UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Jonathan David Rodríguez Gottfridsson

OS CUSTOS DE MUDANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA LEALDADE DOS ASSOCIADOS DO SICREDI

Porto Alegre
2010

Jonathan David Rodríguez Gottfridsson

OS CUSTOS DE MUDANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA LEALDADE DOS ASSOCIADOS DO SICREDI

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

Orientador: Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Jesus Cristo, Senhor da minha vida e motivo do meu viver, que me deu forças e capacidade para concluir este trabalho.

Agradeço com carinho a minha família pelo apoio, cuidado e amor demonstrados durante todo este ano. Ao meu pai Jan, que sempre me deu conselhos sábios e suporte nas horas necessárias. Aos meus irmãos Daniel e Michael que tiveram paciência comigo nos dias em que o pouco tempo, e a grande rotina, pareciam não ter fim. Em especial, agradeço a minha querida mãe Martha, cujo companheirismo, disposição e amor não poderiam ser devidamente honrados em somente uma página. Incansável revisora dos meus textos, sempre disposta a largar tudo para me ajudar. Apoio crucial na elaboração deste trabalho.

A minha namorada Ana Soares, que mesmo geograficamente distante, se fez extremamente “presente”, acompanhando minhas lutas e desafios ao longo do ano sempre com palavras de ânimo, fé e carinho. Que soube, com maturidade, esperar que esta etapa de rotina tão intensa finalmente chegasse ao fim.

Aos meus estimados amigos Jonatã Tomasini e Otto Vontobel, que sempre compreenderam o meu atual momento de vida, me auxiliando com suas orações e amizade.

Aos meus colegas de Sicredi, em especial Gustavo Rossi e Daniel Ferretti, que junto comigo batalharam para que esta pesquisa fosse possível.

Ao professor Carlos Rossi, que através dos seus maravilhosos exemplos e didática objetiva, confirmou a minha paixão pelo estudo do marketing. Ao professor Fernando Luce, responsável por despertar em mim o interesse pelo estudo dos custos de mudança.

E finalmente, ao meu orientador e amigo, professor Walter Nique, cuja paciência e disposição incansável me acompanham desde o primeiro semestre deste ano. Disposição esta sempre marcada por respostas inacreditavelmente rápidas dos meus e-mails (estando ele aqui no Brasil ou na França) e pela prontidão demonstrada na hora de agendarmos as minhas orientações.

A todos vocês, meu muito obrigado!

Feliz o homem que acha sabedoria.
O temor do Senhor é o princípio da sabedoria.

(trechos dos capítulos 3 e 9 do livro de Provérbios)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Evolução do número de Unidades de Atendimento 12
Figura 1 – Presença do Sicredi no Brasil (2009) 12
Tabela 1 – Os dez maiores bancos em número de agências bancárias 12
Figura 2 – Diferenciação entre Necessidades & Desejos 20
Figura 3 – Ligação entre produtos e estilos de vida 21
Figura 4 – *Hierarquia das necessidades*, segundo Maslow 22
Figura 5 – *As cinco etapas do processo de compra* 22
Gráfico 2 – Satisfação 22
Figura 6 – Tipologia dos Custos de Mudança 26
Figura 7 – A lealdade dentro do *Ciclo de Vida do Cliente* 29
Gráfico 3 – Perfil dos municípios onde o Sicredi está presente 36
Tabela 2 – Perfil dos entrevistados 38
Figura 8 – Primeira Análise das Transcrições (Bruta) 41
Figura 9 – Segunda Análise das Transcrições (sem Instituições Financeiras) 42
Figura 10 – Terceira Análise das Transcrições (pós-filtragem de termos) 43
Figura 11 – Quarta Análise das Transcrições (pós-agrupamento de termos em destaque) 44
Gráfico 4 – Termos relacionados aos custos de mudança dos entrevistados 43
Gráfico 5 – Agrupamento dos termos de acordo com seus respectivos tipos de custos 43

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES 4
1 INTRODUÇÃO 6
2 OBJETIVOS 8
2.1 OBJETIVO GERAL 8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 8
3 O SICREDI 9
3.1 SICREDI E O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO 9
3.2 HISTÓRICO E DIMENSÃO 10
4 O SETOR BANCÁRIO NACIONAL 14
5 QUADRO TEÓRICO 18
5.1 MARKETING 18
5.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR 21
5.3 SATISFAÇÃO 23
5.4 CUSTOS DE MUDANÇA 24
5.5 A LEALDADE E O CICLO DE VIDA DO CLIENTE 27
6 MÉTODO 33
6.1 ESCOLHA DO MÉTODO 33
6.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA 34
7 ANÁLISE DOS DADOS 38
7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS 38
7.2 ANÁLISE LÉXICA DA TRANSCRIÇÃO 39
7.3 CUSTOS DE MUDANÇA 46
7.4 LEALDADE 51
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 54
8.1 CONCLUSÕES 54
8.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS 55
8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 55
8.4 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS 56
REFERÊNCIAS 57
ANEXO 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE 61
ANEXO 2 – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE 63

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é composto por diferentes tipos de instituições financeiras, tais como bancos comerciais, cooperativas de crédito, sociedade corretoras, bancos cooperativos, bancos múltiplos, etc. Dentro do SFN, um dos agrupamentos mais conhecidos é o denominado setor bancário brasileiro. Tal setor é caracterizado pela alta concorrência e atualmente passa por uma fase de verdadeira "guerra por clientes". A comoditização dos serviços bancários (NEGRETTO, 2007) e as fusões entre grandes bancos (FEBRABAN, 2010) são somente alguns dos catalisadores desta batalha. Porém, tal disputa não se limita somente a aquisição de clientes. Cada vez mais as instituições financeiras despertam para necessidade de reter seus clientes atuais, fomentando lealdade.

A construção de lealdade tem sido um tema amplamente abordado nos últimos anos, tanto por acadêmicos como por profissionais de marketing. No âmbito organizacional, o interesse está em descobrir como tornar os clientes leais (preferencialmente da forma mais eficiente possível). É neste ponto que entram em cena as diferentes estratégias de retenção. A estratégia, enquanto conceito consiste no "como fazer": o meio para se alcançar determinado objetivo. No meio acadêmico, muito se tem estudado essa construção de lealdade através da busca de um alto grau de satisfação (MATOS; HENRIQUE, 2006). Porém, olhando estritamente pela ótica da satisfação, a pergunta que naturalmente surge é: por que então muitos clientes permanecem utilizando produtos e serviços das empresas, mesmo quando insatisfeitos? Pesquisas relativamente recentes, tais como as conduzidas por Gastal (2005) e por Burnham, Frels e Mahajan (2003), têm chamado a atenção para a importante influência de outro fator sobre a construção de lealdade: os custos de mudança.

