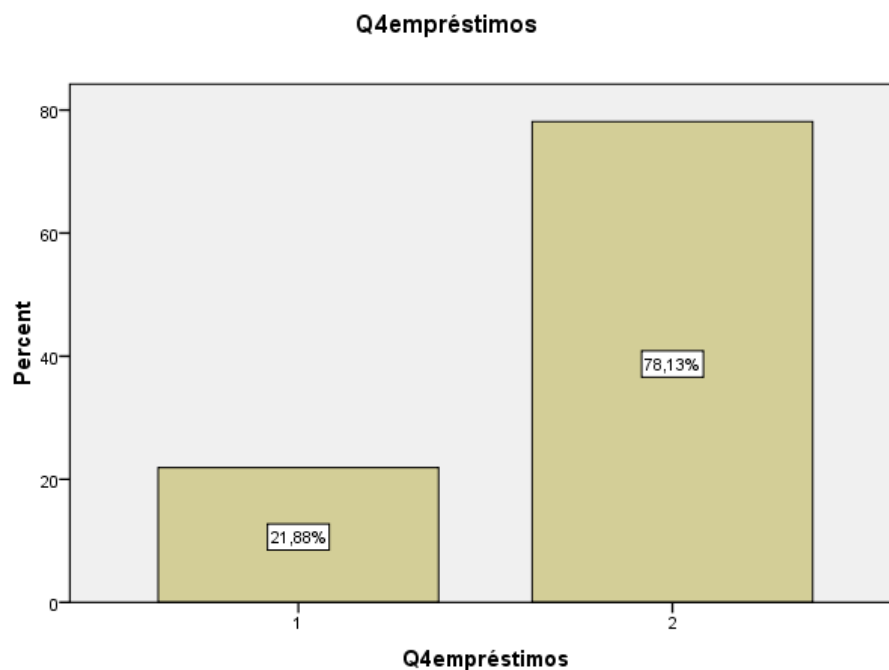
Fonte: SPSS.

- Questão 4 : Quais dos produtos abaixo você possui no Banco de operação principal?

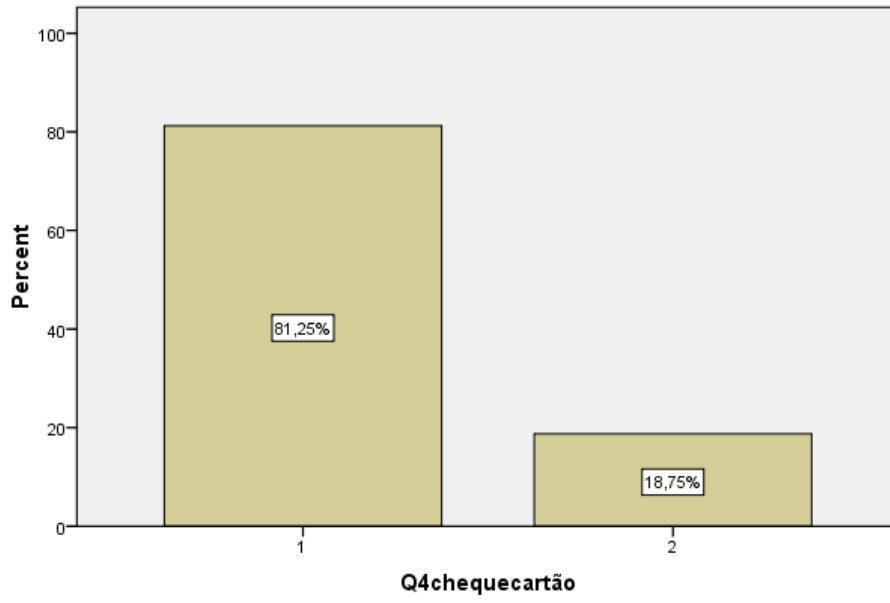
A questão acima buscou identificar o perfil dos clientes que continuam se mostrando contrários à movimentação dos proventos no Banco. Em uma análise inicial, tinha-se a idéia de que o motivo principal seriam os produtos e serviços mantidos junto ao outro Banco, o que poderíamos considerar como sendo os “custos de mudança” que dificultavam sua migração para o Banco do Brasil. Porém, dos produtos elencados como fidelizadores, em apenas dois dos seis itens acima tivemos um percentual superior a 50% dos entrevistados como possuidores dos produtos, o que nos leva a descartarmos este item como sendo o principal entre os motivos da resistência oferecida pelos mesmos para aceitação do novo Banco.

Nos gráficos apresentados a seguir, a coluna da esquerda corresponde aos clientes possuidores dos referidos produtos na outra Instituição Financeira, enquanto que a da direita corresponde aos entrevistados que responderam não possuírem o referido produto.

