

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

**AILTON JOSÉ SALAZAR DE MORAIS**

**O RELACIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM OS SEUS  
CLIENTES SEGUNDO PERCEPÇÕES DE FUNCIONÁRIOS E CLIENTES**

**PORTO ALEGRE/RS**

**2021**

**AILTON JOSÉ SALAZAR DE MORAIS**

**O RELACIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM OS SEUS  
CLIENTES SEGUNDO PERCEPÇÕES DE FUNCIONÁRIOS E CLIENTES**

Dissertação de Mestrado apresentada  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestre em Gestão e Negócios,  
pelo Programa de Pós-Graduação em  
Gestão e Negócios da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

**PORTO ALEGRE/RS**

**2021**

M828r      Morais, Ailton José Salazar de.  
O relacionamento de instituições financeiras com os seus clientes segundo percepções de funcionários e clientes / por Ailton José Salazar de Morais. – 2021.  
136 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.  
“Orientador: Dr. Guilherme Trez”.

1. Relacionamento com o cliente. 2. Satisfação. 3. Bancos - Serviços ao cliente. 4. Comportamento de troca. 5. Custos de mudança. 6. Retenção. 7. Fidelização. I. Título.

CDU: 658.89:336.7

**ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO PÚBLICA Nº 49/2021**

Por recomendação da OMS e do Ministério da Saúde em relação ao Covid-19, aos trinta dias do mês de agosto de dois mil e vinte e um, às dezessete horas, integralmente de modo on-line por meio de webconferência, reuniu-se a Banca Examinadora composta pelos professores doutores Guilherme Trez, Orientador e Presidente; Luís Felipe Maldaner (Unisinos); Gabriel Sperandio Milan (Unisinos); e o Me. Edson Bundchen (Avaliador profissional), com o objetivo de avaliar o Trabalho de Conclusão de Mestrado intitulado **“O RELACIONAMENTO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COM OS SEUS CLIENTES SEGUNDO PERCEPÇÕES DE FUNCIONÁRIOS E CLIENTES”**, apresentado pelo aluno Ailton Jose Salazar de Moraes, candidato ao título de Mestre em Gestão e Negócios. Após arguição e defesa, o trabalho de conclusão foi APROVADO, tendo sido atribuídos os seguintes graus:

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner	Grau: 8,5
Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan	Grau: 8,5
Me. Edson Bundchen	Grau: 8,5
	Grau Final: 8,5

Porto Alegre, 30 de agosto de 2021.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez



Dedico esta dissertação aos meus familiares e aos meus colegas de mestrado pelo apoio nessa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de chegar até aqui.

Ao professor, Dr. Guilherme Trez, pela orientação, paciência e pelos ensinamentos disponibilizados ao longo da elaboração deste estudo.

Aos demais professores desta instituição que ao longo do curso de mestrado transmitiram os seus conhecimentos e instigaram a busca por conhecimentos continuamente.

Um agradecimento especial, ao superintendente do Banco do Brasil na época, o Me. Edson Bündchen, que foi o mentor e o incentivador para a realização deste mestrado.

Aos participantes da pesquisa pela disponibilidade em dedicar o seu tempo e às instituições financeiras analisadas, localizadas nos municípios de Campo Grande/MS e Cascavel/PR que tornaram possível a realização desta pesquisa.

Muito obrigado!

*“Aproxime-se de cada cliente com a ideia de ajudá-lo a resolver um problema ou alcançar um objetivo, não de vender um produto ou serviço”.*

Brian Tracy

## RESUMO

O setor bancário vem passando por inúmeras mudanças em função do elevado nível de competitividade e devido à inserção contínua de inovações tecnológicas. Neste sentido, as instituições financeiras passaram a investir cada vez mais em tecnologias para melhorar os processos, produtos e serviços nas plataformas digitais. No entanto, se os clientes não estiverem satisfeitos com a instituição financeira de relacionamento eles migrarão para aquelas que ofereçam vantagens mais atrativas, o que tem sido motivo de preocupação no setor bancário. Diante desse cenário, o estudo teve o objetivo de descrever as percepções de funcionários e de clientes de instituições financeiras sobre a influência do relacionamento na satisfação, no comportamento de troca, nos custos de mudança, na retenção e fidelização. A natureza desta pesquisa apresenta abordagem qualitativa e nível exploratório, cujo objeto de pesquisa compreendeu as instituições financeiras localizadas nos municípios de Campo Grande/MS e Cascavel/PR e foram aplicadas entrevistas semiestruturadas para cinco funcionários e dez clientes. Os resultados obtidos foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Os principais achados foram: a importância da proximidade do relacionamento entre gerente e cliente; a necessidade de agilidade no atendimento e o tempo de resposta das demandas; a eficácia nas respostas via aplicativos (*WhatsApp*, por exemplo), ligações telefônicas e outras redes sociais ou aplicativos; e o atendimento presencial ainda é considerado como um dos fatores importantes para aproximar o cliente e o gerente nas instituições financeiras.

**Palavras-chave:** Relacionamento com os clientes. Satisfação. Comportamento de troca. Custos de mudança. Retenção e fidelização.

## ABSTRACT

The banking sector has been going through countless changes due to the high level of competitiveness and due to the continuous insertion of technological innovations. In this sense, financial institutions began to invest more and more in technologies to improve processes, products and services on digital platforms. However, if customers are not satisfied with the relationship financial institution, they will migrate to those that offer more attractive advantages, which has been a cause for concern in the banking sector. Given this scenario, the study aimed to describe the perceptions of employees and customers of financial institutions about the influence of the relationship on satisfaction, switching behavior, switching costs, retention and loyalty. The nature of this research presents a qualitative approach and exploratory level, whose research object comprised the financial institutions located in the municipalities of Campo Grande/MS and Cascavel/PR, and semi-structured interviews were applied to five employees and ten customers. The results obtained were analyzed using the content analysis technique. The main findings were: the importance of a close relationship between manager and customer; the need for agility in service and response time to demands; the effectiveness of responses via apps (WhatsApp, for example), phone calls and other social networks or apps; and face-to-face service is still considered one of the important factors to bring the customer and the manager closer at financial institutions.

**Keywords:** Relationship with customers. Satisfaction. Exchange behavior. Moving costs. Retention and loyalty.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico proposto por Liang e Wang (2008).....	28
Figura 2 – Transações bancárias por tipo de canal (em bilhões de transações).....	31
Figura 3 – Modelo de Beerli, Martín e Quintana.....	33
Figura 4 – Modelo proposto para os antecedentes da lealdade .....	35
Figura 5 – Método de pesquisa .....	64
Figura 6 – Estrutura da apresentação e da análise dos resultados .....	65
Figura 7 – Variáveis de comportamento de troca .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos táticos da estratégia de relacionamento .....	27
Quadro 2 – Características do setor bancário.....	32
Quadro 3 – Fases de lealdade dos clientes .....	38
Quadro 4 – Comportamento de troca dos clientes no setor bancário.....	44
Quadro 5 – Classificação dos custos de mudança .....	47
Quadro 6 – Dimensões para os roteiros de entrevista .....	52
Quadro 7 – Caracterização dos pesquisados: funcionários .....	56
Quadro 8 – Segmentação das instituições financeiras <sup>1</sup> .....	57
Quadro 9 – Caracterização dos pesquisados: clientes .....	59
Quadro 10 – Principais razões da escolha lembradas pelos clientes.....	60
Quadro 11 – Roteiro de entrevista para funcionários .....	61
Quadro 12 – Roteiro de entrevista para clientes .....	62
Quadro 13 – Ações estratégicas de marketing de relacionamento .....	105
Quadro 14 – Pontos de convergência e divergência nos relatos dos pesquisados	108
Quadro 15 – Síntese dos resultados .....	109
Quadro 16 – Táticas Vinculantes em Marketing de Relacionamento .....	120

## LISTA DE SIGLAS

APP	Aplicativo
ATM	Autoatendimento
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco do Brasil
BSQ	<i>Banking Services Quality</i>
DOC	Documento de Ordem de Crédito
CEF	Caixa Econômica Federal
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ECOCREDI	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empresários do Vale do Paranhana
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FOPAG	Folha de Pagamento
Icaap	<i>Internal Capital Adequacy Assessment Process</i>
IRRBB	<i>Interest Rate Risk Banking Book</i>
LCR	<i>Liquidity Coverage Ratio</i>
MEI	Microempreendedor Individual
MS	Mato Grosso do Sul
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
NSFR	<i>Net Stable Funding Ratio</i>
PF	Pessoa Física
PIB	Produto Interno Bruto
PJ	Pessoa Jurídica
POS	Pontos de Venda do Comércio
PR	Paraná
PR	Patrimônio de Referência
PROCON	Proteção e Defesa ao Consumidor
RS	Rio Grande do Sul
RWA	<i>Risk Weighted Assets</i>
SAC	Serviço de Apoio ao Consumidor
SERVQUAL	<i>Service Quality</i>
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo

SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
TED	Transferência Eletrônica Disponível
TI	Tecnologia da Informação
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS .....	21
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>22</b>
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	22
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	23
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	25
<b>2.1.1</b>	<b>Marketing no setor bancário .....</b>	<b>30</b>
2.2	MODELOS DE PESQUISA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO ..	33
2.3	AS DIMENSÕES DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO.....	36
<b>2.3.1</b>	<b>Qualidade percebida .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Lealdade .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Confiança .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Satisfação .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Comportamento de troca .....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Custos de mudança .....</b>	<b>46</b>
<b>2.3.7</b>	<b>Retenção e fidelização .....</b>	<b>48</b>
2.4	DIMENSÕES PARA OS ROTEIROS DE ENTREVISTA.....	51
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>54</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA .....	55
<b>3.2.1</b>	<b>Participantes da pesquisa .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Caracterização dos pesquisados .....</b>	<b>56</b>
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	61
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	63
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1	RELACIONAMENTO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	66
<b>4.1.1</b>	<b>Fatores determinantes de relacionamento .....</b>	<b>66</b>

4.1.2	<b>Relacionamento com o gerente</b> .....	<b>68</b>
4.1.3	<b>Custos financeiros</b> .....	<b>70</b>
4.1.4	<b>Fatores valorizados pelos clientes</b> .....	<b>72</b>
4.1.5	<b>Fatores de diferenciação</b> .....	<b>74</b>
4.2	<b>SATISFAÇÃO</b> .....	<b>78</b>
4.3	<b>COMPORTAMENTO DE TROCA</b> .....	<b>80</b>
4.3.1	<b>Motivos de encerramento de conta ou migração</b> .....	<b>81</b>
4.3.2	<b>Migração dos negócios</b> .....	<b>83</b>
4.3.3	<b>Instituição financeira de migração</b> .....	<b>86</b>
4.3.4	<b>Preço das tarifas e o fator custo</b> .....	<b>89</b>
4.4	<b>CUSTOS DE MUDANÇA</b> .....	<b>91</b>
4.5	<b>RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO</b> .....	<b>94</b>
4.5.1	<b>Ações de retenção</b> .....	<b>96</b>
4.5.2	<b>Ações de fidelização</b> .....	<b>98</b>
4.6	<b>ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO</b> .....	<b>100</b>
4.6.1	<b>Ações estratégicas de marketing de relacionamento</b> .....	<b>105</b>
4.7	<b>SÍNTESE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>108</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>114</b>
5.1	<b>IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E ESTUDOS EXISTENTES</b> .....	<b>114</b>
5.2	<b>IMPLICAÇÕES GERENCIAIS ESTRATÉGICAS</b> .....	<b>118</b>
5.3	<b>LIMITAÇÕES DO MÉTODO</b> .....	<b>118</b>
5.4	<b>RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b> .....	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: FUNCIONÁRIOS</b> .....	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: CLIENTES</b> .....	<b>134</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços da tecnologia, o desenvolvimento dos meios de comunicação, a abertura de mercado e a globalização são alguns dos fatores que têm elevado o nível da competitividade no contexto empresarial, e, também, vem impactando diretamente no comportamento dos consumidores, que estão recebendo as informações de maneira cada vez mais ágil pelos meios digitais. Esses consumidores se tornaram ainda mais exigentes e menos fiéis, o que também vem ocorrendo no contexto do setor bancário.

O referido setor compreende um ambiente caracterizado pelo envolvimento entre os clientes e o provedor de serviços. Para atender as necessidades contínuas desse público, é necessário que as instituições bancárias sejam reestruturadas continuamente e com rapidez para responder ao mercado e às inovações tecnológicas que surgirem. O setor bancário brasileiro, após os anos de 1990, passou por uma incessante competitividade, com uma participação mais ativa dos bancos estrangeiros e foi impactado diretamente pelo cenário digital devido à inserção de inovações tecnológicas (RIBEIRO; MACHADO; TINOCO, 2010).

A partir do ano de 2013 surgiram as empresas *fintechs* que introduziram as inovações no mercado financeiro por intermédio da utilização intensa de tecnologia, criando modelos de negócios diferenciados, atuando por meio de plataformas *online* e oferecendo serviços inovadores referentes ao setor bancário. Conforme o Banco Central do Brasil (BACEN) (2021a), os benefícios das *fintechs* são: aumento da eficiência e da concorrência no mercado de crédito; agilidade nas transações; redução da burocracia ao acesso de crédito; geração de condições para reduzir o custo do crédito; inovação e o acesso ao Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Acrescenta-se que, segundo informações divulgadas na pesquisa publicada pela Deloitte em parceria com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), devido à pandemia do Coronavírus (Covid-19), as transações bancárias realizadas pelos consumidores bancários utilizando celular ultrapassaram 50% das operações bancárias e o *mobile banking* se tornou o canal dominante em 2020 (BIAGINI, 2021).

A pesquisa também revelou que os bancos aumentaram os investimentos em tecnologia apresentando uma evolução de 8%, perfazendo um total de R\$ 25,7 bilhões, deste total 10% tiveram como prioridades a inteligência artificial, a segurança cibernética e o trabalho remoto, no ano de 2020 (BIAGINI, 2021).

A referida pesquisa está relacionada à tecnologia bancária no Brasil, sendo que foram mapeadas e levantadas as principais estratégias das instituições financeiras para lidarem com os impactos da pandemia e para se adequarem às mudanças regulamentares abrangentes, tais como: o Pix<sup>1</sup> que ganhou espaço em relação às transferências (DOC/TED<sup>2</sup>); os pagamentos via Ponto de Venda de Comércio (POS) e o *Open Banking* que ofereceu desafios para o setor bancário ao mesmo tempo em que expandiu o ecossistema financeiro, o que exigirá a entrega dos serviços de maior valor aos clientes (BIAGINI, 2021).

Acrescenta-se a isso, as tecnologias oriundas da inteligência artificial, *cyber* e *cloud* que também tem acelerado a aplicação de novas maneiras de trabalhar, de ofertar produtos e serviços e de aprimorar o relacionamento com os clientes no setor bancário (BIAGINI, 2021).

Como se percebe, o setor bancário encontra-se em uma constante transição, que teve início há mais de dez anos, no qual ocorreram modificações significativas, sendo necessário investir ainda mais em inovações de produtos e serviços. Neste contexto, os clientes tornaram-se ainda mais seletivos, buscando tarifas mais atrativas, confiabilidade e atendimento cada vez mais personalizado, o que vem provocando o comportamento de troca e a migração entre as instituições financeiras para a obtenção de maiores benefícios (BORGERT; SANTOS, 2012).

Desse modo, as mudanças que vem ocorrendo no setor bancário, por conta da inserção das inovações tecnológicas, têm sido favoráveis para os consumidores, pois passaram a ter menos despesas com impostos, por exemplo, quando optam em migrar de uma instituição financeira para outra. Além disso, os serviços oferecidos, as tarifas cobradas e outros serviços são muito semelhantes, fazendo com que o consumidor tenha mais opções e opte pelo melhor custo *versus* benefício.

A migração de clientes tem ocorrido principalmente para as cooperativas. Como pode ser notado pelos dados divulgados no Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) pelo BACEN, em que a participação das cooperativas na carteira de crédito total do país, passou de 3,2% em 2017 para

---

<sup>1</sup> Pix: é uma forma de pagamento instantâneo que foi instituída pelo BACEN sendo que os “[...] recursos são transferidos entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia. É prático, rápido e seguro. O Pix pode ser realizado a partir de uma conta corrente, conta poupança ou conta de pagamento pré-paga” (BACEN, 2021b, p. 1).

<sup>2</sup> Documento de Ordem de Crédito (DOC) e Transferência Eletrônica Disponível (TED) sendo que atualmente os clientes das instituições financeiras estão migrando para o uso do Pix, pois não são cobradas taxas para realizar as operações até o momento e os valores são creditados instantaneamente de uma instituição para outra.

3,8% em 2018, ampliando o *market share* em relação ao setor bancário. O crédito concedido pelas cooperativas, no período de 2015 a 2018, na modalidade pessoa física, aumentou de R\$ 25,4 bilhões para R\$ 39,3 bilhões, o que representou um crescimento de 55%. Até o mês de junho de 2019, o volume de desembolsos totalizou R\$ 27 bilhões (MARONI, 2019).

De acordo com o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo publicado no ano de 2020, o SNCC respondia por 3,8% dos ativos totais; 5,1% da carteira de crédito e; 6,3% dos depósitos em relação ao total desses indicadores (BACEN, 2021c).

Na literatura não se tem uma pesquisa que apresente especificamente a quantidade de pessoas físicas e de pessoas jurídicas que optaram pela migração de instituições bancárias para as cooperativas de crédito. No entanto, os dados que foram divulgados pelo BACEN, em dezembro de 2020, dão conta que a quantidade total de cooperados totalizou 11,9 milhões, deste total, 10,2 milhões são pessoas físicas e 1,7 milhão pessoas jurídicas e; o percentual da população associada às cooperativas de crédito elevou em todas as regiões brasileiras, representando 4,9% no país, naquele período (BACEN, 2021c).

O aumento da quantidade de associados pessoa jurídica tem sido constante nos últimos anos, modificando o perfil do quadro social das cooperativas, devido à elevação da representatividade das pessoas jurídicas que era de 12,0% da base de cooperados em 2017 e passou para 14,5% em 2020. Essa evolução da participação foi significativa na carteira de crédito das cooperativas singulares, em que as pessoas jurídicas participaram em 42,5% do total em 2020 contra 35,0% de 2017. No que se refere ao porte das pessoas jurídicas associadas, em torno de 85% eram microempresas e/ou empresas de pequeno porte (BACEN, 2021c).

Outro aspecto a mencionar é o significativo aumento da quantidade de agências de cooperativas que foram instaladas nas diversas regiões brasileiras para atender as demandas dos associados – pessoa jurídica e pessoa física – presencialmente. Na oposição dos maiores bancos do Brasil que optaram em fechar as suas agências e ampliaram o atendimento digital, as cooperativas de crédito têm expandido as estruturas físicas e alcançando a maior quantidade de agências distribuídas pelas regiões brasileiras, a expansão visa elevar a capilaridade do modelo e busca manter a proximidade com os associados (BACEN, 2021c).

A situação mencionada tem sido motivo de preocupação para as instituições financeiras tradicionais, que estão optando pela mudança na forma de atuação para

uma ênfase mais centralizada no relacionamento de longo prazo, no intuito de encantar, reter e fidelizar os clientes, dimensões que estão interligadas diretamente com o marketing de relacionamento.

Para exemplificar, as instituições financeiras passaram a adotar algumas estratégias, tais como, disponibilizar contas universitárias isentando tarifas bancárias ao longo do período de realização do curso superior; o acirramento apresentado pelas instituições financeiras aos órgãos públicos na busca pelo gerenciamento da folha de pagamento dos servidores; e a obrigatoriedade da abertura de uma conta bancária definida pelos empregadores para o recebimento dos salários de funcionários. Esses são alguns exemplos das intenções das instituições financeiras pela atribuição de alto valor na captura de clientes (SILVA, 2013).

Nos mercados competitivos, a adoção de uma estratégia efetiva deve ser enfatizada para os clientes existentes e, conseqüentemente, na diminuição do comportamento de troca para outras instituições financeiras, ao invés de somente captar novos ou em obter aqueles pertencentes à concorrência (GAUER, 2016). Desse modo, como identificado no estudo de Ahmad e Buttle (2001), o marketing de relacionamento está amparado pela interação entre a instituição financeira e o cliente; e na manutenção dos relacionamentos de longo prazo com ênfase na retenção de clientes, que por sua vez, compreende potencial estratégia de gerenciamento de marketing.

Neste cenário de competição cada vez mais acirrada, a compreensão do quanto à lealdade dos clientes é relevante para o desempenho das instituições financeiras, tornou-se uma condição imprescindível para a obtenção de resultados positivos. É preciso entender quais são as variáveis que têm influenciado a permanência desses clientes na carteira das instituições financeiras (DAMAS, 2008).

As instituições financeiras se tornaram um dos principais agentes econômicos para a realização da intermediação, devido ao fato de operarem em vários setores e disponibilizarem serviços em várias modalidades. Além disso, devido à elevada competitividade e à globalização, o referido segmento passou a pesquisar a dimensão da satisfação dos clientes, porque é preciso verificar a relevância da lealdade, no intuito de alcançar a eficácia e para obter a competitividade no mercado (ARAGÃO, 2017).

Para tanto, estudos sobre a dimensão da satisfação dos clientes têm sido realizados continuamente para melhor compreender os motivos da permanência ou não dos clientes, mas é preciso também, entender como esse público percebe os

custos de mudança, ou seja, quanto custa para os clientes a troca para outra instituição financeira. Os custos de mudança, o uso e o envolvimento dos clientes com os produtos e/ou serviços oferecidos são caracterizados como as dimensões integrantes de relacionamento com a instituição financeira. Assim, a lealdade, não somente agrega valor aos produtos e/ou serviços, mas também poderá dificultar a migração dos clientes para a concorrência (DAMAS, 2008).

Neste sentido, a dimensão da satisfação dos clientes acrescida da dimensão do custo de mudança, se configura como uma linha de pesquisa que deverá ser trabalhada para a compreensão da lealdade desses clientes e, conseqüentemente, para a verificação do desempenho financeiro de uma instituição financeira. Acrescenta-se a isso, que a dimensão da retenção em conjunto com a dimensão do custo de mudança passou a apresentar influências também quanto à permanência ou não dos clientes nas instituições financeiras (DAMAS, 2008).

Diante do exposto, o tema desta pesquisa está enfatizado no relacionamento de instituições financeiras com os seus clientes considerando-se as dimensões de satisfação; do comportamento de troca; dos custos de mudança; e da retenção e da fidelização.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O entendimento mais aprofundado sobre a aplicação do marketing de relacionamento no setor bancário, para a retenção e a fidelização e identificar quais os impactos do relacionamento nas dimensões da satisfação, do comportamento de troca e migração e do custo de mudança, consistem nas principais pretensões para o desenvolvimento deste estudo.

Para compreender melhor este cenário, na pesquisa desenvolvida por Keaveney (1995) já tinha sido identificado que, o comportamento de troca e a migração de clientes prejudicam a participação de mercado e, também, a lucratividade das empresas de serviços, mas ainda permanece praticamente inexplorado na literatura de marketing.

No estudo publicado por Bansal, Taylor e James (2005) foi verificado que, a troca de provedor de serviços apresenta um impacto expressivo nas empresas; portanto, é importante entender por que isso ocorre. O estudo dos autores mostrou que as principais variáveis influenciadoras para a troca de provedor de serviços tem

sido a qualidade dos serviços e a insatisfação em relação ao atendimento (BANSAL; TAYLOR; JAMES, 2005).

Por outro lado, os clientes das instituições financeiras acabam enfrentando um alto custo na migração para outro fornecedor financeiro permanecendo na instituição de relacionamento atual mesmo que insatisfeitos (SILVA, 2013).

No setor bancário, que se configura como um segmento de serviços apresentando múltiplas alternativas, os clientes são livres para migrar para outra instituição financeira quando desejarem, no entanto, isso não garante que a mudança realmente aconteça. Na verdade, esse processo não ocorre frequentemente devido a alguns obstáculos físicos e/ou psicológicos, os quais acabam dificultando o processo da troca dos clientes para outros fornecedores, que na literatura se configura como custos de mudança.

Damas (2008) complementa que, os custos de mudança compreendem os custos que os clientes associam ao processo de mudança de uma instituição financeira para outra. Os principais custos de mudança estão relacionados ao tempo que se perde para conhecer a nova instituição; os clientes de cartão de crédito perderão pontuação alcançada no programa de fidelidade; perda do relacionamento direto com o gerente de conta; conhecimento da nova marca, sendo que tais aspectos estão relacionados à mudança e poderão impedir a troca de prestador de serviços pelos clientes (DAMAS, 2008).

Na concepção de Burnham, Frels e Mahajan (2003), os custos de mudança se classificam em três tipos. Os custos de mudança de procedimentos conhecidos também como processuais abrangendo a perda de tempo e esforços na busca de outro fornecedor. Os custos de mudança financeiros que se configuram quando os consumidores realizam a avaliação da perda dos recursos quantificando-os de maneira financeira. E os custos de mudança relacionais que abrangem a 'tortura emocional' e/ou psicológica que decorrem da quebra da relação que fora estabelecida com os funcionários da instituição financeira de relacionamento e, também, da referência de identidade com tal instituição (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003).

Silva (2013) acrescenta que, os custos de mudança elevam os incentivos para a captura de clientes e poderão conferir poder de mercado às empresas financeiras que já estão instaladas e, também, atuar como uma barreira para potenciais novos entrantes, apresentando implicações relevantes para a competitividade do setor.

No estudo de Jones et al. (2007) foi apresentada e testada a estrutura para a compreensão dos custos de mudança e os mecanismos e/ou rotas que apresentam impactos relevantes nos resultados. O estudo enfatizou uma visão multidimensional da natureza dos custos de mudança que apresentavam reações positivas e negativas, abrangendo: os custos processuais sobre o tempo, o esforço para encontrar outro fornecedor e a sua respectiva adaptação; os custos sociais envolvendo a perda do vínculo pessoal e/ou de amizade que foram criadas com o fornecedor anterior; e os custos da perda dos benefícios configurados, como exemplo, as concessões especiais ofertadas pelo fornecedor do serviço quando os clientes migraram (JONES et al., 2007).

Na pesquisa desenvolvida por Burnham, Frels e Mahajan (2003) foi identificado que, os custos de mudança apresentam efeitos mais relevantes na retenção quando comparados à satisfação dos clientes. Para os autores, a dimensão do custo de mudança participou com 30% da variação das intenções de compra dos clientes em permanecer com o prestador de serviços atual. Já, a dimensão da satisfação explica 16% da referida variação (BURNHAM; FRELS; MAHAJAN, 2003).

Diante do exposto, o estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são as percepções de funcionários e de clientes entrevistados no que se refere ao relacionamento e suas influências nas instituições financeiras?

## 1.2 OBJETIVOS

Para atender o questionamento proposto, na sequência, definimos os objetivos (geral e específicos) que deverão ser alcançados com o desenvolvimento deste estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em propor estratégias de marketing de relacionamento para reter e fidelizar os clientes nas instituições financeiras.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, neste estudo, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever as percepções de funcionários e de clientes entrevistados das instituições financeiras sobre a influência do relacionamento na satisfação, no comportamento de troca, nos custos de mudança e na retenção e fidelização;
- b) identificar como o atendimento dos funcionários das instituições financeiras impacta na satisfação dos clientes e nos custos de mudança;
- c) verificar como o relacionamento desenvolvido pelas instituições financeiras apresenta influências na satisfação e no comportamento de troca dos clientes;
- d) pesquisar quais são os custos de mudança percebidos pelos funcionários e pelos clientes nas instituições financeiras.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

A pesquisa pretende compreender as percepções de funcionários e de clientes das instituições financeiras no que se refere ao relacionamento e quais são as suas influências nas dimensões da satisfação, do comportamento de troca, dos custos de mudança e da retenção e fidelização para a proposição de estratégias de marketing de relacionamento.

A realização do estudo permitirá que as instituições financeiras melhorem o nível de satisfação de seus clientes, pois serão identificados quais são os elementos internos ou externos que mais tem afetado as decisões dos clientes em migrar ou não para outras instituições financeiras e, também, possibilitará o aprimoramento do relacionamento, pois indicará o que tem dificultado o relacionamento entre os clientes e as instituições financeiras conforme as percepções dos pesquisados.

Unes, Camioto e Guerreiro (2019) ressaltam que, para as instituições financeiras brasileiras, a fidelização é especialmente, relevante, devido ao ambiente que atuam ser altamente competitivo; em função da necessidade de crescimento contínuo e; da manutenção da participação de mercado.

Acrescenta-se que o valor de um cliente se eleva durante a sua permanência, pois na medida em que os negócios dos clientes aumentam os custos

operacionais da instituição financeira diminuem e, conseqüentemente, a rentabilidade se eleva (UNES; CAMIOTO; GUERREIRO, 2019).

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribuirá para o conhecimento mais aprofundado sobre a temática em estudo e, também, contará com a proposta de estratégias do marketing de relacionamento que poderão ser adotadas pelas instituições financeiras, no intuito de fortalecer o relacionamento com os clientes atuais e reduzir a evasão e para o aprimoramento contínuo de processos, produtos e serviços.

As estratégias de marketing de relacionamento a serem propostas neste estudo têm por finalidade a melhoria do desempenho econômico das instituições financeiras, pois à medida que forem adotadas poderão permitir a redução dos custos internos e elevar a lucratividade.

Além disso, com as estratégias de marketing de relacionamento a serem indicadas, as instituições financeiras poderão melhorar o relacionamento entre funcionários e clientes, tanto nos atendimentos presenciais como nos atendimentos por intermédio dos meios digitais, aumentando a busca por produtos e/ou serviços oferecidos, tornando esse relacionamento mais duradouro.

O marketing de relacionamento tem sido destaque nos últimos anos como um dos importantes diferenciais para as instituições bancárias que pretendem manter a fidelização de clientes, mesmo no mercado financeiro que apresenta elevada competitividade (REZENDE et al., 2019).

Em termos profissionais, no entendimento do pesquisador, o estudo contribuirá para uma melhor compreensão dos custos de mudança que os clientes normalmente despendem para realizar a troca de uma instituição financeira para outra; e, também, mostrará a importância do marketing de relacionamento no contexto bancário auxiliando na proposição de melhorias para a retenção e fidelização desse público, no intuito de reduzir o comportamento de troca e a migração desses clientes para o concorrente.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está estruturado em seis capítulos. No primeiro consta a introdução contemplando a definição do problema de pesquisa; a determinação dos objetivos (geral e específicos) e as justificativas para a elaboração deste estudo.

No capítulo dois é desenvolvido o referencial teórico abordando o marketing de relacionamento e o marketing no setor bancário. Em seguida são descritos alguns modelos de pesquisa de marketing de relacionamento que são aplicados no setor bancário. O capítulo dois apresenta também as dimensões de relacionamento e ao final são apresentadas as dimensões utilizadas para a elaboração dos roteiros de entrevista.

No capítulo três é apresentado o método de pesquisa descrevendo o delineamento da pesquisa, o contexto da pesquisa definindo os participantes das entrevistas e a caracterização dos entrevistados (funcionários e clientes das instituições financeiras) e os procedimentos adotados para realizar a coleta e a análise de dados.

No capítulo quatro é desenvolvida a análise e a discussão dos resultados obtidos com a aplicação das entrevistas, apresentando inicialmente os resultados sobre o que afeta o relacionamento que é desenvolvido nas instituições financeiras com os clientes, bem como as dimensões da satisfação, do comportamento de troca e a migração, dos custos de mudança e da retenção e fidelização conforme as percepções dos entrevistados. Na sequência são apresentadas as estratégias de marketing de relacionamento considerando-se os resultados auferidos nas entrevistas e, por fim, é apresentada uma síntese dos resultados.

No capítulo cinco são descritas as conclusões obtidas indicando as implicações práticas e os estudos existentes, as implicações gerenciais, as limitações do método e as recomendações para estudos futuros.

No capítulo seis são listadas as referências utilizadas ao longo do estudo e, por último, são apresentados os dois roteiros de entrevista (funcionários e clientes) utilizados como base para a aplicação das entrevistas, os quais se encontram nos Apêndices A e B respectivamente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é desenvolvido o referencial teórico contemplando inicialmente uma abordagem dos principais conceitos e características do marketing de relacionamento, que é considerado como uma das ferramentas gerenciais essenciais, para a busca da retenção, fidelização e reconquista de clientes e em seguida, é abordada a aplicação do marketing no setor bancário. Na sequência são demonstrados alguns modelos de pesquisa de marketing de relacionamento direcionados ao referido setor.

O capítulo também descreve os conceitos e as características das dimensões de relacionamento com ênfase na qualidade percebida, lealdade, confiança, satisfação, comportamento de troca, custos de mudança e na retenção e fidelização de clientes e, por fim, são selecionadas as dimensões que compuseram os dois roteiros de entrevista para os funcionários e clientes.

### 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

As empresas devem apresentar uma atuação com ênfase na conquista de clientes e de novos mercados e paralelamente, proteger a base existente. Diante desse cenário, adiciona-se a crescente pressão social pela ética; qualidade de produtos e serviços oferecidos; a segurança e as melhores condições ambientais. As organizações necessitam reavaliar as estratégias de relacionamento, objetivando a criação de uma abordagem que venha privilegiar as relações de médio e longo prazo com os clientes, na busca de uma relação de benefícios mútuos, para a geração de novos benefícios (BERRY, 2010).

O setor bancário vem sofrendo impactos significativos em função das modificações atreladas aos canais de vendas e à comunicação com os clientes. Como exemplo, cita-se que, o atendimento que antes era realizado exclusivamente por meio das interações entre clientes e funcionários vem sendo substituído gradualmente pela inserção de equipamentos mais tecnológicos e virtuais, reduzindo as possibilidades das interações interpessoais, considerado até então como um dos pontos essenciais para o desenvolvimento do marketing de relacionamento (BRANDÃO, 2005).

No contexto brasileiro, o setor bancário está cada vez mais disponibilizando canais de atendimento aos consumidores e com a realização dos serviços via

*internet* com maior conveniência de horários e de localização dos pontos de atendimento eletrônico. As instituições financeiras diversificaram os serviços, no entanto, perdendo em qualidade no atendimento pessoal e, notadamente, no relacionamento com os seus clientes. Neste sentido, os bancos de varejo têm desenvolvido estratégias de relacionamento por intermédio de programas de vantagens e de atendimento diferenciados aos clientes considerados especiais.