Os custos de mudança são espécies de barreiras que impedem (ou no mínimo desmotivam) os clientes a trocarem de fornecedor (VERHOEF, 2003). Segundo Burnham, Frels e Mahajan (2003), os custos de mudança podem ser agrupados em três grandes tipos: de procedimento, financeiros e relacionais. Esses custos, quando percebidos e gerenciados pelas empresas, podem servir como uma estratégia na busca de um aumento da lealdade (GASTAL, 2005; LAM *et al*., 2004). Seguindo esta lógica, o presente trabalho busca compreender a relação existente entre os custos de mudança e a lealdade, tendo como cenário uma instituição

financeira brasileira. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa com associados do Sicredi (instituição financeira cooperativista), operacionalizada através de entrevistas em profundidade. O Sicredi, devido ao fato de competir diretamente com os bancos convencionais e também com as cooperativas de crédito, se encontra inserido em um mercado altamente competitivo, e conseqüentemente precisa maximizar a eficiência de suas estratégias de retenção para se manter no mercado. Sabe-se, porém, que um dos maiores empecilhos para a construção de um plano eficaz de retenção de clientes, em qualquer organização, é a escassez de informações acuradas sobre estes mesmos clientes. Cabe ressaltar também que as estratégias de retenção dificilmente conduzirão os clientes a um relacionamento de lealdade com a instituição, se não contemplarem também em seu escopo a análise e o gerenciamento dos custos de mudança. Logo, se faz necessário primeiramente compreender quais custos efetivamente influenciam os clientes da organização, para então conseqüentemente investir no gerenciamento daqueles custos que tem mais relevância no processo de retenção. Partindo do pressuposto que o Sicredi atualmente carece de tais informações, busca-se através da presente pesquisa responder a seguinte questão: **como os custos de mudança influenciam a lealdade dos associados do Sicredi?**

2 OBJETIVOS

Para responder a pergunta, este trabalho se desdobra nos seguintes objetivos:

2.1 OBJETIVO GERAL

Melhor compreender a relação existente entre os custos de mudança e a lealdade dos associados do Sicredi.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Buscar uma melhor compreensão sobre a relação existente entre a lealdade destes associados e:

a) Os custos de mudança de procedimento

b) Os custos de mudança financeiros

c) Os custos de mudança relacionais

3 O SICREDI

A escolha desta instituição financeira como objeto de estudo se dá por diversos motivos. Em primeiro lugar, o Sicredi está inserido em um ambiente altamente competitivo: o setor bancário brasileiro (OLIVEIRA, 2008). Empresas inseridas em cenários como esse precisam conhecer de forma profunda seus clientes, e, portanto, são empresas onde os resultados de uma pesquisa como esta possuem grande aplicabilidade. Outro fator determinante foi a possibilidade de acesso as informações necessárias a pesquisa, devido ao fato do autor trabalhar na área de inteligência de negócios da empresa.

A apresentação do Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo – será feita em três partes: a essência da instituição, seu histórico e evolução, e sua atual dimensão. Para melhor iniciar essa contextualização, cabe apresentar uma descrição resumida do sistema, extraída do relatório anual do Sicredi (2009, p. 10):

> O Sicredi compreende um conjunto de cooperativas de crédito singulares que têm como objetivos principais: estimular a formação de poupança, administrando os recursos dos associados e, através da mutualidade, conceder empréstimos a estes, além de prestar serviços próprios de uma instituição financeira.

3.1 SICREDI E O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

É impossível desvincular a história do Sicredi da história do cooperativismo de crédito brasileiro. A essência do Sicredi está alicerçada no cooperativismo de crédito, e por isso, inicialmente este será apresentado. Conforme descrição presente em lei, “sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados” (Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971). Cada cooperativa de crédito atua em uma determinada região e o retorno dos seus investimentos deve ser aplicado na sua respectiva área de atuação (SICREDI, Relatório Anual 2009, p.10). Esta lógica do cooperativismo tende a gerar um fortalecimento da economia local e um maior desenvolvimento sócio-econômico da comunidade. Vale ressaltar que cada um dos associados de uma cooperativa de crédito é “dono do negócio”, pois possui quotas do capital da cooperativa. Estes associados também têm direito a voto, onde cada voto possui peso igual nas decisões tomadas dentro das assembléias de suas cooperativas. Pelo fato da legislação que incide sobre as cooperativas de crédito ser diferente da

legislação que incide sobre os bancos convencionais, existe também uma tendência das cooperativas de crédito conseguirem ofertar diversos produtos financeiros com taxas menores de juros do que o setor bancário. É necessário ainda também ressaltar a questão das sobras. Como uma cooperativa de crédito não visa lucro, no final de cada exercício esta realiza um cálculo: "receitas – despesas" (CRESCER, 2009). Se o resultado deste cálculo for positivo, em assembléia os cooperados irão decidir o destino destas "sobras" (popularmente chamadas de "lucros" até mesmo por muitos associados). As sobras podem ser divididas entre os associados[1]; reinvestidas na cooperativa; ou podem ser divididas entre os associados e reinvestidas. Estes são alguns dos maiores diferenciais competitivos que as cooperativas de crédito, e conseqüentemente que os sistemas de cooperativas de crédito (como o Sicredi), possuem frente aos bancos convencionais.

O cooperativismo de crédito começou no Brasil no início do século XX. No dia 28 de dezembro de 1902, em Nova Petrópolis (município localizado no nordeste do estado do Rio Grande do Sul) surgia a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad (PINHEIRO, 2008). Esta cooperativa é hoje oficialmente reconhecida como a primeira cooperativa de crédito do país[2]. O cooperativismo de crédito, que é somente um dentre os treze ramos que formam o cooperativismo no Brasil (OCB, 2009), muito evoluiu ao longo do século, se espalhando pelo país. Juntamente com essa evolução, cresceu também o Sicredi.

3.2 HISTÓRICO E DIMENSÃO

O Sicredi como se conhece hoje, começou a surgir com a criação das chamadas Centrais de Cooperativas de Crédito Rural. Estas centrais foram surgindo da união de diversas cooperativas de crédito ao redor do país. A primeira central a ser constituída foi a Central do Rio Grande do Sul, no ano de 1980 - formada da união de nove cooperativas de crédito. Em 1985, dez cooperativas paranaenses se uniram para formar a Central do Paraná. A terceira central a surgir foi a Central de Cooperativas de Crédito do Mato Grosso do Sul. Estas centrais eram conhecidas, respectivamente, pelas siglas: COCECRER-RS, COCECRER-PR e COCECRER-MS.

---

[1] De acordo com as movimentações financeiras realizadas pelos associados na cooperativa durante o exercício

[2] Conforme lei nº 12.205, sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva (19/01/2010)

No ano de 1992, todas as cooperativas da Central Rio Grande do Sul, e suas filiadas, decidiram unificar-se sob a denominação Sicredi, em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo[3]. Nascia então a marca Sicredi. Em 1995, essas cooperativas filiadas à Central Sicredi-RS constituíram o Banco Cooperativo Sicredi S.A. É válido ressaltar que este foi o primeiro banco cooperativo privado brasileiro. Conforme Pinheiro (2008), "os bancos cooperativos são bancos múltiplos ou bancos comerciais controlados por cooperativas centrais de crédito que devem deter, pelo menos, 51% de suas ações com direito a voto".