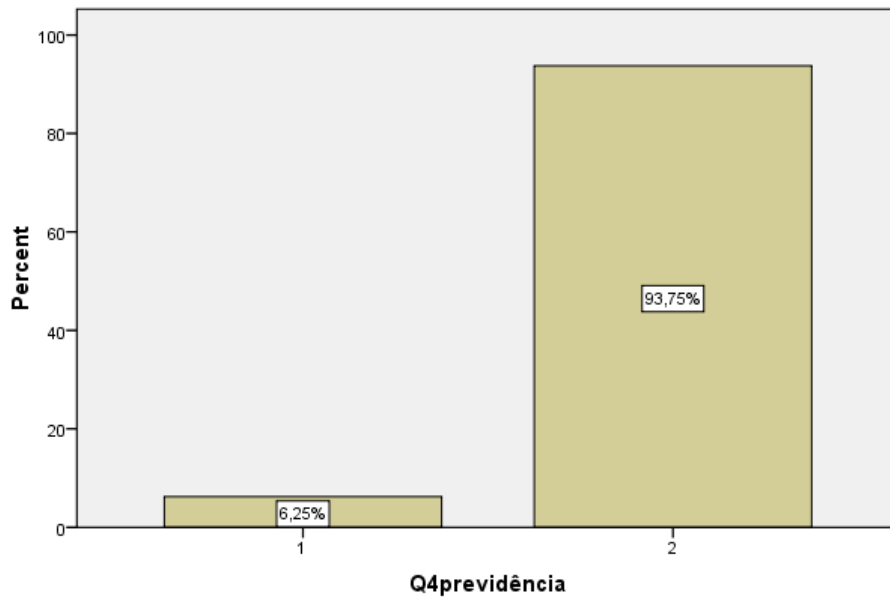
**Gráfico 2 – Posse de Produtos**



Q4chequecartão

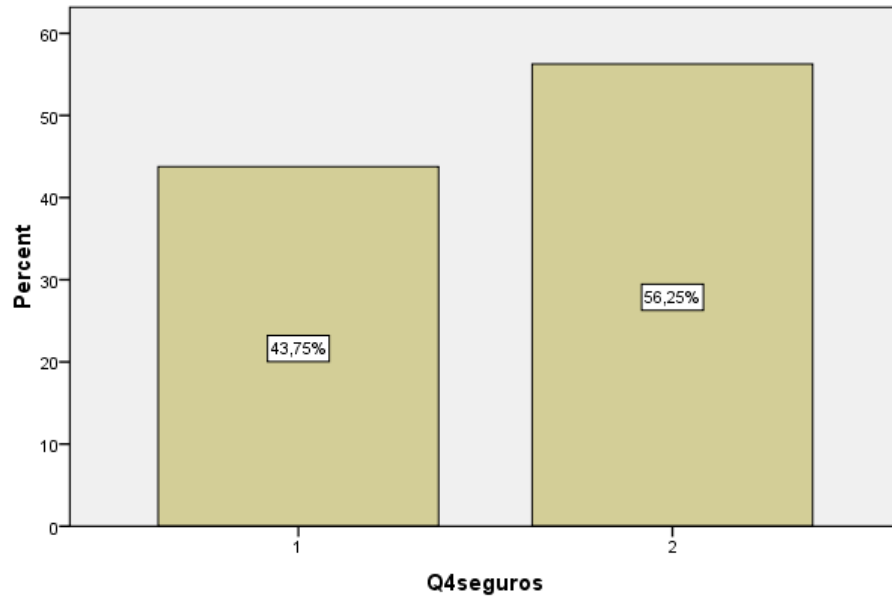


Q4previdência

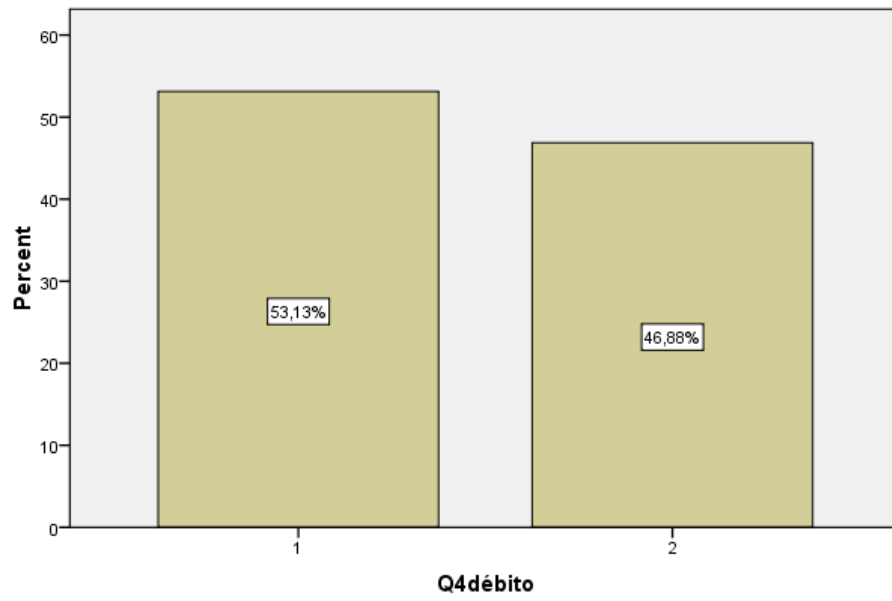


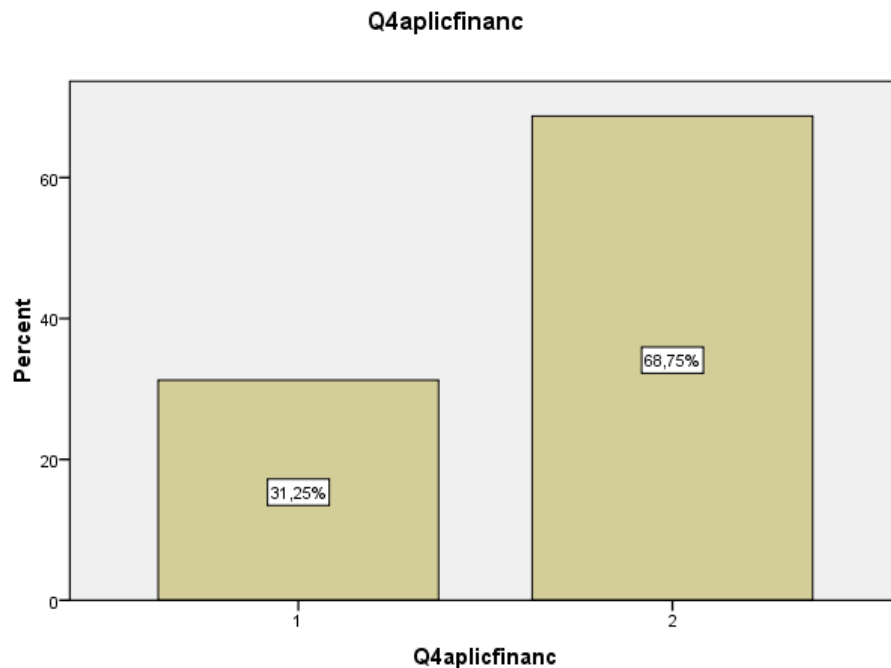


Q4seguros



Q4débito





Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: Empréstimos / Financiamentos; Cheque Especial / Cartão de Crédito; Previdência Privada; Seguros – Vida, Residencial, Auto; Débito Automático; Aplicações financeiras; Outro(s)

Fonte: SPSS.

Os produtos “Cheque especial e Cartão de Crédito” e “Débito Automático” foram os que tiveram o maior percentual de respostas positivas pelos entrevistados. Estes produtos, na maioria das Instituições Financeiras, compõem a cesta básica oferecida aos clientes na abertura da conta, diferente dos demais que dependem de uma maior contato e um relacionamento mais longo para sua negociação. Com base nestes dados, o direcionamento apresentado pela análise é de que os clientes que não movimentam suas contas junto ao Banco do Brasil também não estão totalmente fidelizados junto ao outro Banco.

- Questão 5 : Qual o percentual de seu salário é transferido mensalmente via DOC/TED ou Cheque TB (Transferência Bancária)?

Na resposta à questão acima, podemos observar que quase a totalidade dos entrevistados transferem acima de 60% de seus proventos para outra Instituição Financeira, isto é, deixam em sua conta-corrente mantida junto ao Banco do Brasil

