

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**MBA EM GESTÃO BANCÁRIA**

**SILVIO LUIZ DOS SANTOS LOPES**

**PORTABILIDADE BANCÁRIA**

**A percepção dos clientes funcionários públicos da agência do Vale em  
Cachoeirinha sobre o tema**

**Porto Alegre**

**2011**

**SILVIO LUIZ DOS SANTOS LOPES**

**PORTABILIDADE BANCÁRIA**

**A percepção dos clientes funcionários públicos da agência do Vale em  
Cachoeirinha sobre o tema**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em Gestão  
Bancária, pelo MBA em Gestão Bancária, da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra Josefina Maria Fonseca Coutinho

**Porto Alegre**

**2011**

*Crê nos que buscam a verdade.*

*Duvida dos que a encontram”*

*André Gide*

## **AGRADECIMENTOS**

*Aos colegas do MBA em gestão bancária 2010 da Unisinos, as lembranças serão eternas. A minha mãe Ilda, pela base que me proporcionou.*

*A minha esposa pelo apoio, paciência e compreensão, precisaria de mil vidas para recompensar tanta dedicação. Ao meu filho Victor (meu consultor de informática) o meu muito obrigado e a minha filha Giovanna pelas críticas precisas.*

*A minha orientadora, professora Dra. Josefina Coutinho pelo incentivo e generosidade.*

*Obrigado Senhor, por ter colocado todas essas pessoas em meu caminho, eu sou um privilegiado.*

## RESUMO

A partir de primeiro de janeiro de 2012, os funcionários públicos das três esferas do poder, poderão escolher a instituição financeira em que receberam seus vencimentos. Esta é a premissa, irrefutável, conforme Resolução do Banco Central do Brasil.

Em um mercado altamente competitivo, como o bancário, os bancos públicos até então mantenedores destas contas, teriam motivos para preocupar-se com uma possível onda migratória de clientes funcionários públicos para bancos concorrentes? Os produtos e serviços são bons o suficiente, os seus clientes estão satisfeitos e logo, conforme demonstrado ao longo do trabalho, cliente plenamente satisfeito, fiel é menos sujeito a mudanças.

Assim, este trabalho por meio de um estudo de caso a agência do Vale em Cachoeirinha do Banrisul, serviu de objeto de estudo no intuito de medir a percepção dos clientes quanto aos produtos e serviços ofertados pelo banco, seu grau de satisfação e em sua visão onde o banco precisa empenhar maiores esforços em busca da fidelização deste público que será altamente assediado pela concorrência.

Como resultado, identificou-se que o Banrisul, neste trabalho representado pela agência do Vale, possui mais pontos fortes que fracos, mas mesmo assim estes, conforme questionário respondido pelos clientes no período de 25 de agosto de 2011 à 15 de setembro de 2011 precisam ser analisados com maior atenção por parte do banco, o exemplo tácito mais citado em vários quesitos é o tempo de espera para atendimento nas agência do Banrisul, a “fila”.

Concluiu-se que o Banrisul, um banco público, detém uma marca forte e as deficiências apontadas pelos clientes, também são visíveis na concorrência, portanto, é só colocar em curso projetos para sanar algumas anomalias diagnosticadas pelos clientes funcionários públicos, reforçar o foco nas estratégias de marketing (externo, interativo e interno).

Acredita-se que suprida estas deficiências e o aprimoramento dos indicadores apresentados como positivos, não haverá grande turbulência migratória de clientes funcionários públicos para os bancos concorrentes.

Palavras-chaves: clientes funcionários públicos, atendimento, satisfação.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo .....	35
Gráfico 2 – Estado civil .....	35
Gráfico 3 – Idade .....	36
Gráfico 4 – Escolaridade .....	37
Gráfico 5 – Você é funcionário público .....	37
Gráfico 6 – Grau de satisfação no Bannisul .....	38
Gráfico 7 – Produtos e serviços que utiliza .....	39
Gráfico 8 – Atendimento no Bannisul .....	40
Gráfico 9 – Você trocaria de banco .....	41
Gráfico 10 – O Bannisul satisfaz as suas necessidades (1 à 5) .....	41
Gráfico 11 – Mudaria de banco para ter .....	42
Gráfico 12 – O Bannisul necessita melhorar.....	43
Gráfico 13 – Maior empecilho para troca de banco .....	43

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Triângulo de serviços .....	18
Figura 2 – Triângulo de serviços atualizado.....	19
Figura 3 – Expectativa sobre serviços .....	22
Figura 4 – <i>Marketing</i> de relacionamentos .....	23
Figura 5 – Satisfação x Qualidade em serviços.....	28
Figura 6 – Mensuração da satisfação.....	29

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	8
1.2 OBJETIVO .....	15
1.3 OBJETIVO GERAL.....	15
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.5 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 SERVIÇOS .....	17
<b>2.1.1 Marketing externo: gerando promessas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Marketing Interativo: Mantendo Promessas.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Marketing Interno: Tornando as promessas possíveis .....</b>	<b>19</b>
2.2 CLIENTE .....	21
2.3 ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	24
2.4 SATISFAÇÃO AO CLIENTE .....	27
2.5 A PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS .....	29
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
3.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA .....	31
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	32
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	32
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	33
<b>4 ANÁLISE DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
4.1 Resultados.....	35
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO 01.....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO 02.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO 03.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO 04.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando a prerrogativa, que a partir de 01/01/2012, os funcionários públicos federais, estaduais e municipais, poderão escolher o banco onde irão receber os seus vencimentos e sabendo que no Banco do Estado do RS – Banrisul, quase 80% dos clientes são funcionários públicos, iremos analisar a percepção dos clientes da Agência do Vale em Cachoeirinha, quanto aos produtos e serviços ofertados pelo Banrisul.

Portanto, é importante definir as estratégias que serão implementadas no intuito de manter estes clientes com alto potencial de negócios. É certo que apesar de se tratar de um segmento de cliente que será bastante visado pelos bancos concorrentes, o Banrisul com as suas 437 agências, com 9345 funcionários e 2065 estagiários, estão se especializando para manter, encantar e fidelizar este público, estratégias que veremos ao longo do trabalho.

Abordar-se-á os pontos fortes que virão a fortalecer a ideia de que não ocorrerão saídas significativas de contas de funcionários públicos para os bancos concorrentes. Não tão somente por que estamos falando de um banco que “foi apontado pelos seus clientes como o melhor banco brasileiro em valor percebido (avalia o custo benefício para os correntistas) tal resultado e de estudo CVA Bancos 2010, realizado pela consultoria CVA *solutions* que organizou uma pesquisa com mais de 13 mil clientes de bancos de todas as capitais e principais cidades do País.

Tentar-se-á antecipar que o banco vem preparando para satisfazer as necessidades de seus clientes, por meios de investimentos em tecnologia, preparação do seu quadro funcional bem como uma identificação maior com a comunidade do Rio Grande do Sul.

E como não poderia deixar de ser, teremos uma abordagem dos pontos fracos que podem emperrar a busca dos objetivos propostos.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O foco deste capítulo é mostrar a questão central deste trabalho quando entrar em vigor a Resolução 3424, onde os funcionários públicos terão o poder de escolha para o recebimento de seus salários, se haverá grandes movimentos migratórios para outros bancos partindo-se do princípio que os funcionários públicos representam quase 80 por cento dos clientes do Banrisul.

Verificar a percepção destes clientes com os produtos e serviços disponibilizados pelo Banrisul, se as estratégias específicas apresentadas pelo Banco a este segmento de clientes, são adequadas e o que oferece a concorrência.

Em quais aspectos o Banrisul diferencia-se da concorrência, como tirar proveito disso na disputa desses clientes com alto poder de consumo.

Para Trout (2001), existem várias maneiras de diferenciar a empresa ou o seu produto, o truque é simplesmente saber qual é essa diferença e usá-la para beneficiar seu cliente.

Preconiza a Resolução 3424:

RESOLUCAO 3.424

Prorroga o prazo estabelecido no art. 1º da Resolução 3.402, de 2006 e dispõe sobre a aplicação do contido naquele normativo à prestação dos serviços objeto de convênios ou contratos efetivamente implementados pelas instituições financeiras até 5 de setembro de 2006.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 21 de dezembro de 2006, com base nos arts. 3º, inciso V, e 4º, incisos VIII e IX, da referida lei, e tendo em vista o disposto no art. 7º da Resolução 3.402, de 6 de setembro de 2006,

RESOLVEU:

Art. 1º. Fica prorrogado, para 2 de abril de 2007, o prazo previsto no art. 1º da Resolução 3.402, de 6 de setembro de 2006, a partir do qual as instituições financeiras estão obrigadas, na prestação de serviço de pagamento de salários, proventos, soldos, vencimentos, aposentadorias, pensões e similares, a proceder aos respectivos créditos na forma estabelecida naquele artigo.

Art. 2º A obrigatoriedade prevista no art. 1º e o disposto nos arts. 2º a 5º da Resolução 3.402, de 2006, aplicam-se, a partir de 2 de janeiro de 2009, aos convênios ou contratos firmados até 5 de setembro de 2006, cuja prestação de serviços de pagamento de salários, proventos, soldos, vencimentos, aposentadorias, pensões e similares ali referidos, tenha sido também efetivamente implementada até 5 de setembro de 2006, ressalvado o contido no art. 6º.

Parágrafo único. Considera-se efetivamente implementada a prestação de serviços quando tiver sido processado, pela instituição financeira contratada, o pagamento de, pelo

menos, uma folha de salários, proventos, soldos, vencimentos, aposentadorias, pensões ou similares, aos respectivos beneficiários.

Art. 3º As instituições financeiras devem informar ao beneficiário acerca da abertura de conta de registro e controle de que trata a Resolução 3.402, de 2006, mediante divulgação por qualquer meio de comunicação disponível.

Art. 4º Observadas as disposições previstas nesta resolução e no art. 1º da Resolução 3.402, de 2006, os créditos decorrentes da prestação de serviços de pagamento podem ser transferidos automaticamente para conta de depósitos da qual o beneficiário seja titular, ou um dos titulares, aberta por sua iniciativa na instituição financeira contratada, ficando dispensada a necessidade de prévia indicação, nos casos em que conta da espécie estivesse sendo utilizada pelo beneficiário para o recebimento de pagamento em 5 de setembro de 2006.

Art. 5º A transferência dos créditos na forma referida nos arts. 4º desta resolução e 2º, inciso II, da Resolução 3.402, de 2006, deve ser suspensa, por solicitação do beneficiário, a partir do mês de referência imediatamente posterior ao pedido, desde que a respectiva formalização tenha sido realizada com, no mínimo, cinco dias úteis de antecedência à data de efetivação dos créditos, voltando os recursos a ser mantidos na conta de registro de que trata esta norma.

Art. 6º O disposto na Resolução 3.402, de 2006, não se aplica à prestação de serviços de pagamento:

I - a beneficiários do Instituto Nacional do Seguro Social- INSS;

II - até 31 de dezembro de 2011, a servidores e empregados públicos, cujos contratos sejam firmados em decorrência de procedimento realizado pelo Poder Público nos termos da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, e estabeleçam vedação à cobrança de tarifas dos beneficiários para, no mínimo, os seguintes serviços:

- a) transferência, total ou parcial, dos créditos para outras instituições;
- b) saques, totais ou parciais, dos créditos;
- c) fornecimento de cartão magnético e de talonário de cheques para movimentação dos créditos.

§ 1º Caso ocorra o fornecimento de talonário de cheques, devem ser observadas as condições e restrições previstas na regulamentação vigente, em especial o disposto nos arts. 2º, inciso II, 6º, 7º e 8º da Resolução 2.025, de 24 de novembro de 1993, e no art. 3º da Resolução 2.078, de 15 de junho de 1994.

§ 2º É vedado o fornecimento de cartão magnético e de talonário de cheques nos casos em que seja pactuada com o beneficiário a transferência total e automática dos créditos para outras instituições.

§ 3º As condições previstas no inciso II também se aplicam aos contratos de prestação de serviços, existentes nesta data, de pagamentos a servidores e empregados públicos, firmados nos termos ali detalhados, até 31 de dezembro de 2011 ou até seu vencimento, o que ocorrer primeiro, desde que estejam ajustados às condições constantes daquele inciso ou sejam aditados, até 31 de dezembro de 2008, de forma a explicitar as mencionadas condições.

Art. 7º As instituições financeiras devem manter à disposição do Banco Central do Brasil a documentação relativa aos contratos decorrentes de procedimento de que trata o inciso II do art. 6º, bem como aos convênios e contratos de prestação de serviços de pagamento firmados até 5 de setembro de 2006, que comprove a efetiva implementação, até mencionada data, da prestação de serviços de pagamento referida no art. 2º.

Art. 8º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a adotar medidas adicionais para o funcionamento e a operacionalização das contas de registro e controle referidas nesta resolução e na Resolução 3.402, de 2006, inclusive acerca de eventual limitação à quantidade de saques sem incidência de tarifa bancária, fornecimento de extrato e procedimentos para seu encerramento, bem como sobre condições de transferência dos recursos.

Art. 9º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10. Ficam revogados o art. 10 da Resolução 3.402, de 2006, e, em 2 de abril de 2007, a Resolução 2.718, de 24 de abril de 2000.

Brasília, 21 de dezembro de 2006.

Henrique de Campos Meirelles

Presidente

Sendo assim, para o presente trabalho o foco da pesquisa foi a agência do Vale, inaugurada em 15 de março de 2010, na Avenida Flores da Cunha em Cachoeirinha. Conta com dez funcionários (um gerente geral e um gerente adjunto) e dois estagiários. Possui uma plataforma de atendimento de Pessoa Física e outra para Pessoa Jurídica. A princípio a

agência seria dentro do Shopping de mesmo nome, mas preferiu-se a instalação na avenida principal do município, pois daria maior visibilidade ao banco e facilidade de acesso.

Tal atitude, após um ano, mostra-se acertada, pois já ultrapassou o número de dois mil e quinhentos clientes, neste primeiro anos de agência. A concorrência também já se instalou no local, possuímos no prédio ao lado o Banco Bradesco e a Caixa Federal e em breve o Banco do Brasil e o Itaú em área bem próxima à desbravadora agência do Vale do Banrisul em Cachoeirinha. A princípio o motivo da instalação da agência era para “desafogar” a agência de Cachoeirinha e atender uma demanda crescente, nas imediações do Shopping do Vale e bairros novos existentes na região, e o efervescente comércio local.

Cachoeirinha pertence à região metropolitana de Porto Alegre, localiza-se junto ao rio Gravataí, no sul do país (Corede Delta do Jacuí). Data da fundação, 15 de maio de 1966, prefeito atual Luiz Vicente Pires do PSB, mandato 2009/2012. A cidade conta com 119.100\* habitantes que se dividem em 43,7 Km<sup>2</sup> de área territorial, a maioria absoluta da população mora na zona urbana, com apenas 700 moradores na chamada zona rural.

- Censo IBGE/2010

A cidade possui 20 escolas municipais, 07 escolas estaduais, 8 escolas particulares e uma faculdade particular. A origem do nome do município deve-se a existência de uma pequena queda d'água que havia próximo da ponte o rio Gravataí. Possui 3183 funcionários ativos e 284 inativos. PIB : R\$ mil 2839.759\* PIB : R \$ 24.229\* (Dados FEE/2008).

No caso da nossa unidade de análise, a agência do Vale do Banrisul em Cachoeirinha oferece todos os serviços prestados pelo Banrisul, tais como:

- Conta Corrente, para cada perfil de público, um tipo de conta que satisfaça as suas necessidades e com pacote de serviços pertinente a cada perfil;
- Conta corrente tradicional, isto é uma conta sem limite, com direito a talão de cheques e cartão para movimentação da conta com limite de saque nos caixas eletrônicos de R\$ 1.300,00 por dia e no interior das agências de R\$5.000 (valores atuais);
- Agroconta para o público agropecuarista e com cobrança de tarifa trimestral (safra/entressafra);
- Conta expressa – conta com limite de crédito, a partir de R\$ 100,00, sem talão de cheques e com carência de quatro meses na cobrança de tarifa;

- Conta Jovem – público alvo, jovens de 14 a 21 anos, movimentada exclusivamente por cartão magnético, atrelada à conta corrente de um titular responsável (pai, mãe, avós, tios, padrinhos...);
- Conta Melhor Idade – conta corrente, com ou sem limite de crédito destinada a aposentados que recebem seus vencimentos no Banrisul, movimentada através de cartão de crédito e ou talão de cheques;
- Conta Universitária – como o próprio nome diz, destinada a universitários com idade a partir de 16 anos, movimentada por cartão magnético ou talão de cheques, com ou sem limite de crédito. Tendo como grande benefício o custo baixo da tarifa (atualmente R\$ 3,50) e com isenção de 1 ano na cobrança;
- Conta salário – movimentada exclusivamente por cartão magnético, destinada à clientes que por convênio recebem seus produtos no Banrisul. Conta sem custo de tarifa;
- Mesada Eletrônica – público alvo: menores entre 08 e 14 anos, atrelada a conta de um responsável (pai, mãe, avós). A mesada é transferida, automaticamente da conta do titular para a conta do menor, com valores e datas previamente programadas, podendo ser alterado a qualquer momento;
- Super Conta – Conta corrente com limite de crédito, destinada a um público mais específico, sujeito a análise e aprovação de crédito, movimentada com cartão magnético e talão de cheques;
- Conta Private – Conta “top de linha”, destinadas a clientes com perfil diferenciado, que possuem renda, patrimônio ou aplicações financeiras.