Nos anos seguintes, entre 1996 e 1998, tanto a COCECRER-PR como a COCECRER-MS se uniram ao sistema, fazendo com que o Banco Cooperativo Sicredi se tornasse um banco interestadual.

Com o passar dos anos, o Banco Cooperativo Sicredi - que possui como função principal atender as diferentes demandas das cooperativas associadas ao Sistema de Crédito Cooperativo - foi crescendo tanto em estrutura como financeiramente (SICREDI, Relatório Anual 2009). O número de cooperativas associadas ao sistema aumentou e o banco conseqüentemente cresceu. Gradativamente, o Sicredi tem aumentando seu portfólio de produtos e serviços e também o número de suas unidades do atendimento. Cabe ressaltar que, devido ao seu caráter cooperativista, a instituição possui nomenclaturas diferentes dos bancos convencionais. No universo cooperativista, o termo "agência bancária" dá lugar ao termo "unidade de atendimento", e os "clientes" são "associados". A evolução do número de unidades de atendimento pode ser visualizada através do gráfico abaixo:

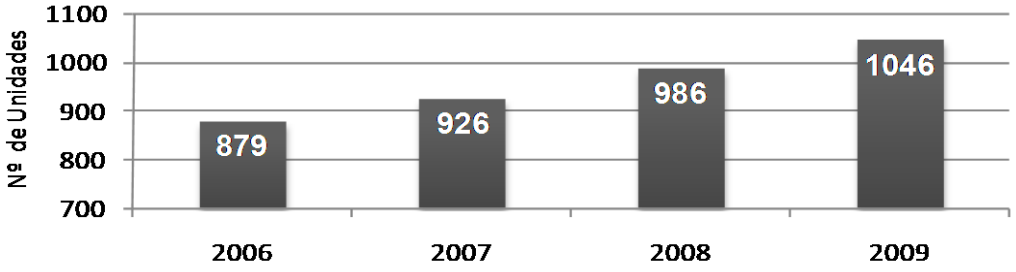

Gráfico 1 – Evolução do número de Unidades de Atendimento
Fonte: Dados Corporativos – Sicredi 2009

Hoje o Sicredi conta com 128 cooperativas de crédito associadas, totalizando 1.109 unidades de atendimento espalhadas entre os 10 estados brasileiros que o

[3] Disponível em: <http://www.sicredi.com.br>. Acesso em: 30 Março. 2010

sistema abrange. São mais de 1,5 milhões de associados. Os estados de sua abrangência atualmente são Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás e São Paulo. A presença do sistema pode ser melhor visualizada através do mapa que segue:

Figura 1 – Presença do Sicredi no Brasil (2009)
Fonte: Dados Corporativos – Sicredi 2009

Adquirindo a dimensão que hoje possui, o Sicredi compete tanto com os demais sistemas de crédito cooperativo do país, como também com os grandes *players* do setor bancário nacional. Para melhor suprir as necessidades dos seus associados, sendo ao mesmo tempo competitivo frente aos bancos convencionais, o sistema conta hoje com um amplo portfólio de produtos e serviços que estão distribuídos nos seguintes grupos (SICREDI, Relatório Anual 2009, p. 30-33): conta corrente; investimentos; crédito; cartões de crédito e débito (com a bandeira VISA); seguros; consórcios; previdência; câmbio; cobrança; débito em conta e canais de conveniência (como telefone, *internet banking*, ATM[4]).

Em 2009, o sistema encerrou seu exercício com o volume de R$ 9 bilhões em ativos administrados, conforme Relatório Anual (2009, p. 26). Outro aspecto de destaque do Sicredi é o seu altíssimo *market share* em alguns dos pequenos municípios localizados no interior. Em alguns destes, 75% do total da população[5] é associada do Sicredi. Cabe ressaltar também a significativa carteira de crédito rural

[4] *Automatic Teller Machine*: caixa eletrônico; terminal de auto-atendimento
[5] Critério de cálculo: Nº associados do Sicredi no Município/População Total do Município

do sistema, que em dezembro de 2009 já estava à frente de alguns dos grandes bancos que atuam no Brasil[6], como Banrisul, HSBC e Citibank (BACEN, dezembro 2009). Este dado significativo tem relação com a antiga “essência” dos negócios do Sicredi: o crédito rural. Mesmo atualmente possuindo um vasto portfólio de produtos e soluções financeiras modernas, sua imagem ainda está muito associada ao meio rural. Este fato também tem relação com a história da expansão do Sicredi. O sistema primeiro se consolidou e cresceu nos municípios de interior, e posteriormente buscou expandir sua presença para os grandes centros – onde a presença dos bancos convencionais já era alta.

Pelo fato do Sicredi atualmente se encontrar neste cenário de concorrência direta com os bancos convencionais, torna-se imprescindível também uma breve contextualização do setor bancário brasileiro.

[6] Comparação feita estritamente com relação ao produto “Crédito Rural” (financiamentos e empréstimos ao setor)

4 O SETOR BANCÁRIO NACIONAL

Por ser caracterizado como uma “indústria de serviços”, o setor bancário não pode ser analisado como qualquer objeto de estudo. Os bancos, por serem prestadores de serviços (estes intangíveis) tendem a apresentar seus serviços aos clientes através de uma “promessa de satisfação futura”. Tais características do setor obrigam os bancos a focar na qualidade de seus serviços, pois esta impactará diretamente a percepção de valor do serviço prestado – e conseqüentemente a satisfação dos clientes (NEGRETTO, 2007). Porém, antes de se aprofundar no setor bancário nacional, é necessário compreender o atual momento do alicerce desse setor: a economia.

A economia brasileira vivencia um momento único de sua história. O PIB brasileiro cresceu durante 17 anos consecutivos (BACEN, 2008). Em 2008, o crescimento do PIB foi de 5,1%. Houve também crescimento da produção agropecuária (5,8%), da atividade industrial (4,3%) e do setor de serviços (4,8%). O país soube administrar a crise econômica mundial de 2008, e amenizar seus impactos através de “níveis reduzidos de alavancagem, mediante a prática de limites mais restritivos do que os recomendados internacionalmente [...] e aplicação de procedimentos de supervisão consolidada para conglomerados econômico-financeiros” (BACEN, 2008, p. 59). Atualmente o país vive uma atmosfera de otimismo econômico, e tem sido foco de grandes investidores internacionais (OLIVEIRA, 2008). Em meio a este ambiente de crescimento econômico, as operações de crédito dos bancos também cresceram. Em dezembro de 2008, estas operações representaram 32,4% do total de ativos do sistema bancário brasileiro. O crescimento do crédito pode ser melhor dimensionado através da citação abaixo, presente no Relatório Anual do Banco Central (2008, p. 52):

> As operações de crédito do sistema financeiro mantiveram-se na trajetória de crescimento observada nos anos anteriores, a despeito da desaceleração associada aos desdobramentos da crise financeira internacional nos últimos meses do ano. Nesse sentido, o estoque total das operações de crédito, considerados recursos livres e direcionados, atingiu R$1.227 bilhões em dezembro, registrando expansão anual de 31,1%, ante 27,8% em 2007. Esse volume representou 41,3% do PIB, ante 34,2% ao final do ano anterior.