apenas o suficiente para cobertura de eventuais despesas (tarifas) ou empréstimos contratados no Banco.

Atualmente esta movimentação foi facilitada pelo encerramento da cobrança da CPMF, que obrigava os clientes a utilizarem formas específicas para a realização de transferências sem a incidência de impostos – cheque TB ou DOC “D”, em alguns casos obrigando o cliente a comparecer a sua agência para efetivação da transação. As formas de transferência dos recursos foi um dos motivos que geraram maior descontentamento junto aos clientes entrevistados. Os mesmos alegaram não terem sido corretamente informados sobre a forma correta de se realizar a movimentação desejada, o que gerou tarifas para os clientes e reclamações nas agências.

Os dados citados acima são demonstrados na Tabela e Gráfico a seguir.

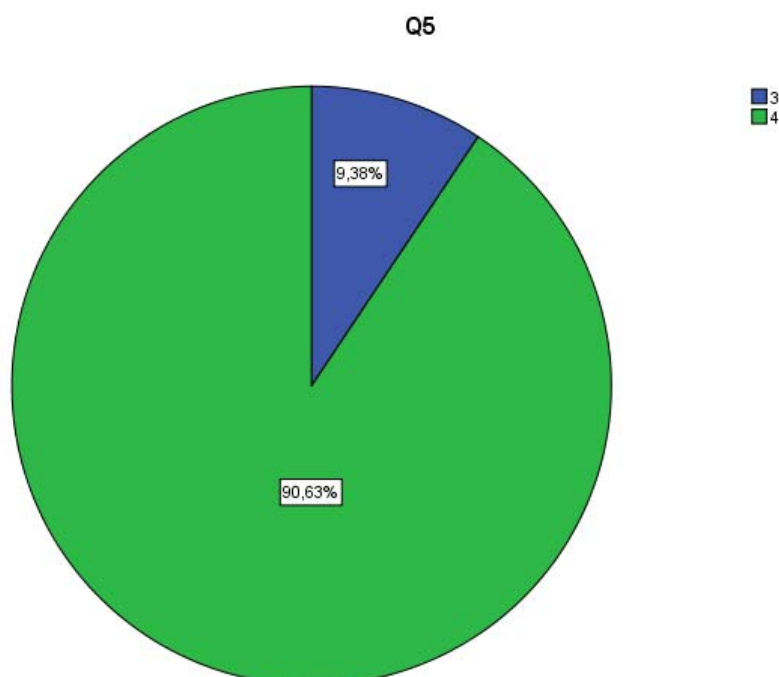
**Tabela 4 – Percentual Transferido**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	3	9,4	9,4	9,4
4	29	90,6	90,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = até 20%; 2 = de 21 a 40%; 3 = de 41 a 60%; 4 = acima de 60%; 5 = Não sabe / não informa

Fonte: SPSS.

**Gráfico 3 – Percentual Transferido**



- Questão 6 : Em seu relacionamento com o Banco do Brasil desde o início do recebimento dos proventos, houve problemas ou dificuldades no atendimento prestado pela agência?