Cabe salientar que, para manter o relacionamento, as empresas precisam desenvolver as ferramentas e os meios que possam permitir um contato mais direto com os clientes, na busca de criar uma psicologia de fidelidade (GUMMESSON, 2005). Neste sentido, a ênfase da preocupação está no cliente final e na sua satisfação, sendo que uma relação duradoura entre clientes e empresas poderá se apresentar como muito eficaz para ambas as partes, o mesmo deverá ser praticado no setor bancário (BORGERT; SANTOS, 2012).

Como se verifica, o marketing de relacionamento tem por finalidade estabelecer, manter e aprimorar os relacionamentos com os clientes e outras partes com o lucro, para que os objetivos das partes envolvidas sejam cumpridos, que é realizado por meio de uma troca mútua e pelo cumprimento de promessas (DAS, 2009). Desse modo, o marketing de relacionamento é definido em termos de aquisição, de retenção de clientes e da lucratividade resultante.

Para isso, a literatura de marketing de relacionamento foi classificada em cinco categorias por Agariya e Singh (2011): objetivos que compreendem os resultados da sua implementação; a definição de seus construtos; os instrumentos que são utilizados; as questões demográficas e tecnológicas e; os aplicativos do setor, como exemplo, as práticas e os programas de implementação. É preciso compreender que, o marketing de relacionamento prima pela interação entre o fornecedor com os clientes e na manutenção dos relacionamentos de longo prazo com ênfase na retenção e na fidelização (AHMAD; BUTTLE, 2001).

Hütten et al. (2018) explicam que um recurso que é compartilhado pela maioria das definições do marketing de relacionamento compreende a sua conceituação como um processo. Neste sentido, com a sua implantação é possível reconhecer a importância de desenvolver e de nutrir os relacionamentos fortes com as partes interessadas para que se alcance um benefício mútuo (FINCH et al., 2015). Logo, as empresas que fortalecem a qualidade dos relacionamentos com os seus clientes são capazes de aumentar os custos de troca (PICK; EISEND, 2014).

Acrescenta-se que, a teoria do marketing de relacionamento apresenta como objetivo principal a identificação e o entendimento de como são gerenciadas as variáveis antecedentes, as quais influenciam o marketing de relacionamento para apresentar importantes resultados, como por exemplo, as intenções de lealdade de clientes (ZHANG; BLOEMER, 2008). Para complementar a referida teoria, Grönroos (2003) entende que, existem três elementos táticos para a elaboração de uma estratégia de relacionamento, os quais estão indicados no Quadro 1.

Quadro 1 – Elementos táticos da estratégia de relacionamento

Elemento Tático	Descrição
Realizar contato direto com os clientes.	Auxilia no estabelecimento e na manutenção dos relacionamentos a longo prazo, gerando benefícios mútuos. A interação com os clientes possibilita um <i>feedback</i> , que ajuda na elaboração de novas formas de melhorar produtos e/ou serviços oferecidos.
Desenvolver um banco de dados com as informações dos clientes.	O marketing de relacionamento necessita de bancos de dados inteligentes (alguns já existentes), que propiciem um conhecimento mais profundo das demandas, das expectativas e das necessidades dos clientes, garantindo uma adaptação necessária às empresas para a ofertar os produtos e os serviços aos clientes.
Elaborar uma sistemática de serviços com ênfase na orientação aos clientes.	Todos os processos de valor da organização deverão ser efetuados e moldados conforme as necessidades dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Grönroos (2003).

Para complementar os elementos táticos da estratégia de relacionamento, tem-se as táticas vinculantes do marketing de relacionamento que estão classificadas em três tipos: financeiras, sociais e estruturais. Conforme Lopes et al. (2010), nas táticas vinculantes financeiras, os sistemas financeiros de risco-recompensa são avaliados pelos consumidores na relação com os vendedores, e é analisado o potencial das recompensas que são oferecidas para o balanceamento dos custos econômicos e sociais percebidos pelos clientes.

Para os autores, a finalidade das táticas vinculantes financeiras consiste em manter os clientes existentes e elevar a fidelidade de clientes que de maneira constante trocam de fornecedor, quando os apelos dos produtos e/ou serviços não geram elevado diferencial (LOPES et al., 2010).

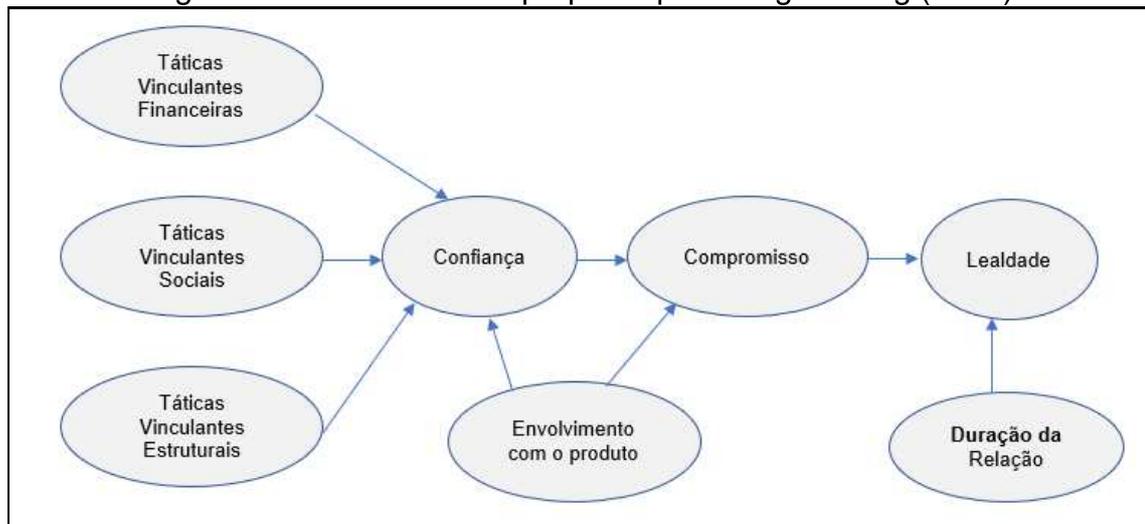
As táticas vinculantes sociais, segundo Breitenbach (2016), referem-se ao atendimento personalizado e apresentam uma relação interdependente, o que aumenta a confiança dos clientes em relação aos serviços prestados e pelo próprio

fornecedor do serviço, concretizada a partir da compreensão e do aprendizado das necessidades e dos anseios dos clientes. Assim, as táticas vinculantes sociais compreendem os vínculos pessoais e as ligações que foram estabelecidas durante a interação entre clientes e provedores do serviço (BREITENBACH, 2016).

Para Lopes et al. (2010, p. 4), as táticas vinculantes estruturais estão relacionadas “[...] ao conjunto de fatores econômicos, estratégicos e funcionais que se apresentam durante o relacionamento e geram benefícios explícitos, condicionados a investimentos feitos, pressões sociais e barreiras contratuais”.

Liang e Wang (2008) propuseram um modelo teórico sobre as táticas vinculantes do marketing de relacionamento indicando que os esforços no relacionamento somente são percebidos após uma troca contínua entre os parceiros de negócio em que as táticas vinculantes influenciam positivamente sobre a confiança desses clientes, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico proposto por Liang e Wang (2008)



Fonte: Liang e Wang (2008, p. 66).

Desse modo, é preciso gerenciar o relacionamento com os clientes, pois compreende um processo de identificação, atração, diferenciação e conservação desses clientes (HOFFMAN; BATESON, 2009). Uma das ferramentas utilizadas para o gerenciamento do relacionamento com os clientes tem sido o *Customer Relationship Management* (CRM), que é traduzido para o português como ‘Gestão de Relacionamento com o Cliente’ e objetiva que as empresas enfatizem os seus esforços nos clientes mais rentáveis. É evidente e essencial que as empresas

desenvolvam as estratégias para compreenderem como os clientes poderão ser gerenciados no encontro do serviço (HOFFMAN; BATESON, 2009).

No entendimento de Nascimento, Saito e Alves (2016), a ferramenta do CRM se configura como uma combinação da filosofia do marketing de relacionamento, pois auxilia no ensino da relevância do cultivar clientes; e estabelece com os clientes um relacionamento mais constante e duradouro, por meio da utilização intensiva da informação, atrelada à Tecnologia da Informação (TI), que é responsável em abastecer os recursos de informática e de telecomunicações unificados de maneira particular.

Por sua vez, as atividades realizadas no setor bancário estão intimamente conectadas ao relacionamento com os clientes, que na maioria das vezes necessitam desenvolver um plano financeiro em sua vida pessoal e/ou profissional. Neste sentido, para que todas as vantagens e facilidades sejam disponibilizadas pelas instituições financeiras para que sejam bem aceitas e possam gerar a satisfação, o fator relacionamento interpessoal ainda deve ser considerado. Além disso, o setor bancário deverá adotar e desenvolver ferramentas que propiciem a geração e a manutenção de relacionamentos construtivos com os clientes, mediante aplicação do marketing de relacionamento.

Por exemplo, a pesquisa de Frattari (2003) mostrou que, as instituições bancárias poderão estabelecer relacionamentos permanentes com os seus clientes, verificando-se, portanto, um sinalizador para a prática do marketing de relacionamento. Já, o estudo desenvolvido por Bortolini (2007) identificou como resultados que, as dimensões de confiança e do comprometimento se encontravam consolidadas no relacionamento, conforme a opinião dos clientes de uma agência do Banco do Brasil (BB), localizada no Estado do Rio Grande do Sul (RS).

No estudo publicado por Agariya e Singh (2011), os resultados indicaram que, as dimensões definidoras do marketing de relacionamento específicas do setor bancário foram: a confiança; satisfação; experiência e lealdade do cliente; qualidade do serviço; atendimento personalizado; segurança e privacidade; facilidade de uso; retenção; tecnologia e a marca. Para complementar e ampliar o entendimento sobre o marketing de relacionamento é preciso conhecer o marketing que é desenvolvido no setor bancário, como detalhado na sequência.

### 2.1.1 Marketing no setor bancário

O setor bancário brasileiro compreende um segmento de prestação de serviços com papel basilar para a economia. Assim, o marketing bancário apresenta as mesmas particularidades do marketing de serviços envolvendo as características de intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e de variabilidade (BORGERT; SANTOS, 2012).

O marketing foi inserido no contexto bancário inicialmente, não na forma de um conceito de marketing, mas era concebido como propaganda e promoção (BORGERT; SANTOS, 2012). No marketing bancário, a maioria dos conceitos tiveram a sua origem e evolução nos Estados Unidos e foram gradualmente disseminados e adaptados para outros países e, também, para a realidade brasileira (CRESPO, 2015).

O marketing bancário apresenta algumas características específicas incluindo duas situações distintas. A primeira delas consiste em lidar com os clientes que desconhecem, os serviços bancários oferecidos, sendo que os prestadores de serviços deste segmento passaram a ser consultores financeiros para atender esse público. A segunda está relacionada ao atendimento dos clientes com maior conhecimento, principalmente pessoa jurídica, que exige maior experiência dos funcionários, porque as empresas, na maioria das vezes, possuem profissionais que atuam na área financeira, o que implica em maior exigência na contratação e na realização dos serviços (LAS CASAS, 2007).

Na atualidade, o setor bancário normalmente é dividido em dois amplos segmentos: clientes (pessoa física) e clientes empresariais (pessoa jurídica). Os bancos do varejo ainda estão aperfeiçoando as formas de melhorar o relacionamento com os seus clientes. Normalmente, são estruturados em parâmetros diversos, os quais tendem a variar desde as formas mais simplificadas, considerando os níveis de renda até as formas mais sofisticadas, levando em consideração o comportamento, mediante a indicação dos hábitos e da propensão de consumo (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013).

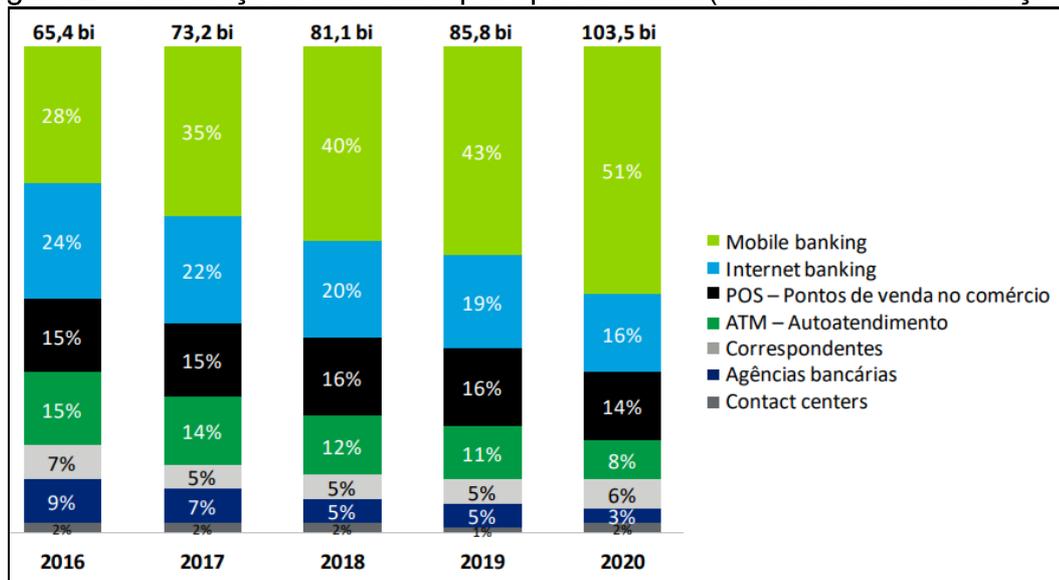
Como se observa, a adoção do marketing pelo setor bancário tem por finalidade satisfazer as necessidades dos clientes, e neste contexto é preciso acrescentar a evolução da utilização das inovações tecnológicas, que vem proporcionando o fortalecimento da aplicação do marketing bancário e que requer investimentos contínuos. Confirmando essa afirmação, uma pesquisa divulgada pela

FEBRABAN, no ano de 2012, relacionada à inserção da tecnologia no setor bancário, mostrou que até os anos de 1990, os principais canais de relacionamento entre as instituições financeiras e os clientes eram as agências e os postos de atendimento, os caixas eletrônicos e o telefone (CRESPO, 2015).

Na pesquisa foi destacado ainda que, os avanços da tecnologia permitiram que os bancos utilizassem a *internet* e os aparelhos móveis, tais como celulares (*smartphones*) e *tablets*, ampliando a oferta dos serviços com mais comodidade e agregou uma experiência mais satisfatória aos consumidores (CRESPO, 2015).

Conforme a FEBRABAN (2021), no ano-base 2020, a pandemia (Covid-19), as medidas de isolamento social e o auxílio emergencial impulsionaram o uso do celular (*mobile banking*) para a realização das transações (pagamentos de contas, transferências, contratação de crédito, e outras), como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Transações bancárias por tipo de canal (em bilhões de transações)



Fonte: Febraban (2021, p. 10).

Verifica-se na Figura 2 que, o *mobile banking* em termos percentuais representou 51% do total das operações realizadas, contra 16% do *internet banking*; 14% do Pontos de Venda no Comércio (POS); 8% do Autoatendimento (ATM); 6% dos correspondentes; 3% das agências e 2% dos *contact center* (central de atendimento). Como se verifica, os canais digitais seguiram em expansão enquanto os canais tradicionais perderam espaço na composição do total das transações bancárias no ano-base de 2020 (FEBRABAN, 2021).

Nas agências, as transações mais complexas apresentaram crescimento, incluindo as negociações e as operações de câmbio, enquanto as transações simples continuaram migrando para os canais digitais (FEBRABAN, 2021). O que implica em ampliar o uso das ferramentas do marketing, não só para os serviços propriamente bancários, mas incluindo o acompanhamento das tendências e comportamentos dos consumidores, uma vez que tais aspectos se alteram em função de uma oferta maior de tecnologia em serviços e canais digitais.

Resta claro que, a maioria das situações que estão relacionadas aos serviços bancários passa pela análise exigente dos clientes. Assim sendo, para a obtenção da diferenciação em relação aos concorrentes e para a atração e retenção desses clientes, é preciso aplicar o marketing nessa indústria, considerando-se as peculiaridades do marketing bancário. No Quadro 2 é apresentada uma síntese das principais características da aplicação do marketing no setor bancário.

Quadro 2 – Características do setor bancário

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
Apresenta duas naturezas	O banco deverá estar enfatizado no cliente ao executar as atividades tanto para o cliente poupador de investimentos, quanto para o cliente tomador de crédito.
Fiscalização do governo	As instituições financeiras são fiscalizadas fortemente pelo governo nas atividades exercidas, podendo influenciar quando agem na limitação ou no aumento da oferta de dinheiro no mercado.
Riscos e inovações	Os banqueiros em sua maioria são cautelosos aos riscos e, conseqüentemente, resistentes às possíveis inovações tecnológicas, o que por vezes atrasa o desenvolvimento de novos produtos e serviços.
Vendas estruturadas	Os bancos assumem uma postura de venda estruturada, enquanto para comprar os recursos, por exemplo, apresenta-se de maneira frágil.
Dificuldade de diferenciação	A produção e a entrega do serviço acontecem, em sua maioria, ao mesmo tempo na indústria bancária, assim, os bancos apresentam dificuldades em diferenciarem-se no que se refere ao produto por muito tempo.
Clientes desconhecem os serviços bancários	Muitos clientes bancários ainda não possuem conhecimentos completos sobre todos os serviços bancários.
Relacionamento duradouro com os clientes	Os bancos estão sempre em busca de relações duradouras junto aos seus clientes, por meio da oferta de serviços.
Busca pela intensidade no uso dos serviços pelos clientes	Os bancos apresentam tendência à prática de relações mútuas, estimulando o cliente a utilizar os serviços disponíveis de forma intensa e por meio da vinculação.

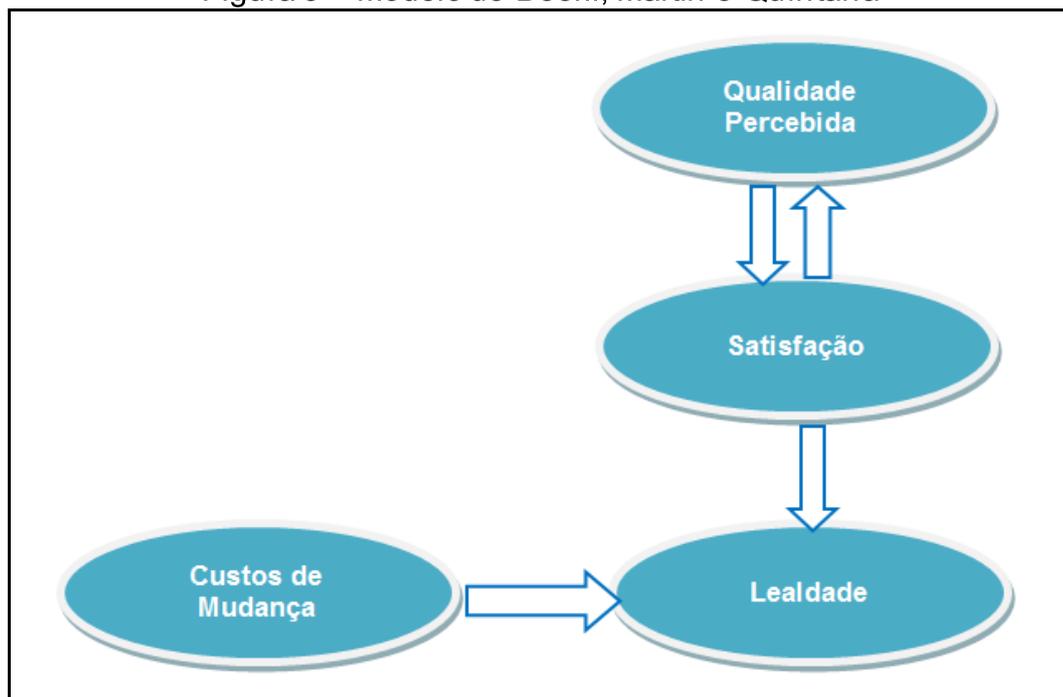
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Las Casas (2007).

Para complementar as temáticas do marketing de relacionamento e do marketing no setor bancário, na próxima seção são apresentados alguns modelos de pesquisa de marketing de relacionamento que normalmente são aplicados no setor bancário, sendo detalhados o modelo de pesquisa desenvolvido por Beerli, Martín e Quintana (2004) que enfatizou a fidelização de clientes no mercado bancário de varejo, avaliando três dimensões e o modelo de Hentges (2011).

## 2.2 MODELOS DE PESQUISA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Asunción Beerli, Josefa D. Martín e Agustín Quintana criaram um modelo de fidelização de clientes no mercado bancário de varejo baseado nas pesquisas empíricas realizadas neste segmento, como ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Beerli, Martín e Quintana



Fonte: Adaptada pelo autor com base em Beerli, Martín e Quintana (2004, p. 38).

Como identificado na Figura 3, o modelo de Beerli, Martín e Quintana (2004) compreendeu as equações estruturais que permitissem entender que a satisfação em conjunto com os custos de troca pessoal (custos de mudança) fossem os antecedentes que levassem diretamente à lealdade dos clientes, exercendo a primeira e maior influência; e a qualidade percebida consistia em uma consequência para a satisfação dos clientes.

O modelo desenvolvido pelos autores mensurou os motivos que levavam os clientes a serem leais às suas instituições financeiras. Foi concluído que, tanto a satisfação como os custos de mudança poderão ser considerados como os antecedentes à lealdade, mesmo que a influência da satisfação seja maior se comparada aos custos de mudança. No modelo foi revelado que a qualidade percebida desempenhava influência indireta na lealdade dos clientes e influência direta sobre a satisfação desses clientes. Na dimensão da satisfação foi identificado um antecedente da percepção dos clientes, no que se refere à qualidade no mercado e não o contrário (BEERLI; MARTÍN; QUINTANA, 2004).

O modelo dos autores mostrou que a influência exercida pela satisfação sobre a lealdade é superior quando comparada à influência dos custos de mudança. Tal resultado mostra que as instituições financeiras deverão enfatizar mais os elevados níveis de satisfação do que a criação das barreiras de segurança, pois os custos de mudança acabam dificultando a atração de novos clientes quando estes possuem o conhecimento desses custos (BEERLI; MARTÍN; QUINTANA, 2004).

No modelo de fidelização de clientes foi analisada também a influência do grau de elaboração do processo de seleção da instituição financeira que poderá exercer sobre a relação existente entre a lealdade e os seus antecedentes. Para isso, foi utilizada uma análise de regressão múltipla, concluindo-se que, no contexto em que a pesquisa foi desenvolvida, o grau de elaboração não exerceu nenhuma influência moderadora (BEERLI; MARTÍN; QUINTANA, 2004).

Em síntese, pode-se verificar que no modelo mencionado, a relação entre as dimensões da satisfação dos clientes, custos de mudança e fidelidade se mostrou positiva e estatisticamente significativa. A satisfação apresentou maior influência sobre a fidelidade quando comparada aos custos de mudança. E o grau de sofisticação de produtos e serviços oferecidos exerceu pequeno impacto nas decisões de troca (BEERLI; MARTÍN; QUINTANA, 2004).

O modelo de Beerli, Martín e Quintana (2004) indicou também que existem outros possíveis antecedentes que poderão influenciar a lealdade do cliente da instituição financeira, como por exemplo, as dimensões que constituem o patrimônio da marca, como a imagem de marca, a reputação e a consciência. Como identificado no referido modelo, as dimensões analisadas foram a qualidade percebida, a satisfação, a lealdade e os custos de mudança.

Para complementar os modelos de marketing de relacionamento aplicados ao setor bancário, cabe destacar o estudo de Hentges (2011) que desenvolveu um

modelo para analisar as relações entre as instituições financeiras e os clientes (pessoa jurídica), no intuito de explicar quais as variáveis que mais afetavam a lealdade desse público às instituições financeiras. O modelo proposto por Hentges (2011), ilustrado na Figura 4, foi baseado nos principais construtos associados ao marketing de relacionamento, com base em modelos já testados.

Figura 4 – Modelo proposto para os antecedentes da lealdade



Fonte: Hentges (2011, p. 20).

Como verificado na Figura 4, as variáveis analisadas no modelo de Hentges (2011) foram o comprometimento afetivo; o valor percebido; a confiança e; a satisfação como fatores que antecedem a lealdade dos clientes. Já, as variáveis moderadoras do impacto da satisfação na lealdade sugeridas foram: os custos de mudança; o relacionamento com o gerente; a preferência de canais; o crédito; a dependência e; a imagem. Na próxima seção estão apresentadas as principais dimensões do relacionamento, as quais estão interrelacionadas aos modelos de pesquisa do marketing de relacionamento.

## 2.3 AS DIMENSÕES DE RELACIONAMENTO NO SETOR BANCÁRIO

Na literatura do marketing de relacionamento as principais dimensões que são normalmente avaliadas nos modelos de pesquisa de marketing de relacionamento para o setor bancário são: a qualidade percebida e/ou qualidade serviços; a lealdade; a confiança; a satisfação; o comportamento de troca; os custos de mudança; a retenção; e a fidelização. Nos próximos itens foi elaborada uma abordagem dos conceitos e das principais características das referidas dimensões.

### 2.3.1 Qualidade percebida

A dimensão da qualidade percebida ou também denominada de qualidade do serviço normalmente é estudada no marketing de relacionamento devido a sua capacidade de influenciar a satisfação e a fidelização dos clientes no setor bancário. Neste sentido, quanto maior for o nível de qualidade percebida maior será o indicador de satisfação dos clientes (REZENDE et al., 2019).

Damas (2008, p. 24) complementa afirmando que, a qualidade percebida “[...] é definida como o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global de um serviço”. Ribeiro, Machado e Tinoco (2010, p. 790) acrescentam que a qualidade percebida compreende a “[...] avaliação da excelência do serviço em relação às dimensões de confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangíveis, conforme a percepção do cliente”.

Para verificar a qualidade do serviço, os clientes no setor bancário geralmente observam os aspectos dos serviços relacionados à preparação dos funcionários para a execução das tarefas; a responsabilidade no cumprimento dos prazos que foram prometidos; a segurança das transações bancárias realizadas; os aspectos físicos e estruturais das agências e dos pontos de atendimento das instituições financeiras e que permitam segurança e discrição; dentre outros (REZENDE et al., 2019).

No entendimento de Tomasi e Conto (2014), para mensurar a qualidade dos serviços existem dois elementos importantes que devem ser levados em consideração: a eficiência dos equipamentos e das instalações e; o adequado treinamento aos funcionários, sendo que a atitude se refere à motivação, à recompensa e à satisfação no trabalho. Os autores ressaltam que, é preciso buscar por diferenciais competitivos nas intuições financeiras, porque os produtos e os

serviços são similares, sendo que os maiores diferenciais estão centralizados na infraestrutura e no capital humano (TOMASI; CONTO, 2014).

Para realizar a avaliação da qualidade dos serviços bancários, desde a década de 1990 tem sido empregado o modelo *Service Quality* (SERVQUAL), que vem sendo testado e avaliado dentro da indústria bancária, envolvendo as aplicações do modelo, a comparação com outros métodos e inclusive o desenvolvimento de outros instrumentos.

Como é o caso do estudo de Bahia e Nantel (2000) que desenvolveram o Modelo *Banking Services Quality* (BSQ) que compreende uma escala alternativa para a mensuração da qualidade percebida com base na escala SERVQUAL, sendo que foram adicionadas e modificadas as dimensões envolvidas para a avaliação da qualidade, no intuito de encontrar uma abordagem mais intensa e fiel ao contexto dos serviços bancários.

No estudo realizado por Johnston (1997) foi avaliada a satisfação dos clientes no setor bancário considerando a qualidade percebida e foram analisadas a capacidade de satisfazer, de gerar insatisfação e a importância relativa de dezoito variáveis referentes aos serviços bancários.

Os resultados obtidos apontaram uma maior importância nas características intangíveis dos serviços, tais como: o compromisso, a atenção, a amizade, os cuidados e a cortesia oferecida. O que admite sugerir que existem dois aspectos que permitem às instituições financeiras a obterem diferenciação em relação à concorrência: o compromisso e a atenção da equipe de funcionários em todas as interações com os clientes (JOHNSTON, 1997).

### **2.3.2 Lealdade**

Matos, Henrique e Rosa (2007, p. 3) entendem que, a dimensão da lealdade compreende um “[...] relacionamento forte entre atitudes relativas individuais e a repetição de compra, que representa a proporção, a sequência e a probabilidade de compras realizadas de um mesmo fornecedor”.

Ao mencionar sobre a dimensão da lealdade, Rezende et al. (2019, p. 2.659) explicam que “[...] se o valor percebido pelo cliente é positivo, então poderá ocorrer a lealdade do cliente”. Para os autores, no mundo cada vez mais competitivo, “[...] a lealdade do cliente é cada vez mais importante e primordial para obter as vantagens competitivas no setor bancário”.

Damas (2008) acrescenta que, a lealdade normalmente acontece quando há a correspondência que seja favorável entre as atitudes relativas e os comportamentos de compras repetidas, sendo que os dois representam elevados índices. No mundo competitivo, a lealdade dos clientes tem sido cada vez mais relevante e basilar para a obtenção de vantagens competitivas no setor bancário (REZENDE, 2016).

Os dois fatores que são relevantes para a obtenção de lealdade, no contexto das instituições bancárias, compreendem a ligação emocional com os produtos e/ou serviços, apresentando valor superior comparado com as demais alternativas e; o segundo fator consiste na compra de repetição (SHOEMAKER; LEWIS, 1999).

A lealdade dos clientes compreende um dos componentes principais para a sobrevivência e a sustentabilidade das operações de uma instituição financeira. No entendimento de Oliver (1999) existem quatro fases consecutivas de lealdade vivenciadas pelos clientes no setor bancário, como detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 – Fases de lealdade dos clientes

<b>Fases</b>	<b>Descrição</b>
Fase I: Lealdade Cognitiva	Indica a preferência do cliente por uma marca.
Fase II: Lealdade Afetiva	Indica o gosto ou atitude em relação à marca tendo em conta as várias experiências prazerosas.
Fase III: Lealdade Conotativa	Indica um compromisso de recompensa, ou seja, uma relação mais afetiva.
Fase IV: Ação de Lealdade	A intenção de compra transforma-se em ação mesmo que haja obstáculos que impeçam essa ação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliver (1999).

Souza (2010) complementa afirmando que, para entender a definição de lealdade é preciso conhecer os seus quatro componentes básicos: o vínculo emocional que corresponde à lealdade afetiva; a necessidade dos consumidores e/ou clientes estarem em consonância com as normas vigentes da sociedade, ou seja, complacência social; o desejo de manter a preferência e o investimento em uma marca, produto e/ou serviço entendido como de elevado sacrifício; e a falta de alternativas e/ou poucas alternativas.

### **2.3.3 Confiança**

Como esclarece Hentges (2011), a dimensão da confiança é estudada pelos autores na literatura do marketing de relacionamento e nas relações entre os consumidores e as organizações. Para a autora, a confiança está relacionada com as expectativas gerais que são mantidas pelas pessoas ou grupos de pessoas, em que a palavra ou a promessa de outros poderá ser acreditada (HENTGES, 2011).

Como esclarece Bezerra (2021), o marketing de relacionamento está enfatizado no desenvolvimento de um relacionamento intenso entre os consumidores e os provedores dos serviços por intermédio da confiança. Para o autor, a “[...] confiança só pode ser alcançada se a estratégia não for apenas transacional, mas relacional” (BEZERRA, 2021, p. 30). Rezende et al. (2019, p. 2.656) ressalta que a confiança é um dos fatores fundamentais para a “[...] sustentação de relacionamentos, em virtude da convicção em relação à fidedignidade e integridade percebidas pelos parceiros de uma relação comercial”.

No entendimento de Souza (2010) existem dois aspectos que são dominantes quando se aborda a dimensão da confiança na literatura do marketing de relacionamento: a confiança considerada como uma expectativa cognitiva dos clientes e/ou sentimento afetivo e; a confiança quando considerada como um comportamento de tomada de decisão e/ou de disposição para tomar decisões.

Hentges (2011, p. 27) complementa afirmando que a confiança “[...] é o principal determinante do compromisso. Se não houver confiança os parceiros poderão estar inseguros não envolvendo-se ou esforçando-se para o estabelecimento dos relacionamentos”. A autora menciona que, as empresas buscam ter a confiança dos clientes para o estabelecimento da fidelidade e da lealdade. Neste sentido, conforme o autor, a lealdade e a confiança precedem as intenções futuras dos clientes (HENTGHES, 2011).

### **2.3.4 Satisfação**

A dimensão da satisfação é estudada na literatura do marketing de relacionamento e conforme Rezende et al. (2019, p. 2.653) compreende “[...] uma resposta a experiências que os consumidores vivenciam, formulada desde o primeiro contato com a empresa”.

Kotler (2000, p. 58) esclarece que, a satisfação “[...] consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Nas palavras de Lovelock (2001, p. 106), considerando-se o aspecto temporal, a satisfação é definida como “[...] uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”. Os clientes ao se encontrarem satisfeitos serão menos influenciados pelos preços e tendem a estabelecer relacionamentos mais duradouros com o provedor de serviços, e transmitirá uma imagem positiva da instituição para outras pessoas de sua convivência (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Para Rezende et al. (2019), na medida em que acontece um aumento da satisfação dos clientes nas instituições bancárias ocorrerá uma tendência de elevar o volume dos negócios e os investimentos dessas instituições, conduzindo ao crescimento da rentabilidade.

Marques (2019) complementa afirmando que a satisfação dependerá da maneira como as instituições financeiras irão interagir com os clientes e como será administrado o relacionamento, nos quesitos de resolução de problemas e do atendimento da gerência. Conforme Damas (2008), no modelo de avaliação da satisfação global do serviço deve ser levado em consideração os seguintes elementos: a qualidade percebida pelos clientes; o valor recebido; as expectativas dos clientes; o comportamento das reclamações e a lealdade.

Como se verifica nos conceitos citados, a satisfação é o resultado da relação entre as expectativas e as percepções de atendimento que são oferecidos aos clientes. Para Zeithaml e Bitner (2003), a satisfação é compreendida como a avaliação realizada pelos clientes em relação a um produto e/ou prestação de serviço, contemplando ou não as necessidades e expectativas dos próprios clientes.