Os empréstimos destinados a pessoas físicas registraram em 2008 um aumento de 23,9%, principalmente impulsionados pelas operações vinculadas ao

crédito pessoal, compra de veículos e compras à vista com cartões de crédito (BACEN, 2008). A estimativa do Banco Central para o ano de 2010 se mantém positiva: a previsão é de expansão do crédito em 20%, sendo liderada pelo crédito para pessoa física (ESTADO DE SÃO PAULO, 23 Março, 2010). As aplicações financeiras (fundos de investimento, depósitos a prazo e cadernetas de poupança) somaram R$1,7 trilhão em dezembro de 2008 - representando um aumento de 13,1% em comparação ao ano anterior (BACEN, 2008). Vale ressaltar que a poupança lidera o ranking de investimentos da classe C, devido à falta de aplicações financeiras formatadas para este nicho emergente (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 12 Abril, 2010).

Os bancos brasileiros têm se destacado em escala global. Levantamentos recentes[7], que compararam os maiores bancos dos Estados Unidos e América Latina, apontam os bancos brasileiros como os mais rentáveis (EXAME, 2010). Lideram esse ranking os bancos Itaú (24,1%) e Bradesco (23,8%), seguidos do banco americano Goldman Sachs (19,8%). O sistema bancário nacional tem se fortalecido e crescido. Com instituições sólidas e competitivas – até mesmo a nível internacional – o setor bancário nacional se encontra hoje em um ambiente de intensa competição. Um estudo recente feito pela Consultoria Tendências para a Febraban, datado de fevereiro de 2010, apresenta um diagnóstico acurado da concorrência e da concentração bancária no país. Dentre os vários resultados obtidos através de análises estatísticas, uma das afirmações apresentadas é que “a forte expansão recente do mercado de crédito brasileiro deu-se concomitantemente a um acirramento da concorrência no setor”, entre 2006 e julho de 2008 (p. 5). Cabe também ressaltar que a partir de 2008, o índice de concentração bancária vem aumentando (depois de oito anos de relativa estabilidade). Porém, não é possível afirmar que o crescimento da concentração bancária influencia necessariamente na criação de um ambiente de menor competitividade (FEBRABAN, 2010). Tal constatação se encontra presente no estudo (p. 6):

> Os resultados sugerem que, apesar de um pequeno aumento no poder de mercado dos bancos brasileiros no período recente, permanece bastante elevado o grau de concorrência na indústria bancária do País.

[7] Levantamento da *Economatica* apresentado na Revista Exame: levou em conta para a geração do ranking somente os bancos dos EUA e América Latina com mais de US$ 100 bilhões em ativos.

Uma das principais causas apontadas para o aumento da concentração bancária nacional são as recentes fusões ocorridas entre Itaú e Unibanco; Banco do Brasil e Nossa Caixa; Santander e ABN Real.

Na tabela que segue, serão apresentados os dez maiores bancos do Brasil, segundo o critério número de agências. Tal número é divulgado mensalmente pelo Banco Central em sua página na internet. Será apresentada também a evolução dos números de unidades do Sicredi, para fins de comparação com os grandes *players* do setor bancário nacional. O Sicredi não consta no ranking de bancos convencionais (divulgado pelo Banco Central) devido ao seu caráter de banco cooperativo. Porém, suas informações também são divulgadas oficialmente no site do BACEN, podendo ser encontradas nas seções relacionadas às cooperativas de crédito.

		#	Var.	#	Var.	#	Var.
	INSTITUIÇÕES	**2007**	07/06	**2008**	08/07	**2009**	09/08
1º	Banco do Brasil	4.638	1%	4.950	7%	4.951	0%
2º	Itaú[2]	2.592	3%	2.716	5%	4.552	67%
3º	Bradesco	3.154	4%	3.365	7%	3.461	3%
4º	Santander	2.221	3%	2.275	2%	2.293	1%
5º	CEF	2.051	4%	2.068	1%	2.084	1%
6º	HSBC	933	0%	930	0%	894	-4%
7º	Banrisul	417	1%	425	2%	432	2%
8º	Banco do Nordeste	180	0%	181	1%	183	1%
9º	Mercantil	167	-13%	150	-10%	148	-1%
10º	Banestes	124	2%	126	2%	129	2%
	Outros[3]	2095	6%	1956	-7%	919	-53%
	TOTAL MERCADO	**18.572**	3%	**19.142**	3%	**20.046**	5%
	Sicredi	**926**	5%	**986**	6%	**1046**	6%

[1] Conglomerados

[2] Crescimento elevado 09/08 devido a fusão Itaú & Unibanco (em novembro de 2008)

[3] Demais conglomerados e instituições independentes

Tabela 1 – Os dez maiores bancos[1] em número de agências bancárias
Fonte: BACEN, 2009 / Relatório interno do Sicredi

Se analisarmos um período maior, entre os anos 2000 e 2008, verificamos que o número de agências bancárias no Brasil cresce ao ritmo de 2% a.a (FEBRABAN, 2009). Outra constatação relevante sobre o setor bancário é a popularização do *internet banking* (IB) no país. Conforme relatório da Febraban (2009), no ano 2000 existiam 63,7 milhões de contas correntes no Brasil, e 8,3

milhões de contas de *internet banking* (13% do total de contas correntes). No ano de 2008, o total de contas correntes era de 125,7 milhões, enquanto o total de IB pulara para 32,5 milhões (praticamente 26% do total de contas correntes). Em oito anos, o percentual de clientes que usam a internet para utilizar serviços bancários praticamente dobrou. Esta migração, do atendimento presencial para o atendimento virtual, possibilitou uma redução de custos das instituições financeiras, através do enxugamento do quadro de pessoal (RNTI, 2007). Tal redução é totalmente lógica, e explicada pelo fato de que quando um cliente utiliza os serviços bancários através do *internet banking*, na verdade ele está "trabalhando" pelo banco – pois desta forma o banco economiza com atendentes, supervisores e gerentes que estariam prestando uma assistência de forma presencial. No ano de 2009, a internet se consolidou como o principal canal de atendimento bancário (31%), ultrapassando os terminais de auto-atendimento (DEBAN, 2010). Cabe também ressaltar o significativo percentual de utilização dos correspondentes bancários[8] para realização de pagamentos em geral: 36% (DEBAN, 2010).

As características apresentadas do setor bancário confirmam que este é um ambiente propício para um aprofundamento na compreensão das estratégias de retenção de clientes. Sendo os custos de mudança o objeto principal de estudo deste trabalho, se fez necessária a escolha de um setor onde os mesmos fossem representativos. Sabendo que o impacto dos custos de mudança depende da estrutura de mercados, pois "os custos de mudança começam a tornar-se importantes quando há alternativas no mercado" (Gastal, 2005, p.50), confirma-se o setor bancário como uma boa opção de cenário. Logo, dentre diversos fatores, embasam a escolha do setor: a diversidade de serviços disponíveis aos clientes e o elevado nível de competição interbancária.