A questão acima procura identificar problemas que possam ter surgido no relacionamento do cliente junto a agencia onde foi efetuada a abertura de sua conta corrente. Com a resposta a essa questão a agencia terá possibilidade de identificar possíveis falhas no processo e buscar alternativas para minimizar seu impacto, mesmo já tendo deixado “a primeira impressão” para o cliente.

De acordo com a resposta do cliente (sim ou não) foram efetuadas perguntas distintas para que ele pudesse apresentar fatos ou motivos que justifiquem seu posicionamento, que serão apresentadas abaixo. A Tabela 5 demonstra o número de clientes que responderam “Sim” e “Não” a questão, sendo as respostas trabalhadas nas duas próximas questões.

**Tabela 5 – Problema de Relacionamento**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	37,5	37,5	37,5
2	20	62,5	62,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = Sim; 2 = Não

Fonte: SPSS.

- Questão 6.a. : Se sim, quais problemas/dificuldades ocorreram em seu relacionamento com a agência?

Conforme demonstrado na Tabela 5, doze clientes entrevistados responderam “sim” à questão, informando que tiveram problemas ou dificuldades no relacionamento com o Banco. Abaixo seguem as tabelas demonstrando o número de apontamentos para cada item apresentado. O número 1 refere-se à quantidade de clientes que assinalaram este item (identificado abaixo da tabela) como sendo um problema/dificuldade apresentado, o número 2 refere-se à quantidade de clientes que não assinalaram o referido item.

**Tabela 6 – Atendimento Pessoal**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	41,7	41,7	41,7
2	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Tabela 7 – Produtos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	12	100,0	100,0	100,0

**Tabela 8 - Localização**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	16,7	16,7	16,7
2	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Tabela 9 – Taxa de Juros**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	8,3	8,3	8,3
2	11	91,7	91,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Tabela 10 - Tarifas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	12	100,0	100,0	100,0

**Tabela 11 – Divergência de Informações**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	41,7	41,7	41,7
2	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Tabela 12 – Outros Motivos**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	75,0	75,0	75,0
2	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: Atendimento Pessoal de má qualidade; Os produtos não atendem sua necessidade; Localização; Taxas de juros; Tarifas

superiores às praticadas pelo outro Banco; Divergência de informações – cobranças ocorridas na conta diferente do informado pelo banco; Outros

Fonte: SPSS.

Com base nos dados acima podemos descartar os itens correspondentes às Tarifas praticadas pelo Banco e aos Produtos oferecidos aos clientes que não tiveram nenhuma resposta positiva, o item Taxa de Juros com apenas um cliente respondendo sim à questão (8,3%) e o item Localização com dois clientes respondendo sim (16,7%), restando apenas três itens que consideraremos de importância para análise – Atendimento Pessoal, Divergência de Informações e Outros Motivos apresentados pelos clientes.

Entre os doze clientes que alegaram problemas no relacionamento com o Banco, 41,7% citaram o Atendimento Pessoal como sendo de má qualidade, na maioria dos casos reflexo do ocorrido no momento da abertura das contas pelo Governo do Estado. Como a negociação entre o Banco e Governo foi muito rápido, o Banco não teve condições de preparar seus funcionários e direcionar mão-de-obra suficiente para atendimento dos servidores com a agilidade que eles desejavam. Mas este não foi o único momento apontado pelos clientes como sendo insatisfatório, sendo solicitado pelos mesmos uma melhor preparação dos funcionários para o atendimento deste segmento de clientes.

Outra questão que merece análise refere-se à Divergência de Informações prestadas pelos funcionários das agências, não somente da agência Universidade mas também de outras onde os clientes acabaram comparecendo para solicitar informações. Esta questão nos remete a anterior onde a falta de preparação dos funcionários e a velocidade em que foi realizado o processo causaram problemas no início do relacionamento com os servidores. As divergências apontadas pelos clientes referem-se principalmente à tarifas cobradas sem a devida explicação prévia sobre a existência das mesmas e aos procedimentos a serem realizados para transferência dos proventos para outro Banco.

Alguns clientes apontaram também outros problemas não citados na questão, conforme relacionado abaixo:

- Entrevistado 1 : falta qualificação e a quantidade de funcionários existente na agência é insuficiente.
- Entrevistado 2 : cobrança de tarifas indevidamente

- Entrevistado 8 : exigências absurdas para concessões
- Entrevistado 9 : tempo de Atendimento (muita demora)
- Entrevistado 10 : desejava mais comodidade para o atendimento dos servidores
- Entrevistado 16 : quantidade de funcionários – pequena
- Entrevistado 18 : desejaria mais facilidade para transferência de Débitos Automáticos
- Entrevistado 23 : filas, atendimento complicado
- Entrevistado 26 : “Obrigatoriedade” de uso dos terminais, filas
- Entrevistado 27 : filas
- Entrevistado 31 : Burocracia de bancos públicos

Com base nos dados acima, podemos concluir que a maior incidência de reclamações por parte dos clientes refere-se a problemas ocorridos no contato direto com o funcionário, problemas que talvez pudessem ser amenizados com um maior preparo dos funcionários e uma melhor estrutura física para atendimento dos servidores.

- Questão 6.b. : Se não, qual a causa principal da continuidade dos negócios junto ao outro Banco?

Entre os vinte clientes que responderam não à questão número 6 ocorreram apenas duas resposta à questão acima, sendo apontados apenas os itens 4 e 5 como causa de continuidade dos negócios dos clientes junto à outra Instituição Financeira. Isto pode ser observado na Tabela 13 abaixo.