Na pesquisa de Moutinho e Smith (2000) foi verificada a relação direta entre a facilidade e a agilidade na execução das transações; os relacionamentos interpessoais e; o atendimento automático com a satisfação de clientes de bancos. Os resultados mostraram que, os clientes buscam serviços ágeis e facilidade na execução. Para isso, as estratégias das instituições financeiras deverão estar moldadas no desenvolvimento tecnológico e na capacitação dos profissionais para aprimorar os serviços continuamente. Além disso, foi identificado que, a agilidade dos serviços e o atendimento (tanto humano como automatizado) influenciavam na capacidade de retenção e fidelidade de clientes (MOUTINHO; SMITH, 2000).

A satisfação dos clientes, atualmente tem se tornado uma exigência nas instituições bancárias, pois acabou virando um dos diferenciais competitivos mais importantes para o seu desempenho dentro do mercado financeiro (SÁ, 2014).

O estudo realizado por Kauffmann e Marchetti (2008) teve o objetivo de verificar o efeito do uso de diversos canais de atendimento bancário na satisfação, valor percebido, confiança e lealdade do cliente. Foram aplicadas uma pesquisa qualitativa preliminar e uma pesquisa quantitativa tipo *survey* para 197 clientes de vários bancos, para testar as relações mencionadas. Verificou-se um perfil de uso típico de alguns canais, sugerindo a relação com os produtos transacionados, e, também, com as variáveis sócio demográficas. O estudo mostrou também que o uso de determinados canais apresentou relação com o grau de satisfação, valor e confiança, porém não com a lealdade do usuário dos serviços bancários.

Para complementar a dimensão de satisfação de clientes, no próximo item é descrito sobre a dimensão do comportamento de troca, em especial para o setor bancário, que se refere a migração dos clientes da instituição financeira de relacionamento atual para a concorrente

### **2.3.5 Comportamento de troca**

A troca de cliente e/ou rotatividade de cliente para outras instituições financeiras, que é o oposto de lealdade, tem sido pesquisada extensivamente na literatura do marketing de relacionamento, abrangendo os vários estudos que discutem e investigam os potenciais antecedentes da troca de clientes que optem por migrar. Por exemplo, vários estudos indicam que a satisfação dos clientes apresenta menos probabilidade de exibir intenções de troca de fornecedor (WIERINGA; VERHOEF, 2007).

Na pesquisa realizada por Beckett, Hewer e Howcroft (2000) foi verificado que, a estrutura tradicional e a rigidez do mercado financeiro, ao longo dos anos, têm impactado o comportamento dos consumidores, pois não eram oferecidas alternativas referentes aos instrumentos financeiros e canais de distribuição.

Após a década de 1990 mediante a desregulamentação e a emergência das inovações tecnológicas, o cenário está sendo modificado, pois o setor bancário tornou-se altamente competitivo, o que implicou na mudança do comportamento do consumidor que passou a adquirir novos produtos, migrando para outras instituições

financeiras na busca de maiores benefícios, o que reduziu significativamente a fidelização desses clientes (BECKETT; HEWER; HOWCROFT, 2000).

No estudo que foi desenvolvido por Gerrard e Cunningham (2004) com ênfase no setor de banco de varejo, foi identificado que, os preços, as falhas nos serviços e a inconveniência compreendiam os incidentes que mais influenciavam os consumidores na decisão de troca. Foi verificado ainda que tais incidentes foram considerados os responsáveis por aproximadamente 90% da troca de instituição financeira, independentemente se os incidentes foram ponderados ou não, ou se a troca foi causada por um único incidente ou por vários incidentes.

A pesquisa de Zanini, Nogueira e Andrade (2008) foi aplicada para 40 pessoas (20 cooperados e 20 não cooperados) para identificar porque os pesquisados preferem as cooperativas e não as instituições bancárias tradicionais. Os principais motivos citados foram: atendimento; confiabilidade; isenção de algumas tarifas e; relacionamento entre cliente e gerente.

Na pesquisa de Zanini, Nogueira e Andrade (2008) foi citada ainda a importância do papel do gerente dentro das cooperativas e; a capacitação e a qualidade do atendimento dos demais funcionários, os quais solucionavam os problemas encantando os clientes. O estudo mostrou também que a maioria dos pesquisados operavam com mais de uma instituição financeira, tanto os pesquisados cooperados como os não cooperados (ZANINI; NOGUEIRA; ANDRADE, 2008).

O estudo de Tesfom e Birch (2011) demonstrou que, as barreiras para evitar a troca no setor de banco de varejo incluem os riscos percebidos: a percepção dos consumidores de incertezas e consequências adversas da compra de produtos ou serviços. Os achados indicaram que, a maioria dos pesquisados tinham relacionamentos com o Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) e com o Banco do Brasil para obterem crédito; realizar aplicações financeiras e; pela necessidade de empréstimos e financiamentos e atribuíram, dentre outros fatores, muita importância ao tempo de espera para o atendimento para a permanência em uma instituição financeira.

A pesquisa de Tomasi e Conto (2014) identificou os fatores determinantes na escolha da instituição financeira por jovens produtores rurais de Teutônia/RS, dentre eles têm-se o atendimento dos funcionários e; o tempo de espera na fila aguardando o atendimento.

O estudo realizado por Sartori (2016) identificou os fatores críticos para a manutenção da conta bancária pelo público das Gerações 'Y' e 'Z' em um banco, considerando-se os principais aspectos que tais gerações valorizam; os seus hábitos financeiros; o papel dos pais neste processo de decisão financeira; e os motivos que fariam os pesquisados encerrarem a conta corrente.

Os resultados mostraram que os pesquisados eram influenciados pelos empregadores e pelos pais na escolha da abertura de conta e os fatores citados para manter a conta foram: realização de um atendimento transparente e igualitário; e os colaboradores devem apresentar competência e empatia para realizar o atendimento presencial (SARTORI, 2016).

O estudo desenvolvido por Loro e Moraes (2016) analisou os fatores intervenientes na migração dos clientes de bancos comerciais para a instituição financeira cooperativa de crédito do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB)/ECOCREDI<sup>3</sup>, na cidade de Igrejinha/RS, no período de 2011 a 2014.

Os resultados indicaram que, os principais fatores que determinaram a migração dos clientes para outra instituição financeira foram: taxas de juros menores; a economia de custos e; o fato de o associado ser o próprio dono da cooperativa, com participação nos resultados anuais (sobras) (LORO; MORAIS, 2016).

A pesquisa realizada por Franceschi (2019) objetivou realizar o comparativo dos modelos preditivos para a identificação de clientes de uma instituição financeira que tendem ao fenômeno do *churn*. Os resultados que se apresentaram mais significativos foram conseguidos por meio do modelo da Regressão Logística, sendo que foi verificada a acurácia, que compreende o índice de acertos, chegando-se a 81% (FRANCESCHI, 2019).

No Quadro 4 estão sintetizados os principais estudos sobre o comportamento de troca dos clientes, especificamente, nas instituições financeiras, os quais foram detalhados anteriormente.

---

<sup>3</sup> Ecocredi: Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empresários do Vale do Paranhana.

Quadro 4 – Comportamento de troca dos clientes no setor bancário

<b>(continua)</b>			
<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Gerrard e Cunningham (2004)	Comportamento de mudança do consumidor no mercado bancário asiático.	Identificar os tipos de incidentes que fazem com que os consumidores mudem de banco, a ponderação de cada incidente na decisão de troca, se um único ou vários incidentes influenciam as decisões de troca, e até que ponto os trocadores explicam os problemas que enfrentaram antes de sair.	Incidentes da troca: preços (taxas); falhas nos serviços (produtos e equipe de trabalho); e inconveniência (distância das agências e horário de atendimento).
Zanini, Nogueira e Andrade (2008)	Fatores decisórios para os clientes na escolha entre uma instituição financeira tradicional e uma cooperativa de crédito: um estudo de caso.	Estudar e compreender os principais fatores de credibilidade das instituições financeiras, identificando aqueles que levariam a cooperativa a uma maior inserção no mercado.	Fatores da troca: atendimento, confiabilidade, isenção de algumas tarifas, relacionamento, papel do gerente dentro das instituições financeiras, capacitação e qualidade do atendimento dos demais funcionários que devem solucionar os problemas encantando os clientes.
Tesfom e Birch (2011)	As barreiras de mudança no setor de banco de varejo influenciam os clientes do banco de diferentes faixas etárias?	Examinar se as barreiras de mudança no setor de banco de varejo afetam diferentes grupos de idade de forma diferente.	Os clientes mais jovens percebem menos os benefícios relacionais e valorizam mais a disponibilidade e atratividade das alternativas se comparado com os clientes mais velhos.
Tomasi e Conto (2014)	Fatores determinantes na escolha de uma instituição financeira por jovens produtores rurais do município de Teutônia/RS.	Identificar os fatores determinantes na escolha de uma instituição financeira por jovens produtores rurais do município de Teutônia/RS.	Os pesquisados possuem conta em mais de uma instituição financeira; buscam crédito e/ou realizam aplicações financeiras. Os fatores muito importantes indicados pelos pesquisados foram: o atendimento e o tempo de espera na fila.
<b>(continuação)</b>			

Autores	Título	Objetivo	Resultados
Sartori (2016)	Fatores que influenciam a manutenção da conta bancária pelos clientes da Geração 'Y' e 'Z' em um determinado banco.	Identificar os fatores críticos para a manutenção da conta bancária pelo público das Gerações 'Y' e 'Z' em um determinado banco.	Fatores para manter a conta bancária conforme pesquisados da Geração 'Y' e 'Z': transparência no atendimento; o tratamento igualitário; e os funcionários devem apresentar competentes e serem empáticos para realizar o atendimento aos clientes da Geração 'Y' e 'Z'.
Loro e Morais (2016)	Fatores intervenientes na migração de clientes de bancos comerciais para a instituição financeira cooperativa de crédito Sicoob/Ecocredi na cidade de Igrejinha/RS.	Analisar os fatores intervenientes na migração de clientes de Bancos Comerciais para a Instituição Financeira Cooperativa de Crédito Sicoob/Ecocredi na cidade de Igrejinha/RS, no período de 2011 a 2014.	Fatores determinantes de migração: as taxas de juros menores; os custos menores, e o cliente é sócio da cooperativa mediante participação nos resultados (sobras).
Franceschi (2019)	Modelagens preditivas de <i>churn</i> : o caso do Banco do Brasil.	Comparar modelos preditivos para a identificação de clientes de uma instituição financeira que tendem ao fenômeno do <i>churn</i> .	Na Regressão Logística foi verificado que 1 de cada 5 clientes irão migrar para outra instituição financeira. Na Regressão <i>Stepwise</i> foi identificado que os clientes previstos para desidratar pelo modelo são 7 de cada 10 clientes selecionados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota: Tradução própria dos artigos no idioma inglês para o idioma português.

Ao conhecer os estudos apresentados sobre o comportamento de troca do consumidor no setor bancário, listados no Quadro 4, é preciso verificar como evitar o comportamento de troca, como sugerido por Liu (2006). Para criar as barreiras efetivas ao comportamento de troca dos consumidores, o autor indicou que, as instituições financeiras deverão combater as ofertas da concorrência, mediante a implementação de valor relacional mais significativo com os clientes. Além disso, as instituições financeiras deverão oferecer um valor econômico mais elevado, para assim criar lealdade e aprimorar o incentivo à compra dos produtos e/ou serviços ofertados criando barreiras para a saída dos clientes (LIU, 2006).

No estudo de Tesfom e Birch (2011) foi indicado que, as barreiras para evitar o comportamento de troca dos clientes no setor de banco de varejo para outras instituições financeiras envolvem os custos de pesquisa; os custos de transação; os custos de aprendizado; o cliente fiel; os descontos e; os custos emocionais.

### **2.3.6 Custos de mudança**

Os custos de mudança estão relacionados aos custos que os clientes deverão pagar durante o processo de mudança de uma empresa de serviços para outra, incluindo o tempo, o dinheiro e os esforços que estejam atrelados com a mudança. Desse modo, quando os clientes perceberem que os custos de mudança são elevados, provavelmente permanecerão na instituição financeira de relacionamento atual (YEE; YEUNG; CHENG, 2010).

No estudo de Matos, Henrique e Rosa (2007) foi definido que, os custos de mudança compreendem a percepção que os clientes têm quanto à proporção dos custos adicionais necessários para o encerramento da relação com a atual instituição bancária e para garantir uma relação alternativa, quando esses custos forem identificados e impedirem que os clientes migrem para os concorrentes.

No entendimento de Sartori (2016), os custos de mudança no setor bancário compreendem os custos que os clientes suportam quando já tenham estabelecido uma relação contratual com uma instituição financeira e decidem migrar para outra. A literatura referente ao risco percebido em relação aos custos de mudança apresenta duas características. Por um lado, desmotiva os clientes a efetuar as compras repetidas na mesma instituição bancária e; por outro lado poderá auxiliar o cliente a mudar para outra instituição bancária, assim sendo, os custos de mudança influenciam positivamente na fidelização do cliente (YEE; YEUNG; CHENG, 2010).

No entendimento de Burnham, Frels e Mahajan (2003) existem três tipos de custos de mudança, os quais estão detalhados no Quadro 5.

Quadro 5 – Classificação dos custos de mudança

Tipos	Descrição
Custos de Mudança por Procedimentos	<p>Custos que primariamente envolvem o dispêndio de esforços e o tempo na mudança de fornecedor, classificados em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• custos de risco econômico: aceitar a incerteza de potencial resultado negativo, ligada ao risco do desempenho, ao risco financeiro e ao risco de conveniência;</li> <li>• custos de avaliação: refere-se ao tempo e esforços para buscar e avaliar alternativas de mudança de informações como o processamento mental para estruturar e analisar a informação coletada e posterior tomada de decisão;</li> <li>• custos de aprendizagem: tempo e esforços para aprender a usar o novo produto ou serviço com eficácia, referentes à adaptação a um novo fornecedor;</li> <li>• custos de inicialização: tempo e esforços para desenvolver um novo relacionamento com um novo fornecedor.</li> </ul>
Custos de Mudança Financeiros	<p>Custos que envolve a perda de recursos financeiros quantificáveis, classificando-se em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• custos de perda de benefícios, ou perdas de vantagens financeiras para ficar com o fornecedor atual, tais como: pontos em programas de fidelidade, descontos e benefícios que não são disponibilizados para novos clientes;</li> <li>• custos de perdas monetárias ou gastos iniciais incorridos na mudança de fornecedor que não são ligados à compra do produto em si, como as taxas de adesão, matrículas para novos clientes, tarifas e outros.</li> </ul>
Custos de Mudança Relacionais	<p>São os custos que consistem no desconforto psicológico ou emocional decorrentes da perda de identidade e da quebra dos laços com o fornecedor atual, classificados em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• custos de perda de relacionamento pessoal, ou seja, perda afetiva relacionada com a quebra de laços pessoais que tenham sido constituídos com as pessoas da empresa com as quais o cliente interagiu;</li> <li>• custos de perda de relacionamento com a marca, isto é, perda afetiva pela quebra de identificação que havia sido formada pela associação do indivíduo com a marca ou com uma organização, a qual lhe fornecia um senso de identidade e que é perdida com a mudança de fornecedor.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Burnham, Frels e Mahajan (2003).

No contexto das instituições financeiras, alguns aspectos reais ou percebidos, se apresentam como barreiras de saída do relacionamento, incluindo a

longevidade do relacionamento existente entre o cliente e a instituição bancária e; a percepção de que ao fechar ou transferir uma conta, isso representaria uma dificuldade a ser enfrentada pelo cliente. Desse modo, quanto maiores forem os custos de mudança menor será a predisposição ao rompimento do relacionamento, o que levará ao comprometimento e à lealdade (HOLANDA; COELHO, 2007).

### **2.3.7 Retenção e fidelização**

A retenção de clientes tem sido um tópico significativo e disseminado desde meados da década de 1990, porém poucas pesquisas foram conduzidas em processos de gerenciamento associados com a excelência na retenção de clientes e no desempenho direcionado ao setor bancário (ANG; BUTTLE, 2006).

Para os mesmos autores, a retenção auxilia no aumento da receita pela elevação do volume de vendas e/ou prêmio dos preços e auxilia na redução das despesas ou nos custos de gerar essas receitas. Assim, o gerenciamento da retenção apresenta o potencial de fornecer benefícios substanciais às empresas em termos de lucratividade a longo prazo, incluindo neste contexto as instituições financeiras (AHMAD; BUTTLE, 2001).

Neste sentido, a dimensão da retenção dos clientes está relacionada ao comportamento repetido das compras de produtos e/ou serviços e, portanto, sugere o possível retorno dos clientes, mesmo que a empresa possa ter cometido falhas na oferta de elevado nível de satisfação e; por não dispor ou não conhecer outro fornecedor que se apresente melhor (HOOLEY et al., 2001).

Bezerra (2021, p. 35) ao se referir sobre a retenção ressalta que “As estratégias de retenção terão pouco sucesso a longo prazo, a menos que haja uma base sólida de qualidade de serviço e satisfação do cliente para construir”. Como explica Souza (2010), a retenção dos clientes é a manutenção da preferência do cliente por um determinado provedor de serviços e se configura pela intenção de compra e pelo comportamento de repetição das compras ao longo do período, mesmo que não tenha ocorrido o vínculo emocional com tal provedor de serviço, com a marca, produtos e/ou serviços.

No entanto, o gerenciamento de retenção poderá apresentar problemas se não for definido precisamente e de maneira apropriada aos negócios da empresa. Como exemplos podem ser citados: um cliente bancário poderá ter várias contas com o mesmo banco, mas poderá decidir pelo fechamento de uma delas e; no setor

de seguros, o segurado poderá ter diversas políticas e, também, decidir cancelar ou substituir uma política por outra (AHMAD; BUTTLE, 2001).

Os benefícios econômicos com a prática de retenção, conforme Ahmad e Buttle (2001) são: economia nos custos de aquisição ou substituição de clientes; garantia dos lucros da base existente, pois os clientes geram gastos menores por período; crescimento da receita por cliente durante um período de tempo, os clientes existentes provavelmente ganharão mais, terão mais necessidades e gastarão mais; redução nos custos operacionais relativos com a distribuição dos custos por mais clientes em longo prazo; referências gratuitas de novos e de clientes existentes que seriam onerosos em termos de comissões; prêmios de preço, já que os clientes existentes geralmente não esperam promoções ou preços com reduções antes de decidir comprar novos modelos ou versões de produtos.

Na percepção de Kay (2011), existem dois tipos de ações para a retenção de clientes no setor bancário. As ações para evitar a migração dos clientes para outras instituições financeiras consistem na fidelização por meio da comercialização de produtos considerados fidelizadores e/ou vinculadores. Como exemplos: seguros de automóvel, de vida ou patrimonial; consórcios; empréstimos; débitos automáticos; os títulos de capitalização; dentre outros. As ações para fazer com que os clientes permaneçam na instituição financeira compreendem as comunicações periódicas, que poderão ser realizadas por intermédio de ligações telefônicas; atendimentos pessoais; meios eletrônicos e digitais e; outras (KAY, 2011).

O estudo de Unes, Camioto e Guerreiro (2019) teve o objetivo de analisar se as estratégias adotadas pelas agências bancárias da cidade de Uberaba situada em Minas Gerais estavam direcionadas aos atributos que os clientes realmente atribuem maior importância no momento de escolher um serviço bancário.

Os resultados do referido estudo indicaram que, os atributos que os clientes consideram mais importantes durante o processo de escolha da instituição financeira foram: as taxas e as tarifas de serviços conforme 28,73% dos pesquisados; 18,07% indicaram a qualidade do atendimento; 17,42% a facilidade de acesso à agência ou aos caixas eletrônicos; 16,48% citaram os serviços oferecidos; 14,38% o tempo de espera; a disponibilidade das agências em 2,94% e; o conforto do ambiente com 1,99% de participação (UNES; CAMIOTO; GUERREIRO, 2019).

Na pesquisa aplicada por Silva et al. (2014) foi identificado que as principais ações de marketing de relacionamento realizadas por uma agência bancária em Vitória, no Espírito Santo, junto aos seus clientes para a retenção foram o bom

atendimento e; a preocupação com a empresa do seu cliente. O ponto positivo de destaque foi o bom atendimento e; os pontos negativos citados foram a falta de estacionamento, as taxas de juros cobradas e as filas de espera.

Ao estudarem e analisarem o atendimento diferenciado aos clientes do segmento estilo (pessoa física), de uma agência bancária do Banco do Brasil para reter esses clientes, Santos, Barth e Freitas (2016) identificaram os atributos que influenciavam na satisfação e, conseqüentemente, na fidelização desses clientes. Os principais atributos encontrados foram: a eficiência e a agilidade no atendimento, indo ao encontro das suas necessidades; a capacidade de solucionar os problemas; o bom relacionamento entre os clientes e a instituição financeira; e o atendimento segmentado fortalece a relação de parceria entre a instituição financeira e os clientes (SANTOS; BARTH; FREITAS, 2016).

Ao considerarem a retenção de clientes, Piha e Avlonitis (2015) indicam que, as pesquisas mostram que a qualidade do serviço; a qualidade do relacionamento e; a satisfação geral do serviço poderão melhorar as intenções em permanecer na instituição financeira atual e, conseqüentemente, implicaria na sua retenção.

Como se verifica, a retenção tem se mostrado como um objetivo principal nas instituições bancárias que costumam praticar o marketing de relacionamento (ANG; BUTTLE, 2006). Para entender a importância da retenção, Kurtz e Clow (1998) sinalizam que os custos de aquisição de um novo cliente representam até cinco vezes mais do que o custo para a sua retenção. Ghorbani e Taghiyareh (2009) confirmam indicando que a obtenção de novos clientes em qualquer negócio é muito mais cara do que tentar manter os clientes existentes.

Franceschi (2019, p. 19) ressalta que “[...] é mais do que adequado convergir os esforços para estratégias de retenção, devendo as organizações contemplar, dentre suas práticas mais importantes, a efetiva gestão do *churn*”. Conforme Ghorbani e Taghiyareh (2009), o termo *churn* está interligado ao marketing e se configura quando os consumidores migram de uma empresa para outra. Desse modo, ainda como cliente existe um relacionamento com a empresa atual, porém o cliente migrará para a concorrência se verificar maiores benefícios. No entanto, se a empresa tiver a intenção de impedir a migração deverá adotar ações de retenção para este público (GLADY; BAESSENS; CROUX, 2009).

Para complementar a retenção tem-se a dimensão da fidelização que segundo Marques (2019, p. 27) compreende “[...] disposição em si para um cliente recomendar uma marca”. Neste sentido, torna-se relevante que as instituições

financeiras conquistem a maior quantidade de clientes e que estes estejam dispostos a defender a imagem e a marca (MARQUES, 2019).

No mesmo posicionamento Rezende et al (2019, p. 2.656) explicam que a fidelização consiste em uma das principais finalidades do marketing de relacionamento, pois “[...] tende a tornar os clientes estáveis, transformando-os muitas das vezes em defensores da marca/empresa”. No setor bancário, o marketing de relacionamento apresenta como papel a criação das estratégias específicas para garantir a fidelização dos clientes (REZENDE et al., 2019).

O setor bancário compreende um dos segmentos que mais tem se modificado nos últimos anos. Desse modo, a elaboração de estratégias para a fidelização dos clientes tem sido importante para o sucesso de qualquer instituição financeira, pois somente existe e se apresenta sustentável se tiver clientes satisfeitos (MARQUES, 2019).

Na próxima seção são delineados as dimensões e os elementos de marketing de relacionamento que serviram de base para a elaboração dos dois roteiros de entrevista utilizados na aplicação da pesquisa (ver Apêndices A e B).

## 2.4 DIMENSÕES PARA OS ROTEIROS DE ENTREVISTA

Ao considerar o referencial teórico aqui desenvolvido, optou-se em elaborar uma síntese, como apresentado no Quadro 6, com destaque às dimensões e aos elementos do marketing de relacionamento que compuseram as questões para a elaboração dos dois roteiros de entrevista e, para posterior aplicação aos participantes da pesquisa, como será detalhado no Capítulo 3.

As dimensões de relacionamento consideradas para esta pesquisa foram: a satisfação; o comportamento de troca; os custos de mudança; e a retenção e fidelização, já conceituadas e caracterizadas na seção anterior.

Quadro 6 – Dimensões para os roteiros de entrevista

Dimensão	Elementos a serem pesquisados	Referência
Satisfação dos Clientes	Custos de mudança	Hentges (2011)
	Relacionamento com o gerente	
	Preferência de canais	
	Crédito	
	Dependência	
	Imagem	
Fatores Causadores do Comportamento de Troca de Clientes	Banco de relacionamento atual	Kay (2011)
	Banco de relacionamento anterior	
	Fatores de início e término do relacionamento bancário	
	Fidelidade <i>versus</i> satisfação	
	Flexibilização de tarifas bancárias	
	Gerente	
	O que é importante, valorizado e a diferenciação entre bancos.	
Gestão de Relacionamento com os Clientes	Atendimento	Costa, Oliveira e Leão (2015)
	Satisfação	
	Retenção e captação de clientes	
	Serviços oferecidos	
Comportamento de Troca dos Clientes Bancários ( <i>Churn</i> )	Tipo de cliente que tende a evadir	Gauer (2016)
	Vale investir esforços para manter cliente evadido	
	Porque clientes lucrativos migram	
Satisfação (Modelo de Relacionamento Digital)	Confiança/credibilidade	Mattana (2017)
	Empatia	
	Experiência do cliente	
	Presteza/compreensão	
	Qualidade de serviços	
	Segurança/garantia	
	Tangibilidade	
Comportamento de Troca dos Clientes ( <i>Churn</i> )	Comportamento do cliente	Franceschi (2019)
	Consumo de produtos	
	Experiência	
	Frequência	
Marketing de Relacionamento nas Instituições Financeiras	Funcionários da linha de frente	Morais (2020)
	Facilidade de acesso	
	Acessibilidade aos canais digitais	
	Segurança nas operações bancárias	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico (2021).

Nesta pesquisa foram consideradas as dimensões listadas no Quadro 6, as quais contribuíram para a elaboração das questões abertas que fizeram parte dos dois roteiros utilizados como base para a aplicação ao público selecionado. Acrescenta-se que, a natureza da pesquisa foi caracterizada como uma pesquisa de abordagem qualitativa e foi empregado o nível de pesquisa exploratória, cujo método de pesquisa está detalhado no próximo capítulo.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O capítulo descreve o método da pesquisa indicando, inicialmente, o delineamento com os tipos de pesquisa que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo. Em seguida é descrito o contexto da pesquisa com a definição do objeto de estudo analisado, são definidos os participantes da pesquisa e detalhada a caracterização dos pesquisados.

Na sequência são determinados os procedimentos de coleta de dados que foram empregados para obter as informações necessárias para o estudo; o instrumento utilizado e é detalhado como foi aplicada a pesquisa. No capítulo também são apresentados os procedimentos adotados para realizar a análise e a discussão das informações obtidas com a aplicação das entrevistas.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa como explica Gil (2019) compreende a organização e o plano da pesquisa em sua extensão mais aprofundada, abrangendo a sua diagramação e a sua previsão de análise e a respectiva interpretação dos resultados obtidos.

Para este estudo, a natureza da pesquisa compreende uma abordagem de pesquisa qualitativa para permitir uma compreensão mais ampla do problema e mais adequada aos objetivos propostos (ROESCH, 2013).

As pesquisas exploratórias são empregadas por permitirem maior flexibilidade na abordagem dos temas junto aos entrevistados (MALHOTRA, 2012). Neste sentido, o nível da pesquisa para o desenvolvimento deste estudo compreendeu a pesquisa com finalidade exploratória sendo que contemplou um conjunto de dimensões para explicar o fenômeno avaliado.

Gil (2019) complementa que, as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com a finalidade de propiciar uma visão geral, de caráter aproximativo, no que se refere a determinado fato. Nas palavras de Malhotra (2012), o objetivo da pesquisa exploratória consiste em pesquisar ou realizar uma busca de um problema ou de uma situação problemática, no intuito de oferecer as informações e um maior entendimento.

## 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O objeto de estudo compreendeu as instituições financeiras que estão localizadas no município de Campo Grande, situado no Estado do Mato Grosso do Sul (MS) e no município de Cascavel localizado no Estado do Paraná (PR), ambiente de atuação profissional do pesquisador.

A escolha das instituições financeiras situadas em Campo Grande/MS e Cascavel/PR, ou seja, em regiões distintas, é justificada para que se pudesse avaliar as diretrizes das instituições em diferentes ambientes, mas com características similares, respeitando as peculiaridades locais e, também, para conhecer o relacionamento que é oferecido aos clientes e as suas influências nas dimensões analisadas entre os concorrentes, o que enriqueceu o estudo.

Para a escolha dos pesquisados optou-se em realizar as entrevistas tanto ao público pessoa física como para o público pessoa jurídica, no intuito de verificar as percepções diferentes desses públicos sobre o relacionamento realizado nas instituições financeiras pesquisadas e as suas influências nas dimensões avaliadas.

### 3.2.1 Participantes da pesquisa

O universo ou a população, conforme explica Malheiros (2011) é composto pela totalidade dos elementos de um determinado grupo. Gil (2019) acrescenta que, a população e/ou universo consiste no conjunto determinado dos elementos que apresentam características semelhantes. Para Malheiros (2011), a amostra compreende uma parte dos elementos que, em seu conjunto, são representativos de uma população a qual fazem parte. Gil (2019) entende que, a amostra consiste no subconjunto do universo ou da população, por intermédio do qual são estabelecidas ou são estimadas as características desse universo ou dessa população.

O público-alvo da pesquisa foram os cinco funcionários que atuam diretamente com os clientes das instituições financeiras analisadas e dez clientes dessas instituições, os quais foram entrevistados com o auxílio de dois roteiros de entrevista, que se encontram nos Apêndices A e B respectivamente. Para esta pesquisa optou-se em ocultar os nomes dos entrevistados – funcionários e clientes – propositalmente, visando à preservação e a confidencialidade da identidade e, por questões éticas, as denominações sociais das instituições financeiras foram também preservadas, adotando nomes fictícios.

### 3.2.2 Caracterização dos pesquisados

Para a obtenção da caracterização dos funcionários das instituições financeiras pesquisadas foram solicitados os seguintes quesitos: instituição financeira de atuação; localização; cargo de ocupação e; o tempo de atuação nas instituições financeiras, cujos resultados estão identificados no Quadro 7 e, também, é indicada a data em que foram aplicadas as entrevistas.

Quadro 7 – Caracterização dos pesquisados: funcionários

Entrevistado	Instituição Financeira de Atuação	Cargo	Tempo de Atuação	Data de Aplicação da Entrevista
Funcionária 1	Banco A	Gerente de Pessoa Jurídica	12 anos na instituição e 3 anos como Gerente de Pessoa Jurídica	07/01/2021
Funcionária 2	Cooperativa A	Gerente de Relacionamento de Pessoa Jurídica e atual Gerente Geral Interina	1 ano e já atuou em outras instituições financeiras	08/01/2021
Funcionário 3	Banco B	Gerente Geral do Segmento de Empresas	12 anos	08/01/2021
Funcionária 4	Banco C	Gerente de Relacionamento	15 anos	09/01/2021
Funcionária 5	Banco C	Assessora de Pessoa Física na Superintendência Estadual	18 anos	09/01/2021

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas (2021).

Como verificado no Quadro 7, o perfil dos cinco funcionários entrevistados das instituições financeiras analisadas em sua maioria é composto por mulheres, e buscou-se entrevistar pessoas que atuassem diretamente com o público, tanto pessoa física como pessoa jurídica.

Identifica-se ainda no Quadro 7 que, o tempo de atuação dos entrevistados variou entre um ano e há mais de dez anos, incluindo na pesquisa: uma funcionária da Cooperativa A; duas funcionárias do Banco C; um funcionário do Banco B; e uma funcionária do Banco A.

Para a indicação do porte das instituições financeiras pesquisadas neste estudo foi considerada a Resolução nº 4.553/2017<sup>4</sup>, que estabeleceu a segmentação para as instituições financeiras, para fins de aplicação proporcional da regulação prudencial, considerando o porte, a atividade internacional e o perfil de risco que compõem cada segmento (BACEN, 2019), conforme indicado no Quadro 8.

Quadro 8 – Segmentação das instituições financeiras<sup>1</sup>

<b>(continua)</b>			
<b>Segmentos</b>	<b>Composição</b>	<b>Porte<sup>2</sup> e Atividade Internacional</b>	<b>Aplicação da Proporcionalidade na Regulação Prudencial<sup>3</sup></b>
Segmento 1 (S1)	Bancos. <sup>4</sup>	Maior ou igual a 10% do PIB (ou atividade internacional relevante).	Alinhamento total com as recomendações de Basileia.
Segmento 2 (S2)	Bancos de tamanho inferior a 10% do PIB e demais instituições com tamanho superior a 1% do PIB.	De 1% a 10% do PIB.	Alinhamento total com as recomendações de Basileia, com exceções pontuais (sem a exigência dos requerimentos de liquidez – LCR e NSFR <sup>5</sup> e da publicação de todas as informações do relatório de Pilar 3). Adoção de Processo Interno de Avaliação da Adequação de Capital Simplificado (Icaap <sub>simp</sub> ). <sup>6</sup>
Segmento 3 (S3)	Bancos e as instituições não bancárias.	De 0,1% a 1% do PIB.	Regras simplificadas para risco de mercado e cobertura do risco de variação das taxas de juros em instrumentos classificados na carteira bancária (IRRBB) <sup>7</sup> à estrutura de gerenciamento de riscos.
Segmento 4 (S4)	Bancos e as instituições não bancárias.	Inferior a 0,1%.	Maior simplificação nos requisitos prudenciais, na estrutura de gerenciamento de riscos e Pilar 3 <sup>8</sup> .
<b>(continuação)</b>			
<b>Segmentos</b>	<b>Composição</b>	<b>Porte<sup>2</sup> e Atividade Internacional</b>	<b>Aplicação da Proporcionalidade na Regulação Prudencial<sup>3</sup></b>
Segmento 5 (S5)	Instituições não bancárias com perfil de risco simplificado.	Inferior a 0,1%.	Metodologia facultativa simplificada para apuração dos requerimentos mínimos prudenciais. Estrutura

<sup>4</sup> Para maior detalhamento consultar Resolução nº 4.553/2017, disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50335/Res\\_4553\\_v2\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50335/Res_4553_v2_P.pdf)>. (BACEN, 2019).

			simplicada de gerenciamento de riscos.
--	--	--	--

Fonte: Bacen (2021d, p. 1-2).