[8] Lotéricas, correios, etc

5 QUADRO TEÓRICO

Este capítulo trata de uma revisão da teoria existente sobre os temas que estão diretamente relacionados aos conceitos centrais deste trabalho: custos de mudança e lealdade. Inicialmente, nesta revisão será apresentada a "base do iceberg", para que através de um afunilamento gradual (partindo do geral para o específico), haja uma compreensão bem fundamentada dos conceitos de custos de mudança e lealdade, e de suas respectivas localizações dentro do campo de estudo do marketing.

5.1 MARKETING

As definições conceituais de marketing mudam ao longo das décadas – assim como a visão que se tem da sua abrangência. Os conceitos de marketing sempre foram gerados sob a influência das chamadas "orientações de marketing". Boone e Kurtz (1998) apresentam a história do marketing sendo dividida em três "eras". Estes autores afirmam que "até cerca de 1925 a maioria das empresas estava voltada para a produção" (p. 7). Logo, as primeiras orientações olhavam o marketing através da ótica da produção. Este período, que é chamado pelos autores de "era da produção", teve seu auge no início do século XX. Um dos maiores exemplos do raciocínio desta época foi a produção em massa de Henry Ford. A citação que segue deixa claro o quanto o foco de Ford não estava nos desejos dos clientes: "eles podem comprar o carro da cor que quiserem, contanto que seja preto" (*apud*, Boone e Kurtz, p.8).

Entre 1920 e a década de 50, o mercado mundial foi aquecido por um forte crescimento da produção dos Estados Unidos - e também de outros países já industrializados. As empresas começaram a perceber então que não bastava somente produzir; era necessário vender tudo que era produzido. Nascia então a "era das vendas". Foi neste período que começaram a surgir nas grandes empresas os departamentos de marketing – que ainda eram subordinados as áreas de finanças, engenharia e produção (BOONE & KURTZ, 1998). Nesta época aumentaram as confusões conceituais entre marketing e vendas. Tais conceitos – ainda nos dias atuais – freqüentemente acabam sendo tratados erroneamente como sinônimos. Peter Drucker – considerado um dos principais pensadores da

administração do século XX – deixa claro o papel do marketing (e sua diferenciação do conceito de vendas) através de sua célebre declaração (*apud*, Kotler 2006, p.4):

> Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda.

Foi somente na década de 1950 que a "era do marketing" surgiu. No período pós-depressão (1929), a demanda por mercadorias caiu fortemente, fazendo com que os administradores olhassem com maior atenção os seus mercados consumidores. Não bastava mais simplesmente produzir os produtos e tentar vender para qualquer consumidor. Tal acontecimento conferiu aos profissionais de marketing um papel mais importante dentro das organizações (BOONE & KURTZ, 1998). Sobre a era do marketing, os autores afirmam que (p. 9):

> O marketing deixou de ser considerado uma atividade suplementar executada após a conclusão do processo de produção. O profissional de marketing, por exemplo, passou a desempenhar o principal papel no planejamento do produto. Marketing e venda não eram mais sinônimos.

Atualmente, o escopo das tarefas da administração de marketing dentro das organizações abrange desde o nível estratégico até o nível tático. Existem diversas definições atuais do conceito de marketing, que expressam a essência e os objetivos do marketing moderno. A definição mais atual da *American Marketing Association* (AMA), de 2007, define marketing como sendo "a atividade, conjunto de instituições, e processos para criação, comunicação, distribuição e trocas de ofertas que tem valor aos compradores, clientes, parceiros e para sociedade em geral[9]". Já Kotler (2006), que é considerado um dos pais do marketing, define marketing como sendo "um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros". Para Boone e Kurtz (1998), "marketing é uma orientação de toda empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso de longo prazo". Pessoalmente, me agrada a definição sucinta de Boone e Kurtz (1998), que praticamente resume o marketing B2C[10] em ter foco no cliente, de uma forma lucrativa e rentável no longo prazo.

É importantíssimo ressaltar que a essência do marketing esta alicerçada sobre outro conceito: o de troca. Este é um dos conceitos fundamentais de

[9] A definição original em inglês da AMA (2007) traz os termos *client* e *customer.* Ambos são usualmente traduzidos para o português unicamente como "cliente". Em um português antigo, o termo *customer* ainda poderia ser traduzido como *freguês*, porém tal tradução não representaria de forma plena o sentido da definição original. O autor, em sua tradução livre, conferiu a *customer* os sentidos de *cliente* e *comprador*

[10] *Business-to-Consumer:* se refere a transações entre empresas e consumidores finais

marketing, ressaltado tanto por Kotler (2006), como por Boone e Kurtz (1998). Para existência de troca, se faz pré-requisito a existência de duas partes – e conseqüentemente interação entre ambas. Esta transação (processo de troca) se dá para suprir necessidades e desejos. Conforme definições de Kotler e Armstrong (1998) necessidades “são estados de carência percebida” e desejos são “objetos que satisfazem as necessidades”. Pode-se dizer que desejos são necessidades humanas "moldadas”. Vale ressaltar que “o marketing não cria necessidades: as necessidades existem antes dele” (KOTLER, 2006). Para exemplificar a diferença existente entre os dois conceitos, segue a figura.

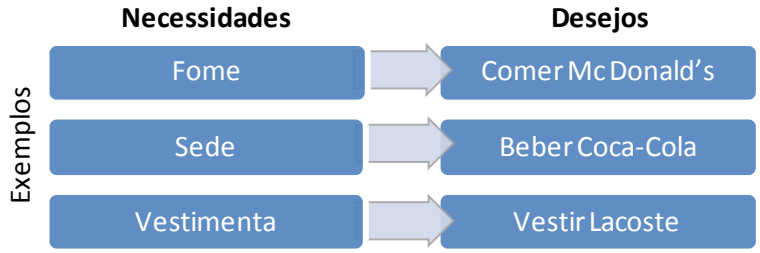

Figura 2 – Diferenciação entre Necessidades & Desejos
Fonte: elaborado pelo autor

Cada troca, segundo as teorias de marketing, deve agregar valor para ambas as partes. Neste processo, os profissionais de marketing “têm como objetivo provocar uma resposta comportamental da outra parte”, para assim atingir o clímax do processo de troca: a venda. Ou seja, visam provocar uma “reação desejada” em um público específico (Kotler 2006, p. 5). Para ser eficaz neste objetivo, nem sempre bastam ótimos estímulos gerados através de comunicação (propaganda, publicidade, etc). Está cada vez mais claro que num mundo extremamente saturado de informações, o relacionamento interpessoal é de suma importância na decisão do consumidor por um bem ou serviço. Regis McKenna (1999) afirma que o marketing deve investir na formação de relações com os clientes. Ou seja, não focar na transação em si (processo isolado de compra) e sim em um “somatório de transações futuras” (relacionamento com o cliente). O autor exemplifica seu argumento afirmando que "os gerentes podem não se recordar da manchete de ontem, mas irão lembrar-se das pessoas com as quais almoçaram no mês passado e o que cada uma disse" (McKenna, 1999, p. 8). Do outro lado do processo de troca, está o consumidor. Este pode responder ao estímulo gerado pelo profissional de marketing de forma positiva, negativa, ou neutra.