**Tabela 13 – Continuidade junto ao outro Banco**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	11	55,0	55,0	55,0
5	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = Falta de contato por parte do Gerente do BB; 2 = Falta de informação sobre os produtos disponíveis no BB; 3 = Má impressão no primeiro contato com a agência do BB; 4 = Relacionamento longo com o outro Banco, dificuldade de desligamento; 5 = Produtos mantidos no outro banco que impeçam a sua saída

Fonte: SPSS.

O percentual de clientes que alegaram problemas no relacionamento com o Banco corresponde a 37,5% do total dos entrevistados, isto é, na sua maioria o motivo principal apontado pelos clientes é o relacionamento dos mesmos junto ao outro Banco. Apesar de termos identificado nas respostas à questão 4 de que os clientes não estão totalmente fidelizados na outra Instituição, os produtos mantidos e o relacionamento dos mesmos com seu gerente são os fatores principais da recusa de transferência de sua movimentação para o Banco do Brasil. Este problema é mais difícil de ser tratado por não depender apenas de melhorias internas mas também de uma efetiva conquista do cliente, sendo necessário um contato bem mais contínuo por parte do Banco na tentativa de conquista da confiança e dos produtos do cliente.

- Questão 7 : Existe a possibilidade de transferência dos produtos/serviços para o Banco do Brasil ?

Com base nas respostas à essa questão a agência pode definir estratégias de atuação e a forma de relacionamento a ser trabalhada junto aos clientes que foram entrevistados durante a pesquisa. Os dez clientes que responderam sim deverão receber um tratamento diferenciado, com contato mais freqüente por parte da gerência. Os vinte e dois que responderam não também devem ser tratados de forma diferenciada, mas com um enfoque maior em procurar mudar a imagem do Banco perante a eles.

Abaixo temos a tabela 14 onde podemos observar as respostas a essa questão.

**Tabela 14 – Possibilidade de Transferência**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	21,9	21,9	21,9
2	3	9,4	9,4	31,3
3	22	68,8	68,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = Sim – a curto prazo; 2 = Sim – a longo prazo; 3 = Não

Fonte: SPSS.



De acordo com a resposta à questão acima, foram apresentados aos clientes alguns itens dos quais foi solicitado que apontassem qual deles poderia ser trabalhados de forma a melhor atendê-los, sendo as respostas apresentadas a seguir.

- Questão 7.a : Se sim, dos itens abaixo quais podem ser realizados para mudar a atual situação?

Os clientes que responderam a essa questão, se mostraram abertos à possibilidade de migração de sua movimentação para o Banco do Brasil, seja a curto ou a longo prazo. Assim como nas respostas à questão 6.a o número 1 refere-se à quantidade de clientes que assinalaram este item (identificado abaixo da tabela) como sendo passível de se trabalhar para melhora do relacionamento Banco/cliente e o número 2 refere-se à quantidade de clientes que não assinalaram o referido item.

**Tabela 15 - Contato**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	40,0	40,0	40,0
2	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**Tabela 16 - Divulgação**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	10,0	10,0	10,0
2	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**Tabela 17 - Transferência de Dívidas para o BB**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	10,0	10,0	10,0
2	9	90,0	90,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**Tabela 18 – Redução da Taxa de Juros**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	60,0	60,0	60,0
2	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**Tabela 19 – Equiparação do Limite de Crédito**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	20,0	20,0	20,0
2	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**Tabela 20 – Outros**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	20,0	20,0	20,0
2	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: Maior contato por parte da agência; Melhor divulgação dos produtos disponíveis; Possibilidade de transferência de dívidas para o Banco do Brasil; Redução nas taxas de juros / tarifas cobradas atualmente; Equiparação do limite de crédito disponibilizado no outro Banco; Outro

Fonte: SPSS.

Descartemos os itens Divulgação e Transferência de Dívidas para o Banco com 10% de anotações e os itens Equiparação do Limite de Crédito e Outros com apenas 20% de anotações e analisemos os demais itens com percentuais mais relevantes.

Observemos que 40% dos entrevistados que responderam a essa questão desejam um maior contato por parte da agência, o que direciona nosso raciocínio para o fato de que os mesmos estão aguardando para serem clientes do Banco do Brasil, cabendo aos gerentes a efetiva conquista do cliente.

Outro ponto bastante apontado pelos clientes foi o desejo de redução das taxas de juros e das tarifas cobradas pelo Banco, considerado um ponto importante na análise do cliente para mudança de Instituição, algo que compense o custo de mudança sofrido pelo mesmo.

Observamos então que os pontos onde os clientes desejam melhorias são o Relacionamento direto com seu Gerente e os custos que ele terá para movimentação de sua conta corrente no Banco do Brasil.

- Questão 7.b : Se não, o que pode ser mudado/melhorado no BB para melhor atendê-lo?

Os entrevistados que responderam a essa questão foram aqueles que informaram não desejarem e não terem expectativa de mudança de seu domicílio bancário para o Banco do Brasil. Mesmo assim, para deixar claro para o cliente que o banco tem interesse em atendê-lo, foi solicitado que apontasse em que ponto poderiam haver melhorias para que ele se sentisse mais satisfeito no seu relacionamento junto à instituição. Podemos observar na Tabela 21 abaixo o número de clientes que indicaram cada uma das opções possíveis de escolha à questão acima.