Para as empresas o Banrisul possui em seu portfólio:

- Conta Empresarial – Conta corrente com limite de crédito, que serve também como capital de giro;
- Conta Empresarial Expressa – Conta corrente com limite de crédito, movimentada exclusivamente com cartão magnético, custo da tarifa reduzido.

Em investimentos o banco disponibiliza:

- a tradicional Caderneta de Poupança com investimento inicial de R\$ 100,00, podendo programar datas e valores para transferência;

- os Certificados de Depósitos Bancários CDB's (Automático, Ganhe mais, POP Invest, CDB Pós, Pré, DI).

- CDB Automático - é uma operação pós-fixada, que acolhe de maneira automática aplicações, resgates automáticos dos recursos da Conta Corrente.

Aplicação mínima: PF: R\$ 100,00.

PJ: R\$ 1.000,00.

Saldo remanescente em C/C PF : R\$ 100,00.

PJ : 3.000,00.

Tributação: Vide anexo.

- Ganhe Mais – Operação pós-fixada. Aplicação mínima R\$ 500,00.

Carência: 30 dias.

- POP Invest - Operação pré-fixada (pactuada no momento da aplicação).

Aplicação mínima: R\$ 100,00.

Prazo Máximo: 361 dias.

- CDB Pré - operação com taxa pactuada no momento da aplicação.
- CDB Pós – taxas pós fixada de acordo com o índice pactuado (TR, DI).
- TR – Taxa Referencial(Foi criada no Plano Collor II,com o intuito de ser uma taxa básica referencial dos juros a serem praticados no mês iniciado e não como um índice que refletisse a inflação).\*
- DI - Depósito Interbancário (são os títulos de emissão das instituições financeiras monetárias e não monetárias, que lastreiam as operações do mercado entre os bancos(interbancário).\*

Aplicações em fundos de Investimentos desde os moderados aos mais arrojados, considerando o grau de risco. Em serviços de crédito está disponibilizado aos clientes Pessoa Física, o crédito pessoal (antecipação IR, 13º automático) e o produto diferenciado e mais utilizado que é o Crédito 1 minuto (com limite de crédito pré aprovado e rotativo) com pagamento em até 24 meses, após aprovação de cadastro.

Crédito Consignado, com taxas de juros reduzida para funcionários públicos aposentados e pensionistas do INSS e funcionários de Empresas Privadas conveniadas.

Outras linhas de Crédito:

Crédito Imobiliário, Leasing, Crédito direto ao Consumidor (CDC) ...

Demais Produtos e Serviços ofertados:

Consórcio (Imóveis /Automóveis /Moto).

Seguro ( Vida /Automóvel/ Casa/ Ramos Diversos

Capitalização

Bateria de Caixas que recebem todo e qualquer tipo de encargos e títulos de outros bancos dentro do vencimento. Sendo que o Banrisul, é o único banco que não discrimina clientes de usuários (vão ao banco somente para efetuar pagamentos diversos), até porque estes, são futuros clientes em potencial, pois ao pagar os impostos que somente o banco do estado recebe (Ipva-Imposto sobre propriedade de veículos automotores, ICMS - Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços), guias do DETRAN (departamento de trânsito) muitas vezes com cheque de outros bancos, é uma ótima oportunidade de oferecer um banco como alternativa, no caso o Banrisul, e estas contas que foram pagas no caixa, após enfrentar o deslocamento até a agência mais próxima e filas, poderiam ser pagas via internet, Banrifone, auto atendimento.

\* Fonte : FORTUNA, Eduardo

## **1.2 OBJETIVO**

Manutenção da folha de pagamentos dos funcionários públicos federais, estaduais e municipais no Banrisul, após a vigência de Resolução 3424 do Banco Central.

## **1.3 OBJETIVO GERAL**

Avaliar a percepção dos clientes funcionários públicos municipais, estaduais e federais quanto aos produtos e serviços ofertados pela agência do Vale em Cachoeirinha e a intenção da troca de banco quando se fizer possível tal opção, a partir de janeiro de 2012.

#### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar quem são os correntistas funcionários públicos no Banrisul da Agência do Vale em Cachoeirinha
- Elencar os produtos e serviços ofertados pelo Banrisul específico aos funcionários públicos.
- Efetuar um comparativo entre os produtos e serviços do Banrisul e os ofertados pela concorrência.

#### **1.5 JUSTIFICATIVA**

Com o fim do monopólio da folha de pagamento dos funcionários públicos, a partir de janeiro de 2012, o que poderia ser considerado um problema para o Banrisul, tendo em vista o Banco concentrar a maior parte de seus clientes neste público, parece-nos uma grande oportunidade, não só para manter estes clientes, mas buscar parte dos funcionários municipais que migraram para outros bancos com o advento da venda das folhas de pagamento pelas prefeituras municipais em todo o estado do Rio grande do Sul.

Portando o trabalho pretende contribuir como uma fonte de pesquisa para o Banco, naquilo que se refere a percepção e vontade do cliente em manter sua folha de pagamento no Banrisul.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As áreas teóricas que darão suporte a este trabalho são: Serviços, Clientes, Atendimento à Cliente, Satisfação do Cliente e precificação dos serviços. A seguir, abordaremos cada item.

### 2.1 SERVIÇOS

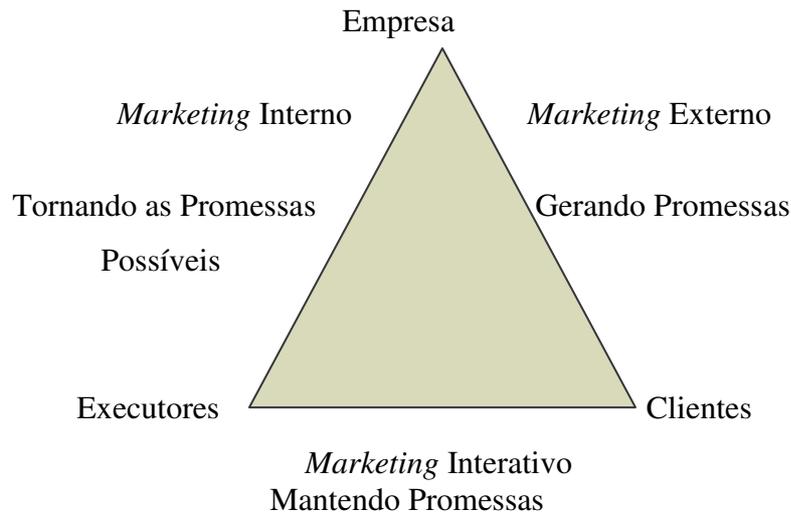
Segundo Bowen e Schneider (1988), os serviços são produtos intangíveis, diferente dos produtos materiais e conseqüentemente não podem ser facilmente estocados ou mensurados através de dimensões padrões, onde o prestador de serviços é parte do produto, porque o recebimento de um serviço envolve o relacionamento pessoal com o prestador de serviço e em certos casos, o relacionamento é um produto. Tendo o consumidor como elemento necessário para a produção do serviço, o que não acontece com produtos manufaturados, que existirão independentemente se o consumidor irá usá-lo ou não. Portanto, segundo os autores “a natureza da comunicação em um relacionamento de serviço frequentemente será pessoal”.

Para Boone e Kurtz (1998), não se pode pensar em prestadores de serviços, sem o seu setor de publicidade, devido ao crescimento potencial do mercado de serviços, gerando uma enorme oportunidade de *marketing*. Dado a padronização dos serviços prestados pelo setor bancário, estratégias de *marketing* irão balizar as preferências dos clientes. Além de manter a satisfação e fidelização dos clientes, os bancos mantêm constantemente a excelência no atendimento não só pela forte pressão exercida pela concorrência, mas porque os clientes hoje, são mais informados e exigentes.

Segundo Xavier (1992) “a ação pessoal no atendimento confunde-se com o próprio produto, possuindo a magia de compor a imagem da marca e conseqüentemente, o poder de desenvolver, no cliente, o sentimento de fidelidade.”

Conforme Zeithaml e Bitner (2003), os desafios e serviços, dizem respeito à compreensão das necessidades e expectativas dos clientes de serviços, no sentido de dar tangibilidade à oferta de serviços, negociando com uma infinidade de questões.

Os desafios inerentes aos serviços, segundo os autores pode ser representados pelo triângulo do *Marketing* de Serviços:



**Figura: Triângulo de serviços**

**Fonte:** Zeithaml e Bitner, *Marketing de serviços*, pg. 39.

O triângulo mostra os três grupos interconectados que trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços. Os agentes centrais, estão dispostos nas pontas do triângulo:

- a empresa (unidade estratégica de negócios);
- os clientes – O tomador do serviço;
- os executores – todo aquele que efetivamente faz o serviço chegar até o cliente.

Entre os três pontos do triângulo, há três tipos de *marketing* que devem ser conduzidos com sucesso a fim de que um serviço seja bem executado: *marketing* externo, *marketing* interno e *marketing* interativo. Em serviços, todos os três tipos de *marketing* são essenciais para a construção e manutenção das relações com os clientes, analisando cada um deles:

**2.1.1 Marketing externo: gerando promessas**

Leva em conta as expectativas que os clientes podem ter e como os mesmos serão atendidos. As atividades tradicionais das empresas com publicidade, promoções, preços atrativos são importantes, entretanto, para serviços há outros fatores que também comunicam a promessa aos clientes. Os funcionários de uma empresa de serviços, o projeto, a decoração, as instalações, participarão, igualmente da comunicação e cooperam para a determinação das expectativas dos clientes.

### 2.1.2 Marketing Interativo: Mantendo Promessas

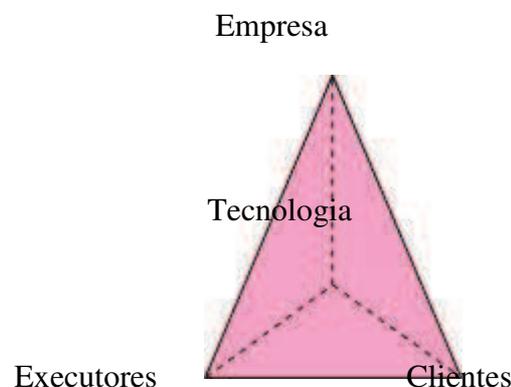
As promessas feitas, devem ser mantidas, é o marketing mais fundamental do ponto de vista dos clientes. As promessas dos serviços são mais frequentemente mantidas ou frustradas pelos próprios funcionários da empresa e a confiança do serviço é testada a todo momento, sempre que o cliente interage com a organização.

### 2.1.3 Marketing Interno: Tornando as promessas possíveis

A fim de que os executores e os sistemas de serviços possam cumprir com o que foi prometido, deve-se ter as habilidades, competências, ferramentas e motivação para executar, é fácil gerar promessas, mas se os executores não forem treinados, aparelhados com ferramentas e sistemas internos apropriados, além de recompensados pelos bons serviços, as promessas podem não ser cumpridas. O *marketing* interno articula-se sobre o pressuposto de que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculados uma à outra.

Resumindo, segundo os autores, os três lados do triângulo são essenciais para completar o todo, sem um dos lados, o esforço de *marketing*, ficará sem apoio e o resultado não será o esperado.

Existe uma atualização do triângulo de serviços, introduzindo a tecnologia como ferramenta necessária a manutenção e obtenção dos resultados propostos, onde transforma o triângulo em uma pirâmide.



**Figura 2 - Triângulo de serviços atualizado**

Fonte: Zeithmal pg. 40

A pirâmide mostra que os clientes, algumas vezes, estarão interagindo somente com tecnologia e, nesse sentido, precisarão de habilidades, competências e motivação para receber os serviços desta forma. Os serviços nem sempre são somente uma parte do pacote de valor do produto. Eles também podem apresentar-se sozinhos como produtos intangíveis que oferecem os mais diferentes benefícios, tais como educacionais, legais, médicos, financeiros, jurídicos, etc.

Nas últimas décadas os serviços constituíram-se na categoria de produtos com maior crescimento no mundo.

Conforme Nickels e Wood (1997), os serviços diferenciam-se dos bens em quatro características exclusivas:

- Intangibilidade : Podem ser vendidos, mas não podem ser fisicamente examinados com antecedência , portanto não podem experimentá-los com facilidade antes de comprar ou julgar o seu valor e qualidade. Para superar os problemas da intangibilidade, algumas empresas de serviços oferecem amostras para permitir que os clientes experimentem os benefícios antes de iniciar um compromisso de longo prazo. As empresas também trabalham para fazer com que os benefícios sejam tão tangíveis quanto o possível.

- Inconstância : A variabilidade acontece porque a entrega depende muito das pessoas que fornecem os serviços ou quem opera os equipamentos que prestam o serviço. Tal inconstância soma-se ao risco dos consumidores perceberem ao comprar um serviço, não ser exatamente igual ao lhe ofertado anteriormente.

- Indissociabilidade: A produção não pode ser dissociada do consumo. As empresas de serviços não produzem nada até que seus clientes comprem ou utilizem os serviços.

- Impossibilidade de estocar: Os serviços não podem ser guardados para consumo futuro. O serviço acontece no momento da compra.

Juntas estas variáveis são conhecidas como os quatro IS dos serviços. Cada uma delas afeta a forma pela qual as empresas de serviços constroem e sustentam os relacionamentos com os clientes.

Continuando, Nickels e Wood(1997), os serviços classificam-se de acordo com a construção do relacionamento, que são:

- Por Cliente : O serviço é comercializado para os consumidores finais, organizações. Ele dirige-se a clientes internos ou externos, sendo possível classificá-los de acordo com os clientes que estão sendo mirados.

- Por Objetivo de Lucro: Empresas voltadas para o lucro utilizam-se de estratégias na tomada de decisões para gerarem retorno financeiro a seus proprietários e acionistas. Por

outro lado as empresas sem fins lucrativos procuram alcançar um outro objetivo que não a geração de lucro, tais como: proteção do meio ambiente natural, saúde e bem estar do cidadão, causas sociais, políticas ou religiosas.

- Por Método de Elaboração: o serviço é feito por pessoas, equipamento ou por ambos. Muitas vezes as empresas podem controlar a constância do serviço de forma mais eficaz, usando equipamentos em vez de pessoas, mas muitas vezes, isto não é possível, portanto a sobrevivência da empresa, depende do fortalecimento do relacionamento entre a pessoa que fornece e os consumidores individuais.

- Por Nível de Especialização: As pessoas que fornecem os serviços, independentemente de serem profissionais especializados ou não, precisam ser sempre testados, quanto a qualidade de seus serviços, nem a garantia de que os resultados irão se igualar às promessas.

- Por Nível de Contato: O serviço exige muito ou pouco contato com o cliente? Pois ao comercializar serviços com alto contato, é preciso enfatizar os relacionamentos cordiais, ambiente confortável e outros elementos que fazem com que os clientes sintam-se bem em relação ao contato.

Por outro lado quando os clientes utilizam serviço de baixo contato, a conveniência, a confiabilidade e a segurança são considerações preponderantes no relacionamento com o fornecedor do serviço.

## 2.2 CLIENTE

Segundo Moura (1997), “clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas.”

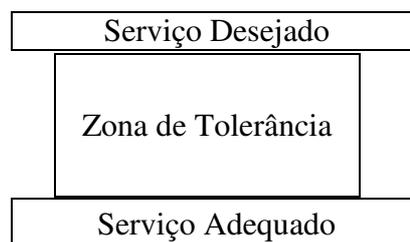
Para Vavra (1992) “ a partir do momento que o mercado se abre para a concorrência, as empresas devem cotejar seus clientes para que eles permaneçam fiéis.”

Em suma, busca-se o mesmo objetivo, isto é, a manutenção dos clientes, a sua fidelização e poder quantificar o grau de lealdade dos clientes-chaves, entende-se como clientes-chaves não só os de maior potencial, mas também aqueles formadores de opinião, líderes comunitários ou segmento a que se quer levar determinado produto. O cliente precisa ser conquistado. Quando isto acontece, a fidelidade torna-se efetiva, precisa ser ressaltado, que essa conquista é diária e permanente.

Entre os diversos tipos de classificação de clientes, entendemos que Mckenna (1999) consegue uma síntese mais próxima aos dias atuais, que são:

- Cliente Potencial – é aquele que pode conhecer seu negócio, mas ainda não é o seu cliente, deve-se cativá-lo de maneira inteligente, em linguagem bancária, é aquele que usa algum tipo de serviço do banco.
- Cliente Pesquisado – é aquele que vai testar seu estabelecimento, a primeira impressão será decisiva para sua elevação a cliente eventual.
- Cliente Eventual – é aquele que utiliza algum tipo de serviço da empresa, porém se a relação com esse cliente não for valorizada pode-se perdê-lo para a concorrência, é necessário torná-lo assíduo.
- Cliente Assíduo – O cliente torna-se assíduo, quando ele se sente importante, para tal é necessário uma dedicação ao cliente, saber surpreendê-lo e tratá-los de maneira diferenciada.
- Cliente Divulgador – é aquele cliente satisfeito ou insatisfeito que recomenda ou não seu produto ou serviço a outras pessoas de maneira positiva, se satisfeito ou de maneira negativa, se insatisfeito.

Para Zeithaml e Bitner (2003), os clientes possuem diversos tipos de expectativas sobre serviço. Segundo os autores, é o **serviço desejado** pelo cliente, isto é, o nível de serviço que o cliente desejaria receber, é uma composição entre aquilo que os clientes acreditam que “possa ser” e aquilo que consideram que “deveria ser”. O **serviço adequado** é o nível de serviço que o cliente aceitará, baixo nível de expectativa.