5.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Um dos temas mais estudados no marketing é o comportamento do consumidor. Sua abrangência é ampla, sendo delimitada por Solomon como:

> O estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. (2008, p. 27)

Antigamente, este campo de estudo era denominado “comportamento do comprador”. Tal nomenclatura refletia um foco limitado ao momento da transação de compra. Atualmente, já há um consenso de que o comportamento do consumidor é um processo contínuo, não restrito unicamente a transação. Muito além da simples troca – ou transação – este campo do marketing foca também no pré-compra e no pós-compra. Ou seja, aquilo que motiva a compra e também as reações do cliente posteriores a compra. Segundo Kotler (2006), o comportamento de compra de um consumidor tende a ser influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Conforme Solomon (2008) “os consumidores costumam escolher um determinado produto porque o associam com certo estilo de vida” (Solomon, p. 230). O autor traz em seu livro uma ilustração interessante sobre a ligação existente entre os produtos e o estilo de vida das pessoas.

Figura 3 – Ligação entre produtos e estilos de vida
Fonte: adaptado de Solomon, 2008

O fato é que todo ser humano possui necessidades e que estas acabam por gerar diferentes motivações. O professor Abraham Maslow tornou-se mundialmente famoso por seus estudos sobre motivação e necessidade. Talvez um de seus

maiores legados – ou no mínimo um dos mais conhecidos – foi a sua pirâmide que demonstra a “hierarquia das necessidades”:

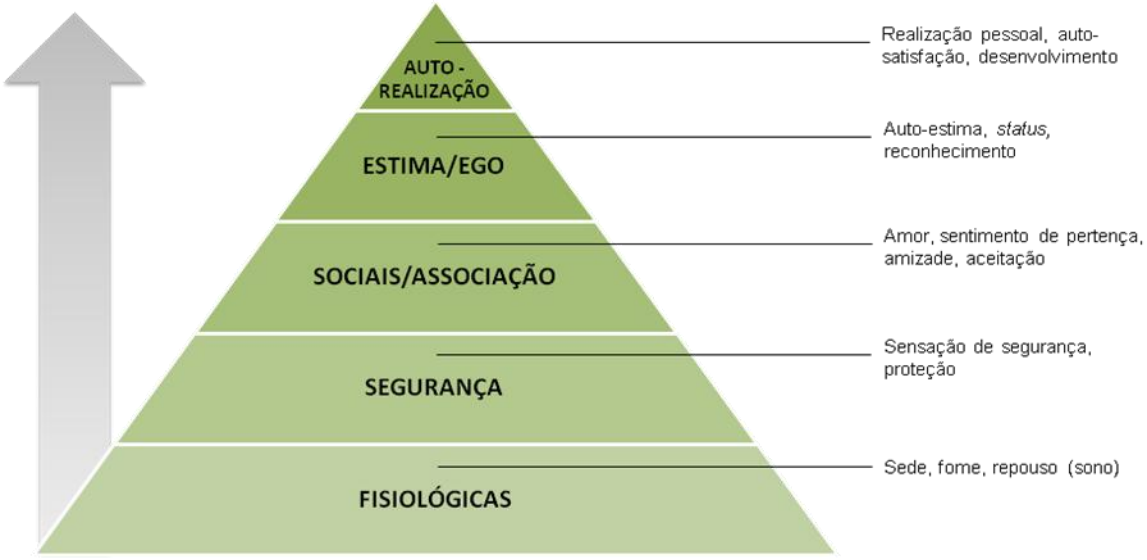

Figura 4 – *Hierarquia das necessidades*, segundo Maslow
Fonte: adaptação feita pelo autor das pirâmides presentes nos livros de *Solomon (2008)* e *Kotler (2006)*

Solomon (2008), Kotler (2006) e Karsaklian (2004) apresentam a pirâmide de Maslow para melhor conceitualizar motivação. Kotler (2006) afirma “que uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança determinado nível de intensidade”. Para Karsaklian (2004), a essência da motivação na verdade se encontra em uma questão de “equilíbrio psicológico” do indivíduo (p. 22-23):

> A descoberta de uma necessidade leva o indivíduo a uma situação de desconforto. É por essa razão que ele tem motivação suficiente para procurar uma solução que possibilite o retorno a seu estado de equilíbrio psicológico, ou seja, a satisfação da necessidade em questão

Sob a ótica do marketing, essa satisfação pode ser encontrada através da compra. A figura que segue tem por objetivo possibilitar uma melhor compreensão do processo de decisão de compra como um todo.

Figura 5 – *As cinco etapas do processo de compra*
Fonte: adaptado de Kotler, 2006

Destas cinco etapas apresentadas, a que possui maior relação com este trabalho é a última: comportamento pós-compra. É nesta etapa que ocorre a satisfação (ou insatisfação) do cliente com relação à transação. Sendo a satisfação dos clientes um antecedente academicamente comprovado da lealdade (porém não único) as próximas partes deste trabalho irão apresentar as interações existentes entre a satisfação, os custos de mudança e a lealdade de clientes.

5.3 SATISFAÇÃO

O tema satisfação tem sido um dos principais objetos de estudo dentro do universo do marketing, pesquisado tanto por acadêmicos como por executivos da área (PETER & OLSON, 2009; ROSSI et al., 2004). Segundo Kotler, a satisfação pode ser definida como “a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador” (2006, p. 142). Para Motta a satisfação "reflete o grau de consistência entre o que o consumidor espera de um serviço e o que percebe após seu consumo" (1999, p. 2). O gráfico que segue visa facilitar a compreensão do conceito de satisfação:

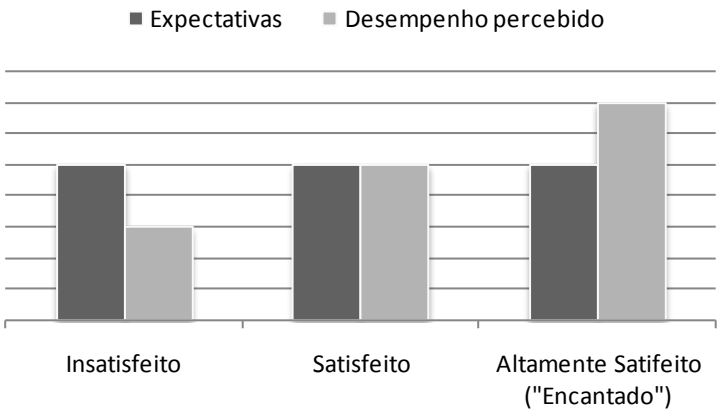

Gráfico 2 – Satisfação
Fonte: adaptado de Kotler (2006)