**Tabela 21 – Melhorias sugeridas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	4,5	4,5	4,5
2	18	81,8	81,8	86,4
3	2	9,1	9,1	95,5
4	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = Maior contato por parte da agência; 2 = Disponibilização de facilidades para movimentação dos proventos; 3 = Redução de juros/tarifas cobradas atualmente; 4 = Melhor divulgação dos produtos disponíveis

Fonte: SPSS.

Para que fosse possível uma melhor análise do perfil dos servidores entrevistados, no questionário apresentado foi solicitado que os mesmos informassem algumas características pessoais consideradas importantes, que pudessem influenciar no posicionamento do cliente diante da situação apresentada. Segue abaixo um resumo do perfil dos clientes por característica (sexo, idade, escolaridade, renda e atividade).

**Tabela 22 - Sexo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	20	62,5	62,5	62,5
2	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = Feminino; 2 = Masculino

Fonte: SPSS.

**Tabela 23 - Idade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	3,1	3,1	3,1
3	15	46,9	46,9	50,0
4	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = Até 30 anos; 2 = de 31 a 40 anos; 3 = de 41 a 50 anos; 4 = acima de 50 anos

Fonte: SPSS.

**Tabela 24 – Grau de Escolaridade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	5	15,6	15,6	15,6
6	18	56,3	56,3	71,9
7	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = 1° Grau incompleto; 2 = 1° Grau completo; 3 = 2° Grau incompleto; 4 = 2° Grau completo; 5 = Superior incompleto; 6 = Superior completo; 7 = Pós-graduação

Fonte: SPSS.

**Tabela 25 – Renda Bruta Mensal Individual**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	3,1	3,1	3,1
3	6	18,8	18,8	21,9
4	7	21,9	21,9	43,8
5	12	37,5	37,5	81,3
6	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Nota: As opções de resposta oferecidas aos entrevistados foram: 1 = Entre R\$ 500 e R\$ 1000; 2 = Entre R\$ 1001 e R\$ 2000; 3 = Entre R\$ 2001 e R\$ 3000; 4 = Entre R\$ 3001 e R\$ 4000; 5 = Entre R\$ 4001 e R\$ 6000; 6 = Acima de R\$ 6000

Fonte: SPSS.

**Tabela 26 - Ocupação**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
administrador	1	3,1	3,1	3,1
Administradora	1	3,1	3,1	6,3
Agente Profissional	1	3,1	3,1	9,4
Bailarina	5	15,6	15,6	25,0
Comprador	2	6,3	6,3	31,3
Coreografo	1	3,1	3,1	34,4
Costureira	1	3,1	3,1	37,5
Delegada	1	3,1	3,1	40,6
Desenhista	1	3,1	3,1	43,8
Jornalista	3	9,4	9,4	53,1
Médico	1	3,1	3,1	56,3
Policial	3	9,4	9,4	65,6
Professor	1	3,1	3,1	68,8
Professora	5	15,6	15,6	84,4
Psicólogo	1	3,1	3,1	87,5
Tecnica	1	3,1	3,1	90,6
Técnico	1	3,1	3,1	93,8
Técnico Administrativo	1	3,1	3,1	96,9
Técnico Contábil	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Podemos verificar que o perfil dos entrevistados é bastante variável, não existe um padrão ou um grupo que possa ser considerado de maior relevância para a análise.

Os pontos que podem ser considerados importantes são: a idade dos entrevistados que na sua grande maioria é superior aos 40 anos, isto é, pessoas já com alguma experiência de vida e que provavelmente devido a essa experiência preferem a estabilidade a incerteza; o grau de escolaridade onde 84,4% dos entrevistados possuem curso superior ou são pós-graduados, o que nos dá a entender que sejam pessoas esclarecidas e com algum conhecimento. A renda bruta mensal e as ocupações não apresentaram um padrão que possa ser analisado como referência.

Estes foram os resultados obtidos através do questionário efetuado junto aos servidores que serão analisados para a conclusão de nosso trabalho de pesquisa.

## 5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

O trabalho de pesquisa foi realizado durante os meses de janeiro e fevereiro de 2009, três anos após o início do relacionamento do Banco com o Governo do Estado e com os servidores. Durante esse período o Banco procurou melhorar o atendimento prestado a esse público, com a oferta de produtos diferenciados criados especialmente para atender as suas necessidades. Mesmo assim, o Banco e o Governo ainda não conseguiram que todos os servidores aceitem o processo de mudança, sendo alguns deles ainda contrários à mudança “imposta” pelo empregador.

No início do trabalho definimos como objetivo principal: “Identificar os principais motivos e barreiras colocados pelos clientes para a transferência de contas e produtos para a instituição financeira detentora da folha de pagamento.”, o que nos levou a definir a forma de realização do trabalho, sendo escolhido o processo de entrevista junto aos clientes com perguntas pré-estabelecidas na tentativa de encontrar respostas que pudessem nos auxiliar no direcionamento de nosso trabalho.

Como dito no início, o trabalho ficou restrito aos clientes servidores do Governo do Estado com conta-corrente aberta no Banco do Brasil junto à agência Universidade, localizada no centro da cidade de Curitiba. Os clientes foram selecionados com base no histórico de movimentação junto ao Banco, o que nos permitiu identificá-los de forma objetiva.

Entre as dificuldades encontradas durante o trabalho de pesquisa é preciso destacar o fato de que em alguns casos o cadastro do cliente encontrava-se desatualizado, com telefones informados pelos mesmos no ato da abertura da conta-corrente em 2005 que provavelmente tenham sido alterados no decorrer do período sem a sua atualização junto à agência, e pelo fato desses clientes raramente comparecerem ao Banco, não sendo possível o contato com os mesmos. O número de clientes efetivamente entrevistados corresponde a cerca de 80% do público-alvo definido inicialmente para a pesquisa.