Notas: **1.** A alocação das instituições financeiras em cada segmento refere-se à data-base de março de 2021. **2.** O porte das instituições financeiras é medido pela razão da exposição total ou do ativo total em relação ao Produto Interno Bruto (PIB). **3.** A lista da aplicação proporcional da regulação prudencial é apenas exemplificativa para os segmentos S2, S3 e S4. **4.** Para fins didáticos, o termo bancos compreende os bancos múltiplos, os bancos comerciais, os bancos de investimento, os bancos de câmbio e a Caixa Econômica Federal (CEF). **5.** Liquidez de Curto Prazo (*Liquidity Coverage Ratio – LCR*); Índice de Liquidez de Longo Prazo (*Net Stable Funding Ratio – NSFR*). **6.** O Icaap (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*) consiste na verificação, gestão e na avaliação dos riscos, envolvendo a medição da necessidade de capital para atender as perdas em um cenário de crise austera e o plano de capital deverá ser ajustado com o planejamento estratégico da instituição financeira. **7.** Risco de Taxa de Juros no *Banking Book (Interest Rate Risk Banking Book – IRRBB)*. **8.** Pilar 3: Relatório de Gerenciamento de Riscos: Circular do BACEN nº 3.678/2013 sobre divulgação de informações referentes à gestão de riscos, apuração do montante dos Ativos Ponderados pelo Risco (*Risk Weighted Assets – RWA*) e apuração do Patrimônio de Referência (PR).

Ao considerar a segmentação detalhada no Quadro 8, as instituições financeiras em que os funcionários pesquisados atuam são classificadas da seguinte forma: o Banco A é classificado como S1; a Cooperativa A em S5; o Banco B é segmentado em S1; e o Banco C também se classifica em S1.

Como verificado nos resultados apresentados, os funcionários atuam em instituições financeiras distintas, classificadas nos segmentos S1 (quatro bancos) e no segmento S5 (uma Cooperativa de Crédito), o que enriqueceu a pesquisa, pois mostrou as diferentes diretrizes que são adotadas em cada uma dessas instituições no que diz respeito ao relacionamento que é oferecido aos clientes e as suas influências nas dimensões pesquisadas. Os entrevistados mencionaram que atendem tanto pessoas físicas como pessoas jurídicas (vários portes e segmentos).

No Quadro 9 encontra-se a caracterização dos dez clientes entrevistados das instituições financeiras pesquisadas, os quais foram selecionados de maneira aleatória pelo pesquisador, enquanto aguardavam o atendimento dos funcionários em tais instituições.

Quadro 9 – Caracterização dos pesquisados: clientes

Entrevistados	Instituição Financeira Atual	Classificação da Conta	Data de Aplicação da Entrevista
Cliente 1	Banco D	Pessoa Física	13/01/2021
Cliente 2	Cooperativa A; Cooperativa B e Banco D	Pessoa Jurídica	13/01/2021
Cliente 3	Banco A, Cooperativa A, Banco C e Banco D	Pessoa Jurídica	14/01/2021
Cliente 4	Banco A, Cooperativa A e Cooperativa B (PJ) e Banco F (Pessoa Física (PF))	Pessoa Jurídica e Pessoa Física	21/01/2021
Cliente 5	Cooperativa A, Cooperativa B e Cooperativa C	Pessoa Jurídica	22/01/2021
Cliente 6	Banco A	Pessoa Jurídica	22/01/2021
Cliente 7	Cooperativa A, Banco B e Banco F	Pessoa Jurídica	28/01/2021
Cliente 8	Banco C e Banco E (conta digital)	Pessoa Física	28/01/2021
Cliente 9	Banco C	Pessoa Jurídica e Pessoa Física	04/02/2021
Cliente 10	Banco C	Pessoa Jurídica	04/02/2021

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas (2021).

Como identificado no Quadro 9, a caracterização dos entrevistados compreendeu duas pessoas do gênero feminino e oito do gênero masculino que possuem conta corrente nas seguintes instituições financeiras: três clientes no Banco D que está classificado no segmento S1; cinco clientes na Cooperativa A classificada no segmento S5; três clientes na Cooperativa B segmentada em S4; três clientes no Banco A classificado em S1; quatro clientes no Banco C também do segmento S1; um cliente na Cooperativa C classificada no segmento S4; um cliente no Banco E (conta digital) segmentado em S3; e dois clientes no Banco F que está classificado no segmento S1.

Ainda conforme respostas dos clientes entrevistados, listadas no Quadro 9, pode-se notar que seis entrevistados possuem contas (pessoa física e pessoa jurídica) em mais de uma instituição financeira; enquanto quatro entrevistados optaram apenas pelo relacionamento de uma instituição. O Cliente 8 ao comentar os motivos da escolha de duas instituições financeiras de relacionamento relatou que:

*O [Banco C] porque toda a minha família tem a conta no [Banco C], então meio que ficou é, fui influenciado pela família. E o [Banco E] pela comodidade de você não precisar ir até uma agência, poder resolver tudo por celular, né, inclusive hoje eu estou aqui para tentar resolver um problema do cartão, enquanto no [Banco E] eu não teria esse problema era só mexer no aplicativo que a gente conseguiria arrumar (Cliente 8).*

Para conhecer melhor o perfil dos dez clientes entrevistados foi solicitado quais seriam as principais razões da escolha da atual instituição financeira de relacionamento que eles lembravam no momento da entrevista, as respostas estão sintetizadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Principais razões da escolha lembradas pelos clientes

Entrevistados	Respostas
Cliente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praticidade;</li> <li>• Facilidade na resolução das demandas.</li> </ul>
Cliente 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas praticadas são menores nas cooperativas e melhor atendimento; e financiamento do governo no Banco D.</li> </ul>
Cliente 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco C e Banco D para os recebimentos da construtora; Banco A devido ao recebimento dos vencimentos e linha de crédito reduzida; e a Cooperativa A outro tipo de tratativa sendo considerada melhor quando comparada aos bancos tradicionais.</li> </ul>
Cliente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para movimentações e transações bancárias das empresas.</li> </ul>
Cliente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha por cooperativas devido aos benefícios das taxas.</li> </ul>
Cliente 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicação de amigos e pelas boas opções.</li> </ul>
Cliente 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco F primeiro banco e depois Banco B, por último, a Cooperativa A pois em questão de relacionamento e atendimento é muito superior às demais instituições financeiras.</li> </ul>
Cliente 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco C devido à tradição familiar; e Banco E pela comodidade em resolver tudo pelo celular (banco digital).</li> </ul>
Cliente 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No Banco C duas contas pessoa jurídica e uma conta pessoa física para realizar as transações bancárias em separado.</li> </ul>
Cliente 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrar todas as operações e as transações em apenas um banco facilitando o controle e o trabalho de gestão.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados das entrevistas (2021).

Como verificado no Quadro 10, as principais razões das escolhas das instituições financeiras atuais de relacionamento que os clientes lembraram no momento da entrevista foram as mais diversas, dentre as principais tem-se: a praticidade; a facilidade na resolução das demandas; busca pelas cooperativas devido às taxas menores; financiamentos e/ou incentivos do governo; indicação de amigos; tradição familiar; facilidade no uso de aplicativos no celular; separar as finanças pessoais das finanças empresariais; e a concentração dos negócios em apenas uma instituição financeira facilita a gestão na empresa.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas com a utilização de dois roteiros de entrevista compostos por questões abertas que foram aplicadas ao público-alvo. Conforme Roesch (2013), as entrevistas são utilizadas principalmente em pesquisas de mercado e, também, em pesquisas de opinião. Ainda conforme a autora, nas entrevistas semiestruturadas são elaboradas as questões abertas, o que permite ao pesquisador a compreender e a captar as percepções dos participantes da pesquisa.

Malhotra (2012) acrescenta que, nas entrevistas semiestruturadas as questões se caracterizam como perguntas abertas em que o entrevistado poderá responder com as suas próprias palavras. Para o autor, as perguntas abertas são utilizadas como perguntas iniciais para abordar um tópico, porque possibilitam aos entrevistados expressar as atitudes e as opiniões gerais que auxiliarão o pesquisador na interpretação das suas respostas.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram dois roteiros de entrevista mostrados nos Apêndices A e B, que serviram de base para aplicar as entrevistas aos funcionários e clientes das instituições financeiras analisadas. As questões foram organizadas em blocos, conforme detalhado nos Quadros 11 e 12.

Quadro 11 – Roteiro de entrevista para funcionários

<b>Blocos</b>	<b>Questões</b>
(A) Caracterização dos Entrevistados	Instituição financeira que atua; cargo que ocupa; e tempo de atuação na instituição financeira.
(B) Relacionamento com os Clientes	Principais reclamações recebidas dos clientes; reclamações mais frequentes quanto aos custos financeiros; fatores mais valorizados; motivos que levam os clientes a serem fiéis e/ou leais à instituição financeira inibindo a migração; e os fatores determinantes que diferenciam a instituição financeira de atuação das demais instituições.
(C) Comportamento de Troca e Custos de Mudança	Motivos mais frequentes apontados pelos clientes para o encerramento da conta ou migração para outra instituição; migração dos clientes para qual instituição financeira; preço das tarifas é o motivador do comportamento de troca dos clientes; custos percebidos quando o cliente troca de instituição; e o perfil do cliente que normalmente migra para outra instituição.
(D) Ações de Retenção e de Fidelização	Ações de retenção para evitar comportamento de troca e ações e/ou atitudes das instituições financeiras para fidelizar os clientes; o que poderá melhorar a satisfação geral dos clientes e; sugestões de melhoria para os procedimentos e/ou processos das instituições.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como identificado no Quadro 11, o roteiro de entrevista aplicado aos funcionários foi organizado em quatro blocos de questões, contendo um total de dezesseis perguntas abertas. No primeiro bloco, o interesse foi conhecer um pouco sobre os funcionários das instituições financeiras para a obtenção da caracterização desse público (Bloco A). Em seguida foi solicitado aos funcionários como ocorre o relacionamento com os clientes (Bloco B); bem como os motivos do comportamento de troca e os custos de mudança percebidos (Bloco C) e; quais as ações de retenção e de fidelização que são adotadas e/ou praticadas pelas instituições financeiras que esses funcionários atuam (Bloco D).

O Quadro 12 detalha o roteiro de entrevista contendo os blocos e as questões que foram aplicadas aos clientes das instituições financeiras analisadas.

Quadro 12 – Roteiro de entrevista para clientes

Blocos	Questões
(A) Relacionamento com as Instituições Financeiras: Atual e Anterior e Satisfação	Instituição financeira atual de relacionamento; há diferença de atendimento entre instituições financeiras de relacionamento (anterior e atual); existe satisfação com a instituição financeira atual; o gerente auxilia os negócios na instituição financeira e qual canal de comunicação utilizado; percepção referente às outras instituições financeiras; faria negócios com outras instituições financeiras; e encerraria negócios com a instituição financeira atual migrando para outra e quais os fatores determinantes para a migração.
(B) Comportamento de Troca e Custos de Mudança	Instituição financeira de relacionamento anterior; motivos para encerrar ou reduzir os negócios na Instituição financeira de relacionamento anterior; dificuldades, barreiras e perdas para mudar para outra Instituição Financeira; relevância do fator 'custo' para mudar de instituição financeira; e maiores 'prejuízos' para mudar de instituição financeira.
(C) Fidelização com a Instituição Financeira	Aspectos importantes e valorizados nas instituições financeiras para atender as necessidades do cliente; fatores ou condições que levariam retornar à instituição financeira anterior e; os fatores determinantes que levam a ser leal e a permanecer em uma mesma instituição financeira inibindo a migração para outra instituição financeira.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como identificado no Quadro 12, o roteiro de entrevista aplicado aos clientes foi organizado em três blocos de questões, contendo um total de quinze perguntas abertas. O Bloco A apresenta questões abordando o relacionamento do cliente com as instituições financeiras (atual e anterior) e o nível de satisfação dos clientes. No Bloco B estão listadas as perguntas relacionadas ao comportamento de troca e os

custos de mudança. E no Bloco C foram solicitadas as questões referentes à fidelização dos clientes com as instituições financeiras analisadas.

A base para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados foram os estudos citados ao longo do referencial teórico, descritos no Capítulo 2 e de acordo com as pesquisas detalhadas no Quadro 6.

Na primeira parte da pesquisa, as entrevistas foram aplicadas para cinco funcionários, no período de 07 a 09 de janeiro de 2021, pelo pesquisador em visita às instituições financeiras analisadas, utilizando como base o roteiro de entrevista que se encontra no Apêndice A.

Os funcionários das instituições financeiras foram selecionados de maneira aleatória e que fizessem parte das áreas tática e negocial; das plataformas; e da gerência de atendimento. Inicialmente, o pesquisador convidou os entrevistados para participarem da pesquisa, após a confirmação de participação foram apresentados os propósitos da pesquisa e, em seguida, foi iniciado o processo de aplicação das entrevistas.

Na segunda parte da pesquisa, as entrevistas foram aplicadas aos dez clientes, no período de 13 de janeiro a 04 de fevereiro 2021, em visita do pesquisador às instituições financeiras mediante autorização de seus responsáveis com base no roteiro de entrevista que se encontra no Apêndice B.

As entrevistas semiestruturadas foram gravadas pelo pesquisador no momento da aplicação, conforme a autorização dos entrevistados, e, posteriormente, foram transcritas, cuja análise e a discussão dos resultados estão apresentadas no Capítulo 4.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

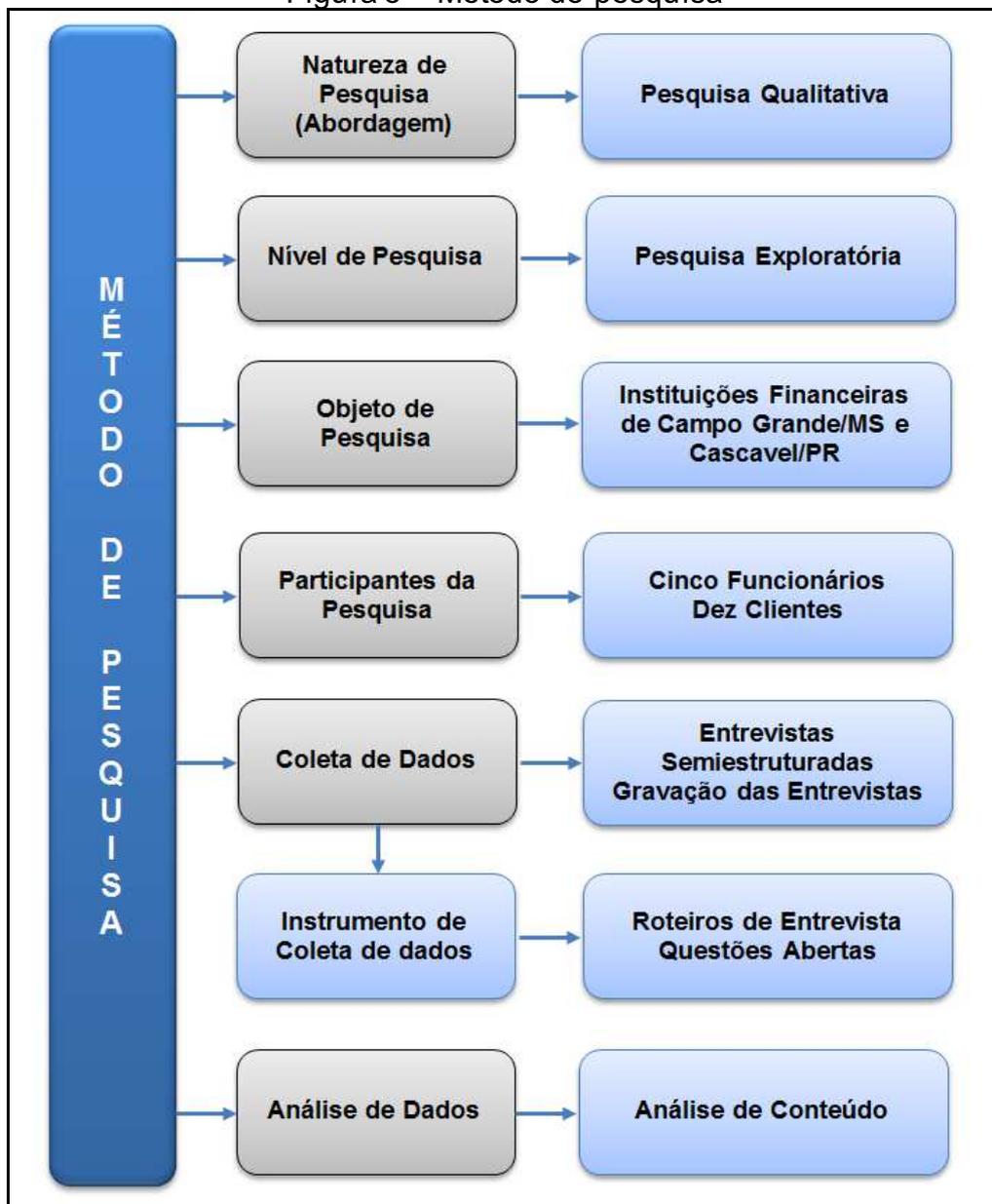
Para desenvolver a análise dos dados coletados na pesquisa qualitativa foi utilizada a análise de conteúdo, no intuito de apresentar e descrever os resultados obtidos com a aplicação das entrevistas.

Gil (2019) explica que, o maior volume de material produzido pelos meios de comunicação de massa e devido à criação de técnicas para a sua quantificação é considerada mais adequada a utilização da análise de conteúdo. Roesch (2013) complementa afirmando que, a análise de conteúdo emprega uma variedade de processos para levantar as inferências que sejam válidas retiradas dos textos, por

meio da classificação de palavras, de frases, e, também, por intermédio de parágrafos organizados em categorias de conteúdo.

Para oferecer suporte à realização da análise de conteúdo, todas as entrevistas aplicadas e gravadas na etapa de coleta de dados foram previamente transcritas pelo pesquisador. Além disso, também fizeram parte da análise as anotações que foram realizadas pelo pesquisador durante o período de aplicação das entrevistas. Na Figura 5 consta uma síntese do método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do estudo.

Figura 5 – Método de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para alcançar os objetivos propostos do estudo, neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos com a aplicação das entrevistas para os funcionários e os clientes das instituições financeiras pesquisadas. A estrutura da apresentação e da análise dos resultados obtidos estão representadas na Figura 6.

Figura 6 – Estrutura da apresentação e da análise dos resultados



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Como mostrado na Figura 6, para desenvolver a apresentação e a análise, optou-se em categorizar os resultados em quatro dimensões pontuais: satisfação; comportamento de troca; custos de mudança; retenção e fidelização, visando evidenciar quais as influências do relacionamento com os clientes nas instituições financeiras em tais dimensões, considerando as percepções dos entrevistados.

Na sequência do capítulo são sugeridas estratégias de marketing de relacionamento para aprimorar as relações desenvolvidas com os clientes, conforme a percepção dos funcionários e clientes entrevistados.

## 4.1 RELACIONAMENTO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Para compreender o relacionamento com os clientes nas instituições financeiras pesquisadas foi questionado aos cinco funcionários e aos dez clientes sobre quais fatores dificultam o relacionamento. Para apresentar os resultados obtidos na pesquisa optou-se em subdividir a seção nos seguintes itens: fatores determinantes de relacionamento; relacionamento com o gerente; custos financeiros; fatores valorizados pelos clientes; e os fatores de diferenciação.

### 4.1.1 Fatores determinantes de relacionamento

De acordo com a percepção dos funcionários entrevistados, os fatores determinantes que afetam o relacionamento com os clientes são: mau atendimento; cobrança de tarifas indevidas; demora e/ou falta de retorno das demandas; filas e tempo de espera para atendimento; poucos gerentes; falta de concessão de crédito; não oferecer estacionamento; inexistência de relacionamento do gerente e cliente (não liga e não oferece retorno às demandas); aplicativos que não proporcionam respostas rápidas ou param de funcionar; e o comportamento do gerente que não atende os clientes de maneira personalizada.

Na pesquisa aplicada por Damas (2008) já havia sido identificado que os problemas mais relatados pelos pesquisados e que afetavam o relacionamento foram as situações internas e operacionais, tais como: tamanho das filas de espera; poucos profissionais para realizar o atendimento presencial; e os custos dos produtos e/ou serviços oferecidos, no caso, as tarifas bancárias, como também foram identificados nesta pesquisa com o acréscimo de outros fatores.

Para os clientes entrevistados, os principais aspectos que afetam o relacionamento com as instituições financeiras são: o atendimento; a substituição de gerência mudando o atendimento e impossibilitando a renovação do capital de giro, de empréstimos e de limite de contas; a demora nas filas de espera para o atendimento; processos burocráticos; problemas com o cartão eletrônico de recebimento de vendas; as tarifas e as taxas elevadas; dentre outros, sendo que alguns desses fatores também foram verificados no estudo de Damas (2008).

O Cliente 6 ao comentar sobre o que estava afetando o relacionamento com Banco A relatou que teve problemas com o equipamento do cartão eletrônico de

recebimento de vendas e resolveu trocar de operadora do cartão e indicou que o Banco A está muito atrasado com os produtos e serviços oferecidos quando comparados com o que o mercado financeiro disponibiliza para os consumidores.

No estudo de Sartori (2016) foi verificado que, os produtos e/ou serviços das instituições financeiras estão mais similares entre a concorrência e os elementos de serviços no relacionamento com os clientes geram alguma vantagem competitiva. Porém, conforme a autora, as instituições financeiras deverão buscar novas maneiras de diferenciação para os serviços não somente pelos preços praticados, mas também primar pelo atendimento personalizado contando com funcionários qualificados para aprimorar o relacionamento (SARTORI, 2016).

Caracanha e Damke (2019) ressaltam que, no setor bancário, as cobranças de tarifas, as taxas e as outras variações acabam gerando certa instabilidade, e por vezes, instigam a concorrência neste setor, que normalmente oferece produtos e/ou serviços com características muito semelhantes, assim, um dos aspectos que o diferenciam tem sido o relacionamento (CARACANHA; DAMKE, 2019). No estudo de Costa, Oliveira e Leão (2015), do total da amostra, 40% dos entrevistados mencionaram que o relacionamento compreende um fator principal para a escolha de uma instituição financeira, porque é por meio deste relacionamento que será possível verificar quais são os clientes potenciais e mais rentáveis.

Ao considerar os resultados obtidos relativos ao relacionamento que é desenvolvido nas instituições financeiras com os clientes pode-se verificar que as percepções dos cinco funcionários em comparação às respostas dos dez clientes apresentam similaridades. Isso é explicado por que as reclamações mais frequentes dos clientes estão atreladas aos valores dos pacotes dos serviços; às taxas de juros que são elevadas; por vezes os clientes não possuem contato com o gerente ou até mesmo não conhece a sua gerência, o que acaba dificultando o relacionamento.

Os resultados indicaram também, que a demora nas filas de espera para o atendimento; o tempo de resposta às demandas dos clientes é muito longo ou inexistente; a burocratização dos processos; dentre outros, cujos fatores são determinantes e afetam o relacionamento e poderão provocar a migração dos clientes para a concorrência.

#### 4.1.2 Relacionamento com o gerente

Os dez clientes entrevistados foram questionados se teriam um gerente ao qual procuram para realizar os seus negócios nas instituições financeiras de relacionamento atuais e quais seriam os canais de comunicação, normalmente utilizados. Conforme as respostas desses clientes a maioria conta com um gerente para realizar e auxiliar nos negócios; e dois entrevistados indicaram que não possui um gerente específico de atendimento, pois optaram pelo atendimento digital.

Para fortalecer os resultados, Mattana (2017) entende que, a integração entre os bancos digital e tradicional propicia a melhora das sinergias; promove a agilidade na prestação de serviços com maior qualidade; e conduz a uma maior satisfação dos clientes.

O relacionamento com o gerente, conforme indicação dos clientes entrevistados tem sido desenvolvido utilizando-se os seguintes meios de comunicação: rede social do *WhatsApp* em função da praticidade e agilidade; atendimento presencial por meio de agendamento devido à pandemia do Coronavírus; ligações telefônicas; correio eletrônico (*e-mail*); atendimento via sistema *chat online*; e a disponibilidade do número do telefone celular do gerente em algumas instituições financeiras analisadas.

No ano de 2008, Kauffmann e Marchetti (2008) já haviam descrito em um estudo que, os canais de atendimento das instituições financeiras propiciam aos clientes a realização das transações bancárias em qualquer hora e lugar, por intermédio dos meios que tiverem acessibilidade. Kay (2011) encontrou em seu estudo que, os diversos canais de relacionamento que são oferecidos pelas instituições financeiras tais como terminais de autoatendimento, *internet*, centrais eletrônicas, *mobile banking*, dentre outros, passaram a ser capazes de suprir parte substancial das demandas e das necessidades dos clientes bancários.

Já, na pesquisa de Hentges (2011) foi verificado que os tipos de canais mais utilizados pela maioria dos entrevistados eram: *internet banking*; o banco pela *internet* e os aplicativos no celular que são disponibilizados pelas instituições financeiras, sendo que mais de 80% dos entrevistados utilizam tais canais e os demais respondentes ainda optam por ligações telefônicas e, também, preferem o atendimento presencial realizado pelo gerente diretamente nas agências.

Como identificado nas respostas dos clientes entrevistados, as instituições financeiras de relacionamento têm disponibilizado vários meios de comunicação para que ocorra o relacionamento entre a gerência e os clientes, e cada vez mais os contatos têm sido desenvolvidos por meios digitais, o que agiliza o atendimento e fortalece esse relacionamento. No entanto, resta saber se tais meios de comunicação estão funcionando a contento e se estão auxiliando no relacionamento, como destacado nos relatos dos clientes, transcritos na sequência.

O Cliente 3, ao comentar sobre o relacionamento com a gerência das instituições financeiras que possui conta, relatou descontentamento em duas delas, porém em relação à Cooperativa A tem facilidade para se comunicar com o gerente:

*No [Banco A] eu tenho a dificuldade enorme até para eu poder cadastrar uma conta, um TED, quando era só o TED este tipo de coisa ele não responde. Eu preciso ir à agência, mas eu tenho essa gerência, mas é bem restritivo. No [Banco C] também é bem restritivo tenho o WhatsApp do meu gerente ele não responde, depois de três ou quatro dias, então eu já nem, eu me privo de fazer isso eu não mando esse WhatsApp. Agora na [Cooperativa A] eu tenho isso como uma facilidade enorme (Cliente 3).*

O Cliente 4 ao mencionar sobre o relacionamento com a gerência indicou que no Banco F onde possui conta pessoa física, a gerência muda constantemente o que por vezes dificulta o relacionamento, já, no Banco A, conta PJ, não ocorre mudança na gerência com tanta frequência, conforme relato a seguir:

*Então esse é um problema sério viu, que muda muito, ultimamente, agora está mudando gerente. Por exemplo, no [Banco F] que eu tenho a minha conta particular, mas a cada mês ou dois muda gerente, nunca sabe quem é o teu gerente. Então tu ficas assim meio, a minha conta PJ, hoje que eu tenho no [Banco A] é que a gerente quase que sempre as mesmas então já têm conhecimento, já sabe da tua vida daí é gostoso isso né, é por isso que eu falo em família (Cliente 4).*

Para corroborar com o relato do Cliente 4, a Funcionária 2 mencionou que o principal motivo que tem afetado o relacionamento na Cooperativa A consiste na falta de relacionamento do gerente, como segue:

*Hoje, a principal reclamação é a falta de relacionamento. Essa agência passou por alguns probleminhas aí de troca de gerente e o relacionamento ele não foi um relacionamento sustentável que aconteceu aqui. Então, hoje a principal reclamação é a falta de relacionamento que os clientes não tinham ou não tem com o gerente de carteira, que a gente está tentando mudar (Funcionária 2).*

Como contribuição dos achados desta pesquisa, no ano de 2012, já existiam estudos sobre o relacionamento dos gerentes com os clientes. Como exemplo, o

estudo de Borgert e Santos (2012) que abordou a acessibilidade do cliente com o gerente, identificando a insatisfação com o atendimento em geral. No estudo foi identificado que, os clientes preferem ser atendidos por determinada pessoa e que esta esteja disponível sempre quando precisarem, pois foi gerado o vínculo entre gerente e cliente (BORGERT; SANTOS, 2012).

Já, no estudo de Abade (2012), foi verificado que a ‘figura do gerente de conta’, propicia o incremento da satisfação e da fidelização dos clientes nas instituições financeiras de maneira significativa.

Como verificado nos resultados obtidos, as instituições financeiras têm disponibilizado vários meios de comunicação para aprimorar o relacionamento com os clientes conforme indicação dos funcionários entrevistados. Porém, conforme as percepções dos clientes nem sempre estão sendo atendidas as suas demandas com agilidade pelos meios de comunicação digitais que são oferecidos. Tal situação acaba afetando o relacionamento e com isso, os clientes acabam tendo que ir às agências de maneira presencial para resolver as demandas que poderiam ser solucionadas de maneira remota e com mais rapidez.

#### **4.1.3 Custos financeiros**

Conforme os funcionários entrevistados, outro aspecto que tem afetado o relacionamento e que se configura como uma das reclamações mais frequentes são os custos financeiros, os quais são representados pelos valores dos pacotes de serviços; cobrança de tarifas e encargos; e a taxa de cobrança de crédito que é considerada elevada e não competitiva. Além disso, na percepção dos funcionários, os clientes não gostam de pagar taxas dos pacotes de serviços para realizar as transações bancárias e para movimentar e/ou manter a conta corrente.

A Funcionária 1 relatou um exemplo sobre as dificuldades de um cliente, pessoa jurídica, no que se refere às tarifas que são cobradas no Banco A: *“Um cliente pessoa jurídica, um MEI<sup>5</sup>, hoje, por exemplo, ele paga de tarifa no Banco, R\$ 98,00 por mês. Então é um custo muito elevado para um faturamento pequeno”* (Funcionária 1). Em contraponto, na percepção da Funcionária 2 não existe

---

<sup>5</sup> MEI: Microempreendedor Individual.

insatisfação dos clientes na Cooperativa A, quanto aos custos financeiros, conforme o relato a seguir:

*Quanto a custo na cooperativa, até que a gente não tem muita reclamação não. Reclamação mais é em relação ao atendimento que não acontecia, mas o custo mesmo, até porque quando a pessoa abre conta cooperativa e ela já consegue fazer esse parâmetro de que uma cooperativa ela tem custo mais reduzido em relação a banco. Então de custo financeiro, hoje, a gente praticamente não tem (Funcionária 2).*

Acrescenta-se que, do total da amostra quatro clientes entendem que o fator custo é importante devido aos seguintes aspectos: necessidade de buscar taxas de juros e tarifas menores e mais atrativas; pacotes de serviços melhores; nas cooperativas as taxas cobradas poderiam ser revertidas em capital; dentre outros.

Para entender melhor os resultados apresentados são transcritos alguns relatos dos clientes entrevistados. Na percepção do Cliente 3, os custos financeiros apresentam muita relevância e poderão afetar ou não o relacionamento com a instituição financeira, conforme o relato transcrito a seguir:

*O custo em qualquer empresa ele, você tem que ser avaliado, né, porque no meu entendimento, né, tarifas bancárias talvez não impactem tanto, mas um juro reduzido sim. Se eu vou fazer um capital de giro, se um capital de giro para mim. Um exemplo, eu tenho cadastrado no [Banco A] nunca utilizei 4% e tenho [na Cooperativa A], 1,8% a diferença é muita porque o meu giro é alto (Cliente 3).*

Para complementar a pesquisa, a Cliente 5 foi questionada se os custos financeiros afetam o relacionamento com as três instituições financeiras que possui relacionamento, segue relato transcrito:

*Sim, tem sim, até porque a gente né, a gente tem que enxugar de todos os lados, né, então quanto... É, então por isso que eu mantenho as três, com as três eu tenho praticamente a mesma taxa, então eu não optei por... Não encerrar em nenhuma delas, às vezes não tem aqui, tem ali, a gente vai trabalhando com as três (Cliente 5).*

O Cliente 6 ao comentar sobre os custos financeiros relatou que a importância está nos pacotes de serviço oferecidos pelas instituições financeiras:

*Ah, é os pacotes que oferece, né. Olha eu acho que... Eu vou colocar aí, 60% é a parte, é as tarifas bancárias, certo, aí o resto você divide, o aplicativo e o relacionamento, porque ainda mais hoje após pandemia é muito importante essa análise aí (Cliente 6).*

No entendimento de Bordeaux-Rego e Feitosa (2009), os custos financeiros referentes às perdas monetárias afetam de maneira negativa o comprometimento que se faz presente no relacionamento entre instituição financeira e clientes.

De acordo com as percepções dos funcionários entrevistados, os custos financeiros têm sido uma das principais reclamações dos clientes, e pelo lado dos clientes entrevistados eles entendem que quanto menores forem os custos financeiros, o relacionamento será mantido com a instituição financeira.

No entanto, como foi identificado na pesquisa, se os custos financeiros forem menores e mais atrativos em outra instituição financeira, por exemplo, nas cooperativas, os clientes pessoa jurídica migrarão, pois sempre buscam custos *versus* benefícios para a manutenção dos seus negócios.

O estudo realizado por Loro e Moraes (2016) vem ao encontro desse achado, pois identificou que os custos financeiros afetavam o relacionamento com a instituição financeira, pois, por exemplo, se os clientes obtiverem taxas de juros menores na concorrência eles migrarão, além disso, os clientes procuram a economia de custos financeiros e as cooperativas têm sido alternativa de redução dos custos financeiros.

#### **4.1.4 Fatores valorizados pelos clientes**

Na pesquisa foram identificados os fatores que são mais valorizados pelos clientes nas instituições financeiras, conforme percepções dos cinco funcionários, os principais citados foram: relacionamento; proximidade com o gerente; qualidade; bom atendimento; valorização da marca; agilidade; demandas atendidas; clientes são parte das cooperativas recebendo as sobras; benefícios da redução de taxas de juros; taxas nas cooperativas são menores se comparadas aos bancos; gerente entende a operação que o cliente necessita; e o cliente encarteirado valoriza o atendimento personalizado do gerente.