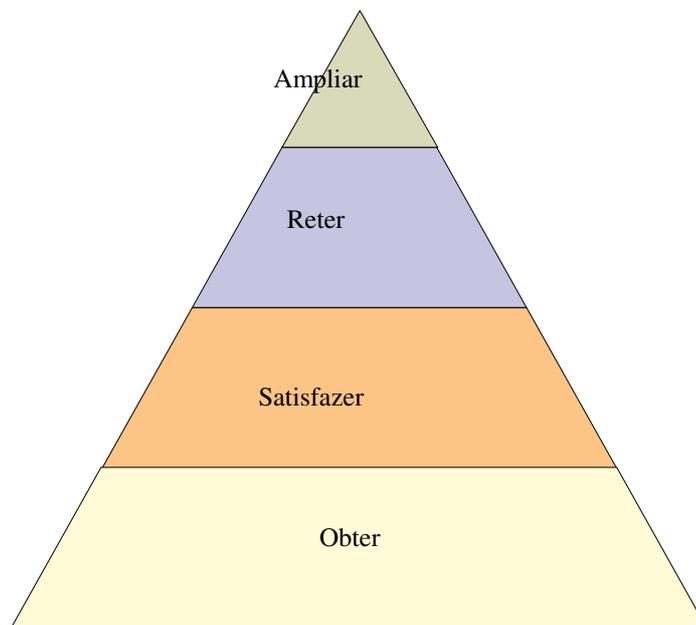
### Figura 03 - Expectativa sobre serviços

Fonte: Zeithaml e Bitner, *Marketing de Serviços*, 2003, pg 69.

A lacuna existente chama-se zona de tolerância. É a margem, ou a janela na qual os clientes não percebem de forma especial o desempenho dos serviços. Quando o serviço recair sobre uma posição muito abaixo ou muito acima, o serviço ganha a atenção do cliente de um modo positivo ou negativo. É importante ressaltar que clientes diferentes possuem diferentes

zonas de tolerância, alguns tem zona de tolerância bastante restrita, portanto são bem mais exigentes, estarão mais próximos ao serviço desejado do que o adequado.

No intuito de construir uma relação com o cliente, houve uma alteração de foco saindo das transações para os relacionamentos. Segundo Zeithaml e Bitner, *Marketing de Serviços* (2003), o objetivo básico do *marketing* de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Para atingir tal objetivo, a empresa deve estar concentrada na retenção e na fortificação dos relacionamentos com seus clientes. Uma vez que sejam atraídos para dar início a um relacionamento com a empresa, os clientes estarão mais dispostos a permanecer em um relacionamento enquanto estiverem sendo consistentemente supridos com produtos e serviços de qualidade e de valor considerado justo ao longo do tempo.



**Figura 04 - Marketing de relacionamentos**

Fonte: Zeithaml e Bitner(2003), pg 140

Conforme figura acima, o objetivo do *marketing* de relacionamento em relação aos clientes é: obter, satisfazer, reter e ampliar clientes.

Para Porter (1991), “ as empresas precisam melhorar a forma de atendimento, o cliente quando é bem atendido volta e traz consigo outros clientes.” O que hoje define-se como *marketing* de relacionamento é o processo de estabelecer e manter relacionamento de longo prazo mutuamente benéficos entre organização e cliente. Os benefícios de *marketing* de relacionamento não beneficia somente a empresa em aumento das vendas (clientes tendem a

gastar mais a cada ano com um parceiro de relacionamento específico) , redução dos custos (há muitos custos iniciais associados à atração de novos clientes), propaganda, custos promocionais, etc. Além da publicidade gratuita (boca a boca), uma vez satisfeito, os consumidores féis promovem endosso “ boca a boca”, considerado por muitos, mais eficaz que qualquer outra publicidade paga que a empresa venha a usar.

Os clientes também são beneficiados: com tratamento especial, confiança que se traduz na redução de ansiedade e o conforto decorrente de saber o que esperar do serviço e benefícios sociais, isto é, ao longo do tempo, os clientes desenvolvem um senso de familiaridade e até mesmo um relacionamento social com o seu prestador de serviço. Para o cliente o valor representa o resultado da troca ocorrida entre os componentes relativos a “obter e a dar”.

Permanecem com maior probabilidade em uma relação quando aquilo que obtém (qualidade, satisfação, benefícios específicos) excede aquilo que dão (custos monetários e não-monetários). Para compreender plenamente e reter os clientes, as empresas devem entender o que eles esperam, mas nem sempre isso é possível, acarretando algumas vezes clientes insatisfeitos.

Um cliente insatisfeito pode escolher reclamar na frente do prestador de serviço, dando oportunidade para a empresa reagir imediatamente. Mas alguns clientes optam por não reclamar diretamente ao prestador dos serviços, preferindo espalhar a informação negativa sobre a empresa, boca a boca, este ato altamente negativo pode ser extremamente prejudicial, pois a magnitude do problema na maioria das vezes se multiplicam.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), quando os clientes despendem tempo e esforços para reclamar, em geral possuem altas expectativas. Eles esperam ser ajudados rapidamente, ser recompensados pelos serviço que não foi executado a contento. Mais especificamente, os clientes desejam justiça e imparcialidade no tratamento de suas reclamações.

### 2.3 ATENDIMENTO AO CLIENTE

O cliente não deve ficar somente satisfeito, mas encantado, surpreso por suas necessidades não terem sido apenas supridas e sim mais do que atendidas. Com o advento da globalização, as instituições financeiras sentiram a necessidade de redobrar a atenção aos seus clientes, pois a cada dia surgem novos tipos de produtos e serviços, bem como novas tecnologias.

Nesse sentido, estabelecer estratégias que assegurem a fidelização e a lealdade dos clientes se faz cada vez mais importante.

De acordo com Rocha e Christensen (1999) o mercado busca um profissional com novo perfil e que seja capaz de “ representar sua empresa perante o cliente e coordenar as atividades de apoio, onde representar o cliente, significa estar no lugar dele.

Segundo o manual de atendimento divulgado pelo Banrisul (S/D), é preciso uma comunicação assertiva, onde deve-se ter um tom de voz, postura e vocabulário adequado com o tipo de cliente que se está tratando , deve-se ter objetividade, clareza e principalmente comprometimento, não só nas palavras mas na ação.

Escutar é importante por dois motivos:

- permite que as pessoas desabafem;
- possibilita descobrirmos seu real problema, pois as pessoas contratadas nem sempre se comunicam de forma clara, sendo fundamental perguntar até entender completamente o que a pessoa quer dizer.

O profissional que trata com o público, sob hipótese alguma, deve rotular e prejudicar as pessoas, formamos impressões por meio de nossas experiências pessoais, enquanto a percepção adequada leva-nos ao bom relacionamento interpessoal.

Segundo Marizate Furbino (webartigos.com), o pré-julgamento é uma das atitudes mais perniciosas que o ser humano eventualmente possa a ter, pois antecipar-se a um fato fazendo um pré-julgamento pode ser danoso, e muitas vezes traz conseqüências e seqüelas irreversíveis. Segundo a autora, a melhor forma de não fazer o pré-julgamento, é manter sempre um comportamento transparente, que somados com a humildade, empatia e respeito, tem-se um diálogo aberto e franco, desta maneira, todos os fatos se esclarecem, tudo se resolve, retornando então a um clima harmonioso.

Cada interação entre o cliente e o profissional de atendimento é um momento na cadeia de experiências do cliente. Se, ao atendê-lo, o profissional não satisfizer o cliente a contento, provavelmente estará apagando da mente do cliente todas as lembranças de bom relacionamento que ele possa ter recebido até aquele momento. Do contrário, se prestar um bom atendimento ao cliente terá “ganho” o cliente nesta ocasião e nas futuras vendas ou atendimento.

Os clientes são exigentes, contam com uma infinidade de opções de serviços similares, logo, se o prestador de serviço não atender seus desejos nem suas necessidades, se não houver

uma interação de modo que supra ou supere as suas expectativas, fecharão negócio com a concorrência.

Segundo Zemke & Anderson (2003), os clientes avaliam a qualidade do atendimento baseado em cinco fatores:

1 – confiabilidade - É a capacidade de cumprir, de modo confiável e exato o que foi prometido.

2 – empatia - É o grau de cuidado e atenção individual que você demonstra aos clientes.

3 – segurança - É o conhecimento de causa, saber o que está falando, mostrando ao cliente a sua capacidade e transmitir sinceridade, competência e confiança.

4 – aparência - Das instalações, dos equipamentos e dos atendentes e demais colaboradores da empresa.

5 – resposta - É a boa vontade manifestada em ajudar prontamente os clientes.

Para Nickels e Wood (1999), no que tange ao atendimento ao cliente, deve-se “antes de mais nada, seja orientado para o cliente”. Como a produção e o consumo dos serviços são indissociáveis, a forma como a empresa trata os seus clientes é parte integral do produto.

Zemke & Anderson(2003), preconizam:

- faça com que o cliente sinta que você o ouve;
- faça com que o cliente sinta que você o compreende;
- faça com que o cliente sinta que você o respeita;
- faça com que o cliente sinta que você está ajudando.

Toda a empresa mantém a orientação para o bom desempenho dos serviços e para a cordialidade no trato com os clientes, mas não há garantia de que ocorra um desempenho dos serviços da maneira desejada. Os padrões devem ser sustentados por recursos apropriados (pessoas, sistemas e tecnologia) e devem também ter apoio para que sejam eficazes.

Os funcionários devem ser treinados, motivados, avaliados e recompensados com base em seu desempenho. O que na literatura chama-se cliente interno, para Zeithaml e Bitner (2003), são os funcionários e departamentos que interagem diretamente com o cliente externo, vendem, dão conselhos, mantêm ou solucionam problemas. Quando os clientes internos não desempenham de forma adequada seu papel, ou quando não fornecem a informação correta ou

não seguem as instruções ou o padrão da empresa, o cliente externo, raramente obtém o valor desejado pelo serviço.

O cliente interno é o agente que desempenha uma parte no fornecimento do serviço, em muitos casos, o funcionário de contato é o serviço. Mesmo que o funcionário de linha de frente não execute o serviço integralmente, ele ainda é a personificação da empresa aos olhos do cliente. E se por acaso algo no atendimento ao cliente não der certo, identificar onde ocorreu a falha, sendo imediatamente iniciado o processo de recuperação: peça desculpas, não importando de quem seja a culpa, ouça o cliente e demonstra empatia e por fim resolva o problema com rapidez e correção.

## 2.4 SATISFAÇÃO AO CLIENTE

Kotler (1998), a satisfação é o resultado do sentimento de ter sido bem atendido pelo produto ou serviço que vai além de suas expectativas, pois se o cliente estiver apenas satisfeito, o mesmo estará disposto a mudar para o concorrente se surgir oferta melhor, os plenamente satisfeitos são menos dispostos a mudar.

A alta satisfação ou o encanto, cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor.

Por outro lado, se o retorno oferecido pelo serviço prestado for menor que o esperado, ele o cliente, estará insatisfeito. Se as empresas criam expectativas elevadas, ou não as conseguem cumprir cria-se um cliente insatisfeito, que irá procurar a concorrência.

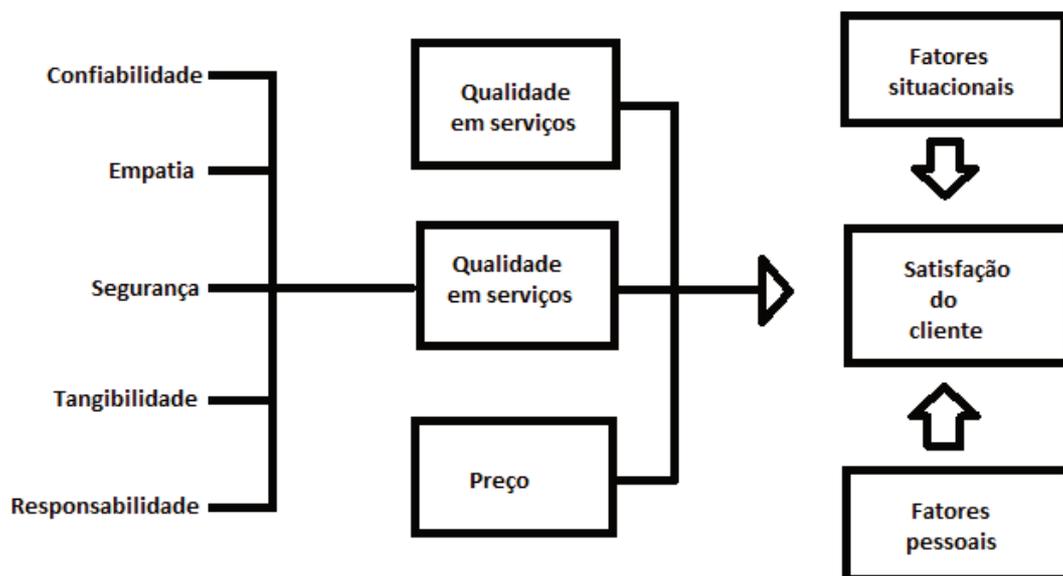
Já para Lás Casas (1997) as empresas adotaram a prática de satisfazer seus clientes devido a concorrência acirrada encontrada em certos mercados.

De acordo com Moutella (2004) conquistar novos clientes é bem mais caro para a empresa do que manter os mesmos fiéis ao produto e à marca, um cliente insatisfeito irá procurar a concorrência, e pior, fará propaganda negativa pelo mau serviço recebido anteriormente. Sem contar que hoje temos o código de defesa do consumidor que garante que aquilo que antes o fornecedor encarava como uma concessão ou um favor, torna-se um direito do consumidor.

Para satisfazer ou para compreender o que o cliente busca em um determinado produto ou serviço, se faz necessário conhecer o cliente, o produto que se está ofertando, conhecer o concorrente. A satisfação pode vir do ato a compra (transação) ou de toda a experiência de compra: uso do produto/ serviço e da satisfação com a empresa fornecedora do serviço/produto. Cliente satisfeito, apresenta menor sensibilidade ao preço, diminui a sua

busca por ofertas da concorrência. A satisfação pode ser obtida em uma única transação bancária, mas a fidelidade só se conquista a longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recuse a oferta da concorrência, já um cliente fiel, pensará duas vezes.

Para Zeithaml e Bitner (2003), satisfação e qualidade em serviços, muitas vezes usados como sinônimos, os dois conceitos são fundamentalmente diferentes. Apesar de terem algumas coisas em comum, **satisfação** é vista como um conceito mais amplo, ao passo que a determinação da **qualidade em serviços**, concentra-se especificamente nas dimensões do serviço. A qualidade percebida é um componente de satisfação dos clientes.

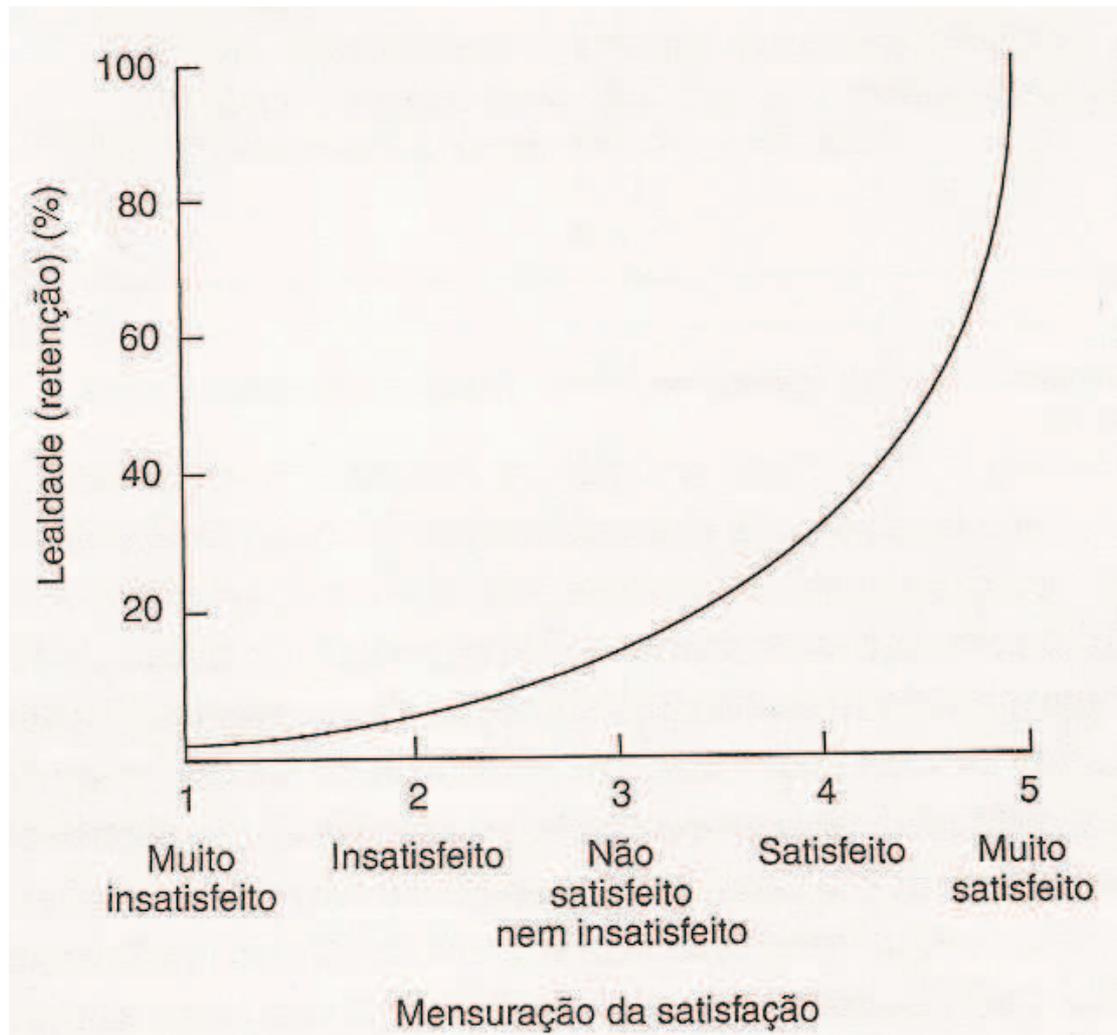


**Figura 05 – Satisfação x Qualidade em serviços**

Fonte: Zeithaml e Bitner, Marketing de serviços (2003) pg 88.