Com base principalmente na questão 6 do questionário, onde o cliente informava se houve problemas de relacionamento com a instituição, onde apenas 37,5% dos entrevistados responderam sim, podemos concluir que o principal motivo de recusa de transferência da movimentação financeira desses clientes para o

Banco do Brasil não está relacionado ao atendimento prestado ou aos produtos e serviços oferecidos e sim ao vínculo pré-existente junto à outra instituição. O motivo nos leva a analisar o que foi descrito na revisão da literatura com relação ao “Custo de Mudança” sentido pelos clientes, onde eles analisam não somente o lado financeiro mas também o pessoal, preocupando-se também com o tempo necessário para efetuar as mudanças e a incerteza do desconhecido. Mesmo após as alterações impostas pelo empregador eles se mantêm fiéis ao seu Banco de preferência.

Como observamos na questão 4, a grande maioria dos clientes entrevistados não possuem os produtos chamados de “fidelizadores” na outra instituição financeira, isto é, ou não foram totalmente trabalhados pelo seu gerente ou são pessoas que naturalmente não são consumidores de produtos bancários, o que não justificaria a recusa de saída de seu Banco atual. Esse público deve ter uma abordagem diferenciada por parte da agência, na tentativa de demonstrar a eles que não há motivos que impeçam sua mudança para o Banco do Brasil, apesar do tempo de relacionamento com seu atual Banco.

Um outro ponto a ser destacado, que não foi objeto de pergunta no questionário mas que grande parte dos clientes citou durante a conversa, refere-se à “fidelidade” que eles sentem necessidade de manter junto ao Banco “Banestado” que foi adquirido pelo Itaú, onde eles possuíam conta há vários anos como servidores e se sentem na “obrigação” de manter, ao valor que eles atribuem à esse relacionamento.

Os clientes também se demonstraram insatisfeitos com a forma como foi conduzido o processo pelo empregador, com a obrigatoriedade de abertura de conta em outro banco diferente do habitual sem consulta prévia junto a eles, o que indiretamente fazia com que o cliente comparecesse à agência já munido de argumentos e reclamações para a não abertura da conta ou para a recusa de aquisição de produtos e serviços. Essas reclamações são ouvidas até hoje (três anos após a celebração do convênio FOPAG), como pode ser observado na resposta à questão 3 do questionário, onde eles apontam como motivo principal da movimentação de duas ou mais contas a “Exigência do Empregador”.

Acreditamos que o objetivo principal do trabalho foi atendido, sendo identificados os motivos apresentados pelos clientes para manutenção de suas contas no antigo detentor do convênio de FOPAG.

Entre os objetivos específicos foi possível identificar os clientes que ainda não transferiram sua movimentação para o Banco, sendo identificados os que realizaram a transferência de seus recursos através de DOC/TED ou via cheque. Os motivos da manutenção da conta-corrente junto ao outro Banco foram relacionados anteriormente, sendo o principal entre eles o longo relacionamento mantido com a outra Instituição.

As respostas obtidas dos clientes às questões apresentadas nos ajudam a identificar problemas de atendimento por parte da agência, como falta de qualificação dos funcionários, tempo de espera para o atendimento e na fila de caixas e informações prestadas de forma divergente, problemas esses que deverão ser objeto de maior atenção por parte da gerência, devendo os mesmos serem analisados e tratados de forma pontual, buscando melhorias no atendimento não apenas a esse público em especial mas colaborando para aumentar a satisfação de toda a clientela da agência.

Acreditamos que a agência deve trabalhar esse público de forma diferenciada, com base no resultado da pesquisa, utilizando os dados obtidos para desenvolver estratégias de atuação junto aos servidores. Conforme dito anteriormente, identificamos que a grande maioria dos clientes entrevistados não está totalmente “fidelizada” na outra Instituição, o que deve ser levado em conta na hora de abordar esses clientes. A agência deve buscar cativá-los, procurar aproximar o cliente com contatos mais freqüentes, deve tomar a iniciativa na busca de estreitar o relacionamento. Deve utilizar argumentos como o fato de o Banco do Brasil ser um banco público, a facilidade para utilização de canais alternativos como Internet e Terminais de Auto-Atendimento, o número de pontos de atendimento localizados em todo o Estado, a parceria e os programas existentes entre o Banco e o Governo principalmente na atividade agrícola, a colaboração do Banco junto à comunidade com projetos de responsabilidade sócio-ambiental, e os diversos programas oferecidos pelo Banco como representante do Governo Federal.

Apesar do número de clientes entrevistados ser pequeno em relação ao total de servidores do Governo existentes no Estado e do fato de ter sido objeto da análise apenas uma agência localizada no centro da Capital, o resultado da pesquisa nos leva a trabalhar com a possibilidade de que a mesma situação esteja acontecendo em todas as agências do Estado, em maior ou menor intensidade, uma vez que os clientes entrevistados possuem características bem diferenciadas, seja



com relação à idade, profissão, grau de escolaridade ou renda, que são comuns à grande maioria dos servidores estaduais.

Acreditamos terem sido alcançados os objetivos propostos no início do trabalho, o que falta agora é definir estratégias de atuação e desenvolver projetos para atuação junto a este grupo de clientes, buscando atendê-los em suas necessidades e conquistá-los definitivamente para o Banco do Brasil.