De outro lado, os dez clientes foram questionados sobre o que consideram mais importante em uma instituição financeira para atender as suas necessidades e o que eles mais valorizam. Verificou-se que o principal fator de importância e mais valorizado é o atendimento que é considerado o fator primordial e deve ser resolutivo, personalizado e ágil.

Esses resultados vão ao encontro do estudo publicado em 2011 por Kay (2011) que já havia verificado os fatores mais valorizados pelos clientes em uma prestação de serviços financeiros, são eles: a agilidade e a rapidez na resolução dos problemas; a flexibilidade no atendimento às demandas específicas que fogem aos padrões da instituição financeira; e a acessibilidade. Já, na pesquisa de Negretto (2007), a grande maioria dos entrevistados indicou como fatores que mais valorizam: segurança oferecida pela instituição financeira; prontidão no atendimento; qualidade do atendimento prestado; e cortesia dos funcionários de linha de frente da agência.

Os dez clientes ainda indicaram outros fatores que mais valorizam nas instituições financeiras: oferecer serviços que atendam necessidades; transparência nos processos; gerenciamento dos empréstimos; relacionamento do gerente deve ser proativo; oferecer taxas e tarifas competitivas; qualidade da prestação do serviço; consultoria nos negócios; e a disponibilidade de sistema de atendimento *online*, como exemplo, a facilidade dos aplicativos.

Para o Cliente 2, o atendimento é considerado o fator mais importante e mais valorizado nas instituições financeiras, conforme resposta transcrita a seguir:

*Ah, eu acho que só atendimento, só atendimento, o atendimento seu é tem que ser essencial, você sendo bem atendido você vai querer ficar só naquela instituição. Nossa ligo para o gerente ele me atende eu preciso de um dinheiro eu não provisionei um saque alto eu tenho, não, não pode liberar. Não a gente tem, o banco tem, não precisa dizer, só porque o banco, se não provisionou, porque o banco não precisa te atender. Então o atendimento ele em si, ele te segura no banco. Ele pode até ser um, ah... Ele não consegue liberar um crédito hoje, mas o atendimento lá eu não vou fechar porque eu preciso de um negócio uma coisa e eles fazem na hora. Então eu acho que o atendimento ainda é o primordial (Cliente 2).*

Ao comentar sobre os fatores de importância e de valorização na instituição financeira, o Cliente 3 relatou:

*Clareza. Clareza no processo. [...] um exemplo, está acontecendo isso, isso, isso, eu não consegui, mas eu estou junto ao diretor e vou conseguir ou com dois dias eu te dou um feedback, aí, se... Muitas vezes o gerente ou a pessoa ela fica, ou ela não repassa a informação pelo que eu entendi, ela oculta. Se você tiver clareza, eu acho que é tudo, isso até na convivência com qualquer pessoa (Cliente 3).*

O Cliente 8 ao comentar sobre o que é importante na instituição financeira e o que mais valoriza, indicou que:

*Olha é, a primeira coisa que, eu sou muito observador, é, o, eu vejo muito a questão do atendimento, né, porque ali que é o canal de entrada da pessoa para uma conta, para abrir uma conta se ele é bem atendido ele vai abrir e*

*pode até contratar vários outros serviços, pedir cartão de crédito, pedir cheque especial, pedir várias coisas, né, então para mim esse é essencial (Cliente 8).*

No estudo de Silva (2010) já tinha sido identificado que os principais fatores de importância e valorização na instituição financeira indicados pelos entrevistados foram: atendimento das necessidades e demandas; relação de cordialidade; e atenção dos funcionários de linha de frente, cujos resultados são parecidos com esta pesquisa. Já, no estudo mais recente de Morais (2020) os atributos mais valorizados foram: atendimento dos funcionários de linha de frente; acessibilidade aos produtos e/ou serviços; canais digitais que são oferecidos; e segurança, os quais ajudam no aprimoramento do relacionamento com os clientes, como também foi verificado nas percepções dos entrevistados desta pesquisa.

Ao considerar os resultados dos fatores mais valorizados identificou-se que as respostas dos entrevistados – funcionários e clientes – apresentaram consenso, pois indicaram que o relacionamento e o atendimento são os principais fatores determinantes e mais valorizados; incluindo também proximidade do gerente; a agilidade no atendimento; taxas de juros e tarifas nas cooperativas são menores comparadas aos bancos tradicionais; valorização da marca e da imagem; e outros.

#### **4.1.5 Fatores de diferenciação**

Os principais fatores de diferenciação nas instituições financeiras de atuação dos funcionários entrevistados citados foram: o reconhecimento da instituição com atuação internacional; boa taxa de retorno aos acionistas; marca valorizada; melhoria no atendimento; divisão de clientes por renda e faturamento; atendimento e consultoria do gerente; proximidade do cliente com o gerente; rapidez no retorno das demandas; redução de taxas de juros; tarifas dos pacotes de serviços mais atrativas; gerente de relacionamento e especialista por segmento; facilidade de operação das tecnologias oferecidas; variedade de linhas de crédito; folhas de pagamento para os servidores; dentre outros.

A Funcionária 2 além de trabalhar atualmente na Cooperativa A também já atuou em outras instituições financeiras e pôde exemplificar as diferenças existentes entre um banco tradicional e uma cooperativa, conforme relato a seguir:

*Primeiro, a redução de taxas de juros e tarifas, isso é gritante, em relação a uma Cooperativa para o banco, isso é gritante. Na Cooperativa, a gente*

*trabalha muito, eu falo até como funcionário, a gente trabalha muito mais, atendendo realmente a necessidade do cliente, né, embora nós tenhamos metas, a gente não tem aquela sangria desatada que tem um banco, que tem que vender, vender, vender, fazer, fazer, fazer para cumprir uma meta. Aqui a gente realmente, a gente atende a necessidade do cooperado. Então, a gente consegue fazer, um atendimento, mais de consultoria mesmo, atendendo o cooperado naquilo que ele precisa; as taxas são reduzidas, né; a gente tem a questão da proximidade e do relacionamento; é, o cliente aqui ele não é um cliente ele é um dono, então ele tem esse sentimento de pertencimento aqui. E os diferenciais é que assim, por exemplo, numa análise de crédito, digamos assim, banco é sistema, se o sistema disser que não, a gente não consegue atender o cliente. Na Cooperativa tem toda aquela questão que a gente pode fazer a defesa, que a gente leva em consideração o relacionamento que o cliente tem com a Cooperativa, então acho que esses são os principais pontos assim de diferença (Funcionária 2).*

A Funcionária 4 citou que a tradição do Banco C, onde ela atua não se faz importante para os jovens, considerados da nova geração, até o momento: “[...] *gente nova não dá importância à tradição do [Banco C] por enquanto, mas no momento que eles amadurecem com certeza é o que eles vão procurar*” (Funcionária 4). Na percepção da Funcionária 5, a diferenciação no Banco C onde ela atua em relação às demais instituições financeiras é explicada a seguir:

*Eu acredito também que a solidez da marca é uma das questões que os clientes mais tradicionais, a gente também está com um público tão diferenciado, a gente tem um perfil de público que para isso tem um valor imenso, e tem um perfil novo que agora a gente está querendo atrair, a gente acredita também, com o tipo de plataforma, as plataformas disponíveis do Banco, o ‘App<sup>6</sup>’ do banco é um sucesso e aí ele faz o sucesso com essa nova geração, então acredito que a tecnologia do banco é bacana, a tecnologia fácil para o cliente que está entrando, para o cliente entrante, para o cliente mais antigo mais tradicional, a marca, a grande quantidade de linhas de crédito diferenciadas, né, que a gente tem para atender tanto a pessoa jurídica com o produto rural, e o que que também conta bastante, antigamente a gente tinha até mais, agora está bem mais disputada a questão das folhas de pagamento, né, a proximidade com o servidor público (Funcionária 5)*

Ao considerar as percepções e os relatos dos funcionários entrevistados, pode-se notar um consenso se comparado com as percepções dos clientes entrevistados. Neste sentido, nas respostas dos clientes entrevistados dentre os fatores que diferenciam uma instituição financeira de outra estão: atendimento que é considerado melhor na cooperativa devido à proximidade com gerente; atendimento diferenciado para pessoa jurídica; empenho da gerência para auxiliar clientes; nas cooperativas tem-se liberdade nas transações bancárias melhorando a relação; facilidade de realizar as operações com aplicativo (atendimento digital); concentrar

---

<sup>6</sup> APP: Aplicativo.

transações em uma instituição financeira facilita o entendimento do gerente para atender as demandas; dentre outros.

O Cliente 2 citou que o atendimento é melhor na Cooperativa A e relatou também sobre algumas diferenças entre a Cooperativa B e o Banco D:

*Hoje eles estão muito, ah não se você precisar de um empréstimo tem que ter uma garantia, então se eu precisar da garantia então eu tenho que vender. Então hoje [a Cooperativa B] é muito assim. Hoje a gente trabalha com [o Banco D] por conta de financiamento, você tem que ter um relacionamento com [o Banco D] por ser um banco do governo, para você tem que ter um relacionamento futuramente. Se você pretende financiar uma casa, então você tem que trabalhar aí também, você tem que querendo ou não tem que ter algo lá também. Porque os, hoje, os bancos, as cooperativas hoje não têm essa carta de crédito, né, igual que tem os bancos. Essa linha de crédito igual tem o [Banco C] e [o Banco D] que é o banco do governo (Cliente 2).*

De acordo com o Cliente 4, na Cooperativa B ele percebe como se fosse uma família sendo que os diferenciais considerados mais importantes são o atendimento e o relacionamento e, divisão dos lucros com os associados (sobras de capital). Para o Cliente 6, a diferenciação está também no atendimento por ter uma conta de pessoa jurídica. Na percepção do Cliente 7, o diferencial está na forma como o gerente consegue trabalhar e atender, conforme relatado a seguir:

*Hoje o atendimento através do [Banco B] eu não aprecio muito o atendimento deles, é uma forma a qual quando eles querem vender algo ou necessitam é de uma forma, quando você precisa é outra forma. Então, assim, não é uma via de mão dupla, uma via de mão única. O [Banco F], o bom dele que tem vários pontos de atendimento a nível do Mato Grosso do Sul e Brasil, sempre existe um [Banco F], então, o [Banco F], na realidade a gente nem opera direito, só que a gente sabe que tem o Banco. Em questão [da Cooperativa A] hoje onde a gente está sendo mais bem atendido. Então hoje nossas operações de crédito, de investimentos, tudo, vão falar aí, mais de 90% são através desta instituição financeira (Cliente 7).*

O Cliente 8, que possui relacionamento com três instituições financeiras indicou que os diferenciais da cooperativa estão no fato do gerente ficar mais próximo ao cliente (associado); enquanto no banco que opera virtualmente não há atendimento presencial, pois não tem agência física, mas o atendimento não deixa a desejar; e no banco privado não teve problema, somente vai até a agência quando precisa resolver questões pontuais, ou seja, o diferencial está no atendimento que é oferecido pelas três instituições financeiras, independentemente se presencial ou por meios digitais. Na percepção do Cliente 10, a diferenciação está na concentração dos negócios financeiros da empresa em uma instituição financeira:

*Os atendimentos de certa forma são parecidos, mas a partir do momento que concentra o atendimento numa determinada instituição. No caso o [Banco C], facilita e acaba tendo o entendimento por parte de quem está atendendo, no banco, em relação às minhas necessidades (Cliente 10).*

Como verificado nesta seção, em síntese, nos quesitos de diferenciação entre as instituições financeiras, os funcionários entrevistados citaram: a marca; a solidez; a proximidade com o gerente; a rapidez no retorno das demandas; a redução de taxas de juros; as tarifas bancárias mais atrativas; as linhas de crédito; os aplicativos para facilitar a realização das operações bancárias; dentre outros.

Enquanto que, para os clientes entrevistados, as principais diferenças entre as instituições financeiras anteriores e as atuais estão nos seguintes fatores: no atendimento realizado por aplicativos facilitando a efetivação das operações em geral; atendimento diferenciado por ser pessoa jurídica; busca por atendimento melhor; as cooperativas dividem os lucros; a proximidade com o gerente nas cooperativas; concentração dos negócios em uma única instituição financeira se constitui como uma economia de custos; dentre outros fatores.

Em síntese, pode-se afirmar que, em relação aos fatores determinantes de diferenciação das instituições financeiras de atuação dos funcionários entrevistados para manter o relacionamento com os clientes foi verificado que cada uma das instituições financeiras apresenta características específicas e competitivas, as quais buscam oferecer produtos e serviços diversificados para atender as necessidades e as demandas dos clientes.

Foi verificado nas respostas dos funcionários e dos clientes entrevistados que existe um consenso em que o fator principal que diferencia uma instituição financeira de outra é o atendimento. Seja pela proximidade com o gerente e/ou atendentes, seja pelo atendimento oferecido por intermédio dos meios digitais, os quais devem apresentar agilidade, serem resolutivos e assertivos, para manter um bom relacionamento entre a instituição financeira e clientes.

Ao considerar os resultados obtidos pode-se mencionar o estudo de Caracanha e Damke (2019) realizado no setor bancário, verificando que as cobranças de tarifas, taxas e outras variações geram instabilidade, e por vezes, instigam a concorrência entre as instituições financeiras, que normalmente estão oferecendo produtos e/ou serviços com características muito semelhantes. Para os autores, um dos aspectos que diferenciam o setor bancário tem sido o relacionamento que é oferecido aos clientes (CARACANHA; DAMKE, 2019).

Para complementar os fatores determinantes que normalmente afetam o relacionamento entre as instituições financeiras e os clientes, na próxima seção são apresentados os resultados da pesquisa repetida à dimensão da satisfação conforme as percepções dos entrevistados das instituições financeiras pesquisadas.

## 4.2 SATISFAÇÃO

Aos dez clientes foi solicitado se estavam satisfeitos com as instituições financeiras de relacionamento atual. Verificou-se que, dois clientes indicaram insatisfação devido aos seguintes motivos: demora no atendimento; filas de espera; dificuldade na abertura de conta; redução do atendimento presencial em função da pandemia do Covid-19; e problemas com o cartão eletrônico de recebimento de vendas (Clientes 1 e 6).

Outro cliente entrevistado afirmou 'sim e não' por ter mais de uma instituição financeira de relacionamento; e seis clientes estão satisfeitos com a instituição financeira atual. Na percepção do Cliente 2 existem alguns prós e contras, pois as instituições financeiras se tornaram mais burocráticas, conforme relato a seguir:

*É, ah, todos tem os seus prós e contras, né. Mas hoje todos têm os seus prós e contras. [o Banco D] mesmo hoje também é muito burocrática. [A Cooperativa B] ficou muito também. Inclusive [a Cooperativa A] também está, hoje é tudo por causa do score. Antigamente se tivesse o nome limpo estava muito mais fácil para você. Ah preciso financiar um carro, poxa, já tentei financiar um veículo aqui, 30% do valor dele, ah, não conseguiu por conta que seu score é baixo. Então você está financiando 30% você está dando mais de 50% e mesmo assim não conseguiu. Eu não, ah, faz tempo não sei agora como é que está (Cliente 2).*

Para referenciar os achados até aqui sobre a satisfação, na pesquisa de Mendes et al. (2017), os clientes indicaram a questão burocrática e as falhas humanas como os principais elementos que não tem garantido uma satisfação maior com a instituição financeira.

Acrescenta-se que, o Cliente 3 mencionou que está satisfeito com a Cooperativa A, mas não está satisfeito com o Banco C. Já, com o Banco D está satisfeito em função dos incentivos oferecidos pelo governo e no Banco A tem pouco relacionamento, mas manteve os negócios nas quatro instituições para ter mais opções para as finanças da empresa. O Cliente 4 indicou que está satisfeito com as Cooperativas A e B em função dos movimentos bancários relativos à propriedade rural e com os Bancos A e F só tem relacionamento comercial. O Cliente 8 indicou

que o atendimento do Banco C é bom por oferecer uma conta digital, não precisa comprovar renda ou apresentar documentação para acessar a referida conta.

Ao considerar os resultados obtidos, é importante mencionar que, no estudo de Abreu (2018) foi verificado que quando a experiência de consumo de um serviço é considerada satisfatória poderá ser um requisito para o interesse continuado desse serviço e conduzirá à repetição desse consumo. Já, na pesquisa de Rezende et al. (2019), os resultados mostraram que na variável satisfação a menor média para as respostas dadas estiveram relacionadas à eficiência e a velocidade dos funcionários.

Em resumo, a maioria dos clientes que foram entrevistados está satisfeita com as instituições financeiras de relacionamento atual devido aos seguintes motivos: agilidade no atendimento; o atendimento é um diferencial; o custo na cooperativa é bom; e a facilidade do aplicativo. Um dos clientes relatou que mesmo que haja satisfação sempre tem alguma coisa que poderá ser ajustada.

Neste sentido, os funcionários entrevistados indicaram algumas melhorias para elevar a satisfação geral dos clientes, são elas: reinventar sempre, buscando aprimoramento da concessão de crédito com menos burocracia e mais agilidade; contratação de mais funcionários para agilizar atendimento; oferecer estacionamento aos clientes; qualidade nas respostas das demandas; relacionamento mais próximo entre gerência e clientes; reduzir a quantidade de clientes por gerente (encarteirados); trabalhar capital humano; investir em tecnologias continuamente; funcionários devem se colocar no lugar do cliente; e outras.

Como verificado nesta seção, as principais melhorias indicadas pelos funcionários entrevistados para elevar a satisfação geral dos clientes foram: concessão de crédito menos burocrática; agilizar os processos; contratar mais funcionários; oferecer estacionamento; qualidade das informações; trabalhar capital humano; aprimorar as tecnologias (aplicativos); e outras. Tais melhorias vêm ao encontro dos anseios dos clientes entrevistados como citados anteriormente.

Para entender a importância das melhorias para a satisfação dos clientes, Costa, Oliveira e Leão (2015) acrescentam que, a gestão do relacionamento propicia o desenvolvimento de relações continuadas, e ao gerenciar tais relações torna-se fundamental para a satisfação dos clientes, para que se tenha uma diferenciação no mercado financeiro. Na próxima seção são apresentados os resultados da dimensão do comportamento de troca dos clientes, conforme percepção dos funcionários e dos clientes entrevistados e a sua respectiva análise.

### 4.3 COMPORTAMENTO DE TROCA

Na pesquisa também buscou-se compreender o comportamento de troca dos clientes e, também, porque ocorre a migração para outra instituição financeira, conforme percepção dos funcionários e dos clientes entrevistados. Os principais resultados estão detalhados na sequência, conforme as variáveis apresentadas na Figura 7, para a dimensão do comportamento de troca.

Figura 7 – Variáveis de comportamento de troca



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Como se observa na Figura 7, as variáveis que fazem parte da dimensão do comportamento de troca são: os motivos de encerramento de conta ou migração; a migração dos negócios; a instituição financeira de migração; e o preço das tarifas e o fator custo, cujos resultados estão descritos na sequência.

### 4.3.1 Motivos de encerramento de conta ou migração

Os motivos mais frequentes para o encerramento de conta ou a migração dos clientes para outra instituição financeira, conforme as percepções dos cinco funcionários são: falta de relacionamento dos funcionários; prática das taxas e tarifas; não concessão de crédito por questões de processo e burocratização; clientes não movimentam a conta; transferência de folha de pagamento para outro banco; não atendimento em produtos e serviços; quando as demandas não são atendidas por solicitação de crédito; dentre outros.

Para entender melhor os motivos para o encerramento de conta ou migração dos clientes são transcritos os relatos de alguns funcionários entrevistados. A Funcionária 1 relatou que, os clientes oferecem alguns sinais quando estão insatisfeitos e pretendem migrar para outra instituição financeira:

*Ele vai ligar e vai te falar que você não deu retorno, ele vai fazer uma reclamação no SAC<sup>7</sup>, ele vai te dar uma nota regular ou ruim no seu NPS<sup>8</sup> e algum sinal ele vai te dar, que o atendimento não está legal. Ele vai reclamar da taxa, ele vai lá à agência perguntar para você se não dá para flexibilizar, renegociar ou fazer algo assim, ele vai fazer uma tentativa antes de migrar, ele não migra de uma vez sem você saber, sem você entender, e depois você falar assim, nossa ele não me deu nenhuma oportunidade. Ele dá sim uma oportunidade para você, só que muitas vezes a gente não tem condições negociais de atender esse cliente e ele acaba migrando (Funcionária 1).*

A Funcionária 2 também relatou um caso em que o cliente solicitou o encerramento da conta corrente, porque o gerente não estava atendendo as suas demandas, conforme transcrição a seguir:

*[...] hoje, praticamente 80% dos encerramentos de conta que a gente tem e que a gente não conseguiu reter, foi por conta de alguma situação de falta de atendimento e de retorno e insatisfação com o atendimento do gerente e o cliente acabou fazendo a solicitação do encerramento. A gente tem sim, isso, diariamente, praticamente (Funcionária 2).*

A Funcionária 5 relatou que em alguns casos os clientes têm a necessidade de contratação de crédito e se não conseguirem, acabam encerrando a conta com a instituição financeira, o que desencadeia na insatisfação desses clientes em relação ao atendimento.

---

<sup>7</sup> SAC: Serviço de Apoio ao Consumidor.

<sup>8</sup> NPS: *Net Promoter Score*: mensura o grau de satisfação dos clientes.

Para complementar a pesquisa, a Funcionária 1 foi questionada se o sistema cooperativista como um todo tem preocupado a administração do Banco A onde ela atua, no que se refere à migração de clientes, segue a transcrição do relato:

*Ah, sem dúvida nenhuma, sem dúvida nenhuma. A maioria dos clientes que nós temos perdido hoje é pelas cooperativas, nem é pelos outros bancos, que como eu já falei, todos os bancos andam oferecendo as mesmas coisas, praticamente com as mesmas taxas e o mesmo atendimento. E as cooperativas são diferenciadas neste sentido, o atendimento é diferente, as taxas são menores, ele é menos burocrático, então, é óbvio que o cliente vai migrar, ele procura algo diferente, ele também quer ser como diz na cooperativa, ele quer se sentir dono, ele quer se sentir parte daquele negócio e o Banco, o que é, qual que é a cabeça do cliente para o Banco, ah no Banco eu só pago tarifa e na cooperativa, na cooperativa eu faço parte dela se ela der lucro eu também tenho a minha parte, então eu acho que isso aí pegou muito firme, muito forte e as taxas também para capital de giro e para empréstimo que são bem mais atrativas nas cooperativas tem levado muito cliente nosso, muito cliente (Funcionária 1).*

Para colaborar com os resultados obtidos, no estudo desenvolvido por Loro e Morais (2016) foi verificado que, as pessoas estão migrando para os sistemas cooperativos porque oferecem taxas de juros mais atrativas e, também, disponibilizam serviços cada vez mais personalizados.

Por sua vez, os motivos de encerramento e/ou redução dos negócios nas instituições financeiras de relacionamento, conforme indicações dos clientes entrevistados foram: a falta de agilidade no atendimento; abriu conta em outra instituição financeira por indicação da família; limite de crédito; relacionamento com gerente; falta de interação das informações entre gerência e direção; taxas eram elevadas; mau atendimento do gerente; opção de apenas uma instituição financeira de relacionamento; e negociação de empréstimos.

Para complementar os resultados obtidos, o Cliente 6 indicou que tinha relacionamento com o Banco F e migrou para o Banco A, relatando que:

*[...] no [Banco A] eu conseguia ir depois das 16 horas, ela me atendia porque ela sabia que eu tinha a questão do horário tudo, então eu conseguia agendar um atendimento após fechar as portas lá, no [Banco F] eu não consegui isso, né, é, outra coisa, eu sempre tive um contato do celular de todos os gerentes do [Banco A] e inclusive eu trabalho com você ali ela era [Banco A] (Cliente 6).*

Ao se referir sobre o encerramento da conta na instituição financeira de relacionamento e quais os fatores são determinantes, o Cliente 3 relatou que: *“Eu já encerrei conta [na Cooperativa A], outra cooperativa, não essa que eu estou atuando*

*hoje em outro, porque eu não consegui algumas coisas, capital de giro na época, esse tipo de coisa eu precisei fechar essa conta” (Cliente 3).*

Em síntese, nas percepções dos funcionários e dos clientes entrevistados, a migração para outras instituições financeiras tem ocorrido devido à busca de maiores benefícios e, também, em função de vantagens mais atrativas aos clientes, principalmente para as cooperativas de crédito, e para os bancos – Banco C e Banco D – em função da disponibilidade de incentivos governamentais.

Os achados encontrados vão ao encontro do que foi verificado no estudo de Kay (2011), onde os entrevistados estavam cientes dos preços das tarifas que eram elevados referentes à manutenção dos produtos e serviços que são oferecidos pelas instituições financeiras. No entanto, a grande maioria desse público, ainda não considera que esses preços elevados das tarifas sejam o suficiente para que ocorra a migração para outra instituição financeira (KAY, 2011).

#### **4.3.2 Migração dos negócios**

No que se refere aos motivos para o encerramento da conta ou a migração dos negócios dos clientes do Banco C, onde a Funcionária 5 atua, para outra instituição financeira foi relatado que:

*[...] se for o público geral, geralmente, é pela, é um crédito que não saiu, que não foi aprovado, é uma demanda que não foi atendida conforme o desejo do cliente, quando é um público já encarteirado, geralmente eles não encerram a conta, eles podem até migrar as operações como estava dizendo aqui, por causa de taxa por causa de vantagens financeiras, então, é, pode ser um atendimento que ficou a desejar também é mais difícil deles encerrarem a conta, a gente tem mais o encerramento mesmo no público geral, os encarteirados é mais difícil (Funcionária 5).*

O Cliente 8 comentou que poderia encerrar os negócios com uma das instituições financeiras atuais, mas em outra não, devido aos seguintes fatores, conforme relatado a seguir:

*Não, eu não trocaria, principalmente, eu poderia trocar o [Banco E], mas o [Banco C] por ter uma agência física, por eu ter que falar, porque assim, a gente, o brasileiro gosta de falar cara a cara, né, porque por telefone é meio complicado, então eu não trocaria o [Banco C] porque eu tenho alguém para me atender, para eu tirar as minhas dúvidas e resolver o problema. O [Banco C] tem essa, como eu posso falar para você, tem essa, facilidade de diálogo, né, porque os funcionários muito educados, então isso vai cativando o consumidor, o cliente e faz com que ele vá cada vez mais ficando nessa instituição, então, eu não trocaria o [Banco C], é mais fácil trocar o [Banco E] do que o [Banco C] (Cliente 8).*

Os resultados obtidos nesta pesquisa têm proximidade ao que foi verificado no estudo de Gerrard e Cunningham (2004) que apresentou as principais descobertas da migração de instituição financeira sendo intensamente influenciadas por três tipos de incidentes: os preços; as falhas nos serviços oferecidos que compreendem as falhas da equipe de funcionários e as falhas dos produtos oferecidos e; a inconveniência tanto geográfica como do horário de atendimento, mas o fator mais influente verificado na pesquisa foram os preços.

O estudo de Gerrard e Cunningham (2004) mostrou também que, 75% das migrações de instituição financeira foram motivadas por mais de um incidente, e em torno de 7% dos entrevistados indicaram ter conversado com os funcionários no período anterior à migração para outra instituição financeira.

Na pesquisa buscou-se saber também se os clientes entrevistados encerrariam os seus negócios com a instituição financeira de relacionamento atual e se migrariam para outra. Foi verificado que do total dos dez clientes entrevistados, seis indicaram que encerrariam os negócios com a instituição financeira atual; enquanto três indicaram que não encerrariam; e o Cliente 7 indicou que dependeria se, por exemplo, ocorresse a migração do gerente ou se aumentassem as taxas praticadas. Além disso, o Cliente 7 relatou que, encerraria os seus negócios com as instituições financeiras de relacionamento atuais, conforme o seguinte relato:

*Depende muito, assim, são vários fatores que poderiam vir a ocasionar isso daí, uma mudança de uma gerência no banco, aumento das taxas, e no outro lado diminuição, migração do gerente que atende a gente com outra instituição financeira também, porque pelo que nós temos aqui, o conhecimento do que nos atuamos, desde que nós começamos. Um banco se resume 80% com atendimento do gerente, se o gerente é bom, ele vai atrás do que o cliente necessita (Cliente 7).*

Para complementar, a Cliente 2 relatou o porquê encerraria os seus negócios com as instituições financeiras de relacionamento atual, como detalhado na transição a seguir:

*Ah, o crédito, né, hoje, o crédito, um cartão de crédito. É por exemplo eu tenho outras contas eu tenho cartão de crédito, eu pedi para aumentar o limite aqui desde que quando eu abri a conta, é R\$ 500,00, nas outras eu já tenho R\$ 10.000,00, a não ser, porque seria melhor você hoje ter uma conta só, uma despesa só. Fazer tudo num só. O seguro de vida aqui; o seguro da casa residencial aqui; se fizer um consórcio aqui; do que você ter que ficar pingando, pagando taxas e taxas que final do mês te custa um dinheiro que, querendo ou não, faz falta para você, só que se podia tudo, ficar tudo numa conta só, só que, os bancos não vão liberar, preciso de um cartão de crédito maior, se financiar o meu carro aqui, uma parte do carro coisa,*

*preciso financiar uma casa, alguma coisa, tudo num banco só seria maravilhoso (Cliente 2).*

Por outro lado, o Cliente 10 comentou que não migraria para outra instituição financeira conforme relato a seguir:

*Hoje não, não migraria. Teria que acontecer alguma coisa muito diferente do que vem acontecendo, talvez em vinte anos de parceria que a gente tem. Então, hoje não vejo assim uma necessidade ou algum fator muito relevante que mudaria isso, agora só se acontecesse algo muito diferente do que o normal, né (Cliente 10).*

Os principais fatores determinantes que provocariam o encerramento de conta e/ou a migração dos negócios para outra instituição financeira, conforme os clientes entrevistados seriam: a praticidade na resolução de questões; as taxas e as tarifas menores; cartão de crédito com limites melhores; concentrar os negócios em uma única instituição financeira; tratativa com gerente impacta no relacionamento; falta de retorno pelo *WhatsApp*; clareza nas negociações; disponibilizar um atendimento personalizado; oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades; a praticidade com o uso do aplicativo; as condições das linhas de crédito; e o atendimento presencial.

O Cliente 3 indicou que migrou os seus negócios para outra instituição financeira devido à substituição da gerência, pela impossibilidade de renovar o capital de giro, os empréstimos e o limite de contas, pois a nova gerência desconhecia as suas demandas já negociadas e não realizou a renovação de tais benefícios, conforme relato a seguir:

*[...] eu tinha um relacionamento com um gerente depois substituíram essa gerência e depois eu não consegui renovar: capital de giro, empréstimos, até mesmo limite de contas, foi, conversei com o meu gerente eu o achei bem seco, eu não gostei da tratativa e tinha algumas coisas, produtos do banco, primeiro liquidei tudo e depois eu fechei a conta definitivo. E na que estou convivendo hoje, que é a [Cooperativa A], no caso, eu tenho liberdade eu busco alguns como se diz, algum capital de giro ou até mesmo empréstimo (Cliente 3).*

Já, o Cliente 5 mencionou que migrou os seus negócios para outra instituição financeira porque as taxas na instituição de relacionamento anterior eram muito caras, principalmente, nas transações de emissão de boletos e nas linhas de crédito, e devido à diferença de atendimento de um banco para uma cooperativa, pois na cooperativa a gerência apresenta um empenho maior.

No relato da Cliente 9 foi indicado o principal motivo para encerrar os negócios: “[No Banco D] nós tivemos alguns episódios que não conseguimos

*negociar, alguns empréstimos e aí no momento o [Banco C] estava com as negociações melhores, então a gente encerrou [no Banco D]” (Cliente 9).*

O Cliente 4 mencionou que não encerrou ou reduziu os negócios com as instituições financeiras de relacionamento atual por entender que é melhor ter várias opções para as finanças dos negócios em que atua.

Na percepção dos funcionários entrevistados o perfil dos clientes que mais tem migrado para outras instituições financeiras tem sido na maioria dos casos, os tomadores de crédito na busca por melhores taxas de juros e linhas de crédito mais atrativas, tanto pessoa física quanto pessoa jurídica. Tal afirmação vem ao encontro das respostas dos clientes entrevistados que têm buscado linhas de crédito mais atrativas nas instituições financeiras que ofereçam taxa de juros menores, para evitar custos onerosos, assim podendo provocar a migração para a concorrência.

Para colaborar com os resultados obtidos, no estudo de Moura Júnior (2008) já tinha sido evidenciado que os clientes quando resolvem migrar para a concorrência, não o fazem pela insatisfação, mas em função da oferta de melhores preços, produtos e serviços, atendimento e qualidade.

Por sua vez, os funcionários entrevistados mencionaram que, os clientes que são classificados como encarteirados optam em permanecer na instituição financeira devido ao atendimento que é personalizado e os clientes investidores em função da variedade de investimentos oferecidos pela instituição financeira atual.

#### **4.3.3 Instituição financeira de migração**

Na pesquisa foi solicitado aos funcionários entrevistados se tinham conhecimento sobre qual a instituição financeira, geralmente é escolhida pelos clientes que resolvem cancelar os seus negócios. Conforme as percepções dos funcionários entrevistados, os clientes migram normalmente para o Banco C; Banco D em busca de crédito imobiliário com taxas menores; Banco F; Cooperativa B; Banco A; Cooperativa A; dentre outros.

Os clientes entrevistados indicaram que migraram para as seguintes instituições financeiras: Banco D; Cooperativa A; Cooperativa B; e Banco A. Alguns clientes entrevistados optaram em manter as transações bancárias em mais de uma instituição para aproveitar as oportunidades oferecidas e para ter mais alternativas, pois cada instituição financeira apresenta vantagens e desvantagens.