A satisfação dos clientes é um objetivo que deve ser perseguido pelas organizações. No entanto, as mesmas devem buscar concomitantemente não perder lucratividade com o respectivo aumento do grau de satisfação dos seus clientes. Segundo Kotler, clientes que estão “altamente satisfeitos” (ou “encantados”) tendem, em geral: a permanecer fiéis as organizações por um período de tempo maior; a

comprar mais ao longo do tempo; a realizar “boca-a-boca positivo” sobre a empresa e seus produtos. Kotler (2006) ainda afirma que quando as empresas conseguem manter um alto nível de satisfação (encantamento), a escolha deixa de ser somente uma questão de preferência racional e surge então um "vínculo emocional" com a marca (ou empresa). Porém, é praticamente utópico para os orçamentos das organizações encantar constantemente seus clientes. Um vínculo B2C de longo prazo pode até ter início através de uma "experiência de encantamento", porém dificilmente a manutenção de tal relacionamento se dará unicamente pela alta satisfação. Nas estratégias de retenção de clientes, a satisfação é somente um dos antecedentes da lealdade. Muitos estudos acadêmicos se dedicaram a mensuração da importância da satisfação enquanto pré-requisito para a lealdade. Uma meta-análise de resultados empíricos feita por Matos e Henrique (2006) constatou que 43% dos estudos sobre satisfação e lealdade, realizados entre os anos de 1995 e 2005 no Brasil, buscaram compreender a satisfação como antecedente da lealdade (apud REGO; FEITOSA, 2009, p.8). A pesquisa de Gastal (2005) também veio a confirmar (no cenário brasileiro da indústria de telefonia móvel) a relação de proporcionalidade existente entre a satisfação e a lealdade. Tal pesquisa colaborou também na construção de importantes afirmações sobre a influência da satisfação (e dos custos de mudança) sobre a lealdade dos clientes do setor. Porém um dos principais resultados dessa pesquisa foi a confirmação de que “a magnitude do impacto dos custos de mudança na lealdade é maior que a da satisfação” (Gastal, 2005, p.6). Essa confirmação foi obtida através da replicação do estudo que havia sido feito por Burnham, Frels e Mahajan (2003), nos setores de cartão de crédito e longa distância dos Estados Unidos. Gastal afirma ser necessária a “visão de mecanismos que levam a clientela a permanecer leal a um fornecedor mesmo quando insatisfeita”. Esses “mecanismos” são o objeto de estudo da próxima parte deste trabalho: os custos de mudança.

5.4 CUSTOS DE MUDANÇA

No meio acadêmico, os custos de mudança não são um tema novo. Porém podem sim ser consideradas recentes as explorações dos seus efeitos sobre as estratégias de lealdade (REGO & FEITOSA, 2009). Custos de mudança são espécies de barreiras que impedem (ou no mínimo desmotivam) os clientes a

trocarem de fornecedor (VERHOEF, 2003). Segundo Lee (2001), custos de mudança são os custos que um consumidor irá incorrer por trocar de fornecedor, sendo que tais custos ele não iria incorrer se permanecesse com o fornecedor atual (comportamento inercial). Diferentes estudos empíricos tem sido conduzidos sobre o tema, tais como o de Lee *et al* (2001), no setor de telefonia celular francesa e os já citados estudos de Burnham, Frels e Mahajan (2003), nos setores de cartão de crédito e longa distância dos Estados Unidos, e Gastal (2005), no setor de telefonia móvel do Brasil.

Se tratando da intenção de troca de fornecedor, é comprovado que os custos de mudança possuem maior importância do que a satisfação (GASTAL, 2005; BURNHAM, FRELS E MAHAJAN, 2003). Tal fato, só vem a comprovar a relevância dos custos de mudança no processo de construção de lealdade dos clientes (GASTAL, 2005). Outro aspecto importante dos resultados das pesquisas de Burnham, Frels e Mahajan (2003) e Gastal (2005) é que em ambos os trabalhos não foi encontrada relação negativa entre os custos de mudança e a satisfação.

Conforme pesquisa realizada por Pizzutti (2008) no setor bancário, os “custos de mudança apresentam maior impacto nas intenções de recompra para os clientes relacionais” (p. 1). Logo, clientes que possuem um relacionamento com a empresa (clientes não transacionais) sofrem maior influência dos custos de mudança, e estão igualmente sujeitos a insatisfação. Os resultados dessa pesquisa desmentem o mito de que os anos de relacionamento aumentariam a tolerância dos clientes com relação a alguma eventual transgressão cometida pela empresa. O estudo conclui que o gerenciamento dos custos de mudança em clientes relacionais tem impacto significativo no comportamento desses clientes, e deve ser mantido como estratégia de retenção dos mesmos. Tal conclusão coincide com a conclusão apresentada por Lam *et al* (2004) em seu estudo da relação dos impactos da satisfação e dos custos de mudança na lealdade no contexto B2B[11].

O presente trabalho, porém, propõe buscar uma melhor compreensão da relação existente entre os custos de mudança e a lealdade em um cenário B2C. A satisfação não será objeto de estudo específico devido ao fato do Sicredi já possuir diversas pesquisas relacionadas ao tema. Para melhor compreender a influência dos custos de mudança sobre a lealdade dos clientes do Sicredi, será utilizada uma

[11] *Business-to-business:* se refere a transações entre empresas

adaptação da tipologia criada por Burnham, Frels e Mahajan (2003). Estes autores escreveram sobre uma "lealdade passiva" causada pelos custos de mudança, e trabalharam agrupando estes custos em três grandes tipos: custos de procedimento, custos financeiros e custos relacionais. Gastal (2005) utilizou essa mesma tipologia, e apresentou esses três custos de mudança de forma simples e estruturada. Segundo a autora, os **custos de mudança de procedimento** são todos aqueles custos que envolvem uma perda de tempo e esforço. Os **custos de mudança financeiros** são os que estão ligados a uma perda financeira de recursos (quantificável). Já os **custos de mudança relacionais** são os que englobam desconfortos psicológicos ou emocionais causados pela ruptura de laços (relacionamentos) ou pela perda de identidade (ou por ambas as causas). É necessário, porém, "dissecar" estes três custos principais para assim poder encontrar os custos específicos que os compõem.