## BIBLIOGRAFIA

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust and commitment for relational and transactional consumers. **Journal of Marketing**, Chicago, Iss. 2, v. 63, p. 70-87, April. 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Chicago, Iss. 3, v. 58, p 28-30, July 1994..

OLIVER, R. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin / McGraw-Hill, 1997. 1. ed. 432p.

OLIVER, R. Whence customer loyalty? **Journal of Marketing**, Chicago, Special Issue, v. 63, special issue, p. 33-44, 1999.

REICHHELD, Frederick F. **A Estratégia a Lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing : Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo, 1987.

ROTTER, J. A new scale for the measurement of interpersonal trust. **Journal of Personality**, United Kingdom, Iss. 4, v. 35, p. 651-665, December. 1967.

ROUSSEAU, D. et. al. Not so different After All: a cross discipline view of trust. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, Iss. 3, v. 23, n. 3, p. 393-404, July. 1998.

SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Relational Exchanges. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, Iss. 1, v. 28, p. 150-167, Winter 2000.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento:aftermarketing**, São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, R. **Ouvir o cliente é o melhor caminho do sucesso**. São Paulo, Folha de São Paulo, Folha Management. N.5, setembro de 1995.

ZEITHAML, V. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A means-end Model and Synthesis of Evidence, **Journal of Marketing**, Chicago, Iss. 3, v. 52, p.2-22, July 1988.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM OS CLIENTES

Início do contato:

Bom dia/ boa tarde, meu nome é Wilson... sou funcionário do Banco do Brasil, ag. Universidade, e sou aluno de especialização em Negócios Financeiros pela UFRGS. Estou realizando uma pesquisa com o objetivo de conhecer o grau de utilização dos produtos e serviços oferecidos pelo Banco pelos servidores do Governo do Estado. Gostaria de contar com a sua participação.

1. Com quantos bancos o(a) sr(a) opera?

2       3       4       acima de 4

2. Qual é seu banco de operação principal?

Banco do Brasil       Itaú       Bradesco  
 Real       Santander       Unibanco     

Outro

3. Qual o motivo pelo qual o(a) sr(a) opera com mais de um banco?

Comodidade  
 Exigência do empregador  
 Diversificação – não concentrar as operações em apenas um banco  
 Necessidade de crédito  
 \_\_\_\_\_ )

Outro(s): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Quais dos produtos abaixo você possui no Banco de operação principal?

Empréstimos / Financiamentos  
 Cheque Especial / Cartão de Crédito  
 Previdência Privada  
 Seguros – Vida, Residencial, Auto  
 Débito Automático  
 Aplicações financeiras  
 \_\_\_\_\_ )      Outro(s):

5. Qual o percentual de seu salário é transferido mensalmente via DOC/TED ou Cheque TB (Transferência Bancária)?

até 20%  
 de 21 a 40%  
 de 41 a 60%  
 acima de 60%  
 Não sabe / não informa

6. Em seu relacionamento com o Banco do Brasil desde o início do recebimento dos proventos, houve problemas ou dificuldades no atendimento prestado pela agência?

Sim       Não

6.a. Se sim, quais problemas/dificuldades ocorreram em seu relacionamento com a agência?

- Atendimento Pessoal de má qualidade
- Os produtos não atendem sua necessidade
- Localização
- Taxas de juros
- Tarifas superiores às praticadas pelo outro Banco
- Divergência de informações – cobranças ocorridas na conta diferente do informado pelo banco
- Outros: \_\_\_\_\_

6.b. Se não, qual a causa principal da continuidade dos negócios junto ao outro Banco?

- Falta de contato por parte do Gerente do BB
- Falta de informação sobre os produtos disponíveis no BB
- Má impressão no primeiro contato com a agência do BB
- Relacionamento longo com o outro Banco, dificuldade de desligamento
- Produtos mantidos no outro banco que impeçam a sua saída

7. Existe a possibilidade de transferência dos produtos/serviços para o Banco do Brasil ?

- Sim – a curto prazo
- Sim – a longo prazo
- Não

7.a. Se sim, dos itens abaixo quais podem ser realizados para mudar a atual situação?

- Maior contato por parte da agência
- Melhor divulgação dos produtos disponíveis
- Possibilidade de transferência de dívidas para o Banco do Brasil
- Redução nas taxas de juros / tarifas cobradas atualmente
- Equiparação do limite de crédito disponibilizado no outro Banco
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

7.b. Se não, o que pode ser mudado/melhorado no BB para melhor atendê-lo?

- Maior contato por parte da agência
- Disponibilização de facilidades para movimentação dos proventos
- Redução de juros/tarifas cobradas atualmente
- Melhor divulgação dos produtos disponíveis

Perfil do Entrevistado

Sexo  Feminino  Masculino

Idade:

- Até 30 anos
- de 31 a 40 anos

- de 41 a 50 anos
- acima de 50 anos

Grau de escolaridade

- 1º Grau incompleto
- 1º Grau completo
- 2º Grau incompleto
- 2º Grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

Ocupação: \_\_\_\_\_

Renda Bruta mensal individual:

- Entre R\$ 500 e R\$ 1000
- Entre R\$ 1001 e R\$ 2000
- Entre R\$ 2001 e R\$ 3000
- Entre R\$ 3001 e R\$ 4000
- Entre R\$ 4001 e R\$ 6000
- Acima de R\$ 6000