Para completar os resultados são transcritos os relatos de alguns funcionários entrevistados sobre a instituição financeira que os clientes migram. O Funcionário 3 explicou porque as cooperativas são as instituições financeiras que os clientes do Banco B onde ele atua, procuram para migrar os seus negócios, conforme o seguinte relato:

*Hoje em dia, os clientes estão migrando para as cooperativas, é a maior parte dos clientes que nós estamos perdendo. Para grandes bancos a gente não está perdendo. Mas a maioria, só voltando do motivo da migração, são clientes que por algum motivo o Banco não quer operar mais, aí gera uma insatisfação, operou no passado em crédito e hoje em dia por algum motivo de alavancagem de risco, deterioração do rating dele, o Banco acaba não operando e o cliente fica insatisfeito, né, por ter uma linha de crédito e não ter mais, e aí ele acaba indo para uma cooperativa que teoricamente ela tem algumas vantagens fiscais onde às vezes consegue oferecer um preço de partilha mais barato. Daí o cliente vai por preço neste momento (Funcionário 3).*

Ao comentar sobre quais as instituições financeiras que os clientes normalmente migram, a Funcionária 4 relatou que:

*Vai muito da conveniência, do que as outras instituições estão oferecendo, teve uma época que eles migraram muito para o [Banco F], teve uma época que migraram muito para [Cooperativa A] e depois o [Banco A], por causa de oferta de crédito, taxa de juros. Tem a ver, né, eles lançam campanhas de taxa de juros mais baixas, né. Eles vão, é exatamente nesta faixa eles vão migrando e depois eles voltam (Funcionária 4).*

A Funcionária 5 ressaltou que não sabe ao certo quais são as instituições financeiras que os clientes migram, mas relatou que:

*Olha também depende do público, mas eu não tenho conhecimento, assim, de qual que é a instituição que mais tem essa migração dos clientes do Banco. Está bem eu acho, pulverizado. A gente sabe que os maiores bancos são os que capturam, mas não sei, bem ao certo (Funcionária 5).*

Para complementar a pesquisa foi solicitado aos clientes entrevistados em relação às outras instituições financeiras que não tinham relacionamento, as respostas foram: agilidade no atendimento do Banco C; o Banco F se tornou mais forte após a fusão; as Cooperativas A e B são instituições financeiras boas de se trabalhar; os bancos tradicionais visam depósitos, são mais comerciais e têm oferecido custos mais altos se comparados às cooperativas; as instituições financeiras não se preparam para o crescimento (a Cooperativa B e Banco E); dificuldades em lidar com os bancos tradicionais se comparadas às cooperativas; e concentração dos negócios em uma única instituição financeira é vantajoso.

Os clientes entrevistados também indicaram que fariam negócios com outras instituições financeiras devido aos seguintes motivos: busca por conta corrente para movimentação pessoa física; crédito melhor; juros menores; rotatividade; agilidade; menos burocracia dos processos; financiamento de equipamentos agrícolas; redução das taxas de emissão de boletos; e atendimento.

O Cliente 6 relatou que faria negócios com outras instituições financeiras relatando que: *“É que assim o empresariado, ele vai aonde está sendo mais viável para ele. Ele não tem por que ficar num lugar simplesmente pelo relacionamento, ele fica mais por condições financeiras, né”* (Cliente 6). Já, o Cliente 10 indicou quais os fatores que o levaria a realizar negócios em outra instituição financeira:

*Taxas, empreendimento. Algum empreendimento que eu precise ter captação de recursos, que outro banco ou outra instituição me dê mais vantagens ou que seja mais viável para o negócio em si, né. Não é muito, não tem muito de pior e melhor. Tem muito a questão do negócio, o negócio em questão* (Cliente 10).

Para auxiliar na compreensão dos resultados, no estudo de Aragão (2017) foi identificado que grande parte dos pesquisados estavam satisfeitos com a instituição que utilizavam, porém tais clientes não tinham dificuldades em migrar para a concorrência, pois entendem que os produtos e os preços oferecidos são comuns para todas as instituições financeiras.

Aos clientes entrevistados foi perguntado sobre quais os fatores ou as condições que levariam a retornar à instituição financeira de relacionamento anterior. Observou-se que, do total dos clientes entrevistados cinco não retornariam e outros citaram alguns fatores e/ou condições que fariam com que eles retornassem: melhorar o serviço de atendimento; oferecer maior limite de cartão de crédito; financiamentos com menos burocracia na aprovação; busca de financiamento imobiliário; plano de incentivo governamental; dentre outros. Para contribuir com os resultados obtidos, cabe destaque para o relato do Cliente 6, que justificou por que dificilmente retornaria à instituição financeira anterior de relacionamento:

*[...] é difícil o empresário, quando ele muda, ele não volta, ele começa a querer outras instituições, novidades, é hoje tem, hoje é muito a conta digital, hoje você está muito online, né, então, dificilmente você saca dinheiro, você passa PIX hoje, e tal, então, eu acho que você só vai indo pra frente, né, mas eu vou falar pra você um dos fatores determinantes pra você mudar de instituição é a indicação ou é a gerente que estava naquela instituição, porque se ela traz bom relacionamento com você ela vai te carregando, aí você cria um vínculo, estou te falando, eu mudei de adquirente bancária por conta da gerente, ela saiu da instituição e foi para*

*uma adquirente, me procurou, como você tá, sei que, vem cá me dá o seu extrato vamos dar uma olhada, tá ficando louco, está errado, não dá, vou te apresentar um produto, fica com ele três meses, testa que você vai adorar (Cliente 6).*

Para complementar os resultados desta pesquisa, no estudo de Silva (2010) foi mencionado que, as instituições financeiras deverão esclarecer aos clientes que, a partir do momento que resolverem mudar para outra, a única garantia que terão são os custos da migração e a inconveniência de mudar perdendo os benefícios adquiridos ao longo do relacionamento e se retornarem não terão os mesmos benefícios, pois será um cliente novo, ou melhor, é iniciado um relacionamento novo.

Pode-se perceber que os clientes buscam instituições financeiras que lhes ofereçam maiores vantagens e custo *versus* benefício; que atendam as demandas; os clientes de cooperativas só migram para os bancos privados se apresentarem alguma vantagem; e os clientes não têm tempo para esperar pelo retorno e/ou aprovação de crédito migrando para instituições financeiras que lhe ofereçam rapidez neste quesito, pois não podem perder negócios por falta de crédito e/ou por motivos de burocratização no processo de concessão de crédito.

#### **4.3.4 Preço das tarifas e o fator custo**

Os funcionários entrevistados foram questionados sobre qual a importância do preço das tarifas para evitar o encerramento da conta corrente dos clientes nas instituições financeiras de atuação. Verificou-se que a maioria dos funcionários entrevistados indicou que as tarifas não são determinantes para o encerramento da conta, pois existem outros fatores que são mais valorizados pelos clientes, como é o caso do relacionamento; o atendimento personalizado do gerente; e a concessão de crédito sem burocracia, como evidenciado no relato da Funcionária 1:

*Não. Na verdade não, é uma série de coisas. Você precisa de um conjunto para você evitar esse encerramento de conta. Muitos clientes chegam lá na agência e reclamam da tarifa e falam que vai encerrar a conta, daí você fala que vai dar uma isenção e ele encerra a conta mesmo assim. Porque na verdade não era só a tarifa, que pesou para ele naquele momento (Funcionária 1).*

No entendimento da Funcionária 2, o preço da tarifa não é considerado o fator mais importante para o encerramento da conta pelos clientes, como relatou:

*Aqui não, a gente não vê essa questão como um fato que o cliente vem encerrar a conta. Ah, eu vim encerrar a conta por que achei a tarifa alta, não*

*temos esse questionamento, aqui não. Isso não é um fator de importância, no caso para o encerramento de conta (Funcionária 2).*

Na fala do Funcionário 3 fica evidente que o preço das tarifas não é o fator mais importante para o encerramento da conta pelos clientes:

*A importância? Eu acho que hoje as tarifas estão muito equivalentes, na verdade em todos os bancos. Eu acho que só a tarifa não é um peso para a transferência de uma migração de um banco para outro. Eu vejo isso como só tarifa não é só o motivo, tem outros motivos (Funcionário 3).*

As percepções dos clientes entrevistados divergem entre si em relação ao fator custo da migração da instituição financeira de relacionamento atual, pois alguns entendem que o custo não é o fator mais importante, mas sim, a praticidade dos aplicativos; agilidade no atendimento; relacionamento com o gerente; os produtos e os serviços oferecidos; e a concentração dos negócios em apenas um banco. As percepções desses clientes entrevistados vêm ao encontro das percepções dos funcionários entrevistados apresentadas anteriormente.

Os clientes entrevistados foram questionados sobre quais foram os maiores prejuízos que tiveram para mudar de instituição financeira de relacionamento. Do total da amostra, cinco entrevistados responderam que não tiveram prejuízos, destes, um mencionou que procurou uma cooperativa para a ampliação dos seus negócios agrícolas. Os demais clientes entrevistados mencionaram que tiveram os seguintes prejuízos no momento da migração: desgaste para mudar as operações bancárias; fechar os produtos e serviços e liquidar outros; o pagamento de tarifas nas duas instituições financeiras enquanto não ocorria a migração definitiva; aceite de taxa de juros por falta de conhecimento e experiência; dentre outros.

O Cliente 10 ao se referir sobre os maiores prejuízos que teve para mudar de instituição financeira relatou o que está transcrito a seguir:

*Teve, taxa de juros, alguns contratos que por falta de conhecimento e inexperiência, né, na época, você acaba aceitando ou contratando produtos do banco que são inviáveis para a empresa, para minha empresa. Então eu acho que faltou um pouquinho do banco também ter uma assessoria ou pelo menos ter uma indicação de produtos mais viáveis, pensando na parceria médio e longo prazo, que não aconteceu, mas de certa forma aceitei o contrato então acaba sendo uma perda por escolha minha e talvez maior culpa minha por inexperiência mesmo do negócio (Cliente 10).*

Os achados desta pesquisa vão ao encontro dos resultados do estudo de Kay (2011) que identificou os principais fatores determinantes do encerramento e

migração dos negócios dos clientes: a folha de pagamento; a insatisfação com atendimento; o preço das tarifas; e as faltas de flexibilidade e de transparência.

Em resumo, na dimensão do comportamento de troca dos clientes para outra instituição financeira ficou evidenciado que as concepções dos funcionários e dos clientes apresentam consenso. Foram indicados os seguintes motivos: falta de relacionamento do cliente com gerente; burocracia nos processos de operação de crédito; falta de atendimento em produtos e serviços; falta de concessão de crédito; limite de crédito; transferência folha de pagamento; taxas e tarifas altas; falta de agilidade no atendimento; negociação de empréstimos; e outros.

Para complementar os resultados da pesquisa sobre a dimensão do comportamento de troca, na próxima seção estão apresentados os resultados da pesquisa referente à dimensão dos custos de mudança quando a ocorre a migração para outras instituições financeiras, conforme percepções dos funcionários e dos clientes entrevistados das instituições financeiras analisadas.

#### 4.4 CUSTOS DE MUDANÇA

Os custos de mudança e as dificuldades que os clientes têm quando resolvem migrar para outra instituição financeira, conforme as percepções dos funcionários entrevistados são: os custos de mudança são grandes; desgaste dos clientes quando eles são vinculados, ou seja, possuem vários produtos e serviços e terão que se desfazer dos mesmos e quitá-los; necessidade de criar o relacionamento com outra instituição financeira e gerência; demandará tempo para migrar as transações bancárias; diferença de tarifas e taxas; adaptação às tecnologias de outros bancos; dentre outros aspectos.

Os resultados desta pesquisa vão ao encontro dos achados do estudo desenvolvido por Dias (2012) onde foi verificado que para a maioria dos clientes pesquisados, os custos de mudança percebidos são elevados, pois em torno de 72,97% dos pesquisados consideram que mudar de instituição financeira resta em custos e tempo que são significativos.

Como explica Sartori (2016), a mudança de uma instituição financeira para outra ocasiona custos pecuniários como, por exemplo, o pagamento de comissões; e os custos não pecuniários como o tempo que é envolvido nos procedimentos de encerramento de conta na instituição financeira anterior e de abertura de conta em

outra. Além disso, será preciso preencher documentos e transferir os débitos diretos e de outras ordens de transferência e, também, se adaptar às tecnologias digitais disponibilizadas pela nova instituição financeira.

No entendimento de Abreu (2018), os custos de mudança dificilmente costumam ser analisados de maneira explícita pelas instituições financeiras, porém ganham destaque quando os clientes apresentam motivos para considerarem o encerramento de conta, migrando para a concorrência.

O Funcionário 3 detalhou quais são as dificuldades dos clientes em realizar a troca de instituição financeira, conforme o relato transcrito na sequência:

*Eu acho que um combo de atendimento. A instituição hoje ela não pode dar um produto só, se ela der todos os outros serviços, ela dá vários serviços que é uma via de mão dupla, às vezes um produto mais caro ele não é determinante para o cliente sair. Porque ele tem outra gama, ele, a gente gosta de gerar valor no atendimento, né, então, a gente dá valor ao produto que a gente oferece para o cliente, em todo o serviço, a gente gera valor nisso (Funcionário 3).*

A Funcionária 4 ao abordar sobre os custos e as dificuldades quando os clientes migram para outra instituição financeira, relatou que:

*Na verdade assim, o cliente na verdade, é o que eu falo, ele sempre vem procurando a conveniência para ele no momento. Naquele momento que ele migrou era bom o crédito que ele, vamos supor que estava numa taxa mais baixa, aí ele acaba não gostando do atendimento lá; acaba falando que a tarifa está mais cara e volta para o [Banco C] (Funcionária 4).*

A Funcionária 5 relatou sobre o que é custoso em geral ou o que tem dificultado o cliente para sair de uma instituição financeira de relacionamento, por exemplo, do Banco C onde ela atua, para migrar para outro banco:

*Eu acho que a primeira coisa é quando, se ele usa, é, a tecnologia daquele banco, vai ter que se adaptar à nova tecnologia, porque, é muita reclamação, os clientes voltaram para o [Banco C], porque estavam tão habituados à tecnologia que tinha no Banco que não conseguiram se adaptar, daí, inclusive PJ quando eu era gerente PJ, isso acontecia de monte, porque não se adaptou, primeiro com a plataforma e depois com o modo de, cada instituição tem um modo de agir, né, também, com esse também, e também quando o cliente é encarteirado, o novo relacionamento com o gerente, entrar numa carteira com o gerente que já tem relacionamento com os seus clientes, dificulta isso, para o cliente é custoso, às vezes ele volta para aquela instituição, às vezes até saiu brigado, mas porque, não conseguiu ter o mesmo relacionamento com o anterior (Funcionária 5).*

Em relação aos custos de mudança que os clientes entrevistados tiveram quando optaram pelo encerramento de conta e/ou migração dos negócios para outra

instituição financeira, verificou-se que, do total dos entrevistados cinco responderam que não tiveram custos em função da mudança. Ao contrário, um dos entrevistados mencionou que só teve benefícios com a migração, pois o atendimento era muito ruim na instituição financeira anterior (Cliente 7).

Os demais clientes entrevistados indicaram alguns custos de mudança durante a migração, dentre eles foram citados: perda do crédito que tinha firmado; transição demorada entre os bancos; demora na abertura da conta nova; perda de linha de crédito do governo que era oferecida pelo Banco D; dentre outros.

O Cliente 6 ao comentar sobre os custos de mudança que teve ao optar pela migração relatou que:

*[...] é só essa transição que ela é demorada, né, porque você tem o domicílio bancário, aí você tem que transferir tudo para lá e todo o seu ecossistema financeiro tem que ser migrado pra lá, aí você tem que trocar cartão, dependendo, tem que trocar um monte de coisa, espera acontecer, então você fica pagando duas tarifas, ao mesmo tempo (Cliente 6).*

O relato do Cliente 8 sobre os custos de mudança que teve com a migração para outra instituição financeira está transcrito na sequência:

*Então, foi o que eu falei, como eu trabalhei [na Cooperativa B], é, eu notava que eles não tinham uma dimensão do tanto que eles estavam crescendo, então por exemplo, eu mexia muito com a abertura de contas, então para uma conta demorar um dia para ser aberta é muito tempo, então eles não tinham essa dimensão e não era, geralmente não era a gente que abria, tinha que encaminhar papel por papel e mandar para um e-mail e aí que abria a conta. Então, é, essas coisas também, foram fundamentais quando eu saí [da Cooperativa B] para eu encerrar a minha conta (Cliente 8).*

Para corroborar com os resultados obtidos, no estudo de Damas (2008) foi identificado que os clientes que migraram de instituição financeira se sentiram livres para realizá-lo a qualquer período sem demonstrar algum sentimento no que se refere aos custos dessa mudança. Já, no estudo de Sartori (2016) foi identificado que para a maioria dos clientes pesquisados, os custos de mudança percebidos são considerados elevados, devido ao fato que a maioria entende que mudar de instituição financeira provoca custos e, também, é preciso tempo para realizar a migração, considerados como aspectos muito significativos.

Em resumo, conforme os funcionários e os clientes entrevistados, no que se refere aos custos de mudança, que normalmente os clientes têm quando resolvem migrar para outras instituições financeiras, eles entendem que estão atrelados aos desgastes e ao tempo para realizar a transferência dos negócios para outra

instituição financeira; a quitação de empréstimos pendentes; liquidação dos débitos dos cartões de crédito; necessidade de criar o relacionamento com a nova gerência; diferença das tarifas e taxas de juros; adaptação à tecnologia oferecida pela nova instituição financeira; continuidade do pagamento de duas tarifas por alguns meses; dentre outros custos de mudança.

#### 4.5 RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO

Os motivos para a fidelização com a instituição financeira de relacionamento e que inibem a migração para outra, conforme os funcionários entrevistados são: relacionamento; vinculação (mais de um produto e/ou serviço para o mesmo cliente, exemplos: conta salário, contas mensais em débito automático, seguro de vida, financiamento de veículo e previdência privada); proximidade com gerente; retornar e resolver as demandas; retornar as ligações e mensagens via *WhatsApp*; oferecer atendimento presencial; cooperativas oferecem taxas de juros menores em relação aos bancos; reciprocidade e oferecendo mais produtos e serviços o cliente fideliza e não migra; agilidade; história e solidez da instituição financeira, dentre outros.

O Funcionário 3 ao se referir sobre os motivos que levam os clientes do Banco B a se manterem fiéis relatou que:

*A empresa que tem folha de pagamento, domicílio, o fluxo de pagamento e recebimento já dificulta uma saída dele para outro banco e daí não entra o preço. Ele entra o operacional, é a mudança de banco, a dificuldade para mudar operacionalmente, segura ele mais no banco (Funcionário 3).*

A Funcionária 5 ao abordar sobre os motivos que propiciam a fidelidade dos clientes e que inibem a migração para outras instituições financeiras relatou que:

*Como a gente trabalha com vários perfis de clientes, né, no geral eu acredito que seja o relacionamento e a resolução dos problemas, né, tem o atendimento das demandas dele, mas como a gente tem perfis de clientes, né, que tem encarteiramento diferenciado, temos PJ, pessoa física, tem produtor rural, cada um deles tem um nível de exigência, de satisfação, é, mas a maioria deles está ligado mesmo à agilidade, ao atendimento, ao retorno, à proximidade, ao contato (Funcionária 5).*

Para confirmar os resultados obtidos, no estudo de Dias (2012) foi verificado que para a maioria dos clientes pesquisados, a influência do relacionamento é relevante, pois 72,97% consideram que, ter vinculação de produtos e serviços pesam no momento que ponderam a migração para outra instituição financeira.

Os clientes entrevistados foram questionados sobre quais fatores determinantes levariam a ser fiéis e a permanecerem em uma mesma instituição financeira, e que inibiria a migração para outra. Os principais fatores indicados foram: oferecer atendimento de qualidade, personalizado, resolutivo e digital; facilidade com o aplicativo do banco; atendimento bom gera relacionamento; alinhamento da parceria; taxas de juros menores; redução de tarifa; clareza e transparência nos processos; e sinceridade da gerência nas negociações de crédito.

No entendimento do Cliente 2, o fator determinante para a fidelidade e a permanência em uma instituição financeira é o atendimento, relatando que: “*Seria mesmo o atendimento, sempre continuar sendo um atendimento bom, é com um atendimento bom você vai ter um relacionamento bom com o banco*” (Cliente 2).

Conforme relato da Cliente 5 um dos fatores determinantes de fidelidade e de permanência na instituição financeira de relacionamento atual é: “[...] *o atendimento mesmo, eu já te falei, é o que eu já venho colocando, o atendimento e estar ajudando a empresa, que a gente já tem o banco para nos ajudar*” (Cliente 5). O relato da Cliente 5 vem ao encontro dos resultados obtidos no estudo de Costa, Oliveira e Leão (2015) indicando que, o atendimento ainda é um fator muito importante na prestação de serviços das instituições financeiras.

O Cliente 7 argumentou que o importante nas instituições financeiras tem sido o atendimento e o empenho dos gerentes em solucionar as demandas dos clientes, conforme relato a seguir:

*Assim, pela experiência que eu tenho, pouca experiência que eu tenho, assim, não comparado a várias outras empresas muito mais antigas do que nós, mas eu analiso que referente ao atendimento do gerente, do gestor, da pessoa que está operando a sua carteira eu vejo a forma primordial mesmo o banco não tendo a taxa competitiva conforme os outros dependendo do gerente ele consegue chegar muito próximo e como hoje as empresas, é, nessas questões dependendo do valor que venha a ser com prestação de serviço isso vem a se pagar* (Cliente 7).

De acordo com relato da Cliente 9, o atendimento digital tem sido fundamental para a fidelidade e a permanência dos negócios no Banco C, como transcrito na sequência:

*Hoje eu tenho bastante facilidade para mexer com aplicativos, para, eu faço pagamentos de valores que eu quero, eu consigo, eu mesmo fazer esses desbloqueios, né, eu não preciso ir até a agência, para resolver qualquer problema do banco, eu resolvo, acho que assim, 90% eu consigo fazer pelos aplicativos ou pela internet* (Cliente 9).

Para colaborar com o relato do Cliente 9, conforme o estudo de Neres (2016) foi identificado que, a maior parte dos clientes está utilizando os meios eletrônicos. Dito isso, os meios eletrônicos e digitais têm facilitado significativamente o dia a dia, porque evita o deslocamento até a agência bancária para o atendimento presencial neste momento de pandemia. No estudo desenvolvido por Morais (2020), os resultados indicaram que o atendimento e a facilidade de acesso aos produtos e aos serviços estão diretamente atrelados à fidelização dos clientes.

Em resumo, os motivos que mais tem fidelizado os clientes inibindo a migração, conforme os funcionários entrevistados têm sido a vinculação de produtos e serviços; o atendimento mais próximo aos clientes; o retorno das demandas; o atendimento presencial; as tarifas e as taxas de juros menores; o atendimento resolutivo; dentre outros, cujos motivos estão em acordo com as respostas dos clientes entrevistados quando indicaram os fatores determinantes de encerramento ou migração dos negócios com as instituições financeiras, citados anteriormente.

No próximo item são apresentadas as ações de retenção que estão sendo realizadas pelas instituições financeiras analisadas, conforme as percepções dos funcionários e dos clientes entrevistados

#### **4.5.1 Ações de retenção**

As instituições financeiras dos funcionários entrevistados costumam oferecer a isenção de tarifas para evitar o encerramento de conta e/ou a migração dos clientes bem como negociar os pacotes de serviço, no intuito de reter os clientes. Foi indicado também que o atendimento para os clientes é primordial para que ocorra a retenção. Ao solicitar para a Funcionária 1 se teve algum cliente que pretendia realizar o encerramento da conta e se foi revertido, foi relatado que:

*Ah, incontáveis. Muitas vezes a reclamação do cliente são coisas muito simples de serem resolvidas e um sorriso no rosto, muitas vezes quebra o cliente naquele momento, se atendeu ele bem, com sorriso, ofereceu para ele um produto diferenciado, mostrou para ele que vale a pena ele continuar no Banco, ele continua sim. [...] o atendimento é primordial (Funcionária 1).*

No que se refere às ações de retenção de clientes, a Funcionária 1 comentou também que existem alguns problemas pontuais e a instituição financeira onde ela atua tem desenvolvido algumas ações, conforme relatado a seguir:

*Há muito problema com cobrança de juros indevidos, a gente também consegue fazer esses estornos. E na grande maioria das vezes é relacionamento, o Banco tem, geralmente nas agências, a gente tem dois ou três gerentes do mesmo segmento, a gente tenta migrar para outro gerente para ver se o relacionamento melhora, mudar o cliente de agência, muito cliente também por conta da logística quer encerrar a conta, a gente tem essa flexibilidade de transferir de uma agência para outra para que a logística para o cliente fique melhor. Então são muitas ações que a gente pode tomar, vai depender da necessidade da reclamação (Funcionária 1).*

A Funcionária 2 entende que é importante realizar ações para a retenção de clientes que solicitam o encerramento de conta, mesmo que isso não esteja ocorrendo na instituição financeira onde ela atua, conforme relatado a seguir:

*Dentro da [Cooperativa A] aqui na nossa agência, eu não percebo que existe essa ação de retenção, no entanto, quando eu atendia o cliente como gerente de relacionamento, eu sempre procurei, eu mesma criar uma ação de retenção, entender o motivo pelo qual o cliente está encerrando a conta, se era por questão de tarifa, ofertar para ele um período de isenção, é fazer uma reanálise das operações de crédito, se ele não tinha um cartão de crédito, por exemplo, procurar entender, ah recebeu o cartão, qual que é a sua necessidade e tentar reverter esses casos. A gente não tem hoje uma ação formada, porém, como eu estou interinamente eu já criei um plano de retenção aqui para que a gente possa atuar nesta questão de encerramento de conta, que vai ser de repente, isentar uma tarifa por um período, para que o cliente possa nos dar uma oportunidade da gente rever, né, essa questão de relacionamento, de atendimento e procurar atendê-lo naquilo que é necessidade dele, a fim de que ele não encerre a conta aqui, e vá para outra instituição (Funcionária 2).*

A Funcionária 5 ressaltou que uma das principais causas de migração dos clientes para outra instituição financeira tem ocorrido quando a Folha de Pagamento (FOPAG), que compreende o pagamento de salários dos clientes, é transferida para outra instituição financeira, em função disso, o Banco C que ela atua costuma adotar ações de retenção dos clientes, conforme relatado na sequência:

*Tá, uma das causas até que eu tinha esquecido de falar, de maior migração mesmo para outro banco, o principal eu acho é quando a FOPAG (Folha de Pagamento – pagamento de salários) vai para outro banco, aí o cliente realiza..., vai e ele não quer fazer a volta, né, porque até porque ele desconhece o processo para nós bancários é muito fácil alocar, mas para eles às vezes, é um custo, é duas contas, vai ter dois custos, ele não entende. Aí então quando acontece isso é de fato a gente sabe que o banco perdeu aquela folha de pagamento, então, a... Existem ações de retenção desse cliente, a gente liga propondo isenção do pacote, isenção de anuidade, dá alguns benefícios para o cliente que aí, acaba ele ficando quando ele entende que ele pode ter livre acesso a qualquer instituição, quando ele entende essa livre opção bancária ele fica (Funcionária 5).*

Para oportunizar um melhor entendimento sobre a retenção de clientes, no estudo de Duque (2014) foi mencionado que, a retenção consiste na relação de aprendizado contínua e é considerada como uma das principais formas de identificar

as necessidades e as expectativas dos clientes. Já, na pesquisa de Costa, Oliveira e Leão (2015) ficou evidenciado que uma das grandes dificuldades de retenção e/ou à manutenção de clientes compreende a falta de funcionários, o que provoca a insatisfação, pois ocorre a espera na fila para a resolução de problemas que na maioria das vezes são bem simples.

Em síntese e conforme as respostas dos funcionários entrevistados, as ações que são realizadas para reter os clientes, quando solicitam o encerramento dos negócios na instituição financeira que atuam são: a isenção de tarifas por um período; atendimento; e negociação dos pacotes de serviços. No entanto, dentre os fatores que podem reter clientes conforme as percepções dos clientes entrevistados estão: atendimento resolutivo; clareza nos processos de negociação; atendimento personalizado; relacionamento próximo com o gerente; cuidado das finanças da empresa; agilidade no atendimento; sistema de atendimento *online*; dentre outros.

No próximo item são indicadas as ações de fidelização de clientes que são desenvolvidas nas instituições financeiras analisadas de acordo com as percepções dos entrevistados.

#### **4.5.2 Ações de fidelização**

De acordo com os cinco funcionários, as instituições financeiras estão desenvolvendo ações e atitudes para fidelizar os clientes, tais como: os gerentes e os atendentes das agências são avaliados pelo atendimento ao cliente; são monitoradas as reclamações por meio de consulta ao BACEN e SAC; oferecimento de taxas e tarifas diferenciadas; relacionamento com gerência e proximidade com o cliente; vinculação de produtos e serviços; redução das taxas de juros do crédito imobiliário; benefícios para empreendedores MEI e capital de giro; atendimento diferenciado aos clientes com folha de pagamento; dentre outros.

A Funcionária 1 entende que um dos primeiros passos para o cliente ser fiel à instituição financeira de relacionamento e que pode inibir a migração para outra, consiste na ação de vinculação de produtos e de serviços oferecidos para os clientes, conforme relatado a seguir:

*Vinculação, é quando o cliente tem a conta dele lá conosco recebe salário, tem as suas contas mensais em débito automático, tem o seu seguro de vida lá, tem o financiamento de seu carro, de sua casa, a gente vai vinculando o cliente à nossa instituição trazendo todos os produtos e*

*serviços que ele precisa no dia a dia para gente e isso vincula o cliente, o cliente pensa duas vezes antes de encerrar uma conta quando ele precisa. Ah se eu encerrar minha conta eu vou precisar cancelar o meu débito automático, vou ter que cancelar o meu seguro de vida, vou ter que pedir o resgate da minha previdência, então ele pensa duas vezes. Então quando um cliente abre uma conta conosco, o nosso primeiro passo é a vinculação dele conosco para evitar que ele saia (Funcionária 1).*

Na percepção da Funcionária 4, as ações de fidelização de clientes que a instituição financeira atual está desenvolvendo são: transparência das informações; o gerente oferece consultoria aos clientes para a adequação de pacotes de serviços; concede empréstimos com taxas menores que a concorrência; os funcionários realizam atendimento personalizado; e disponibiliza agências distribuídas em todo o território nacional.

A Funcionária 5 mencionou que a instituição financeira onde ela atua tem realizado as seguintes ações para fidelizar os clientes: manutenção do fluxo de caixa envolvendo os recebimentos de boletos e os créditos da máquina de cartão; conscientização dos clientes sobre a importância de ter um banco principal; e procura cativar os clientes continuamente.

Como contribuição aos resultados obtidos, Guerreiro (2016) ressalta que, o empenho para a realização de melhorias para a satisfação de clientes é fundamental para elevar os vínculos entre os clientes e as instituições financeiras, passando a se caracterizar como uma das possibilidades de diferenciação dos serviços oferecidos e para elevar a competitividade no mercado financeiro. Sartori (2016) corrobora indicando que, as instituições financeiras devem promover ações para incrementar a qualidade dos serviços prestados contribuindo para elevar os níveis de satisfação e de confiança dos clientes.

Em resumo, as ações e as atitudes para fidelizar os clientes nas instituições financeiras, conforme os funcionários entrevistados são: avaliar os atendentes e a gerência das agências; monitorar as reclamações dos clientes; oferecer taxas diferenciadas; reduzir as taxas de juros do crédito imobiliário; priorizar o atendimento de universitários; aproximar o relacionamento do gerente com o cliente; oferecer produtos e serviços para atender as demandas; vincular produtos e serviços; ser transparente nas negociações de crédito; oferecer consultoria; disponibilizar linhas de crédito mais acessíveis; dentre outras.

As ações de fidelização de clientes citadas pelos funcionários vêm ao encontro dos anseios dos clientes que buscam um atendimento personalizado e um

relacionamento mais próximo à instituição financeira na busca de soluções para as suas demandas. Na próxima seção estão listadas as estratégias de marketing de relacionamento conforme as percepções dos entrevistados.

#### 4.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para indicar as estratégias de marketing de relacionamento foi solicitado aos cinco funcionários das instituições financeiras analisadas para deixarem comentários e/ou sugestões para melhorar os procedimentos e processos e, conseqüentemente, aprimorar o relacionamento que é desenvolvido aos clientes. As principais sugestões de melhorias indicadas pelos funcionários entrevistados foram: melhorar o atendimento e o relacionamento; desburocratizar os processos e os procedimentos; oferecer taxas mais atrativas; modernizar os processos de concessão de crédito, abertura de conta e atualização cadastral; criar segmentos para melhor atender os clientes; contratação de funcionários; e investir no capital humano.

No estudo de Borgert e Santos (2012) foi mencionado que, as instituições financeiras são reconhecidas como as pioneiras na elaboração das estratégias de marketing de relacionamento com a finalidade de avaliar os clientes, por meio de padrões de comportamento e de atribuição de valor; porque tais características poderão oportunizar situações favoráveis para incrementar os negócios e aprimorar o relacionamento desenvolvido. Na pesquisa de Coelho e Nascimento (2020) foi ressaltado que, o marketing de relacionamento tem sido utilizado de maneira mais significativa no setor bancário em função da elevada competitividade e, também, devido ao fato de os clientes estarem cada vez mais informados, caracterizando-se como uma ferramenta para a retenção e fidelização.

Ao considerar os achados obtidos com a aplicação das entrevistas aos funcionários e clientes entrevistados são sugeridas algumas estratégias de marketing de relacionamento para as instituições financeiras em geral, as quais estão descritas na sequência.

As instituições financeiras poderão ampliar e disponibilizar mais produtos e serviços aos clientes por meio de aplicativos baixados nos celulares e que apresentem facilidade e simplicidade de uso e, também, oferecer as instruções no próprio aplicativo na medida em que o usuário acessar.

A comunicação das informações nas instituições financeiras deverá ser melhorada entre os níveis hierárquicos até chegar aos funcionários (linha de frente) que são os responsáveis diretos em repassarem posteriormente tais informações aos clientes. É preciso também trabalhar o capital humano das instituições financeiras promovendo um treinamento contínuo para os funcionários em geral de linha de frente de atendimento tanto de pessoa jurídica quanto de pessoa física, independentemente do cargo que exerçam, no intuito de melhorar o atendimento aos clientes e aprimorar o relacionamento, como sugerido pela Funcionária 5:

*[...] eu acho que todas as instituições precisam investir melhor no capital humano mesmo né, a gestão de pessoas, eu acho que isso daí faria a diferença, bacana, é lógico porque a gente entende o lado do banco e o lado do banqueiro, porque não é só ele, né. São os acionistas, é toda uma pressão de um monte de coisas, mas eu acho que se não investir bem mesmo naquele que está na frente do cliente os negócios não vão dar certo (Funcionária 5).*

As instituições financeiras poderão implantar uma sistemática de aplicação da pesquisa de satisfação presencial para os clientes, no intuito de identificar, quais são as satisfações e/ou insatisfações em relação aos produtos e serviços oferecidos; atendimento; e tantos outros aspectos que fazem parte do relacionamento que é desenvolvido neste segmento.