A figura 05, demonstra que a satisfação será influenciada pela percepção de qualidade e igualmente refletida na contrapartida de fatores emocionais, de como o cliente está de humor no momento de testar determinado serviço (bom ou mau humor) influenciará na sua tomada de decisão, bem como os fatores situacionais, tais como: um cliente com pressa avaliaria negativamente uma fila de banco ao invés de um cliente aposentado que não está atrasado para outra atividade, entre estes dois clientes a percepção de satisfação literalmente discrepantes.

Por fim a percepção de ter pago preço justo ou ter obtido ganho financeiro, aumenta a satisfação do cliente.



**Figura 06 - Mensuração da satisfação**

Fonte: Zeithaml e Bitner , pg. 92.

A figura 06 evidencia a relação entre a satisfação e a fidelidade dos clientes em se tratando de empresas competitivas. Essa relação é particularmente forte, quando os clientes estão muito satisfeitos.

## 2.5 A PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

Segundo Nickels e Wood (1999), os consumidores são mais sensíveis ao preço quando eles sabem que podem escolher entre muitos produtos para satisfazer suas necessidades. No entanto, quando não podem encontrar um substituto com facilidade, eles não são tão sensíveis ao preço do produto. Também são menos sensíveis aos preços quando consideram determinados produtos ou serviços necessários e ou imprescindíveis.

“Clientes atuais e potenciais são os verdadeiros objetivos do preço. Não importa quais são os seus custos, a capacidade de vender a um determinado preço, depende do desejo de um consumidor pagá-lo. Assim, as decisões de preço devem se iniciar com o cliente”.

Para Zeithaml e Bitner (2003), os preços em serviços não são visíveis, especialmente os financeiros, os clientes só conhecem os índices de retorno, não os custos pagos sob a forma de tarifas ou taxas.

Alguns consumidores tendem a utilizar o preço como um indicador dos custos e da qualidade dos serviços (o preço é simultaneamente uma variável de atração ou afastamento).

Os indícios de qualidade apresentam-se em diferentes formas, tais como: nome de marcas famosas, reputação da empresa, propaganda, instalações remetem a crença de preço como sinônimo de qualidade.

Por outro lado, quando a qualidade é difícil de detectar ou varia muito em uma categoria de serviços, na dúvida, o preço é um grande indicador. Diante disso, os preços devem ser determinados cuidadosamente. Além de cobrir os custos ou contrapor-se aos concorrentes, os preços devem transmitir o sinal apropriado de qualidade.

Preço muito baixo, pode levar a uma análise precipitada na qualidade do serviço, já o preço muito alto pode criar elevado grau de expectativas que podem não se concretizarem. Deve também, levar em consideração outras variáveis que influenciam os clientes na escolha de determinado produto ou serviço em detrimento a concorrência, que são os **Custos não Monetários**, sendo muitas vezes mais importantes que os custos monetários, que são:

- custo de tempo: O tempo de espera, ou o tempo que o cliente interage com o prestador de serviço. Além de estar pagando pelo serviço, está despendendo tempo, que a cada dia é mais valioso;

- custo de pesquisa: è o esforço investido para procurar, identificar e selecionar o serviço desejado. Muitas vezes, demanda tempo e em escolhas indesejadas, ou onde o preço cobrado não era o esperado ou a qualidade não foi alcançada;

- custos psíquico: Todas as mudanças, mesmo as positivas, tem um custo psíquico que os clientes calculam ao comprar um produto ou serviço, o temor de não ficar satisfeito, não entender, não saber utilizar, vide exemplo do sistema bancário (início da automação bancária) clientes ficavam desconfortáveis ao utilizá-los apesar da facilidade e comodidade, o refutavam pelo medo de não saber utilizá-lo.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo irá apresentar a forma de coleta e o tratamento dado com as informações tabuladas através do questionário realizado.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo de caso, foi a estratégia escolhida para a condução do presente trabalho, foram analisados os clientes do Banrisul da Agência do Vale em Cachoeirinha, análises e reflexões estão presentes durante os vários estágios da pesquisa.

Segundo Yin (2001) “estudo de caso é a estratégia mais apropriada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos ou quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto de vida real”

As análises foram feitas mediante pesquisa descritiva, que segundo Collins e Hussey (2006), tem-se por objetivo descrever o comportamento de fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

Para Gil (1991) “as pesquisas deste tipo tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis, uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizada de dados.”

Dentre as pesquisas descritivas, salientam-se as que tem por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade, opiniões, crenças, etc...

Para Moraes e Montalvão (1998), nas pesquisas descritivas, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade. “Interessa-se em descobrir e observar fenômenos – procura descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, sendo que os dados obtidos – qualitativos ou quantitativos – devem ser analisados e interpretados.”

#### 3.2 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA

O modelo de gestão aplicado atualmente pelo Banrisul, segrega clientes com potencial de negócios em carteiras, onde são gerenciados por operadores de negócios – clientes pessoas físicas – e gerente de negócios em se tratando de clientes pessoa jurídica.

Estes clientes, em média 500 para cada operador de negócios e 300 para cada gerente de negócios. A Agência do Vale possui 1345 clientes Pessoa Física e 152 clientes Pessoa Jurídica, num total de 1497 clientes. Destes clientes, em torno de 68% são funcionários públicos federais, estaduais ou municipais, e aposentados e pensionistas do Inss.

No caso da agência do Vale em Cachoeirinha, por ser uma agência nova, que completou um ano em 2011, ainda não foi contemplada com gerente de negócios e nem com operador de negócios, funções estas, exercidas cumulativamente pelos Gerentes Geral e Adjunto.

Devido a exiguidade de tempo não foi possível aplicar o questionário com todos os funcionários públicos clientes da agência do Vale, sendo assim, foi escolhido uma amostra do tipo não probabilística em um total de 40 clientes, o critério adotado foi aleatório, a medida que os clientes vinham a agência, era solicitado a gentileza de preencherem o questionário.

No que tange ao método de amostragem ou tamanho e forma das unidades de amostra utilizadas para tabulação dos dados para análise, procurou-se atender o propósito de representar de forma mais fiel possível a realidade estudada, sendo a pesquisa realizada entre 25 de agosto de 2011 a 15 de setembro de 2011.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Foi aplicado questionário com o público alvo, isto é, clientes funcionários públicos federais, estaduais e municipais da agência do Vale, em Cachoeirinha, com o objetivo de verificar não somente o grau de satisfação destes clientes com os produtos e serviços ofertados pelo Banrisul, mas a sua percepção do banco em geral, bem como testar a tendência deste segmento importante dos clientes do banco na intenção de migração de sua folha de pagamento e conta para outro banco.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise utilizada neste estudo, foi o método estatístico, através dos programas Excell e SPSS. Sendo as respostas apresentadas por frequência.

“Um método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos” (COLLIS e HUSSEY, 2006).

De acordo com Roesch (1999), se o número de pesquisados for pequeno, costuma-se utilizar uma planilha para a codificação manual de dados. As medidas para cada respondente são codificadas e em seguida, manipuladas de várias maneiras.

O presente trabalho, seguiu esta linha, onde quer se buscar um *feedback* sob o ponto de vista dos clientes, no que hoje o Banrisul, principalmente a unidade de análise, do presente estudo – Agência do Vale – em manter as estratégias adotadas pelo banco direcionadas aos clientes funcionários públicos e aos demais clientes.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Talvez a maior limitação, seja o tamanho da amostra, que dado a exigüidade de tempo, não tenha sido a ideal.

Segundo Gil (1988), o método de coleta de dados por meio de entrevistas possui alguns limitantes. Entre eles: a falta de motivação do entrevistado para responder às perguntas, a compreensão inadequada por parte do entrevistado, o fornecimento de respostas não verdadeiras, a influência pessoal do entrevistador sobre o entrevistado.

Outro fato limitador, foi que, alguns dos entrevistados foram clientes que mantêm um certo relacionamento com o entrevistador que pode ou não impactar nas respostas ao questionário.

Por fim, conforme o mesmo autor, as informações obtidas não são consideradas como absolutamente verdadeiras, mas sim, com probabilidade de o serem.

#### 4 ANÁLISE DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dado as várias regulamentações, as instituições financeiras apresentam produtos e serviços homogêneos, logo o aperfeiçoamento do atendimento ao cliente é o diferencial em relação aos concorrentes.

Para Kotler (1994), as empresas vivem em um ambiente mutante, por isso deve haver um constante monitoramento e formulação de respostas adequadas a estas variáveis as quais irão favorecer ou inibir os negócios da empresa.

Já Montana (1998), ressalta que os fatores externos são dinâmicos e mudam constantemente, devendo a empresa responder imediatamente a eles, ao custo de sua própria sobrevivência.

A padronização dos produtos e serviços bancários é também compensado, no intuito de mostrar algo novo, os bancos buscam novas tecnologias, decoração apropriada para idosos, pessoas portadoras de necessidades especiais, clientes com auto poder aquisitivo, estacionamento se não próprio, franquizados, caixas preferenciais, serviços 24 horas, internet banking, conveniados, etc..

As tarifas que eram de livre cobrança pelos bancos foram regulamentadas pelo BACEN em 2008 (Resolução 3518/2007).

A regulamentação atualmente em vigor (Resolução 3919 de 2010) classifica em quatro modalidades os tipos de serviços prestados pelos bancos e instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil:

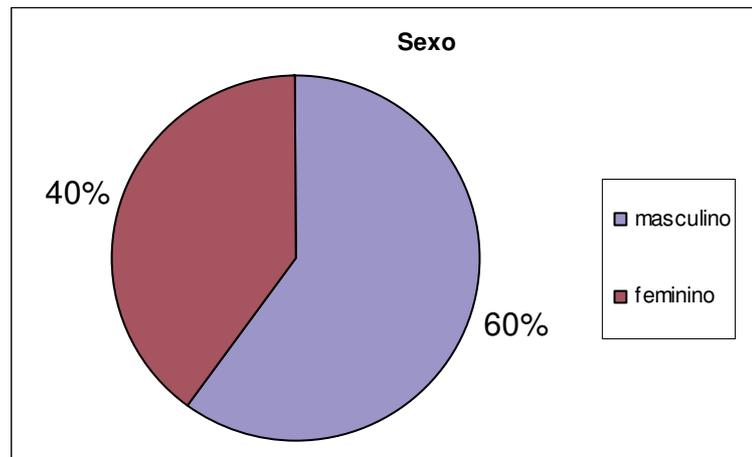
- a) serviços essenciais ( aqueles que não podem ser cobrados);
- b) serviços Prioritários (são os serviços relacionados as contas de depósito, operações de crédito ,definidos pelo Banco Central do Brasil, que estabelece a padronização de nomes e siglas;
- c) serviços especiais (serviços que possuem legislação e regulamentação específicas, como crédito rural, imobiliário...)pode-se cobrar tarifas;
- d) serviços Diferenciados (serviços em que se admite a cobrança de tarifas, desde que haja um contrato explicitando as condições de utilização e de pagamento entre cliente e instituição).

\* Maior detalhamento vide anexos

## 4.1 RESULTADOS

Foram obtidos mediante aplicação de questionário com 40 clientes da Agência do Vale do Banrisul em Cachoeirinha.

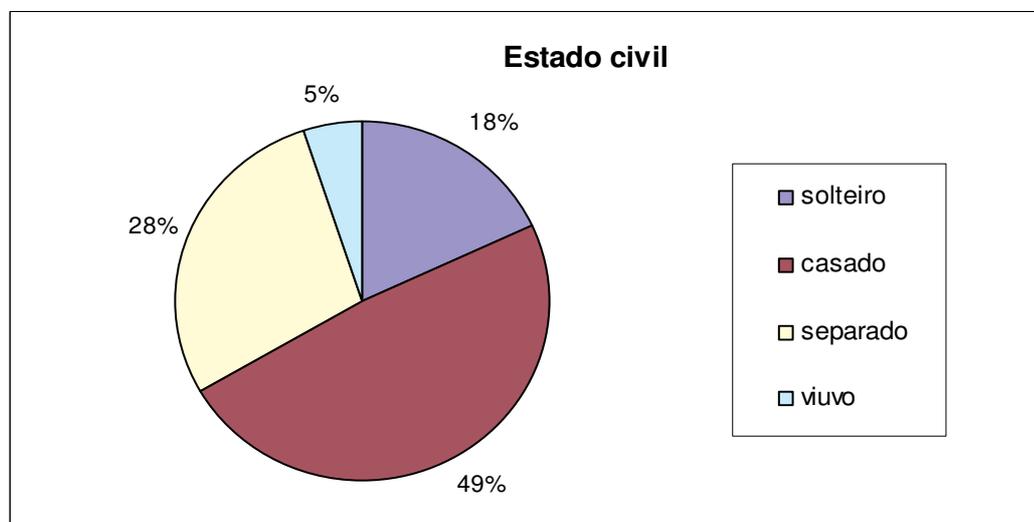
A seguir será apresentado o perfil dos clientes entrevistados e logo após a sua percepção quanto aos serviços prestados pelo banco, seu grau de satisfação e a possível troca de banco e em quais situações tal fato ocorreria.



**Gráfico 01 - Sexo**

Fonte: Coleta de dados.

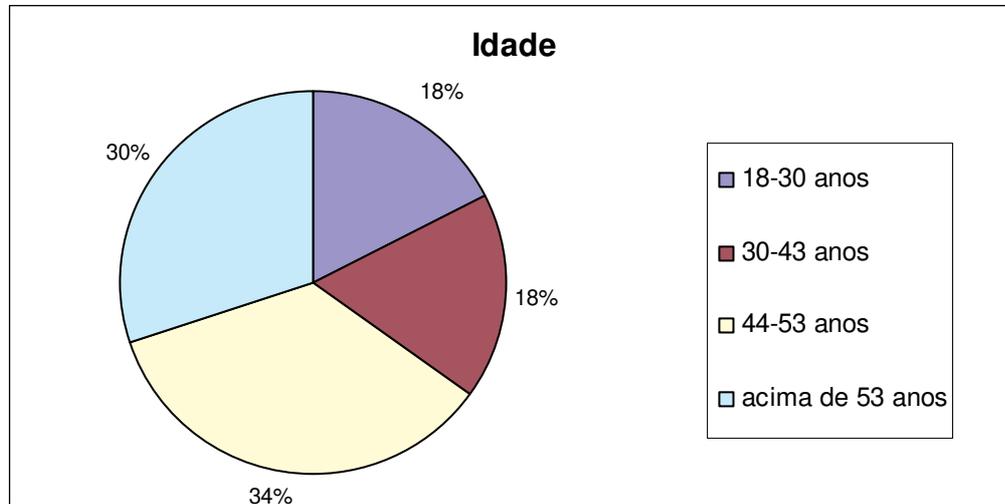
A amostra em relação ao gênero está dividida em 60% dos entrevistados do sexo masculino e 40% do sexo feminino



**Gráfico 02 - Estado Civil**

Fonte: coleta de dados.

Com relação ao estado civil, o gráfico 02 demonstra que a maior parte dos clientes ,49% são casados , 28% são separados,18 % são solteiros e 5% viúvos.

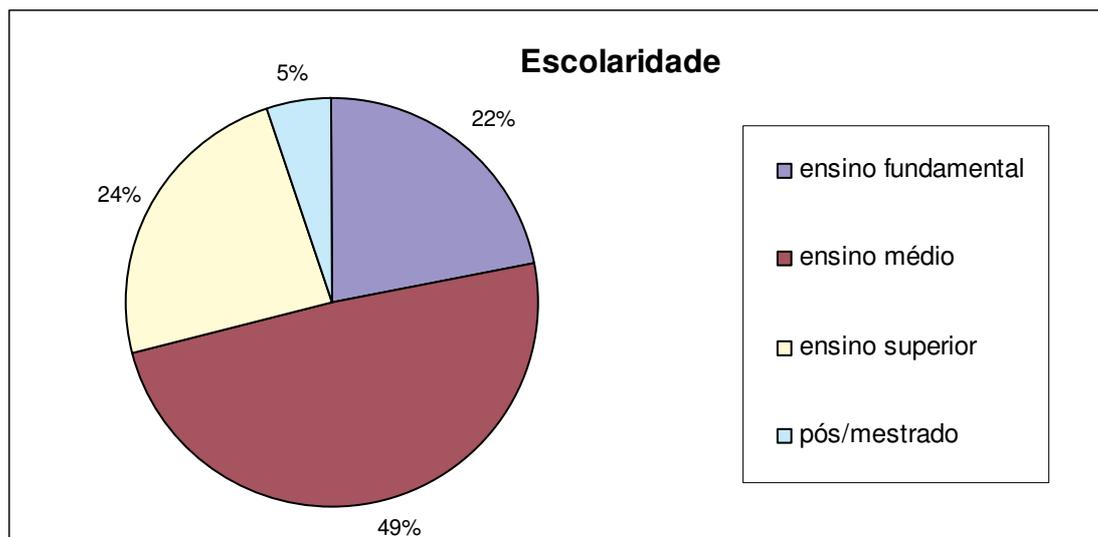


**Gráfico 03 - Idade**

Fonte: Coleta de dados

Fica bastante evidente, pelo gráfico 03 que os clientes do Banrisul, encontram-se em uma faixa etária acima dos 40 anos. Sendo 34% entre 44 à 53 e 30% acima dos 53 anos, 18% ficando na faixa dos 18 à 30 anos e 18 % entre 30 à 43 anos de idade.

A amostra vem ao encontro da preocupação do banco com o público jovem que não escolhe o Banrisul como seu banco para abertura de conta. Para buscar este público que o banco lançou a conta universitária com isenção de tarifa por um ano e as contas jovem e mesada eletrônica para familiarizar o público jovem, futuros clientes do banco.

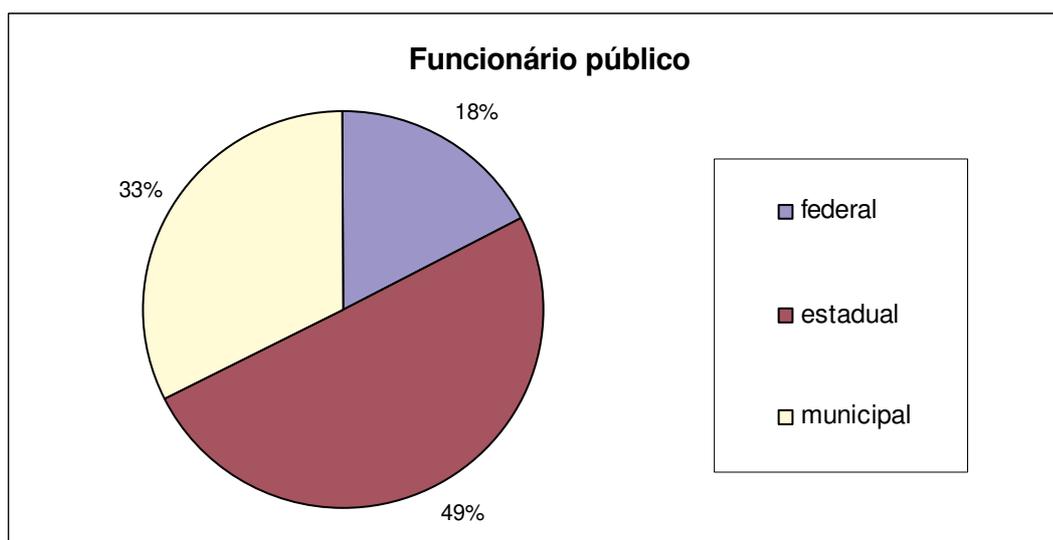


**Gráfico 04 - Escolaridade**

Fonte: coleta de dados.

Com relação ao grau de instrução e por se tratar de um público de mais idade, a amostra revela que prevalecia o ensino médio como o máximo que se estudava eram poucas as pessoas com nível superior.

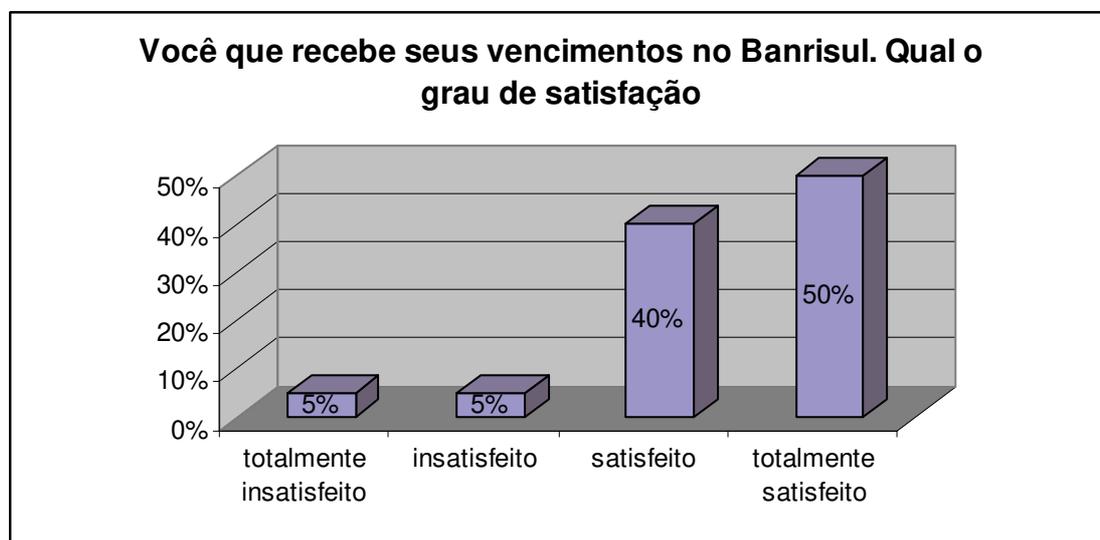
Temos conforme o gráfico 04, 49% dos respondentes com ensino médio, 24% com ensino superior, 22% com ensino fundamental e apenas 5% dos respondentes com pós ou mestrado.



**Gráfico 05 - Você é funcionário público**

Fonte: Coleta de dados

Dos respondentes, conforme gráfico 05, 49% dos entrevistados são funcionários públicos estaduais, 33% municipais e 18% federais.



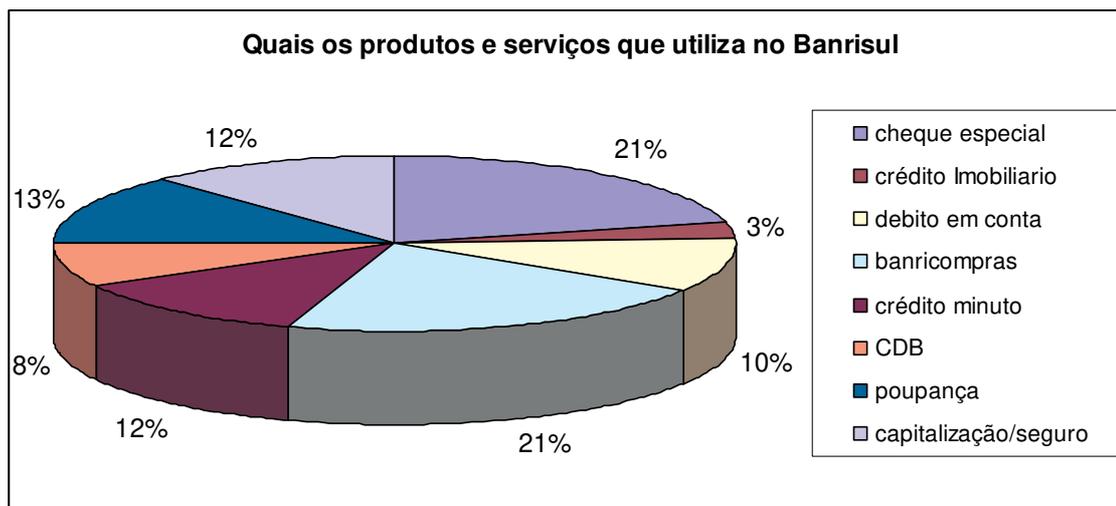
**Gráfico 06 - Grau de satisfação no Banrisul**

Fonte: Coleta de dados

Considerando os respondentes satisfeito e totalmente satisfeitos, chegamos a um percentual de 90%, sendo 40% satisfeito e 50% totalmente satisfeitos.

Este percentual elevado pode ser atribuído ao fato de ser uma agência nova, com espaço físico adequado e fora dos padrões das agências do Banrisul, com mobiliário novo, funcionários treinados para atendimento ao público. Outro ponto também que trata-se de uma agência próxima as suas residências, conforme consultado nos relatórios da agência do Vale do Banrisul. Outro fato também que pesa na satisfação dos clientes é que a gerência é de fácil acesso, onde os clientes tem um contato mais pessoal na demanda de seus questionamentos.

Se por um lado o grau de satisfação dos clientes foi elevado, conforme o gráfico 06, preocupa, apesar de pequeno o percentual de 05% de clientes insatisfeitos e de 5% dos totalmente insatisfeitos, talvez esta insatisfação deva ser por fatores que iremos analisar nos gráficos a seguir, melhores equipamentos, a fila de espera ao caixa.



**Gráfico 07- Produtos e serviços que utiliza**

Fonte: Coleta de dados

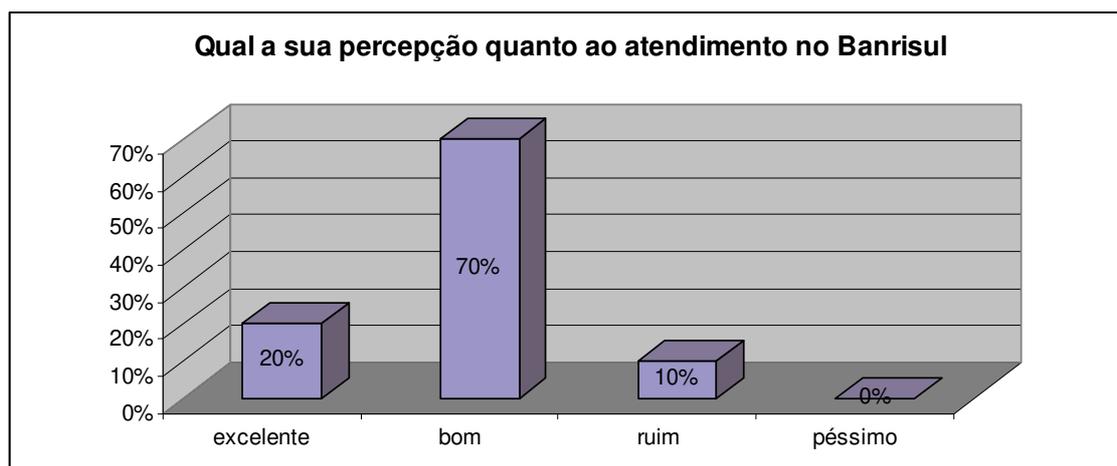
Conforme o gráfico 07, o cheque especial e o Banricompras são os produtos mais utilizados pelos respondentes, com 21 % cada um. O que chama atenção é o crescimento do produto Banricompras que só possui similar na concorrência com o Hipercard, do Itaú que não possui tarifa nem anuidade e é aceito em maior parte dos estabelecimentos comerciais, para compra a vista ou parcelada.

Logo após, com 13% vem a poupança, que ainda é a mais tradicional das aplicações financeiras dos clientes do Banrisul, até pela idade de maior percentual dos clientes do banco, conforme analisado no gráfico 03. Em seguida vem o crédito 1 minuto e a capitalização e ou seguro com 12% de utilização, conforme os clientes que responderam o questionário. O crédito 1 minuto é uma linha de crédito rotativo pré-aprovado e de fácil acesso, nos caixas eletrônicos, Banrifone e internet. Em capitalização e seguro, o banco vem crescendo, não tanto como a concorrência, segundo boletins internos do banco, talvez pela forte propaganda da concorrência nestes produtos ou também pela diversificação dos mesmos em outros bancos, sendo que no Banrisul, a capitalização tem atualmente prazo único de 84 meses, isto é 07 anos, voltando ao gráfico 03 onde o público de maior percentual, possui mais idade, o prazo de resgate do título é considerado longo demais. O que vem ganhando bastante adesão, são os seguros de vida e automóvel com prazos competitivos, mais flexíveis e com custo bastante atrativo.

Como o banco não mais possui companhia de seguros própria, possuía a Companhia União, que foi vendida, tem-se hoje parcerias com a Icatu na capitalização e a Sul América no ramos auto, vida, residencial e ramos elementares. Com 10 % de utilização vem o débito

em conta, onde trás a facilidade de pagamento de contas nas datas convencionadas pelas empresas de energia elétrica, água, telefonia, jornais. etc.

A seguir, com 8% vem o CDB (Certificado de depósitos Bancários) em suas mais diferentes modalidades e por fim temos o crédito imobiliário, com 3% conforme os respondentes na utilização, onde a Caixa Econômica Federal detém a “*know how*”, além do incentivo do governo federal, com o advento “minha casa minha vida”.

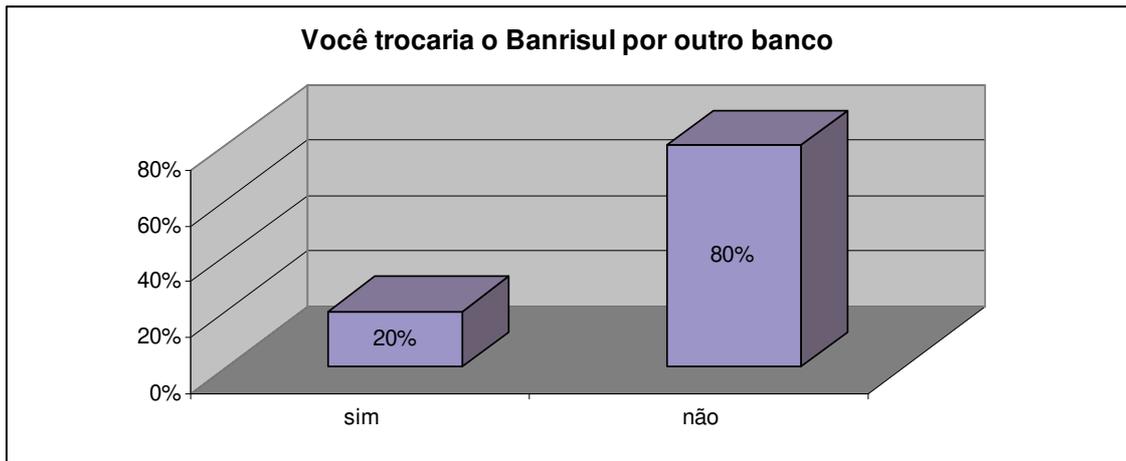


**Gráfico 08 - Atendimento no Banrisul**

Fonte: Coleta de dados

Neste item a amostra reflete o sentimento que norteia a atual diretoria, no sentido de eleger como um dos pilares fundamentais de seu plano estratégico, conforme Boletim interno do banco, o atendimento. No gráfico 08 temos 20% dos clientes que responderam como excelente o atendimento, 70 % consideram bom, 10 % acham o atendimento do Banrisul na agência do Vale ruim e nenhum respondente considerou péssimo o atendimento. Este trabalho elencou no item atendimento ao cliente, que os clientes são exigentes e contam com uma infinidade de produtos similares. Onde se consegue efetuar uma comparação entre o atendimento no Banrisul e nos outros bancos, voltamos ao quesito fila, *lay out* mais ousados, melhores instalações...

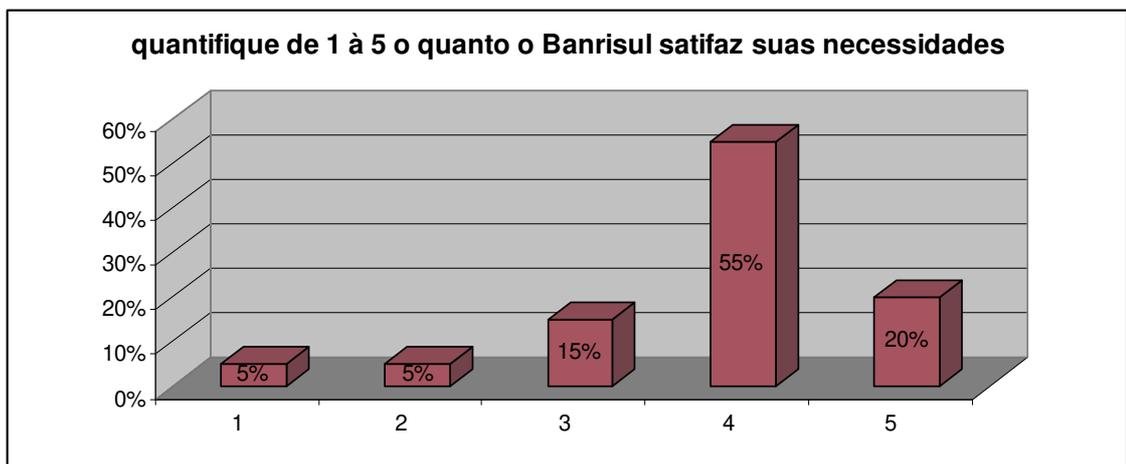
Mas, há de se considerar que não está o Banrisul de todo ruim, tendo em vista não ter havido nenhum respondente que tenha considerado o atendimento péssimo, mas é lógico precisa-se melhorar par se chegar num padrão de excelência em atendimento.