Outro aspecto muito importante que deve ser levado em consideração está relacionado ao aprimoramento do atendimento, que foi uma das queixas maiores verificadas na pesquisa tanto nas percepções dos cinco funcionários como nas respostas dos dez clientes das instituições financeiras analisadas. Para isso poderá ser criado e/ou desenvolvido um atendimento resolutivo, ágil e personalizado para realizar o contato direto com os clientes, por meio de um atendimento personalizado e com o atendimento de um gerente de relacionamento, conforme sugerido pela Funcionária 4 conforme a transcrição a seguir:

*Na verdade, a gente sempre tenta atender o cliente da melhor forma, né. É às vezes a concentração de clientes é muito aqui, a gente não tem problema em indicar para outras agências que estejam vazias para o cliente esperar menos; mais funcionários seria ótimo para qualquer lugar né, tudo para evitar que o cliente fique, mesmo que ele chegue insatisfeito que ele saia satisfeito, ou espera menos a resolução, a gente sempre prima pelo atendimento resolutivo. Se o cliente se sentou na sua mesa com algum problema, não deixe ele sair sem resolver o problema, porque ele vai ficar mais irritado, vai voltar mais vezes, vai abrir demanda de reclamação, [...] Ouvidoria, Procon<sup>9</sup>, então tem um atendimento resolutivo. Neste caso que a*

---

<sup>9</sup> PROCON: Proteção e Defesa ao Consumidor.

*gente não tem muitos funcionários devido a vários fatores se ele esperou um monte de tempo para ser atendido, que ele sente na sua mesa e você resolve o problema dele, não deixe ele sair sem resolver o problema dele (Funcionária 4).*

A Funcionária 1 sugeriu também melhorar o atendimento porque o relacionamento do cliente deve ser ênfase de uma instituição financeira para manter os clientes fiéis e para retê-los conforme relatado a seguir:

*[...] é atendimento e desburocratização. Acho que isso é mais importante hoje; e trabalhar com taxas atrativas para os nossos clientes e como eu já falei o atendimento. O atendimento é o foco, o atendimento tem que ser o foco de tudo, porque o relacionamento com o cliente é o que vai manter ele fiel a você e à sua instituição, aonde você for ele vai te acompanhar (Funcionária 1).*

As instituições financeiras também poderão oferecer a vinculação de produtos e serviços para manter um relacionamento duradouro e para a retenção e fidelização. O desenvolvimento de um banco de dados com todas as informações dos clientes encarteirados (pessoa jurídica) também poderá ser uma estratégia de marketing de relacionamento adotada pelas instituições financeiras.

A criação de uma sistemática digital de orientação aos clientes no que se refere aos produtos e/ou serviços que são oferecidos pelas instituições financeiras. Tal estratégia viria ao encontro da redução dos atendimentos presenciais que foram diminuídos após a pandemia, e, também seria, uma alternativa para reter os clientes oferecendo um conforto a mais sem precisar sair de casa, utilizando o aplicativo no celular e/ou em outro dispositivo eletrônico para realizar as transações bancárias.

A elaboração de um programa de educação financeira direcionado aos clientes, pessoa física da nova geração (jovens e universitários), no intuito de cativar e prospectar esse público para futura abertura de conta corrente na instituição financeira criando-se outro segmento. O Funcionário 3 ao citar sobre a prospecção de clientes, relatou o que está transcrito na sequência:

*O processo de melhora está sendo sempre contínuo, todas as mudanças elas sempre vêm para melhor. Então é, hoje, por exemplo, no [Banco B] estão sendo criados alguns segmentos, né, está sendo, apartado alguns segmentos, adequando cada cliente hoje no segmento que ele deve ser atendido por faturamento, por porte. Está criando também um segmento que se chama de 'Renova' que é um segmento de recuperação do cliente. Aqueles clientes que estão com problema financeiro, a alavancagem vai ser tratada por um setor específico, que dependendo da situação o Banco vai até liberar crédito para melhorar a situação dele, como se fosse uma UTI<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> UTI: Unidade de Terapia Intensiva.

*de recuperação. Muitas empresas hoje ela acaba fechando por má administração, e às vezes por crédito mal tomado, então, alongamento de risco, né, então o banco vai olhar com mais detalhes, ao invés de cortar o crédito ele pode até dar crédito para salvar aquela empresa. Então, o Banco além de segmentar, fazer, está num processo de segmentação para colocar o cliente no segmento correto de acordo com o porte, a gente está criando um segmento de recuperação dessas empresas que estão passando por problemas financeiros (Funcionário 3).*

As instituições financeiras poderão criar uma sistemática de avaliação contínua das informações que estão sendo repassadas para os clientes para transformar tais informações de qualidade para que atendam as expectativas e as demandas desse público. A criação de um programa de consultoria financeira para atender os clientes empreendedores (pessoa jurídica) também é uma estratégia de marketing de relacionamento para aprimorar o atendimento dos clientes já encarteirados e, também, para a prospecção de novos clientes empreendedores.

Os clientes também necessitam de um programa de atendimento orientativo nos caixas eletrônicos e nos aplicativos, principalmente os clientes da terceira idade que por vezes não possuem muita familiaridade para utilizar os equipamentos eletrônicos e/ou dispositivos móveis para acessar os aplicativos. Além disso, como sugestão para as instituições financeiras é preciso melhorar a sistemática dos processos de abertura de conta, atualização cadastral, análise de crédito, e outros processos para agilizar o atendimento de clientes novos, conforme a Funcionária 2:

*Eu penso que a Cooperativa precisa se modernizar em relação ao que o mercado atua hoje, né, modernizar que eu digo, não modernizar em aplicativos, em sistema porque isso aí, realmente está trabalhando para isso, e claro que a gente não consegue na mesma velocidade que os bancos fazem, até por questão de custo também. Mas eu penso que se a gente já melhorar os processos, né, ter uma política mais clara, mais transparente, menos burocrática para atendimento em crédito, em abertura de conta, em atualização cadastral, isso já vai ganhar bastante margem para a gente melhorar o nosso atendimento e fidelizar nossos clientes (Funcionária 2).*

Para corroborar com as estratégias de marketing de relacionamento indicadas anteriormente, o estudo de Silva (2010) orienta que, as instituições financeiras que pretendem adotar o marketing de relacionamento deverão oferecer ênfase nas capacidades estratégicas. Neste sentido, implicando na necessidade de um conjunto de capacidades estratégicas de apoio abrangendo a tecnologia, digital, os processos, pessoal qualificado, conhecimentos e percepções. Assim, as instituições financeiras deverão combinar as vantagens competitivas de maneira a gerar uma rede de vantagens que se combinem (SILVA, 2010).

No que se refere às estratégias e o fator tecnológico, as instituições financeiras têm aderido às novas tecnologias, aos sistemas e tem reformulado as suas parcerias repensando as estratégias de modelo de negócios. Neste sentido sugere-se como estratégia de marketing de relacionamento para as instituições financeiras a formação de parcerias com as empresas *fintechs*. Como indicado no estudo de Cruz (2020), as empresas *fintechs* oferecem soluções variadas para a realização de pagamentos, empréstimos, opção para a obtenção de licença bancária para a exploração de modelo de negócio, com ênfase no ambiente digital.

A estratégia sugerida combinará a inovação com a competitividade, e possibilitará a criação de *startups* externas para atender as demandas digitais internas das instituições financeiras, o que reduzirá os custos das instituições financeiras, que passarão a formalizar um contrato com as *fintechs* e terão somente os custos da prestação do serviço. Assim sendo, as instituições financeiras poderão acelerar a inovação digital, combinando contexto físico com ambiente digital, auxiliando na melhora da experiência dos consumidores.

Ao considerar as informações da pesquisa mencionada, como estratégia para as instituições financeiras propõe-se a realização de um plano de investimentos direcionado à estrutura digital, definindo um valor mensal para investimentos em inovação e para melhorar os processos de atendimento tanto presencial como digital, pois ainda existem clientes que preferem continuar o relacionamento presencial. Para isso poderá ser criado um 'Comitê de Tecnologia' para definir as ações a serem desenvolvidas e para que o investimento agregue valor aos produtos e serviços e gerem um relacionamento mais assertivo com os clientes com resultados positivos para as instituições financeiras. O Comitê deverá ser formado pelo por colaboradores que interajam diretamente com o público e por técnicos da área especializada demandada.

Para incrementar as estratégias de marketing de relacionamento é sugerido para as instituições financeiras, o desenvolvimento e a aplicação de uma pesquisa de satisfação de clientes (pessoa física e pessoa jurídica) no ambiente digital com o uso do aplicativo e, também, por meio da utilização do *internet banking* quando o cliente iniciar o seu acesso, que hoje temos em várias instituições, porém algumas são confusas e fazem com que o cliente não responda ou responda erroneamente por não entender o contexto.

As questões a serem aplicadas na pesquisa de satisfação deverão conter perguntas de múltipla escolha para facilitar as respostas e atreladas às dimensões de satisfação, comportamento, fidelização, custos, relacionamento com funcionários, dentre outros indicadores. A pesquisa de satisfação terá o intuito de aprimorar o relacionamento, desenvolver ações de melhorias e buscar aumentar a fidelidade dos clientes.

Como esclarece Kotler (2011), a satisfação é considerada como o ponto chave para que ocorra a retenção dos clientes, em função disso, deverá ser continuamente analisada. Para o autor, quando um cliente está altamente satisfeito ele será fiel por mais tempo, fará recomendação da empresa de maneira favorável para as pessoas de seu convívio (KOTLER, 2011).

Nesta seção foram descritas as algumas estratégias de marketing de relacionamento indicadas pelo pesquisador e as sugestões e comentários dos funcionários e dos clientes entrevistados. Logicamente, que muitas outras estratégias poderão sugeridas e adotadas para aprimorar o relacionamento e o atendimento aos clientes, na busca da satisfação, da retenção e da fidelização, reduzindo assim, o comportamento de troca e migração para outras instituições financeiras, reduzindo também os custos de mudança do cliente e das instituições. Neste sentido, ao considerar as estratégias de marketing de relacionamento aqui descritas foram propostas as ações estratégicas, é o que trata o próximo item.

#### 4.6.1 Ações estratégicas de marketing de relacionamento

No Quadro 13 estão detalhadas as ações estratégicas para cada estratégia de marketing de relacionamento sugeridas anteriormente.

Quadro 13 – Ações estratégicas de marketing de relacionamento

<b>(continua)</b>	
<b>Estratégias</b>	<b>Ações Estratégicas</b>
Aumentar o portfólio de produtos e serviços no aplicativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar empresa especializada na elaboração e formatação de aplicativos, em especial para o setor bancário, tornando o serviço totalmente terceirizado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter campanha publicitária para incrementar e incentivar o uso dos aplicativos, indicando as facilidades de seu uso.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver novos produtos e novos serviços mediante autorização do BACEN e disponibilizá-los no aplicativo.</li> </ul>

Sistemática de comunicação interna das informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver um 'Programa de Comunicação Interna' aos níveis hierárquicos contratando empresa de consultoria (<i>endomarketing</i>), fazendo com que todos os funcionários obtenham informações padronizadas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma sistemática de comunicação interna <i>online</i> que ofereça suporte para todos os funcionários em relação às informações das diretrizes gerais adotadas pela instituição financeira e referentes aos produtos e serviços que são oferecidos aos clientes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar aplicativo de '<i>chat</i> interno' para que todos os funcionários possam trocar ideias sobre produtos e serviços; trocar experiências que tiveram durante os atendimentos de clientes; e tirar dúvidas frequentes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniões periódicas com funcionários tanto presencial como reuniões <i>online</i>, formando um 'Grupo Reunião' nas redes sociais com o auxílio de aplicativo de 'sala de reunião' ou ainda com o uso das redes sociais para a integração de todos.</li> </ul>
<b>(continuação)</b>	
<b>Estratégias</b>	<b>Ações Estratégicas</b>
Capital humano e treinamento continuado aos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar treinamento contínuo presencial para os funcionários que atuam no atendimento na linha de frente com os clientes (pessoa física e pessoa jurídica) com periodicidade anual e aplicado mediante contratação de uma empresa especializada em treinamento para o setor bancário.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver programa de reciclagem anual para os funcionários, no intuito de atualizar os conhecimentos e os critérios sobre o atendimento disponibilizando um manual digital sob forma de aplicativo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar 'Programa de Treinamento Motivacional' para os funcionários com a contratação de empresa especializada, para reduzir os impactos da pandemia vivenciada a partir do ano de 2019, para auxiliar os funcionários no atendimento mais eficaz dos clientes que também foram impactados pela pandemia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer bonificação para todos os funcionários que participarem dos treinamentos presenciais e que utilizarem o manual digital.</li> </ul>
Implantação de sistemática de aplicação de pesquisa de satisfação de clientes presencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um formulário de pesquisa de satisfação solicitando a satisfação ou não referente aos seguintes temas: atendimento, funcionários, estrutura da agência, horário de atendimento, produtos e serviços, e outros temas, cuja questões serão fechadas utilizando a Escala Likert para indicar o nível de satisfação com escala entre 1 a 5 pontos (Muito satisfeito ... Muito insatisfeito).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar a pesquisa de satisfação quando o cliente for atendido na agência com perguntas objetivas, cujo formulário será entregue pelo atendente ou ainda disponibilizar o formulário no caixa eletrônico onde o cliente irá responder de maneira automatizada. O cliente somente poderá encerrar a operação no caixa eletrônico depois de responder a pesquisa.</li> </ul>
Aprimorar o atendimento dos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar agendamentos para atender os clientes de maneira presencial e nos horários de menor movimento para não</li> </ul>

clientes	<p>sobrecarregar os funcionários que poderão oferecer um atendimento personalizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer atendimento <i>online</i> para os clientes estipulando um horário específico para este tipo de atendimento, utilizando a rede social do <i>WhatsApp</i> por meio de vídeo chamadas e/ou mensagens de texto.</li> </ul>
Vinculação de produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar pacotes de serviços vinculados para oferecer aos clientes que apenas recebem os salários mensalmente (exemplo: recebimento de salários + cartão de crédito, pagamento de contas em débito automático, dentre outros produtos e serviços).</li> </ul>
Banco de dados com informações dos clientes encarteirados (pessoa jurídica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um banco de dados das informações dos clientes encarteirados para melhor distribuir esse público entre os gerentes de atendimento evitando acúmulo de clientes para um mesmo gerente promovendo o atendimento personalizado.</li> </ul>
<b>(continuação)</b>	
<b>Estratégias</b>	<b>Ações Estratégicas</b>
Sistemática digital de orientação aos clientes sobre produtos e/ou serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar um manual de orientações gerais sobre os produtos e serviços que são oferecidos para os clientes mediante acesso com o aplicativo do banco e divulgar para todos a sua existência.</li> </ul>
Programa de educação financeira direcionado aos jovens e universitários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver módulos de educação financeira e disponibilizar o programa no aplicativo, nas mídias digitais e outros meios de comunicação direcionado para os jovens e universitários, para um segmento específico para atender este público.</li> </ul>
Sistemática de avaliação contínua das informações repassadas aos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um sistema para padronizar as informações que são repassadas aos clientes e atualizar tais informações constantemente, evitando informações desencontradas entre os gerentes de atendimento ou informações que gerem expectativas não coerentes com as diretrizes da instituição financeira.</li> </ul>
Programa de consultoria financeira para clientes empreendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformular a forma de atendimento de clientes empreendedores oferecendo não apenas produtos e serviços, mas inserindo um serviço de consultoria financeira, para mostrar, por exemplo a maneira de realizar investimentos, financiamento, dentre outros.</li> </ul>
Programa de atendimento orientativo nos caixas eletrônicos e nos aplicativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um manual digital de instruções simplificado para explicar todos os detalhes de funcionamento dos aplicativos para os clientes, e em especial para idosos.</li> </ul>
Sistemática dos processos internos padronizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizar manuais internos com diretrizes para abertura de conta, concessão de crédito, atendimentos presencial e digital, e outros.</li> </ul>
Parcerias com as empresas <i>fintechs</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar parceria com empresas <i>fintechs</i> para obter colaboração mútua e elaborar novos modelos de negócios associados com inovação e tecnologia.</li> </ul>
Plano de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar/reformular plano anual direcionado para investimentos em</li> </ul>

investimentos direcionado à estrutura digital.	estrutura digital para aprimorar aplicativos, mídias digitais e outros, no intuito de melhorar o atendimento e o relacionamento com os clientes.
Pesquisa digital de satisfação de clientes (pessoa física e pessoa jurídica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver pesquisa de satisfação usando os meios digitais aos moldes da pesquisa de satisfação presencial já indicada anteriormente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar a pesquisa de satisfação no aplicativo do banco na primeira tela e, também, na abertura do <i>internet banking</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

#### 4.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Em síntese, os resultados em geral mostraram que os principais fatores determinantes para inibir a migração foram: proximidade entre gerente e cliente para atendimento mais assertivo; agilidade de processos e atendimento; e o tempo de resposta ficou saliente. Outro fator identificado foi a necessidade de eficácia no atendimento quando são utilizados os meios de comunicação (ligações telefônicas, *WhatsApp*, outros aplicativos e redes sociais); o atendimento presencial ainda é considerado importante para aproximar o cliente e o gerente.

O Quadro 14 apresenta um resumo das respostas dos funcionários em comparação com as respostas dos clientes pesquisados, indicando os pontos de convergência e de divergência dos relatos dos pesquisados.

Quadro 14 – Pontos de convergência e divergência nos relatos dos pesquisados

(continua)		
Aspectos	Convergências	Divergências
Relacionamento	Atendimento	Substituição do gerente
	Processos burocráticos	Atraso em inovação.
	Taxas de juros elevadas	Cooperativas: taxas menores.
	Falta de proximidade com gerente	Mudança de gerente o cliente perde os benefícios adquiridos.
	Filas de espera	
	Facilidade aplicativo	Aplicativo não funciona.
	Oferecimento de meios de comunicação.	Falta de agilidade nos meios de comunicação digitais.
Satisfação	Agilidade no atendimento	Demora no atendimento
	Atendimento: diferencial	Filas de espera
	Custo da cooperativa é bom	Redução do atendimento presencial

		Dificuldade abertura de conta
		Burocracia
Comportamento de Troca	Falta de relacionamento	Gerente não atende as demandas
	Tarifas não são determinantes para migração dos clientes	Custo <i>versus</i> benefícios
	Não concessão de crédito	Limite de crédito
	Oferece redes sociais	Alguns gerentes não retornam mensagens pelo <i>WhatsApp</i>
<b>(continuação)</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Convergências</b>	<b>Divergências</b>
Custos de Mudança	Desgaste e tempo	Cliente mencionou que teve benefícios ao migrar.
	Vinculação de produtos e serviços	Não houve custos para migrar
Retenção e fidelização	Resolver demandas	
	Atendimento assertivo	
	Tarifas e taxas juros menores	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No Quadro 15 estão sintetizados os principais achados com a aplicação das entrevistas, conforme as dimensões de relacionamento analisadas, indicando os elementos comuns já discutidos em outros estudos; os principais resultados da pesquisa considerando-se os fatores de impacto; a forma como tais resultados afetam o relacionamento e as possíveis ações das estratégias a serem adotadas nas instituições financeiras.

Quadro 15 – Síntese dos resultados

<b>(continua)</b>				
<b>Dimensões de Relacionamento</b>	<b>Elementos Comuns (Já Discutidos)</b>	<b>Resultados da Pesquisa (Fatores de Impacto)</b>	<b>Forma como Afetam o Relacionamento</b>	<b>Possíveis Ações das Instituições Financeiras</b>
Satisfação	Crédito	Linhas de crédito com taxas menores.	Falta de concessão de crédito afeta negócios dos clientes.	Melhorar avaliações dos clientes e aprimorar a concessão de crédito.
	Tarifas Menores			
	Relacionamento com gerente	Proximidade com gerente.	Retorno das ligações telefônicas e redes	Qualificar as respostas das demandas dos

			sociais: <i>WhatsApp</i> .	clientes.
	Confiança, credibilidade e empatia.	Atendimento Personalizado	Fortalece o relacionamento.	Verificar se as condições oferecidas são suficientes para garantir os negócios e a satisfação do cliente no seu tempo.
<b>(continuação)</b>				
<b>Dimensões de Relacionamento</b>	<b>Elementos Comuns (Já Discutidos)</b>	<b>Resultados da Pesquisa (Fatores de Impacto)</b>	<b>Forma como Afetam o Relacionamento</b>	<b>Possíveis Ações das Instituições Financeiras</b>
Satisfação	Atendimento aos clientes	Agilidade no atendimento, pois ele é um diferencial	Comodidade aos clientes (presencial e digital).	Melhorar e dimensionar as estruturas funcionais.
Comportamento de Troca	Gerente	Praticidade para resolver as demandas	Demora no atendimento e filas de espera.	Acompanhar as ações e soluções sugeridas pelos funcionários.
	O que é importante, valorizado e diferenciado pelos clientes entre os bancos.	Tarifas indevidas	Migração para cooperativas.	Medir com mais eficiência os motivos de perdas e porque os clientes migram para a concorrência.
		Cartão de crédito limites maiores		
		Falta de retorno dos aplicativos e redes sociais	Demandas não são atendidas com agilidade pelos meios digitais.	
	Comportamento do cliente	Atendimento personalizado com produtos necessários	Produtos e serviços: atender os clientes.	
			Clientes buscam tarifas menores.	
Flexibilidade: cartões de crédito.				
Custos de Mudança	Custos de mudança	Desgaste de deslocamento	Clientes muitas vezes não possuem conhecimento sobre os custos que terão pós-migração.	Melhorar a comunicação gerente e clientes para evitar a migração.
		Tempo realização da transferência entre instituição financeira		Segmentar clientes por produtos e serviços.

		Necessidade de quitar os negócios em aberto		
		Desenvolver relação com novo gerente		
<b>(continuação)</b>				
<b>Dimensões de Relacionamento</b>	<b>Elementos Comuns (Já Discutidos)</b>	<b>Resultados da Pesquisa (Fatores de Impacto)</b>	<b>Forma como Afetam o Relacionamento</b>	<b>Possíveis Ações das Instituições Financeiras</b>
Custos de Mudança	Custos de mudança	Tarifas, taxas e pacotes são diferentes.	Cobrança de tarifas indevidas.	Desburocratizar processos e os procedimentos
		Adequação às tecnologias oferecidas	Aplicativos que não funcionam.	
		Custos com pagamento de tarifas na instituição financeira anterior	Geração de custos	
Retenção e Fidelização	Retenção e captação de clientes.	Atendimento	Atendimento é primordial para reter os clientes.	Atentar para o relacionamento independente de canal.
		Agilidade no atendimento		Oferecimento de produtos e serviços de qualidade cativam os clientes.
		Vinculação de produtos e serviços	Busca por menores custos.	
		Cooperativas adotam taxas menores.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Acrescenta-se que, nos resultados da pesquisa pode-se verificar ainda que, os preços das tarifas são importantes, mas não são considerados como o motivo mais relevante para o encerramento dos negócios, e sim na maioria das vezes, os fatores tais como o atendimento e o relacionamento têm sido mais valorizados.

Como identificado no Quadro 15, os principais custos de mudança percebidos pelos entrevistados quando os clientes apresentam o comportamento de

troca foram: o desgaste de deslocamentos e o tempo para realizar a transferência entre uma e outra instituição; necessidade de quitar os negócios que estão em aberto (empréstimos, cartões de crédito, cheque especial e outros); desenvolver relacionamento com o novo gerente; as tarifas, as taxas de juros e os pacotes de serviços são diferentes; adequação às tecnologias oferecidas pela nova instituição financeira; duplicidade dos custos com o pagamento de tarifas da instituição anterior e na nova instituição financeira; dentre outros.

Neste sentido, os custos de mudança ainda fazem a diferença, os pequenos detalhes e a quantidade de produtos, o relacionamento, no entanto, as novas soluções, que são consideradas mais práticas e ágeis, não serão suficientes para manter os clientes, pois eles buscam facilidade e custos *versus* benefícios.

Os resultados da pesquisa também mostraram que os fatores determinantes para o encerramento ou migração dos negócios, mais citados pelos clientes entrevistados foram: praticidade para resolver os problemas; as tarifas; cartão de crédito com limites melhores; linhas de crédito menores; falta de retorno pelos aplicativos; atendimento personalizado com produtos necessários; substituição de gerência; financiamentos imobiliários; dentre outros. Tais fatores vêm ao encontro das ações de retenção e de fidelização, citadas pelos funcionários entrevistados.

Neste sentido, as principais ações que poderão ser promovidas pelas instituições financeiras para a retenção dos clientes evitando o encerramento dos negócios citadas pelos funcionários entrevistados foram: isenção de tarifas durante um período; realização de melhorias no atendimento; negociação de pacotes de serviços; e a isenção de anuidade do cartão de crédito, por exemplo.

As principais ações e as atitudes que têm sido adotadas pelas instituições financeiras analisadas para a fidelização, conforme os pesquisados são: avaliação dos funcionários; monitoramento das reclamações dos clientes; oferecimento de taxas diferenciadas; consultoria às empresas; prioridade do atendimento aos universitários (clientes de alta renda do futuro); vinculação de produtos e serviços; proximidade com o gerente; atendimento presencial e por aplicativos; transparência nas negociações; dentre outras.

No estudo foram apresentadas algumas melhorias para aumentar a satisfação geral dos clientes, dentre as principais citadas pelos funcionários entrevistados estão: a desburocratização das concessões de crédito agilizando o atendimento; melhorar os processos internos; reduzir a carteira de clientes dos

gerentes; contratar funcionários; oferecer qualidade nas informações; aprimorar o relacionamento e o atendimento do gerente; trabalhar a qualificação do capital humano; gerência compreender as necessidades dos clientes para atender melhor as suas demandas.

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A realização do estudo oportunizou a assimilação e a geração de conhecimentos sobre a temática estudada, sendo que foram alcançados o objetivo geral e os objetivos específicos propostos.

Neste capítulo são descritas as conclusões obtidas com o desenvolvimento do estudo e com a aplicação da pesquisa apresentando as implicações práticas e os estudos existente; as implicações gerenciais, bem como as limitações do método e são sugeridas algumas recomendações para a realização de estudos futuros.

### 5.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E ESTUDOS EXISTENTES

Com a intenção de oferecer algumas contribuições para auxiliar as instituições financeiras em geral, o objetivo do estudo consistiu em propor estratégias de marketing de relacionamento para reter e fidelizar os clientes nas instituições financeiras.

Para atender ao objetivo geral foram concretizados os objetivos específicos, transcrevendo primeiramente as percepções dos funcionários e dos clientes entrevistados das instituições financeiras analisadas sobre a influência do relacionamento nas dimensões de satisfação, comportamento de troca, custos de mudança e de retenção e fidelização de clientes conforme resultados obtidos na aplicação das entrevistas para o público-alvo.

Em seguida foi identificado como o atendimento dos funcionários das instituições financeiras impacta na satisfação dos clientes e nos custos de mudança; foi verificado também como o relacionamento desenvolvido pelas instituições financeiras apresenta influências na satisfação e no comportamento de troca dos clientes; e foram verificados quais são os custos de mudança percebidos pelos entrevistados nas instituições financeiras.

Neste sentido, para elaborar e aplicar a pesquisa foi considerada uma junção de estudos existentes na literatura, citando como exemplos, os estudos publicados por Hentges (2011); Kay (2011); Costa, Oliveira e Leão (2015); Piha e Avlonitis (2015); Gauer (2016); Aragão (2017); Mattana (2017); Franceschi (2019); Moraes (2020); dentre outros.

Na aplicação das entrevistas ficou muito claro que vários são os fatores que contribuem para a retenção e/ou a perda de um cliente, cada um apresenta as suas

peculiaridades, mas o relacionamento, o atendimento e a agilidade estão entre os mais citados, independente do canal utilizado, seja presencial, seja digital. Esse achado se assemelha ao que foi encontrado no estudo de Kay (2011) onde foi verificado que os clientes valorizam a agilidade, o atendimento e a rapidez na resolução das demandas.

Os clientes querem a solução de suas demandas, neste sentido, todas as vezes que as instituições financeiras demorarem a oferecer o retorno, seja para resolver uma simples questão, seja para uma solução de crédito, causará desgastes no relacionamento e abrirá oportunidades para o concorrente abordar e ofertar novas opções de negócios para esses clientes insatisfeitos que poderão optar pela migração. O resultado é parecido com o estudo realizado por Aragão (2017) quando foi identificado que os clientes não são dependentes dos bancos. Logo, ficam confortáveis ao realizar a mudança para outra instituição financeira que atenda suas demandas no seu tempo (ARAGÃO, 2017).

Por outro lado, a pesquisa assinalou que, os bancos tradicionais já apresentam sistemas mais organizados, e, portanto, já existem controles na tentativa de barrar as migrações; e o sistema cooperativo, perde no sistema ainda burocrático, mas ganha no contato pessoal. Entretanto, todas as instituições financeiras ainda falham na solução das demandas, com amarras e dependência de muitos canais ou alçadas para as decisões, e os clientes necessitam de agilidade e menos burocracia.

Ao que remete à pesquisa de Mattana (2017), cujos resultados deixaram claro que existe a necessidade de mudanças e de aprimoramento constante dos modelos de atendimento e de relacionamento que são realizados na instituição financeira avaliada na referida pesquisa, vindo ao encontro das percepções dos gestores entrevistados pelos autores, no que se refere ao relacionamento e ao nível de satisfação dos clientes.

Na pesquisa foi possível perceber também uma preocupação e orientação das instituições financeiras analisadas quanto à necessidade de atender bem os clientes, com os requisitos básicos de atenção, cordialidade, agilidade e soluções, que até são disponibilizadas aos clientes. Porém, na hora de aplicar aparecem falhas, que podem acontecer na comunicação, no controle ou até mesmo na falta de treinamento ou de entendimento do funcionário, que baseado na diretriz, tem a sua interpretação e sua compreensão que acabam dificultando as soluções, mesmo

considerando a aplicação, por exemplo, da ferramenta de NPS, que avalia o grau de satisfação dos clientes.

Esse resultado vem ao encontro da pesquisa desenvolvida por Mattana (2017) que sinalizou que a instituição financeira avaliada na sua pesquisa tem oferecido um atendimento humanizado disponibilizando as tecnologias digitais para o aprimoramento da relação dos clientes com a instituição financeira, complementando o atendimento digital com o atendimento presencial para evitar a migração dos clientes para outras instituições financeiras.

Além disso, pôde-se notar nas respostas dos funcionários entrevistados que existem desvios no processo das instituições financeiras analisadas. Muitas vezes ocasionados pela própria estratégia, errando na avaliação e na colocação de pessoal. O corte e a redução de despesas e a otimização de canais são necessários para a sobrevivência, mas se não forem bem calibrados, poderão oferecer o efeito contrário, resultando em prejuízos onde foram planejados ganhos de escala e ganhos financeiros.

As evidências descritas vêm ao encontro do estudo desenvolvido por Costa, Oliveira e Leão (2015), indicando que o atendimento ainda é um aspecto primordial na prestação de serviços bancários. Para que ocorra a satisfação dos clientes, conforme verificado no estudo dos autores, se torna necessário contratar funcionários que possam suprir as demandas das instituições financeiras e, também, dos clientes, cujos funcionários deverão estar aptos e qualificados para o atendimento personalizado (COSTA; OLIVEIRA; LEÃO, 2015).

Na pesquisa foi possível identificar também as formas como afetam o relacionamento, sendo que a empatia e a boa vontade ainda fazem 'milagres', pois permitem uma tolerância dos clientes nas falhas e nas demoras, porém não são suficientes para contrapor aos prejuízos financeiros.

Para este contexto, no estudo de Costa, Oliveira e Leão (2015) foi sugerido que para evitar as falhas nos processos do cotidiano bancário, os funcionários devem ser treinados e capacitados para que tenham subsídios, no intuito de atender as demandas dos clientes e solucionar as situações problemáticas.

Verificou-se também nos resultados das entrevistas que, o cliente fidelizado somente por produtos e/ou serviços que são oferecidos pela instituição financeira de relacionamento não ficará por muito tempo e deixará de ser fiel a partir do momento que tiver as mesmas condições e/ou condições similares na concorrência, obtendo um atendimento ágil, humano e satisfatório, o cliente migrará. Os resultados

encontrados condizem com o estudo de Piha e Avlonitis (2015) que investigou os motivos da migração de clientes em um banco de varejo, identificando que as falhas de serviço que causam insatisfação e a falta de comprometimento eventualmente, levam à migração de clientes para outra instituição financeira.

Apesar de não ser novo, o relacionamento é fundamental, em conjunto com a agilidade, as instituições financeiras trabalham isso, mas não conseguem aplicar na sua essência e na prática, apresentando perdas que podem vir da comunicação, da falta de treinamento da equipe e mesmo da avaliação ou das dimensões equivocadas de condições estruturais e de pessoas, o que gera descontentamento e insatisfação dos clientes. Esse achado vem ao encontro do estudo de Costa, Oliveira e Leão (2015), onde foi sugerido que os funcionários devem ser habilitados e preparados para realizar o atendimento aos clientes e devem estar identificados com a cultura de atendimento de uma instituição financeira.

Na pesquisa também foi identificado que alguns clientes pesquisados apresentam um sentimento de confiança em relação a mais de uma instituição financeira que possui relacionamento, pois existe a confidencialidade das informações e outros preferem ter relacionamento apenas com uma instituição por ter confiança nas informações que recebem e por confiarem no trabalho que é executado pelos funcionários.

O achado encontrado nesta pesquisa sobre a confiança foi identificado também no estudo desenvolvido por Mattana (2017, p. 101) cujo resultado mostrou que, “A prestação de informações corretas e precisas recebeu a melhor avaliação na dimensão confiabilidade credibilidade”.

Por fim, acredita-se que, o estudo se mostrou inovador na medida em que analisou o relacionamento com os clientes nas instituições financeiras em várias dimensões ao mesmo tempo se comparado com outros estudos já existentes, os quais normalmente avaliam uma única dimensão. Além disso, foram propostas estratégias de marketing de relacionamento para o aprimoramento do relacionamento com os clientes nas instituições financeiras analisadas, sendo que os estudos geralmente aplicam a pesquisa e divulgam os resultados, mas acabam não indicando sugestões de melhorias.