**Gráfico 09 - Você trocaria de banco**

Fonte: Coleta de dados

A análise que se faz do gráfico 09 é que apesar de haver 80% dos clientes funcionários públicos que não pretendem mudar de banco após o fim do monopólio da folha de pagamento no Banrisul, temos 20% que mudariam e os motivos apresentam-se nos gráficos anteriores e nos que estão por vir, tais como menos filas, melhores instalações, limite maior de crédito, taxa de juros melhores. Mesmo sabendo que alguns destes itens na concorrência não são melhores que no Banrisul, *o marketing* institucional da concorrência faz provar o contrário.

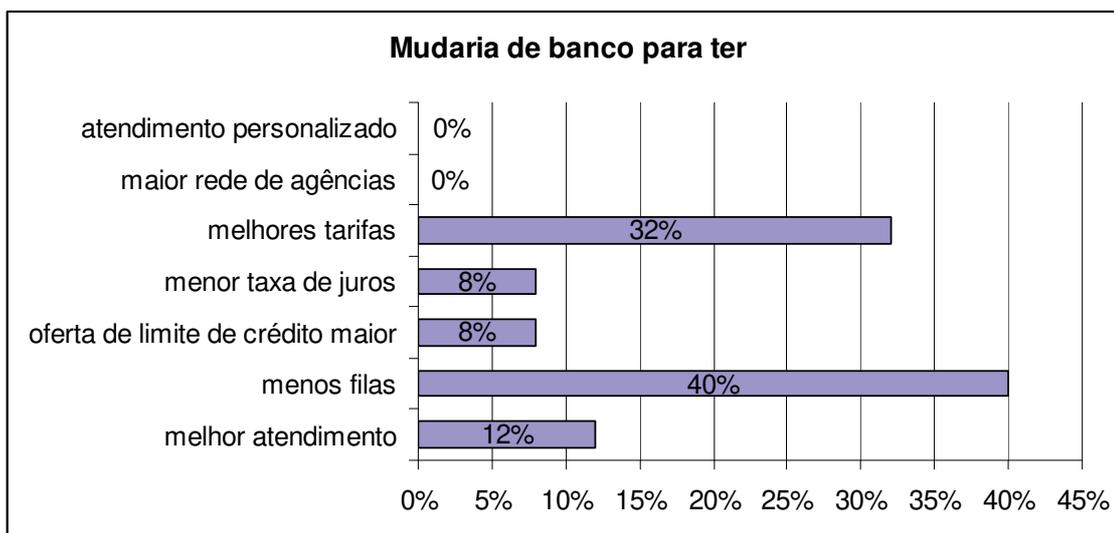


**Gráfico 10 - O Banrisul satisfaz as suas necessidades (1 à 5)**

Fonte: Coleta de dados

Em um primeiro momento, analisando o gráfico 10, chegaríamos a conclusão equivocada que a agência do Vale em Cachoeirinha, encontra-se em posição privilegiada com 55% dos respondentes dando-lhe nota 04 em atendimento, mas se analisarmos neste mesmo trabalho, no item satisfação do cliente, segundo Kloter (1998), se o cliente estiver apenas

satisfeito (nota 04), o mesmo estará disposto a mudar para a concorrência, os plenamente satisfeitos (nota 05) com 20% são os menos dispostos a mudar. Temos ainda 15% dos respondentes que deram nota 03 no item satisfação as suas necessidades e com (nota 01 e 02) 5% dos respondentes.

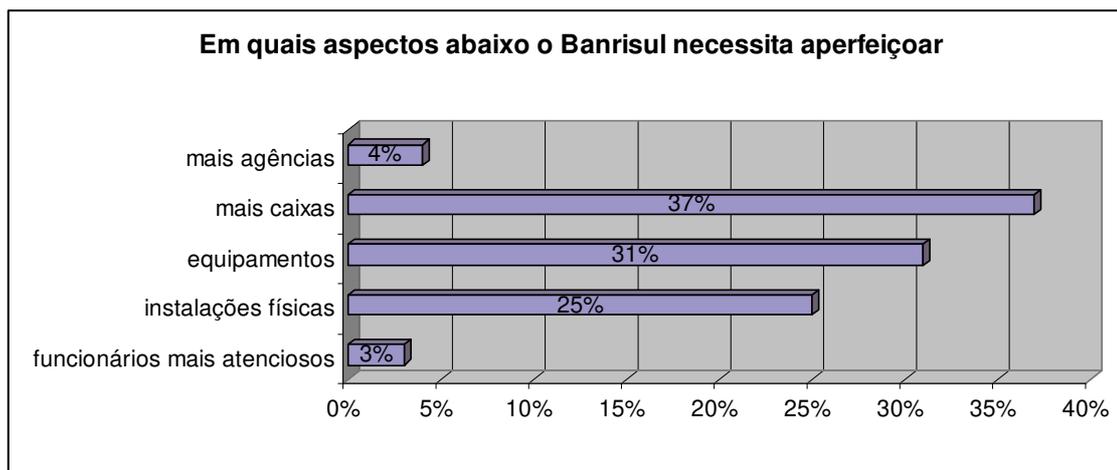


**Gráfico 11 - Mudaria de banco para ter**

**Fonte:** Coleta de dados.

O gráfico 11 apresenta o “nó górdio” do Bannrisul ao longo dos tempos, apesar de todo o investimento em autoatendimento, pagamento via *internet*, onde o banco disponibiliza gratuitamente a leitora, o cartão magnético com chip, o primeiro no segmento banco, inclusive com vários prêmios conquistado pela sua inovação e segurança, uma ampla rede de conveniados para efetuar pagamento além do horário tradicional, inclusive em finais de semana, os clientes ainda preferem o pagamento via caixa, dentro do banco, voltamos ao ponto, idade dos clientes, escolaridade.

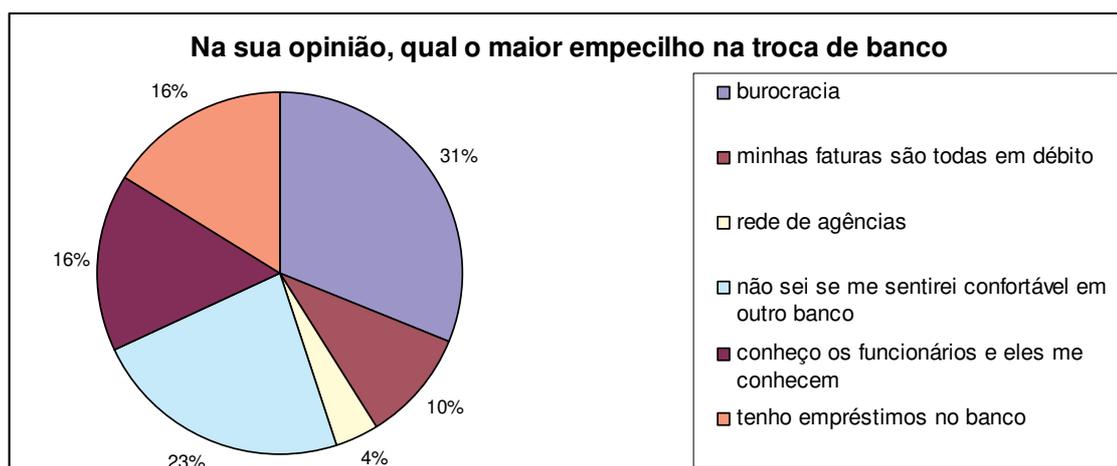
A amostra apresenta que 40% dos entrevistados buscariam na concorrência um banco que lhes ofertasse menos filas, 32 % buscam melhores tarifas, 08% mudariam de banco se lhes oferecessem menor taxa de juros e oferta de limite de crédito maior e 12 % dos clientes mudariam em busca de melhor atendimento.



**Gráfico 12 - O Banrisul necessita melhorar**

Fonte: Coleta de dados.

Se um dos pontos mais representativos negativamente da análise era o problema da fila, não poderia ser diferente que os respondentes solicitassem mais caixas, com 37%, logo mais caixas, menos filas, 31% peticionaram melhores equipamentos, 25% acham que deve-se melhorar as instalações físicas, 4% solicitam mais agências, além das 441 existentes mais os postos de atendimento avançado e *cash* espalhados por posto de combustíveis, supermercados, lojas de conveniência e 3% elegeram no item aperfeiçoamento, funcionários mais atenciosos.



**Gráfico 13 - Maior empecilho para troca de banco**

Fonte: Coleta de dados.

Conforme o gráfico 13 os respondentes acreditam que o maior entrave para troca de banco, com 31% das opiniões, é a burocracia, logo a seguir, com 23% das respostas, é a incerteza do desconforto com outro banco, de novo o fator idade influência nesta decisão,

tendo em vista que a as pessoas vão ficando mais comodistas com o passar do tempo. Empatados com 16% dos respondentes, que alegam como maior dificuldade os empréstimo contraídos junto ao Banrisul e o,10% apregoam como empecilho as suas faturas que estão em débito em conta e 4% elencaram como entrave a rede de agências da concorrência, não ser compatível com as do Banrisul.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor bancário brasileiro vem se tornando cada vez mais competitivo, considerando o poder de barganha dos bancos como um todo. Tal fato torna-se mais impactante quando se trata de um banco público, como o foco do presente estudo. Sendo que ele possui o desafio de competir com os demais bancos privados e ao mesmo tempo cumprir as normas do governo estadual, seu principal acionista, e mantê-lo público e rentável para os investidores e comunidades ao qual o banco é altamente identificado. A Resolução 3424 que permite aos funcionários públicos estaduais, municipais e federais escolherem o banco que irão receber seus pagamentos pode proporcionar vantagens competitivas aos bancos privados os quais possuem melhor liberdade de concessão de crédito, maior flexibilidade em produtos e mais agilidade na tomada de decisões, onde não se necessita de licitações, reuniões de conselho, autorização do governo em implementações de melhorias.

Sendo assim, cabe ao Banrisul buscar informações junto aos seus cliente sobre suas percepções sobre os produtos do banco, sendo este o ponto abordado pelo trabalho ou seja, identificar a percepção dos funcionários públicos sobre os produtos e serviços do banco. Sem dúvida, o banco vem buscando diferenciar-se para manter-se competitivo e nesse processo, o desenvolvimento do seu quadro funcional é fundamental, por isso o banco tem investido em treinamento, especialização e incentivado a graduação e pós graduação de seus funcionários em parcerias com universidades do estado.

Ao assumir a presidência do banco, em março de 2011, o Sr. Túlio Zamin elencou os quatro pilares da nova diretoria: atendimento, ganho de escala, inovação tecnológica e eficiência na gestão. Pontos neofrálgicos que precisam ser atacados como mostrou o presente trabalho na percepção dos clientes da agência do Vale em Cachoeirinha.

Para tanto foram traçados objetivos específicos, que serão abordados na sequência.

Quanto ao objetivo de identificar quem são os correntistas funcionários públicos no Banrisul da Agência do Vale em Cachoeirinha, através de um ineditismo do banco por meio de um trabalho de prospecção antes da inauguração da agência, nos meses de janeiro e fevereiro de 2010, foi um grande diferencial competitivo, pois foram visitados escolas, hospitais, estabelecimentos comerciais, Fórum, Câmara de vereadores a Prefeitura e autarquias estaduais. Destas visitas surgiram os clientes funcionários públicos da agência do Vale em sua maioria professores estaduais ativos e inativos, funcionários da Cia Estadual de Energia Elétrica-CEEE, da Cia Riograndense de Saneamento-Corsan, Deprec, Irga. A agência

possui uma clientela considerável de aposentados e pensionistas do Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS.

Quanto aos funcionários municipais, tem uma pequena participação na carteira de clientes da agência, tendo em vista que a Prefeitura de Cachoeirinha como a maioria da prefeituras, vendeu sua folha de pagamento para o Banco do Brasil. Portanto, os funcionários públicos de Cachoeirinha, é um nicho de mercado a ser explorado a partir de janeiro de 2012, trabalho que já vem sendo formatado em visitas a escolas municipais, sede da Prefeitura na Câmara de Vereadores, onde já antecipou-se, permitindo que os novos funcionários possam escolher o banco para recebimento de seu salário.

Os principais produtos e serviços ofertados pelo Banrisul específico aos funcionários públicos. São *mix* de produtos de crédito com taxas diferenciadas, tais como cheque especial, crédito 1 minuto, cartão de crédito consignado com condições diferenciadas de pagamento e vencimento das faturas. Crédito imobiliário com taxa menor que a concorrência, prazo maior e com financiamento em 100 % do imóvel.

E com exclusividade, os funcionários públicos são detentores no Banrisul, de um pacote de tarifa diferenciado chegando até a isenção total da mensalidade.

Na comparação com os concorrentes os produtos ofertados são bastante competitivos, inclusive com o produto exclusivo e de grande aceitação, o Banricompras que não possui anuidade nem tarifa, aceito em uma infinidade de estabelecimentos comerciais podendo o pagamento ser a vista ou pré-datado.

Finalmente percebeu-se que os clientes possuem uma imagem positiva do banco, sendo que o resultado das entrevistas, demonstra que os clientes consideram de bom a ótimo o atendimento na agência do Vale do Banrisul e 50% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos com a agência, logo com o banco e 40% estão satisfeitos.

Sendo assim, pode-se relatar que se o banco aperfeiçoar seus pontos positivos e se preocupar em melhor atender o cliente possui a possibilidade de fidelizá-los, pois quanto maior é a satisfação do cliente, maior será sua lealdade. Considerando que o Banrisul, historicamente possui taxas de juros mais baixas em relação a concorrência, tarifas segmentadas para cada tipo de público e ser o propulsor de investimentos no estado a busca continua para reter e aprofundar o relacionamento com os clientes é uma tarefa diária, pois nem sempre o valor da relação que se tem com o cliente é expresso na moeda dinheiro, logo, o atendimento torna-se de valor inestimável.

**BIBLIOGRAFIA**

ANDRADE, M.M. *Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: Noções Práticas*, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BANCO Central do Brasil - [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br) , página visitada em 15/06/2011, 21/07/2011, 12/08/2011, 31/08/2011, 04/09/2011, 07/09/2011 e 20/09/2011.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FORTUNA, Eduardo. *Mercado Financeiro*. 15 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LÁS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing Conceitos, exercícios, casos*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze Nazib. *Pesquisa de Marketing*. 2ª Ee. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Anamaria; MONTALVÃO, Claudia. *Ergonomia, Conceitos e Aplicações*. 2 ed. Rio de Janeiro: AB, 1998.

MOURA, Luciano Raizer. *Qualidade Simplesmente Total: Uma abordagem simples e prática da gestão pela qualidade*. 3 ed.. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOUTELLA, Cristina. *Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo*. Disponível em: HTTP: // [www.gerenciadordevendas.com.br/gerenciador/artigo010htm](http://www.gerenciadordevendas.com.br/gerenciador/artigo010htm) acessado em 30/08/2008.

MACKENNA, Regis. *Marketing de relacionamentos*, 3ª ed – Rio de Janeiro: Campos 1999.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. *Marketing: Relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência*. 18ª Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHARDSON, Robert Jorry et al. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN Carl. *Marketing. Teoria e Prática no Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S.M.A. *Projetos de estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas e projetos*. São Paulo: Atlas, 1999.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento*. 3ª ed. São Paulo: Atlas 1992.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo . *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEMKE, Ron; ANDERSON Kristin. *Atendimento nota 10*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

#### **Sites Consultados:**

[www.forbes.com/global/2000](http://www.forbes.com/global/2000) Acessado em 28/07/2011.

[www.febraban-stor.org.br](http://www.febraban-stor.org.br) acessado em 30/07/2011, 15/08/2011, 07/09/2011.

[www.fee.tche.br](http://www.fee.tche.br) Página visitada em 07/08/2011 e 12/09/2011.

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) - Acessada em 29/08/2011 e 04/09/2011.

Prefeitura Municipal de Cachoeirinha [www.cachoeirinha.rs.gov.br](http://www.cachoeirinha.rs.gov.br) página visitada em 04/09/2011.

web artigos – [www.webartigos.com](http://www.webartigos.com) Página visitada em 07/09/2011.

**Bancos:** Banrisul, Bradesco, Banco do Brasil, CEF, HSBC, Santander.

**ANEXO 01****Questionário para Clientes Funcionários Públicos**

Solicitamos a gentileza de responder a este questionário, que faz parte da monografia de Gestão Bancária, da Unisinos.

**Não é necessário identificar-se, as informações são sigilosas e de caráter acadêmico:**

**SEXO**

MASCULINO                       FEMININO

**IDADE**

18 – 30 ANOS       31 - 43 ANOS       44 – 53 ANOS       ACIMA DE 53 ANOS

**FUNCIONÁRIO PÚBLICO**

FEDERAL                               ESTADUAL                       MUNICIPAL

**1 – Você que recebe seus vencimentos no Banrisul, qual o grau de satisfação:**

Totalmente Insatisfeito     Insatisfeito     Satisfeito     Totalmente Satisfeito

**2- Quais os produtos e serviços que utiliza no Banrisul?**

- Só recebo e transiro p/ outro banco  
 Todos os produtos do banco  
 Cheque Especial  
 Crédito Imobiliário  
 Débito em Conta  
 Banricompras  
 Crédito 1 minuto  
 Outros Qual : \_\_\_\_\_

**3 - Qual a sua percepção quanto ao atendimento no Banrisul?**

EXCELENTE     BOM     RUIM     PÉSSIMO

**4 - Você trocaria o Banrisul por outro banco?**

SIM     NÃO

**5 - O Banrisul satisfaz as suas necessidades, dê uma nota de 1 a 5 (Sendo 1 muito abaixo de sua expectativa e 5 satisfação total de suas expectativas.**

NOTA (    )

**6 - Você mudaria de banco para ter:**

- melhor atendimento
- menos filas
- oferta de limite de crédito maior
- menor taxa de juros
- melhores tarifas
- maior rede de agências
- atendimento personalizado

**7- O Banrisul precisa aperfeiçoar:****ESCOLHA 03 OPÇÕES**

- Funcionários mais atenciosos       Equipamentos       Mais Caixas
- Instalações físicas                       Mais agências

**8- O maior empecilho para troca de banco é:**

- Conheço os funcionários do banco e eles me conhecem
- Burocracia
- Minhas faturas são todas em débito em conta
- Tenho empréstimos no banco
- Não sei se me sentirei confortável com outro banco
- Rede de agências

## ANEXO 02

### RESOLUCAO 3.518

Disciplina a cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão extraordinária realizada em 6 de dezembro de 2007, com base no art. 4º, inciso IX, da referida lei,

#### R E S O L V E U:

Art. 1º A cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil deve estar prevista no contrato firmado entre a instituição e o cliente ou ter sido o respectivo serviço previamente autorizado ou solicitado pelo cliente ou pelo usuário.