## 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS ESTRATÉGICAS

O desenvolvimento do estudo proporcionou implicações gerenciais na medida em que foi possível conhecer melhor as percepções dos funcionários entrevistados em relação às instituições financeiras que atuam, e, também, as percepções dos clientes entrevistados sobre o contexto das instituições financeiras de relacionamento atual e anterior.

Neste sentido, as principais implicações gerenciais para as instituições financeiras na dimensão da satisfação foram: aperfeiçoamento das análises de avaliações dos clientes para a concessão de crédito; aprimoramento do processo de concessão de crédito; qualificação das respostas que são oferecidas às demandas dos clientes; verificação das condições oferecidas para a configuração suficiente para garantir os negócios e a satisfação dos clientes no seu tempo; e melhoramento e dimensionamento das estruturas funcionais.

Na dimensão do comportamento de troca, as ações que poderão ser realizadas pelas instituições financeiras são: a mensuração com maior eficiência dos motivos de perdas de clientes; e identificação das motivações que levam os clientes a migrarem para outra instituição financeira.

Na dimensão de custos de mudança, as possíveis ações que poderão ser desenvolvidas pelas instituições financeiras são: disponibilidade de condições e custos menores para não comprometer os negócios dos clientes; segmentação dos clientes por produtos e/ou serviços e; desburocratização de processos e procedimentos internos.

Por sua vez, na dimensão de retenção e fidelização, as possíveis ações sugeridas que poderão ser adotadas pelas instituições financeiras são: atenção ao relacionamento com os clientes independentemente do canal de atendimento; oferecimento da capacitação e treinamento para a equipe de profissionais de linha de frente gerindo as trocas quando necessárias e; disponibilidade de taxas mais atrativas e/ou isenções de taxas para os clientes fidelizados.

## 5.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo teve a finalidade de fornecer informações importantes sobre as percepções dos funcionários e dos clientes entrevistados de instituições financeiras

analisadas situadas em Campo Grande/MS e Cascavel/PR, porém apresentou algumas limitações.

Uma das limitações encontradas para o desenvolvimento da pesquisa consistiu na dificuldade de acesso aos dados complementares das instituições financeiras analisadas que poderiam auxiliar para o entendimento mais aprofundado do posicionamento dos entrevistados

Uma segunda limitação ocorreu no momento da aplicação das entrevistas, pois nem sempre havia uma compreensão por parte dos entrevistados, dos fatores influenciadores no relacionamento entre gerentes e clientes nas instituições financeiras analisadas.

#### 5.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo revelou um aspecto que deve ser levado em consideração, ou seja, a importância de se buscar os motivos que levam à migração dos clientes da instituição financeira atual de relacionamento para outra. Neste sentido, é necessária a realização de outros estudos qualitativos para a identificação das causas da migração que poderão não estar incluídas nas categorias gerais verificadas na literatura existente, mas que são importantes para o contexto específico de interesse. Desse modo, as categorias gerais de falhas de serviço sugeridas na literatura devem ser levadas em consideração, mas com adaptações adequadas ao contexto dado a cada momento.

Ainda, como sugestão para estudos futuros, a pesquisa poderá ser aplicada em outras instituições financeiras, com maior quantidade de funcionários e clientes, podendo ser avaliadas também as variáveis da faixa etária, renda, profissões e outros aspectos, considerando-se o relacionamento das instituições financeiras com os seus clientes e as dimensões de: satisfação; comportamento de troca; custos de mudança; e retenção e fidelização.

Outra sugestão de pesquisa futura consiste na possibilidade de desenvolvimento de uma análise comparativa entre as instituições financeiras tradicionais, cooperativas e bancos digitais, considerando-se o relacionamento com os clientes, correlacionado com as dimensões de satisfação, comportamento de troca, custos de mudança e retenção e fidelização.

Para estudos futuros recomenda-se a aplicação das táticas vinculantes em marketing de relacionamento (financeiras, sociais e estruturais). No estudo de Liang

e Wang (2007) foi identificado que as táticas vinculantes financeiras, sociais e estruturais permitem uma maior percepção dos clientes no que se refere aos investimentos que são realizados no relacionamento influenciando a satisfação, a confiança, o compromisso e a lealdade dos clientes.

No Quadro 16 estão descritas as táticas vinculantes em marketing de relacionamento recomendadas para as instituições financeiras em geral, para o aprimoramento do relacionamento e o melhoramento do atendimento aos clientes, bem como para obter a satisfação dos clientes; amenizar o comportamento de troca, reduzir os custos de mudança com as trocas e; reter e fidelizar os clientes.

Quadro 16 – Táticas Vinculantes em Marketing de Relacionamento

<b>Táticas Vinculantes</b>	<b>Recomendações/Propostas</b>
Financeiras	Desenvolvimento de um plano especial de descontos de taxas e de tarifas diferenciadas conforme o volume de transações dos clientes (pessoa física e pessoa jurídica), no intuito de reter e fidelizar os clientes, valorizar o já cliente.
	Elaboração de planos de vinculação de produtos e serviços para os clientes, oferecendo mais de um produto, a exemplo: folha de pagamento, cartão de crédito, financiamentos, cartão de crédito, títulos de capitalização, empréstimos, com condições diferenciadas, dentre outros.
Sociais	Elaboração de um plano de eventos sociais para os clientes, em datas comemorativas a serem desenvolvidos nas agências mediante cronograma anual.
	Realização de eventos nas comunidades locais para despertar nos clientes o sentimento de pertencimento a ser denominado de 'Plano Meu Banco Social' com divulgação no aplicativo do banco, redes sociais, dentre outros canais de comunicação.
Estruturais	Criação de um programa de valorização do atendimento ao cliente mediante dimensionamento adequado do quadro de funcionários nas agências, buscando manter uma equipe qualificada, multifuncional e motivada por meio de treinamento contínuo e reciclagem anual de conhecimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

## 6 REFERÊNCIAS

ABADE, Tatiana Rocha. **Satisfação e fidelização dos clientes bancários no Algarve**. 2012. 134 f. Dissertação (Mestrado em Marketing). Universidade do Algarve. Faculdade de Economia. Faro, Portugal, 2012. Disponível em: <<https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/5826/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final%20PDF.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2020.

ABREU, Rui Manuel Ferreira. **Os determinantes na escolha de um banco pelos clientes particulares**. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado em Marketing). Instituto Politécnico de Santarém. Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém. Santarém, Portugal, 2018. Disponível em: <[https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/5826/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/2425/1/RuiManuelFerreiraAbreu\\_Mestrado\\_MK.pdf](https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/5826/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/2425/1/RuiManuelFerreiraAbreu_Mestrado_MK.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2020.

AGARIYA, Arun Kumar; SINGH, Deepali. *What really defines relationship marketing? a review of definitions and general and sector-specific defining constructs*. **Journal of Relationship Marketing**, v. 10, p. 203-237, 2011. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332667.2011.624905>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

AHMAD, Rizal; BUTTLE, Francis. *Customer retention: a potentially potent marketing management strategy*. **Journal of Strategic Marketing**, v. 9, p. 29-45, 2001. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713775729>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

ANG, Lawrence; BUTTLE, Francis. *Customer retention management processes: a quantitative study*. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 1/2, p. 83-99, 2006. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560610637329/full/html>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

ARAGÃO, Tayane Silva. **Marketing de relacionamento no varejo bancário: uma análise da satisfação dos consumidores**. 2017. 38 f. Monografia (Administração). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas – ICSA, Mariana, 2017. Disponível em: <[https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1315/1/monografia\\_marketingrelacionamentovarejo.pdf](https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1315/1/monografia_marketingrelacionamentovarejo.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2020.

BAHIA, Kamilia; NANTEL, Jacques. *A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks*. **International Journal of Bank Marketing**, v. 18, n. 2, p. 84-91, 2000. Disponível em: <<https://www.academia.edu/8256080/...>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Fintechs**. Publicado em: 2021a. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>>. Acesso em: 16 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Pix**. Publicado em: 2021b. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>>. Acesso em: 20 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**: data-base: dezembro/2020. Publicado em: 22 jun. 2021c. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcred/panorama/PANORAMA%20SNCC%202020.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Regulação prudencial**: data-base – março de 2021. 2021d. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/regprudencialsegmentacao>>. Acesso em: 20 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 4.553, de 30 de Janeiro de 2017**. Publicado em: 03 jun. 2019. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/download/Normativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50335/Res\\_4553\\_v2\\_P.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/download/Normativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50335/Res_4553_v2_P.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2021.

BANSAL, Harvir S.; TAYLOR, Shirley F.; JAMES, Yannik St.. *Migrating to new service providers: toward a unifying framework of consumers' switching behaviors*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, p. 96-115, 2005. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1177/0092070304267928>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

BECKETT, Antony; HEWER, Paul; HOWCROFT, Barry. *An exposition of consumer behaviour in the financial services industry*. **International Journal of Bank Marketing**, v. 18, n. 1, p. 15-26, 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02652320010315325>>. Acesso em: 07 dez. 2019.

BEERLI, Asunción; MARTÍN, Josefa D.; QUINTANA, Agustín. *A model of customer loyalty in the retail banking market*. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 1/2, p. 253-275, 2004. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560410511221/full/html>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço**: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

BEZERRA, Marcus Vinicius Rodrigues. **A experiência do cliente avaliada na perspectiva do marketing de relacionamento em uma instituição financeira**. 2021. 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA). Goiânia, 2021. Disponível em: <[http://tede.unialfa.com.br/jspui/bitstream/tede/378/2/dissertacao\\_...pdf](http://tede.unialfa.com.br/jspui/bitstream/tede/378/2/dissertacao_...pdf)>. Acesso em: 17 set. 2021.

BIAGINI, Sergio. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2021**. p. 1-3. Publicado em: 21 jun. 2021. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/pesquisa-febraban-tecnologia-bancaria.html>>. Acesso em: 16 set. 2021.

BORGERT, Adriana Buss; SANTOS, Elen Renata dos. **Marketing de relacionamento com foco no atendimento aos clientes**. p. 1-13. Publicado em: 15 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/...pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BORTOLINI, Valdirene. **Marketing de relacionamento no Banco do Brasil no mercado de micro e pequenas empresas de Serafina Corrêa**. 2007. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Gestão de Negócios

Financeiros). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14233/000649813.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BOURDEAUX-REGO, Bruno; FEITOSA, Wilian Ramalho. Custos de mudança e sua influência na lealdade e no relacionamento entre empresas e seus clientes. **Revista Gestão Contemporânea**, Ano 6, n. 6, p. 255-276, jan./dez. 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/257307600\\_...pdf](https://www.researchgate.net/publication/257307600_...pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2020.

BRANDÃO, Marcelo Moll. **Marketing de relacionamento**: uma discussão a respeito da retenção de clientes e a performance das agências bancárias. In: III Simpósio FUCAPE de Produção Científica, p. 1-17, 2005. Disponível em: <<http://legado.fucape.br/simposio/2/artigos/marcelo%20moll.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BREITENBACH, Renato. **Táticas vinculantes, reputação do provedor de serviços, confiança e compromisso como antecedentes da retenção de clientes**. 2016. 184 f. Doutorado (Administração). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1204>>. Acesso em: 18 set. 2021.

BURNHAM, Thomas A.; FRELS, Judy K.; MAHAJAN, Vijay. Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1177/0092070302250897>>. Acesso em: 28 set. 2020.

CAMPOS, Rida de Cássia Leal; SANTOS, Anderson Alves. **Marketing de relacionamento para a satisfação e fidelização de clientes**: um estudo de caso no CCAA. p. 1-22. Publicado em: 15 mar. 2016. Disponível em: <<https://www.formiga.ifmg.edu.br/documents/2017/PublicacoesTCCsBiblioteca/Administracao/TCC-RITACAMPOS.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2021.

CARACANHA, Anna Karlla Carneiro DAMKE, Elói Junior. Marketing de relacionamento em instituições financeiras: uma análise bibliométrica e sociométrica dos artigos da ANPAD no período de 2009 à 2017. **Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana**. p. 1-18, jun. 2019. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/333907048\\_.../link/5d0bbfa1299bf1547c714ae3/download](https://www.researchgate.net/publication/333907048_.../link/5d0bbfa1299bf1547c714ae3/download)>. Acesso em: 14 jul. 2017

COELHO, Lucas de Paulo Cardoso; NASCIMENTO, Rosalina Maria Lima Leite do. **Marketing de relacionamento como diferencial competitivo para a fidelização de clientes no segmento bancário**. 2020. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica). Anápolis, 2020. Disponível em: <<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/9390/1/LUCAS%20DE%20PAULO.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2020.

COSTA, Robson Antonio Tavares; OLIVEIRA, Cássia Plácido; LEÃO, Maria Cristina Saboia. Gestão do relacionamento com os clientes: um estudo na Agência Beira Rio do Banco do Brasil. **Revista de Administração Geral**, v. 1, n. 2, p. 21-40, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/download/1956/1161>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

CRESPO, Aline. **Agregação de valor aos serviços oferecidos pelo sistema bancário**: um estudo do que é reconhecido pelos clientes de alta renda do Grande ABC. 2015. 105 f. Mestrado (Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/632/2/dissertacao\\_aline%20crespo.pdf](http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/632/2/dissertacao_aline%20crespo.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2020.

CRUZ, Carlos José Xavier. **As relações entre as estratégias competitivas e estratégias de inovação na indústria bancária**. 2020. 193 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade). Fundação Getúlio Vargas (FGV), Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28820/...pdf...>> Acesso em: 16 set. 2021.

DAMAS, Alexandre. **A influência da satisfação e do custo de mudança na lealdade de cliente de banco**. 2008. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5542>>. Acesso em: 24 set. 2020.

DAS, Kallol. *Relationship marketing research (1994-2006): an academic literature review and classification*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 27, n. 3, p. 326-363, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/242063203\\_Relationship\\_marketing\\_research\\_1994-2006\\_An\\_academic\\_literature\\_review\\_and\\_classification](https://www.researchgate.net/publication/242063203_Relationship_marketing_research_1994-2006_An_academic_literature_review_and_classification)>. Acesso em: 27 nov. 2019.

DIAS, Nilza Manuela Gomes Silva. **Satisfação, fidelização e custos de mudança**: estudo de caso. 2012. 66 f. Dissertação (Mestrado em Economia Monetária Bancária e Financeira). Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. Braga, Portugal, 2012. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19794/1/Relat%c3%b3rio%20Vers%c3%a3o%20Digital.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2020.

DUQUE, Ana Carolina Canassa. **Marketing de relacionamento como ferramenta de estratégia para fidelização de clientes no setor metalúrgico**: estudo de caso de uma microempresa metalúrgica do município de Matão (SP). 2014. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão de Comércio Internacional). Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. Limeira. 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=001005381>>. Acesso em: 24 set. 2020.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; PINTO, Hudo de Moraes. Processo de investigação e análise bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n3/a05v17n3.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS – FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2021**. Publicado em: 26 jun. 2021. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/pesquisa-febraban-imprensa.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2021.

FINCH, David; O'REILLY, Norm; HILLENBRAND, Carola; ABEZA, Gashaw. *Standing on the shoulders of giants: an examination of the interdisciplinary foundation of relationship marketing*. **Journal of Relationship Marketing**, v. 14, p. 171-196, 2015. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332667.2015.1069525?journalCode=wjrm20>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

FRANCESCHI, Pietro Reinheimer de. **Modelagens preditivas de churn**: o caso do Banco do Brasil. 2019. 119 f. Mestrado Profissional (Gestão em Negócios). Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2019. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9087?locale-attribute=en>>. Acesso em: 16 mar. 2020.

FRATTARI, Carlos Heitor de Oliveira. **Fidelização de clientes de serviços bancários em Belo Horizonte – MG**. 2003. 140 f. Mestrado (Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_c91e91315833832befc368d8c6cb83](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_c91e91315833832befc368d8c6cb83)>. Acesso em: 20 abr. 2020.

GAUER, Jefferson José Cerutti. **Modelagem de evasão de clientes bancários adimplentes**: identificação de padrões pelo histórico de suas operações. 2016. 91 f. Mestrado (Gestão do Conhecimento da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/tede/1973/2/JeffersonJoseCeruttiGauerDissertacao2016.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

GERRARD, Philip; CUNNINGHAM, J. Barton. *Consumer switching behavior in the Asian banking market*. **Journal of Services Marketing**, v. 18, n. 3, p. 215-223, 2004. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040410536512/full/html>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

GHORBANI, Amineh; TAGHIYAREH, Fattaneh. *CMF: a framework to improve the management of customer churn*. In: **IEEE Computer Society – Asia-Pacific Services Computing Conference (APSCC)**, p. 457-462, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/221109599\\_.../link/59943315a6fdccaded20ec1f/download](https://www.researchgate.net/publication/221109599_.../link/59943315a6fdccaded20ec1f/download)>. Acesso em: 03 jun. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/cfi/6/12/4@0:0>>. Acesso em: 07 dez. 2019.

GLADY, Nicolas; BAESENS, Bart; CROUX, Christophe. *Modeling churn using customer lifetime value*. **European Journal of Operational Research**, v. 197, n. 1, p.402–411, 2009. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221708004840>>. Acesso em: 02 jun. 2021.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUERREIRO, Leonela Alexandra Garção. Estudo da **Satisfação dos clientes no setor bancário**: um caso aplicado *Standard Bank* no Lubango. 2016. 166 f. Dissertação (Mestrado em Gestão). Universidade Aberta, Portugal, 2016. Disponível em: <[https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/5678/1/TMG-MBA\\_LeonelaGuerreiro.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/5678/1/TMG-MBA_LeonelaGuerreiro.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2020.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. Traduzido por Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENTGES, Aléxia. **Antecedentes da lealdade do segmento *business-to-business* (BSB)**: um estudo com clientes bancários no Rio Grande do Sul. 2011. 102 f. Mestrado (Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2011. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3583/AlexiaHentges.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. Traduzido por Ramos Fernandes; revisão técnica de Tania Maria Vidigal Limeira. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HOLANDA, Sandra Maria Monteiro; COELHO, Arnaldo Fernandes de Matos. **Antecedentes da lealdade de clientes empresariais no contexto de bancos**: modelo teórico e preposições de pesquisa. p. 3.155-3.169. Publicado em: 01 mar. 2007. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es...>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

HOOLEY, Graham; GREENLEY, Gordon; FAHY, John; CADOGAN, John. *Market-focused resources, competitive positioning and firm performance*. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 5/6, p. 503-520, 2001. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725701323366908>>. Acesso em: 07 nov. 2019.

HÜTTEN, Antje S. J.; SALGE, Torsten Oliver; NIEMAND, Thomas; SIEMS, Florian U.. *Advancing relationship marketing theory: exploring customer relationships through a process-centric framework*. **AMS Review**, v. 8. p. 39-45, 2018. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s13162-017-0091-x>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

JOHNSTON, Robert. *Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect*. **International Journal of Bank Marketing**, v. 14, n. 4, p. 111-116, 1997. Disponível em: <[https://www.academia.edu/29707501/International\\_Journal\\_of\\_Bank\\_Marketing](https://www.academia.edu/29707501/International_Journal_of_Bank_Marketing)>. Acesso em: 05 abr. 2020.

JONES, Michael A.; MOTHERSBAUGH, David L.; REYNOLDS, Kristy E.; BEATTY Sharon E.. *The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes*. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 4, p. 335-355, 2007. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670507299382?journalCode=jsra>>. Acesso em: 28 set. 2020.

KAUFFMANN, Sylvio; MARCHETTI, Renato Zancan. **Canais de atendimento bancário e satisfação do cliente**: um estudo em bancos de varejo. In: III Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba, p. 1-14, maio 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EMA33.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

KAY, Thiago Amador. **A evasão de clientes nas instituições financeiras**: estudo dos fatores causadores. 2011. 50 f. Monografia (Administração). Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2011. Disponível em: <[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2706/1/2011\\_...pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2706/1/2011_...pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2020.

KEAVENEY, Susan M.. *Customer switching behavior in service industries: an exploratory study*. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 71-82, 1995. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224299505900206>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KURTZ, David L.; CLOW, Kenneth E. **Services marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing bancário**. São Paulo: Saint Paul, 2007.

LIANG, C. J.; WANG, W. H. *Do loyal and more involved customers reciprocate retailer's relationship efforts?* **Journal of Services Research**, v. 8, n. 1, p. 73-85, 2008. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/2bf399f4902f9ec368fee8109aea29fa/1?pq-origsite=gscholar&cbl=28391>>. Acesso em: 17 set. 2021.

LIU, Annie H.. *Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 1, p. 30-37, 2006. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858620610643157/full/html>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

LOPES, Evandro Luiz; FURRIER, Márcio Tadeu; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; CUNHA, Roberto de Araujo Nascimento. **Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual**. In: IV Encontro de Marketing da ANPAD, Florianópolis, p. 1-17. 23-25 maio 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ema132.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2021.

LORO, Katia Regina; MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. Fatores intervenientes na migração de clientes de bancos comerciais para a instituição financeira cooperativa de crédito Sicoob/Ecocredi na cidade de Igrejinha/RS. **Revista Universo Acadêmico**, v. 9, n. 1, p. 75-96, jan./dez. 2016. Disponível em: <[https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/UA2016\\_fatores.pdf](https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/UA2016_fatores.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2020.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHEIROS, Bruno Taranto. **Metodologia da pesquisa em educação**. Rio de Janeiro: LTC, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2090-7/cfi/3!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 07 dez. 2019.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540700628/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 23 jan. 2020.

MARONI, João Rodrigo. **Como clientela fiel, cresce a participação de cooperativas no sistema bancário**. p. 1-5. Publicado em: 22 jul. 2019. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/com-clientela-fiel-cresce-participacao-de-cooperativas-no-sistema-bancario/>>. Acesso em: 23 maio 2020.

MARQUES, Carolina Monteiro. **Marketing digital para a fidelização de clientes bancários**. 2019. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Tecnologia da Informação), Fundação Getúlio Vargas, Santos, 2019. Disponível em: <<https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?TCCID=8874>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

MATOS, Celso Augusto de; HENRIQUE, Jorge Luiz; ROSA, Fernando de. **Os efeitos direto, mediador e moderador do custo de mudança na satisfação e lealdade do consumidor**. In: XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, p. 1-16, 22-26 set. 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/33/MKT-B1782.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/MKT-B1782.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2020.

MATTANA, Fabiano. **Banco do Brasil: satisfação dos clientes pessoa física com o modelo de relacionamento digital**. 2017. 140 f. Mestrado Profissional (Gestão em Negócios), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Porto Alegre, 2017. Disponível em: <[http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7283/Fabiano%20Mattana\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7283/Fabiano%20Mattana_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 20 abr. 2020.

MENDES, Bruno de Freitas; ANJOS NETO, Mario Rodrigues dos; DA COSTA, Marconi Freitas; COSTA, Cristiane Salomé Ribeiro. Estratégias de relacionamento no segmento bancário: um estudo com um banco do Nordeste do Brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, ed. 31, p. 367-386, jul./dez., 2017. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/download/1304/1114>>. Acesso em: 24 set. 2020.

MORAIS, Marcella de Lima. **O marketing de relacionamento como estratégia de fidelização: fatores relevantes para a satisfação dos clientes do setor bancário**. 2020. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31066/2/MarketingRelacionamentoEstrat%C3%A9gia.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

MOURA JÚNIOR, André Luiz. **Programas de relacionamento: uma avaliação multisetorial envolvendo satisfação, lealdade e custos de mudança segundo a percepção dos clientes**. 2008. 64 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. Belo horizonte, 2008. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/andre\\_luiz\\_de\\_moura\\_junior.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/andre_luiz_de_moura_junior.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2020.

MOUTINHO, Luiz; SMITH, Anne. *Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking*. **International Journal of Bank Marketing**, v. 18, n. 3, p. 124-134, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02652320010339699>>. Acesso em: em: 05 abr. 2020.

NASCIMENTO, Bruna Gabriela Matos Fermino; SAITO, Evandro Shindi; ALVES, Luiz Alexandre da Silva. **O CRM contribuindo na gestão do relacionamento com**

**o cliente:** um estudo de caso nas Lojas Tanger Ltda. Lins – SP. 2016. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*, Lins, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/60458.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2020.

NEGRETTO, Ricardo João. **Fidelização de clientes bancários:** marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade. 2007. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Financeira). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14178/000649474.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 set. 2020.

NERES, Joyci Ferraz. **O marketing de relacionamento como estratégia para fidelização do cliente bancário.** 2016. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégia de Resultados). Centro Universitário de Brasília. Instituto CEUB de pesquisa e Desenvolvimento (ICPD), Brasília. 2016. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12070/1/51400090.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2020.

OLIVER, Richard L. *Whence consumer loyalty?* **Journal of Marketing**, v. 63 (special issue), p. 33-44, 1999. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/1252099?seq=1>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

PICK, Doreén; EISEND, Martin. *Buyers' perceived switching costs and switching: a meta-analytic assessment of their antecedents.* **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, p. 186-204, 2014. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-013-0349-2>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

PIHA, Lamprini P.; AVLONITIS, George J.. *Customer defection in retail banking: attitudinal and behavioral consequences of failed service quality.* **Journal of Service Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 304-326, 2015. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTP-04-2014-0080/full/html>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

REZENDE, Gracielle Antunes Cangussú. **Marketing de relacionamento no setor bancário:** uma busca da fidelização de clientes após a portabilidade. 2016. 100 f. Mestrado (Administração), Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/6818/1/Dissertacao%20Final%20%20Gracielle%20%20Antunes.pdf>>. Acesso em 30 mar. 2020.

REZENDE, Gracielle Antunes Cangussú; ALMEIDA, Geciane Silva; LORIATO, Hannah Nicchio; PELISSARI, Anderson Soncini. Relação entre o marketing de relacionamento e a fidelização de clientes: um estudo no setor bancário. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 10, n. 1, p. 2.648-2.672, 2019. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/9074/6996>>. Acesso em: 12 maio 2020.

RIBEIRO, José Luis Duarte; MACHADO, Cássio Oliveira; TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. **Revista Gestão de Produção**, v. 17, n. 4, p. 775-790, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a11v17n4>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/cfi/124!4/4@0.00:9.61>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

SÁ, Taís Andrieli de. **Estratégias de relacionamento com clientes pessoa física para a agência Banco do Brasil – Catuípe**. 2014. 126 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Ijuí, 2014. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2495/...pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SANTOS, Adriano Moreira dos; BARTH, Mauricio; FREITAS, Ernani Cesar de. Marketing de relacionamento e fidelização: uma abordagem no segmento “cliente estilo” em uma agência bancária. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, p. 100-116, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/download/997/1362>>. Acesso em; 30 mar. 2020.

SARTORI, Francielle. **Fatores que influenciam a manutenção da conta bancária pelos clientes da geração Y e Z em um determinado banco**. 2016. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Centro Universitário UNIVATES. Lajeado, 2016. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1464/1/2016FrancielleSartori.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2021.

SHOEMAKER, Stowe; LEWIS, Robert C.. *Customer loyalty: the future of hospitality marketing*. **International Journal of Hospitality Management**, 1999. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431999000420>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SILVA, Alessandra Moreira da. **A evasão de clientes e soluções para a sua fidelização**: um estudo de caso na agência do Banco Alfa da cidade de Crissiumal – RS. 2010. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/72236>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

SILVA, Mariana Oliveira. **Custos de mudança**: estimativas para o setor bancário brasileiro. 2013. 78 f. Dissertação (Mestrado e Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2013. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96131/tde-01072013-111058/pt-br.php>>. Acesso em: 24 set. 2020.

SILVA, Luis Felipe Bragança; OLIVEIRA, Victor Santos; LORIATO, Hannah Nicchio; PELISSARI, Anderson Soncini. Marketing de relacionamento na manutenção de clientes: um estudo em uma agência do Banco Alfa em Vitória/ES. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 16, n. 2, p. 1-18, 2014. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/2181/1270>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

SOUZA, Lasier Gorziza. **Confiança, valor e lealdade do consumidor**: um estudo desenvolvido em uma concessionária de veículos. 2010. 211 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul (UCS). Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/556/>>

Dissertacao%20Lasier%20Gorziza%20de%20Souza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
. Acesso em: 16 set. 2021.

TESFOM, Goitom; BIRCH, Nancy J.. *Do switching barriers in the retail banking industry influence bank customers in different age groups differently?* **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 5, p. 371-380, 2011. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTP-04-2014-0080/full/html>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

TOMASI, Arlete Cecilia; CONTO, Samuel Martim de. Fatores determinantes na escolha de uma instituição financeira por jovens produtores rurais do município de Teutônia. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 6, n. 1, p. 51-64, 2014. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/2181/1270>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

UNES, Bárbara Vieira Junqueira; CAMIOTO, Flávia de Castro; GUERREIRO, Érico Daniel Ricardi. Fatores relevantes para a fidelização de clientes no setor bancário. **Revista Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, p. 1-15, 2019. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v26n2/0104-530X-gp-26-2-e2828.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

WIERINGA, Jaap E.; VERHOEF, Peter C.. *Understanding customer switching behavior in a liberalizing service market: an exploratory study.* **Journal of Service Research**, v. 10, n. 2, p. 174-186, 2007. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670507306686>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

YEE, Rachel W. Y.; YEUNG, Andy C. L.; CHENG, T. C. Edwin. *An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry.* **International Journal of Production Economics**, v. 124, n. 1, p. 109-120, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092552730900382X>>. Acesso em: 15 abr. 2020.

ZANINI, Ana Paula Dias; NOGUEIRA, Magda Aparecida; ANDRADE, Wendel Sandro de Paula. **Fatores decisórios para os clientes na escolha entre uma instituição financeira tradicional e uma cooperativa de crédito: um estudo de caso.** In: XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, Universidade do Vale do Paraíba, p. 1-4, 2008. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivos/INIC/INIC\\_1344\\_01\\_A.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivos/INIC/INIC_1344_01_A.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, May Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZHANG, Jing; BLOEMER, José M. M.. *The impact of value congruence on consumer-service brand relationships.* **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 161-178, 2008. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670508322561>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: FUNCIONÁRIOS

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIOS DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS</b>
<b>QUESTÕES</b>
<b>(A) Caracterização dos Entrevistados</b>
1. Instituição Financeira que atua e cargo que ocupa:
2. Tempo de atuação na Instituição Financeira:
<b>(B) Relacionamento com os Clientes</b>
3. Quais são as principais reclamações dos clientes na Instituição Financeira que você atua? Relatar um caso ocorrido.
4. Quais são as reclamações mais frequentes dos clientes, quanto aos custos financeiros? Relatar um caso ocorrido.
5. Quais os fatores mais valorizados pelos clientes na Instituição Financeira? Justificar a resposta. Relatar um caso ocorrido.
6. Quais são os motivos que levam os clientes a serem fiéis e/ou leais à Instituição Financeira inibindo a migração? Justificar a resposta.
7. Quais são os fatores determinantes que diferenciam a Instituição Financeira que você atua das demais Instituições Financeiras? Justificar a resposta.
<b>(C) Comportamento de Troca e Custos de Mudança</b>
8. Quais são os motivos mais frequentes apontados pelos clientes quando solicitam o encerramento da conta corrente ou migram as operações para outra Instituição Financeira? Relatar um caso ocorrido.
9. Você tem conhecimento sobre qual a Instituição Financeira, geralmente é escolhida pelos clientes que resolvem cancelar os seus negócios com a Instituição Financeira anterior? Justificar a resposta. Relatar um caso ocorrido.
10. Qual a importância do preço das tarifas para evitar o encerramento da conta corrente dos clientes? Justificar a resposta. Relatar um caso ocorrido.
11. Quais são os custos percebidos quando o cliente troca de Instituição Financeira? Relatar algum caso ocorrido.
12. Qual o perfil do cliente que normalmente migra para outra Instituição Financeira? Justificar resposta.

**(D) Ações de Retenção e de Fidelização**

13. Quando os clientes solicitam o encerramento da conta corrente é realizado algum tipo de ação de retenção desses clientes? Se afirmativo, quais são as ações de retenção desenvolvidas? Relatar um caso ocorrido.

14. Em sua opinião, quais são as ações ou as atitudes tomadas pela Instituição Financeira que levam à fidelização dos clientes? Por quê?

15. O que poderia ser melhorado para aumentar a satisfação geral dos clientes na Instituição Financeira? Justificar resposta.

16. Você gostaria de deixar algum comentário ou sugestão para melhorar os procedimentos e/ou processos da Instituição Financeira para os clientes?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: CLIENTES

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CLIENTES DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS</b>
<b>QUESTÕES</b>
<b>(A) Relacionamento com as Instituições Financeiras: Atual e Anterior e Satisfação</b>
1. Qual a sua atual Instituição Financeira de relacionamento e quais são as razões da escolha?
2. Qual a diferença do atendimento entre a Instituição Financeira anterior e a Instituição Financeira atual de relacionamento? Justificar resposta.
3. Você está satisfeito com a sua Instituição Financeira atual? Por quê?
4. Você tem um Gerente ao qual procura para realizar os seus negócios na Instituição Financeira atual; e qual o canal de comunicação utilizado? Justificar resposta.
5. Qual a sua percepção referente às outras Instituições Financeiras?
6. Você faria negócios com outras Instituições Financeiras? Por quê?
7. Você encerraria os seus negócios com a sua Instituição Financeira atual migrando para outra Instituição Financeira e quais seriam os fatores determinantes para que isso ocorresse?
<b>(B) Comportamento de Troca e Custos de Mudança</b>
8. Qual a última Instituição Financeira que você se relacionou antes da Instituição Financeira atual?
9. Quais os motivos que fizeram você encerrar ou reduzir os negócios na sua Instituição Financeira de relacionamento?
10. Quais são as dificuldades, as barreiras e as perdas que você teve para mudar para outra Instituição Financeira?
11. Qual a relevância do fator 'custo' para mudar de Instituição Financeira?
12. Quais foram os maiores 'prejuízos' que teve para mudar de Instituição Financeira?

**(C) Fidelização com a Instituição Financeira**

13. O que você considera mais importante em uma Instituição Financeira para atender as suas necessidades e o que mais valoriza?

14. Quais os fatores ou as condições levariam você a retornar à Instituição Financeira anterior?

15. Quais são os fatores determinantes que levam você a ser leal e a permanecer em uma mesma Instituição Financeira, e que inibiria a sua migração para outra Instituição Financeira?