Parágrafo único. Para efeito desta resolução:

I - considera-se cliente a pessoa que possui vínculo negocial não esporádico com a instituição, decorrente de contrato de depósitos, de operação de crédito ou de arrendamento mercantil, de prestação de serviços ou de aplicação financeira;

II - os serviços prestados a pessoas físicas são classificados como essenciais, prioritários, especiais e diferenciados;

III - não se caracteriza como tarifa o ressarcimento de despesas decorrentes de prestação de serviços por terceiros, podendo seu valor ser cobrado desde que devidamente explicitado no contrato de operação de crédito ou de arrendamento mercantil.

Art. 2º É vedada às instituições de que trata o art. 1º a cobrança de tarifas pela prestação de serviços bancários essenciais a pessoas físicas, assim considerados aqueles relativos a:

I - conta corrente de depósitos à vista:

- a) fornecimento de cartão com função débito;
- b) fornecimento de dez folhas de cheques por mês, desde que o correntista reúna os requisitos necessários à utilização de cheques, de acordo com a regulamentação em vigor e as condições pactuadas;
- c) fornecimento de segunda via do cartão referido na alínea "a", exceto nos casos de pedidos de reposição formulados pelo correntista decorrentes de perda, roubo, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente;
- d) realização de até quatro saques, por mês, em guichê de caixa, inclusive por meio de cheque ou de cheque avulso, ou em terminal de auto-atendimento;
- e) fornecimento de até dois extratos contendo a movimentação do mês por meio de terminal de auto-atendimento;
- f) realização de consultas mediante utilização da internet;
- g) realização de duas transferências de recursos entre contas na própria instituição, por mês, em guichê de caixa, em terminal de auto-atendimento e/ou pela internet;
- h) compensação de cheques;
- i) fornecimento do extrato de que trata o art. 12;

II - conta de depósitos de poupança:

- a) fornecimento de cartão com função movimentação;
- b) fornecimento de segunda via do cartão referido na alínea "a", exceto nos casos de pedidos de reposição formulados pelo correntista, decorrentes de perda, roubo, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente;
- c) realização de até dois saques, por mês, em guichê de caixa ou em terminal de auto-atendimento;
- d) realização de até duas transferências para conta de depósitos de mesma titularidade;
- e) fornecimento de até dois extratos contendo a movimentação do mês;
- f) realização de consultas mediante utilização da internet;
- g) fornecimento do extrato de que trata o art. 12.

§ 1º É vedada a cobrança de tarifas em contas à ordem do poder judiciário e para a manutenção de depósitos em consignação de pagamento de que trata a Lei nº 8.951, de 13 de dezembro de 1994.

§ 2º Com relação ao disposto no caput, inciso I, alínea "b", é facultado à instituição financeira suspender o fornecimento de novos cheques quando:

- I - vinte ou mais folhas de cheque, já fornecidas ao correntista, ainda não tiverem sido liquidadas; ou

II - não tiverem sido liquidadas 50% (cinquenta por cento), no mínimo, das folhas de cheque fornecidas ao correntista nos três últimos meses.

Art. 3º Os serviços prioritários para pessoas físicas, assim considerados aqueles relacionados às contas de depósito, transferências de recursos, operações de crédito e cadastro, serão definidos pelo Banco Central do Brasil, que estabelecerá a padronização de nomes e canais de entrega, a identificação por siglas e a descrição dos respectivos fatos geradores.

Parágrafo único. A cobrança de tarifas de pessoas físicas pela prestação, no País, de serviços prioritários fica limitada às hipóteses previstas no caput.

Art. 4º O disposto nos arts. 2º, 3º e 6º não se aplica à prestação de serviços especiais, assim considerados aqueles referentes ao crédito rural, ao mercado de câmbio, ao repasse de recursos, ao sistema financeiro da habitação, ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), ao Fundo PIS/PASEP, ao penhor civil previsto no Decreto nº 6.132, de 22 de junho de 2007, às contas especiais de que trata a Resolução nº 3.211, de 30 de junho de 2004, às contas de registro e controle disciplinadas pela Resolução nº 3.402, de 6 de setembro de 2006, alterada pela Resolução nº 3.424, de 21 de dezembro de 2006, bem como às operações de microcrédito de que trata a Resolução nº 3.422, de 30 de novembro de 2006, entre outros, devendo ser observadas as disposições específicas contidas nas respectivas legislação e regulamentação.

Art. 5º Admite-se a cobrança de remuneração pela prestação de serviços diferenciados a pessoas físicas, desde que explicitadas ao cliente ou usuário as condições de utilização e de pagamento, assim considerados aqueles relativos a:

- I - abono de assinatura;
- II - aditamento de contratos;
- III - administração de fundos de investimento;
- IV - aluguel de cofre;
- V - avaliação, reavaliação e substituição de bens recebidos em garantia;
- VI - cartão de crédito;
- VII - certificado digital;
- VIII - coleta e entrega em domicílio ou outro local;
- IX - cópia ou segunda via de comprovantes e documentos;
- X - corretagem;
- XI - custódia;
- XII - extrato diferenciado mensal contendo informações adicionais àquelas relativas a contas-correntes de depósitos à vista e a contas de depósitos de poupança;
- XIII - fornecimento de atestados, certificados e declarações;
- XIV - leilões agrícolas;
- XV - aviso automático de movimentação de conta.

Art. 6º É obrigatória a oferta a pessoas físicas de pacote padronizado de serviços prioritários, cujos itens componentes e quantidade de eventos serão determinados pelo Banco Central do Brasil.

§ 1º O valor cobrado pelo pacote padronizado de serviços mencionado no caput não pode exceder o somatório do valor das tarifas individuais que o compõem, considerada a tarifa correspondente ao canal de entrega de menor valor.

§ 2º Para efeito do cálculo de que trata o § 1º:

I - deve ser computado o valor proporcional mensal da tarifa relativa a serviço cuja cobrança não seja mensal;

II - devem ser desconsiderados os valores das tarifas cuja cobrança seja realizada uma única vez.

§ 3º É facultado o oferecimento de pacote de serviços distintos contendo outros serviços, inclusive serviços essenciais, prioritários, especiais e diferenciados, observada a padronização dos serviços prioritários, bem como a exigência prevista no § 1º.

Art. 7º Observadas as vedações estabelecidas no art. 2º, é prerrogativa do cliente:

- I - a utilização e o pagamento por serviços individualizados; e/ou

II - a utilização e o pagamento, de forma não individualizada, de serviços incluídos em pacote.

Art. 8º As tarifas debitadas em conta corrente de depósitos à vista ou em conta de depósitos de poupança devem ser identificadas no extrato de forma clara, com utilização, no caso dos serviços prioritários, da padronização de que trata o art. 3º.

§ 1º O valor do lançamento a débito referente à cobrança de tarifa em conta de depósitos de poupança somente poderá ocorrer após o lançamento dos rendimentos de cada período.

§ 2º O valor do lançamento a débito referente à cobrança de tarifa em conta corrente de depósitos à vista ou em conta de depósitos de poupança não pode ser superior ao saldo disponível.

Art. 9º É obrigatória a divulgação, em local e formato visível ao público no recinto das suas dependências e nas dependências dos correspondentes no País, bem como nos respectivos sítios eletrônicos, das seguintes informações relativas à prestação de serviços a pessoas físicas e pessoas jurídicas e respectivas tarifas:

I - tabela contendo os serviços cuja cobrança de tarifas é vedada, nos termos do art. 2º;

II - tabela, na forma do art. 3º, incluindo lista de serviços, canais de entrega, sigla no extrato, fato gerador da cobrança e valor da tarifa;

III - tabela contendo informações a respeito do pacote padronizado, na forma do art. 6º;

IV - demais tabelas de serviços prestados pela instituição;

V - esclarecimento de que os valores das tarifas foram estabelecidos pela própria instituição.

Parágrafo único. O início da divulgação das tarifas na forma prevista nesta resolução deve ocorrer até 31 de março de 2008.

Art. 10. A majoração do valor de tarifa existente ou a instituição de nova tarifa deve ser divulgada com, no mínimo, trinta dias de antecedência, sendo permitida a cobrança somente para o serviço utilizado após esse prazo.

§ 1º Os preços dos serviços referidos nos arts. 3º e 6º somente podem ser majorados após decorridos 180 dias de sua última alteração, admitindo-se a sua redução a qualquer tempo.

§ 2º O prazo de que trata o § 1º deve ser contado a partir da primeira alteração que ocorrer após a divulgação dos serviços e respectivas tarifas na forma prevista nesta resolução.

Art. 11. As instituições de que trata o art. 1º devem remeter ao Banco Central do Brasil, na forma a ser estabelecida por aquela autarquia, a relação dos serviços tarifados e os respectivos valores:

I - até 31 de março de 2008;

II - sempre que ocorrer alteração, observado o disposto no art. 10, caput, no caso de majoração.

Art. 12. As instituições de que trata o art. 1º devem fornecer aos clientes pessoas físicas, até 28 de fevereiro de cada ano, a partir de 2009, extrato consolidado discriminando, mês a mês, as tarifas cobradas no ano anterior em conta corrente de depósitos à vista e/ou em conta de depósitos de poupança.

Art. 13. Os contratos firmados a partir da vigência desta resolução devem prever a aplicação das regras estabelecidas pela Resolução nº 2.303, de 1996, até 29 de abril de 2008.

Art. 14. Em relação aos contratos firmados até a data de vigência desta resolução, as instituições referidas no art. 1º devem utilizar, até 29 de abril de 2008, as tarifas divulgadas conforme as disposições da Resolução nº 2.303, de 1996, e, a partir de 30 de abril de 2008, as tarifas estabelecidas na forma desta resolução.

Art. 15. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a adotar as medidas julgadas necessárias à implementação do disposto nesta resolução.

Art. 16. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos a partir de 30 de abril de 2008, quando ficarão revogadas as Resoluções nºs 2.303, de 25 de julho de 1996, e 2.343, de 19 de dezembro de 1996, o art. 2º da Resolução nº 2.747, de 28 de junho de 2000, e o inciso III do art. 18 da Resolução nº 2.878, de 26 de julho de 2001.

Brasília, 6 de dezembro de 2007.

Henrique de Campos Meirelles

Presidente

## ANEXO 03

TÍTULO : DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS – 29 Página 1 de 14 CAPÍTULO : Resoluções Não Codificadas – 1  
SEÇÃO : Resolução nº 3.919, de 25.11.2010

### RESOLUÇÃO Nº 3.919

Altera e consolida as normas sobre cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e dá outras providências. O Banco Central do Brasil, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o Conselho Monetário Nacional, em sessão realizada em 25 de novembro de 2010, com base nos arts. 3º, inciso V, e 4º, incisos VI, VIII e IX, da referida lei,

### RESOLVEU :

Art. 1º A cobrança de remuneração pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, conceituada como tarifa para fins desta resolução, deve estar prevista no contrato firmado entre a instituição e o cliente ou ter sido o respectivo serviço previamente autorizado ou solicitado pelo cliente ou pelo usuário.

§ 1º Para efeito desta resolução:

I - considera-se cliente a pessoa que possui vínculo negocial não esporádico com a instituição, decorrente de contrato de depósitos, de operação de crédito ou de arrendamento mercantil, de prestação de serviços ou de aplicação financeira;

II - os serviços prestados a pessoas naturais são classificados como essenciais, prioritários, especiais e diferenciados; e

III - não se caracteriza como tarifa o ressarcimento de despesas decorrentes de prestação de serviços por terceiros aos clientes ou usuários, pagas diretamente aos fornecedores ou prestadores do serviço pelas instituições de que trata o **caput**, podendo ser cobrado desde que devidamente explicitado no contrato de operação de crédito ou de arrendamento mercantil.

§ 2º É vedada a realização de cobranças na forma de tarifas ou de ressarcimento de despesas:

I - em contas à ordem do Poder Judiciário e para a manutenção de depósitos em consignação de pagamento de que trata a Lei nº 8.951, de 13 de dezembro de 1994; e

II - do sacado, em decorrência da emissão de boletos ou faturas de cobrança, carnês e assemelhados.

### Serviços essenciais

Art. 2º É vedada às instituições mencionadas no art. 1º a cobrança de tarifas pela prestação de serviços bancários essenciais a pessoas naturais, assim considerados aqueles TÍTULO : DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS – 29  
Página 2 de 14 CAPÍTULO : Resoluções Não Codificadas – 1 SEÇÃO : Resolução nº 3.919, de 25.11.2010

relativos a:

I - conta de depósitos à vista:

a) fornecimento de cartão com função débito;

b) fornecimento de segunda via do cartão referido na alínea "a", exceto nos casos de pedidos de reposição formulados pelo correntista decorrentes de perda, roubo, furto, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente;

c) realização de até quatro saques, por mês, em guichê de caixa, inclusive por meio de cheque ou de cheque avulso, ou em terminal de autoatendimento;

d) realização de até duas transferências de recursos entre contas na própria instituição, por mês, em guichê de caixa, em terminal de autoatendimento e/ou pela internet;

e) fornecimento de até dois extratos, por mês, contendo a movimentação dos últimos trinta dias por meio de guichê de caixa e/ou de terminal de autoatendimento;

f) realização de consultas mediante utilização da internet;

g) fornecimento do extrato de que trata o art. 19;

h) compensação de cheques;

i) fornecimento de até dez folhas de cheques por mês, desde que o correntista reúna os requisitos necessários à utilização de cheques, de acordo com a regulamentação em vigor e as condições pactuadas; e

j) prestação de qualquer serviço por meios eletrônicos, no caso de contas cujos contratos prevejam utilizar exclusivamente meios eletrônicos;

II - conta de depósitos de poupança:

- a) fornecimento de cartão com função movimentação;
- b) fornecimento de segunda via do cartão referido na alínea "a", exceto nos casos de pedidos de reposição formulados pelo correntista, decorrentes de perda, roubo, furto, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente;
- c) realização de até dois saques, por mês, em guichê de caixa ou em terminal de autoatendimento;
- d) realização de até duas transferências, por mês, para conta de depósitos de mesma titularidade;
- e) fornecimento de até dois extratos, por mês, contendo a movimentação dos últimos trinta dias;

TÍTULO : DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS – 29 Página 3 de 14 CAPÍTULO : Resoluções Não Codificadas – 1 SEÇÃO : Resolução nº 3.919, de 25.11.2010

- f) realização de consultas mediante utilização da internet;
- g) fornecimento do extrato de que trata o art. 19; e
- h) prestação de qualquer serviço por meios eletrônicos, no caso de contas cujos contratos prevejam utilizar exclusivamente meios eletrônicos.

§ 1º Para fins do disposto nos incisos I, alínea "j", e II, alínea "h", do **caput**, são consideradas meios eletrônicos as formas de atendimento eletrônico automatizado sem intervenção humana, tais como os terminais de autoatendimento, a internet e o atendimento telefônico automatizado, observado que:

- I - a utilização dos canais de atendimento presencial ou pessoal, bem como dos correspondentes no País, por opção do correntista, estando disponíveis os meios eletrônicos, pode acarretar a cobrança das tarifas mencionadas nas alíneas "c", "d" e "e" dos incisos I e II, do **caput** deste artigo, a partir do primeiro evento; e
- II - o atendimento presencial ou pessoal ou por meio dos correspondentes no País não sujeita o cliente ao pagamento de tarifas, se não for possível a prestação dos serviços por meios eletrônicos ou se estes não estiverem disponíveis.

§ 2º As disposições da Resolução nº 2.817, de 22 de fevereiro de 2001, alterada pela Resolução nº 2.953, de 25 de abril de 2002, não se aplicam a contas de depósitos cujos contratos prevejam utilizar exclusivamente meios eletrônicos.

§ 3º A quantidade de eventos gratuitos referentes aos serviços de que tratam as alíneas "c", "d", "e", e "i" do inciso I e as alíneas "c", "d", e "e" do inciso II, do **caput**, deve ser considerada para cada conta de depósitos, independentemente do número de titulares, e não é cumulativa para o mês subsequente.

§ 4º O contrato de conta conjunta de depósitos deve prever a quantidade de cartões a ser fornecida aos titulares, sendo vedada a cobrança pelo fornecimento da quantidade de cartões pactuada.

§ 5º A realização de saques em terminais de autoatendimento em intervalo de até trinta minutos é considerada, inclusive para efeito da alínea "c" dos incisos I e II, do **caput**, como um único evento.

### Serviços prioritários

Art. 3º A cobrança de tarifa pela prestação de serviços prioritários a pessoas naturais, assim considerados aqueles relacionados a contas de depósitos, transferências de recursos, operações de crédito e de arrendamento mercantil, cartão de crédito básico e cadastro deve observar a lista de serviços, a padronização, as siglas e os fatos geradores da cobrança estabelecidos na Tabela I anexa a esta resolução. TÍTULO : DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS – 29 Página 4 de 14 CAPÍTULO : Resoluções Não Codificadas – 1 SEÇÃO : Resolução nº 3.919, de 25.11.2010

Parágrafo único. O valor de tarifa cobrada pela prestação de serviço por meio do canal de atendimento "Correspondente no País", previsto na Tabela I de que trata o **caput**, não pode ser superior ao da tarifa cobrada pela prestação do mesmo serviço por meio de canal de atendimento presencial ou pessoal.

### Serviços especiais

Art. 4º Admite-se a cobrança de tarifa pela prestação de serviços especiais a pessoas naturais, assim considerados aqueles cuja legislação e regulamentação específicas definem as tarifas e as condições em que aplicáveis, a exemplo dos serviços referentes ao crédito rural, ao Sistema Financeiro da Habitação (SFH), ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), ao Fundo PIS/PASEP, ao penhor civil previsto no Decreto nº 6.473, de 5 de junho de 2008, às contas especiais de que trata a Resolução nº 3.211, de 30 de junho de 2004, às contas de registro e controle disciplinadas pela Resolução nº 3.402, de 6 de setembro de 2006, bem como às operações de microcrédito de que trata a Resolução nº 3.422, de 30 de novembro de 2006.

**Serviços diferenciados**

Art. 5º Admite-se a cobrança de tarifa pela prestação de serviços diferenciados a pessoas naturais, desde que explicitadas ao cliente ou ao usuário as condições de utilização e de pagamento, assim considerados aqueles relativos a:

I - abono de assinatura;

II - aditamento de contratos;

III - administração de fundos de investimento;

IV - aluguel de cofre;

V - aval e fiança;

VI - avaliação, reavaliação e substituição de bens recebidos em garantia;

VII - câmbio;

VIII - carga e recarga de cartão pré-pago, conforme definição dada pela regulamentação vigente, cobrada do titular do contrato;

IX - cartão de crédito diferenciado;

X - certificado digital;

XI - coleta e entrega em domicílio ou outro local;

XII - corretagem envolvendo títulos, valores mobiliários e derivativos;

XIII - custódia; TÍTULO : DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS – 29 Página 5 de 14 CAPÍTULO : Resoluções Não Codificadas – 1 SEÇÃO : Resolução nº 3.919, de 25.11.2010

**Pacotes de serviços**

Art. 6º É obrigatória a oferta de pacote padronizado de serviços prioritários para pessoas naturais, na forma definida na Tabela II anexa a esta resolução.

§ 1º O valor cobrado mensalmente pelo pacote padronizado de serviços mencionado no **caput** não pode exceder o somatório do valor das tarifas individuais que o compõem, considerada a tarifa correspondente ao canal de entrega de menor valor.

**ANEXO 04****Instrução Normativa RFB nº 1.022, de 5 de abril de 2010**

DOU de 7.4.2010

Dispõe sobre o imposto sobre a renda incidente sobre os rendimentos e ganhos líquidos auferidos nos mercados financeiro e de capitais.

Alterada pela Instrução Normativa RFB nº 1.043, de 15 de junho de 2010.

**O SECRETÁRIO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**, no uso da atribuição que lhe confere o inciso III do art. 261 do Regimento Interno da Secretaria da Receita Federal do Brasil, aprovado pela Portaria MF nº 125, de 4 de março de 2009, e tendo em vista o disposto no art. 16 da Lei nº 7.713, de 22 de dezembro de 1988, no art. 13 da Lei nº 7.766, de 11 de maio de 1989, no art. 55 da Lei nº 7.799, de 10 de julho de 1989, no § 14 do art. 20 da Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990, no art. 29 da Lei nº 8.541, de 23 de dezembro de 1992, nos arts. 10 e 16 a 19 da Lei nº 8.668, de 25 de junho de 1993, nos arts. 65 a 82 da Lei nº 8.981, de 20 de janeiro de 1995, no art. 1º da Lei nº 9.065, de 20 de junho de 1995, no art. 12 da Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995, no inciso II do art. 25, no inciso II do art. 27, e nos arts. 51, 57, 69 e 71 da Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996, nos arts. 28 a 36 da Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997, nos arts. 1º a 5º da Lei nº 9.779, de 19 de janeiro de 1999, nos arts. 6º a 9º da Lei nº 9.959, de 27 de janeiro de 2000, nos arts. 1º, 2º, 6º e 16 da Medida Provisória nº 2.189, de 23 de agosto de 2001, nos arts. 28 e 29 da Medida Provisória nº 2.158, de 24 de agosto de 2001, nos arts. 1º e 2º da Lei nº 10.426, de 24 de abril de 2002, no art. 48 da Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003, no art. 3º da Lei nº 10.892, de 13 de julho de 2004, nos arts. 1º a 5º da Lei nº 11.033, de 21 de dezembro de 2004, nos arts. 32 e 33 da Lei nº 11.051, de 29 de dezembro de 2004, no art. 6º da Lei nº 11.053, de 29 de dezembro de 2004, no inciso I do art. 70 e nos arts. 88, 110 e 125 da Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, no art. 7º da Lei nº 11.311, de 13 de junho de 2006, nos arts. 1º a 3º da Lei nº 11.312, de 27 de junho de 2006, no inciso V do § 1º e no § 2º do art. 13 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, nos arts. 1º a 4º da Lei nº 11.478, de 29 de maio de 2007, nos arts. 1º e 3º da Lei nº 11.491, de 20 de junho de 2007, e no art. 15 da Lei nº 12.024, de 27 de agosto de 2009,

resolve:

**Art. 1º** Esta Instrução Normativa disciplina a cobrança e o recolhimento do imposto sobre a renda incidente sobre os rendimentos e ganhos auferidos nos mercados financeiros e de capitais, por investidores residentes ou domiciliados no País e no exterior, em 3 (três) Capítulos assim dispostos:

I - o CAPITULO I dispõe sobre a tributação das aplicações em fundos de investimento de residentes ou domiciliados no País;

II - o CAPITULO II dispõe sobre a tributação das aplicações em títulos e valores mobiliários de renda fixa ou de renda variável de residentes ou domiciliados no País;

III - o CAPITULO III dispõe sobre a tributação das aplicações em fundos de investimento e em títulos e valores mobiliários de renda fixa ou de renda variável de residentes ou domiciliados no exterior.

## CAPITULO I

### Da tributação das aplicações em fundos de investimento de residentes ou domiciliados no País.

#### Seção I

#### Da Tributação dos Rendimentos Auferidos na Aplicação em Fundos de Investimento Regidos por Norma Geral

**Art. 2º** Excluem-se da disciplina desta Seção os fundos abaixo relacionados que são tributados na forma da Seção II:

- I - Fundos de Investimento em Ações;
- II - Fundos Mútuos de Privatização - FGTS, inclusive carteira livre;
- III - Fundos de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço;
- IV - Fundos de Investimento em Participações e Fundos de Investimento em Cotas de Fundos de Investimento em Participações;
- V - Fundos de Investimento em Empresas Emergentes;
- VI - Fundos de Investimento em Participações em Infraestrutura;
- VII - Fundos de Investimento Imobiliário.

**Art. 3º** Para fins tributários, os fundos de investimento serão classificados em fundos de curto prazo e fundos de longo prazo, de acordo com a composição da carteira.

§ 1º Para fins do disposto neste artigo, considera-se:

- I - fundo de investimento de longo prazo aquele cuja carteira de títulos tenha prazo médio superior a 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias;
- II - fundo de investimento de curto prazo aquele cuja carteira de títulos tenha prazo médio igual ou inferior a 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias.

§ 2º A carteira de títulos a que se refere o **caput** é composta por títulos privados ou públicos federais, prefixados ou indexados a taxa de juros, a índices de preço ou à variação cambial, ou por operações compromissadas lastreadas nos referidos títulos públicos federais e por outros títulos e operações de renda fixa com características assemelhadas.

**Art. 4º** Para os efeitos da classificação dos fundos a que se refere o art. 3º, deverá ser adotada a seguinte metodologia:

I - prazo de cada vencimento de principal e juros: prazo remanescente de cada evento financeiro, entendido como sendo o número de dias contínuos entre a data para a qual se calcula o valor da cota do fundo e a data de cada vencimento, excluindo-se na sua contagem o dia de início e incluindo-se o de vencimento;

II - prazo médio do título: média dos prazos de cada vencimento de principal e de juros ponderados pelos respectivos valores nominais na data para a qual se calcula o valor da cota do fundo, sem considerar qualquer projeção de índice;

III - prazo médio da carteira: média, ponderada pelos respectivos valores financeiros, dos prazos médios dos títulos da carteira;

IV - valor financeiro: valor contábil, diariamente avaliado, utilizado para o cálculo da cota do fundo.

§ 1º O prazo médio da carteira do fundo será calculado com periodicidade diária.

§ 2º Deverão ser considerados apenas os seguintes títulos ou valores mobiliários e operações assemelhadas para o cálculo do prazo médio da carteira do fundo:

I - depósitos à vista;

II - operações compromissadas, lastreadas em títulos, públicos ou privados;

III - títulos públicos federais;

IV - títulos privados:

a) Certificados de Depósitos Bancários (CDB);

b) Debêntures;

c) outros títulos privados de renda fixa autorizados pela Comissão de Valores Mobiliários a compor as carteiras dos fundos de investimento;

V - operações conjugadas, que permitam a obtenção de rendimentos predeterminados, realizadas nos mercados de opções de compra e de venda em bolsas de valores, de mercadorias e de futuros (box), no mercado a termo nas bolsas de valores, de mercadorias e de futuros, em operações de venda coberta e sem ajustes diários, e no mercado de balcão;

VI - cotas de outros fundos de investimento.

§ 3º Os prazos médios dos depósitos à vista e das cotas dos fundos de investimento de curto prazo serão sempre considerados como de 1 (um) dia.

§ 4º Os prazos médios das cotas dos fundos de investimento de longo prazo serão sempre considerados como de 366 (trezentos e sessenta e seis) dias.

§ 5º Serão excluídos do cálculo do prazo médio da carteira do fundo os seguintes títulos ou valores mobiliários e operações:

I - títulos ou operações com data de vencimento ou liquidação indeterminada;

II - operações com renda variável;

III - operações com CDB de emissão do administrador, do gestor e de empresas dos respectivos conglomerados financeiros;

IV - cotas de fundos e clubes de investimento em ações, as cotas de fundos de investimento em participações e as cotas de fundos de investimento em cotas de fundos de investimento em participações;

V - operações com direitos creditórios, conforme definição dada pela Comissão de Valores Mobiliários, integrante das carteiras dos fundos de investimentos de direitos creditórios;

VI - operações com Cédulas de Crédito Bancário (CCB);

VII - títulos públicos ou privados emitidos no exterior.

§ 6º Entende-se como conglomerado financeiro, para os fins deste artigo, aquele assim considerado pelo Sistema de Informações sobre Entidades de Interesse do Banco Central do Brasil (Unicad) e que tenha a presença de pelo menos uma instituição bancária.

§ 7º As operações de empréstimo de títulos feitas por fundo ou clube de investimento:

I - serão computadas na composição da carteira quando o fundo ou clube for o prestador, sem prejuízo do disposto nos §§ 3º, 4º, 5º e 6º;

II - não poderão ser computadas na composição da carteira, quando o fundo ou clube for o tomador.

**Art. 5º** O Fundo de Investimento em Cotas de Outros Fundos de Investimento (FIC), para enquadrar-se como fundo de investimento de longo prazo, nos termos do inciso I do § 1º do art. 3º, fica obrigado a manter, no mínimo, o percentual médio de 90% (noventa por cento) de seu patrimônio investido em cotas de fundos de investimento de longo prazo.

§ 1º O percentual médio de que trata este artigo será apurado pela média móvel dos percentuais diários, apurados para 10 (dez) dias úteis, podendo ser utilizada defasagem, invariável para o FIC, de até 2 (dois) dias úteis.

§ 2º Determinada a média móvel referente aos primeiros 10 (dez) dias úteis, as subsequentes poderão ser calculadas com a utilização da seguinte expressão:

$M = (p + 9 \times m) / (10)$ , na qual:

M = média móvel do dia corrente;

p = percentual do patrimônio do FIC aplicado em cotas de fundos de longo prazo referente ao dia corrente;

m = média móvel dos percentuais diários calculada para os 10 (dez) dias anteriores.

§ 3º As cotas de fundos de investimento em ações e de fundos de investimento em participações integrarão o patrimônio como investimento de longo prazo, para fins de apuração do percentual médio a que se refere o **caput**, somente se as cotas dos fundos de investimento de longo prazo representarem, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) do total do patrimônio do FIC.

§ 4º Os valores decorrentes dos resgates de cotas de fundos de investimento permanecem computados no prazo médio da aplicação original até a sua efetiva liquidação financeira.

**Art. 6º** Os fundos de investimento classificados como de longo prazo sujeitam-se à incidência do imposto sobre a renda na fonte, por ocasião do resgate, observado o disposto no art. 9º, às seguintes alíquotas:

I - 22,5% (vinte e dois inteiros e cinco décimos por cento), em aplicações com prazo de até 180 (cento e oitenta) dias;

II - 20% (vinte por cento), em aplicações com prazo de 181 (cento e oitenta e um) dias até 360 (trezentos e sessenta) dias;

III - 17,5% (dezessete inteiros e cinco décimos por cento), em aplicações com prazo de 361 (trezentos e sessenta e um) dias até 720 (setecentos e vinte) dias;

IV - 15% (quinze por cento), em aplicações com prazo acima de 720 (setecentos e vinte) dias.

Parágrafo único. O disposto nos §§ 6º a 8º do art. 37 aplica-se também, no que couber, aos rendimentos auferidos nos fundos de investimento de que trata este artigo.

**Art. 7º** No caso de alteração da composição ou do prazo médio da carteira dos fundos de investimento de longo prazo que implique modificação de seu enquadramento para fins de determinação do regime tributário, serão observadas as seguintes disposições:

I - o imposto sobre a renda na fonte incidirá no último dia útil do mês de maio ou novembro imediatamente posterior à ocorrência, à alíquota de 15% (quinze por cento) sobre o rendimento produzido até o dia imediatamente anterior ao da alteração de condição, e à alíquota de 20% (vinte por cento) sobre o rendimento produzido a partir do dia do desenquadramento;

II - caso haja resgate, a alíquota aplicável será aquela correspondente ao prazo da aplicação, de acordo com o estabelecido no art. 6º para o rendimento produzido até o dia imediatamente anterior ao da alteração de condição, e de acordo com o art. 8º para o rendimento produzido a partir do dia do desenquadramento.

§ 1º O fundo de investimento de longo prazo, cujo prazo médio da carteira de títulos permaneça igual ou inferior a 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias por mais de 3 (três) vezes ou por mais de 45 (quarenta e cinco) dias, no ano-calendário, ficará desenquadrado.

§ 2º O desenquadramento previsto no § 1º:

I - poderá ocorrer uma única vez a cada ano-calendário, podendo retornar ao enquadramento anterior somente a partir do 1º (primeiro) dia do ano-calendário subsequente;

II - não implica em interrupção da contagem do prazo original da aplicação, inclusive para fins de aplicação das alíquotas previstas no art. 6º, com relação aos rendimentos referidos no inciso I do **caput**.

**Art. 8º** Os fundos de investimento classificados como de curto prazo sujeitam-se à incidência do imposto sobre a renda na fonte, por ocasião do resgate, observado o disposto no art. 9º, às seguintes alíquotas:

I - 22,5% (vinte e dois inteiros e cinco décimos por cento), em aplicações com prazo de até 180 (cento e oitenta) dias;

II - 20% (vinte por cento), em aplicações com prazo acima de 180 (cento e oitenta) dias.

**Art. 9º** A incidência do imposto sobre a renda na fonte sobre os rendimentos auferidos por qualquer beneficiário, inclusive pessoa jurídica isenta, nas aplicações em fundos de investimento, classificados como de curto ou de longo prazo, ocorrerá:

I - no último dia útil dos meses de maio e novembro de cada ano, ou no resgate, se ocorrido em data anterior, sem prejuízo do disposto no § 2º;

II - na data em que se completar cada período de carência para resgate de cotas com rendimento ou no resgate de cotas, se ocorrido em outra data, no caso de fundos com prazo de carência de até 90 (noventa) dias, sem prejuízo do disposto no § 2º.

§ 1º A incidência do imposto a que se refere o **caput** será apurada de acordo com as seguintes alíquotas:

I - 20% (vinte por cento) no caso de fundos de investimento de curto prazo; e

II - 15% (quinze por cento) no caso de fundos de investimento de longo prazo.

§ 2º Por ocasião do resgate das cotas será aplicada alíquota complementar de acordo com o previsto nos incisos I a IV do **caput** do art. 6º ou nos incisos I e II do art. 8º.

§ 3º No caso do inciso I do **caput**, o valor do Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários (IOF) deduzido do rendimento apurado no último dia útil dos meses de maio e novembro de cada ano e não retido, por não haver resgate de cotas, será adicionado à base de cálculo do imposto sobre a renda na subsequente incidência deste.