TIPOS DE CUSTOS DE MUDANÇA	Específicos	Definições e Exemplos
Custos de Mudança Financeiros	Custos de benefícios perdidos	Perda de benefícios já adquiridos: programas de fidelidade; descontos
	Custos de perdas monetárias	Gastos iniciais derivados da mudança de fornecedor: taxas de adesão
Custos de Mudança Relacionais	Custos de perda de relacionamento pessoal	Perda afetiva derivada da quebra de laços pessoais: perda de contato com gerente
	Custos de perda de relacionamento com a marca	Perda afetiva derivada da quebra de identificação do indivíduo com marca/empresa
Custos de Mudança de Procedimento	Custos de inicialização	Tempo e esforço para desenvolver novo relacionamento: primeiro contato com gerente
	Custos de risco econômico	Custo da incerteza de um provável resultado negativo pós-mudança
	Custos de avaliação	Tempo e esforço gastos na busca e avaliação das alternativas de mudança
	Custos de aprendizagem	Tempo e esforço para aprender a usar de modo eficiente novos produtos/serviços

Figura 6 – Tipologia dos Custos de Mudança

Fonte: quadro elaborado pelo autor, baseado em Burnham, Frels e Mahajan (2003) e Gastal (2005)

O esquema acima apresentado representa um "sistema" de custos. A soma destes custos específicos constitui os custos de mudança. Motta (1999) afirma que

“o pesquisador parte da premissa de que todo o serviço constitui um sistema de características cuja combinação tem um propósito conhecido” (p. 3). Sabendo que o setor bancário é caracterizado pela prestação de serviços, se faz necessário visualizar cada serviço desta forma: como um “sistema de características”. Por exemplo, em uma análise de canais bancários, o atendimento dos gerentes, as agências bancárias e os caixas eletrônicos poderiam estar agrupados em "um só sistema”, cujo propósito comum é facilitar a utilização presencial dos serviços bancários em um único local. Essa mesma lógica precisa ser aplicada na hora de se analisar os custos de mudança dos associados do Sicredi: entender os detalhes, para pós-agrupamento, diagnosticar quais tipos de custos (de procedimento, financeiros ou relacionais) efetivamente influenciam a lealdade.

Quando um cliente cogita mudar de instituição financeira, naturalmente ele tende a ponderar diversos “custos” que lhe desestimulam a prosseguir neste processo de mudança. A saída de sua instituição financeira atual provavelmente lhe implicará em: investir tempo para descobrir como utilizar um novo *internet banking* (custo de aprendizagem); tempo e esforço para iniciar um relacionamento de confiança com um novo gerente (custo de inicialização); correr riscos do novo banco não administrar de forma igualmente rentável seus recursos (custo de risco econômico); etc. Todos estes exemplos, se somados, constituiriam para este cliente hipotético o seu custo de mudança. Partindo de um raciocínio similar, a presente pesquisa buscará identificar quais custos de mudança efetivamente influenciam a lealdade daqueles que os percebem.

5.5 A LEALDADE E O CICLO DE VIDA DO CLIENTE

Os estudos sobre lealdade iniciaram-se na década de 70, porém somente na década de 90 que o interesse pelo tema sofreu significativo crescimento (FREIRE, 2005). Foi neste período que as empresas em geral passaram a se conscientizar da importância da manutenção dos seus clientes, e do conseqüente retorno financeiro que uma estratégia como esta traria no longo prazo. Um dos principais nomes acadêmicos referentes ao estudo da lealdade é Richard L. Oliver. Tal autor realizou uma profunda revisão das principais definições conceituais existentes (FREIRE, 2005) e criticando-as, apresentou o que em sua opinião seria a definição correta de lealdade (OLIVER, 1999):

> "Um comprometimento profundo em comprar ou usar novamente um produto ou serviço consistentemente no futuro, causando, por isso, compras repetidas de uma mesma marca ou conjunto de marcas, mesmo que existam influências situacionais e esforços de marketing capazes de causar comportamento de mudança"

No meio acadêmico brasileiro ainda há muita confusão entre os conceitos de lealdade e fidelidade. Diversas vezes estes conceitos são tratados como sinônimos. A origem de tal confusão, provavelmente se dá pelo fato de que o estudo da retenção de clientes, e conseqüentemente da lealdade, chegou ao Brasil através de trabalhos escritos na língua inglesa, onde só há um termo: *loyalty*. Porém, após analisar diversas revisões teóricas (feitas por acadêmicos brasileiros sobre este assunto) percebe-se que a forma mais clara (e coerente) de contextualizar os termos fidelização e lealdade, em português, é tratar a fidelização como uma espécie de pré-requisito para uma lealdade verdadeira. Para que haja uma melhor compreensão destes dois conceitos, se faz necessário apresentar suas respectivas localizações dentro do ciclo de vida dos clientes.

Existem diversas interpretações acadêmicas que buscam apresentar o ciclo de vida dos clientes, entretanto neste trabalho será utilizada somente a visão de Kumar (2008). Tal autor apresentou este assunto focando a centralidade do cliente (ao invés da antiga concepção clássica de centralidade do produto). Um dos fundamentos de sua teoria é o conceito de CLV (*Customer Lifetime Value*), que representa o valor presente líquido do lucro futuro que um cliente pode trazer[12]. A figura que segue foi construída para possibilitar uma melhor visualização do ciclo de vida do cliente como um todo, e principalmente para esclarecer a localização da lealdade (e suas partes constituintes) dentro deste ciclo.

[12] Valor Vitalício do Cliente: termo cunhado por Blattberg (1998) em *Managing the Firm Using Lifetime-Customer Value*

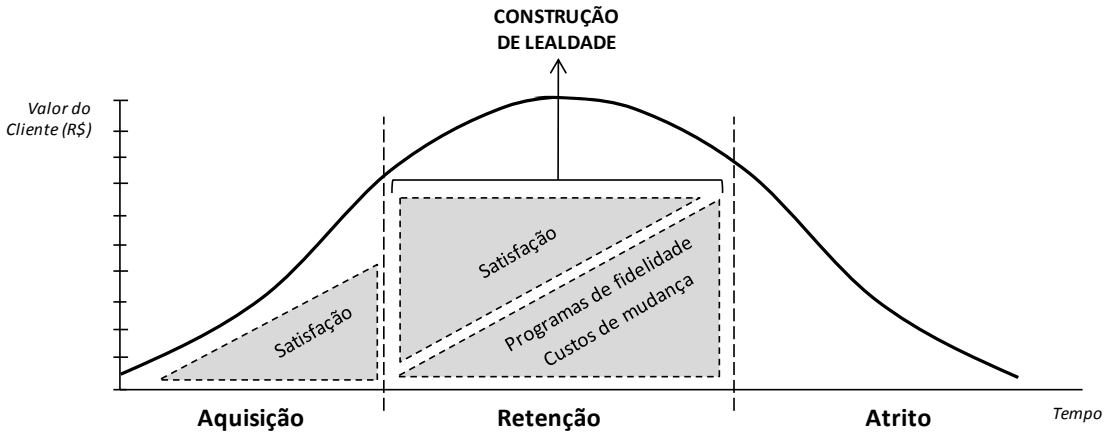

Figura 7 – **A lealdade dentro do *Ciclo de Vida do Cliente***
Fonte: proposta elaborada pelo autor, baseada na estrutura de *Ciclo de Vida do Cliente* de Kumar (2008)

A estrutura de "construção de lealdade" apresentada nesta figura tem como base de sua fundamentação teórica inferências feitas sobre apontamentos de estudiosos do assunto. Segundo Freire (2005) a literatura define lealdade baseada em dois conceitos principais: repetição de compra e comprometimento com a marca. Reicheld (2003) afirma que a lealdade dos clientes é fortalecida: pelo processo de construção de marca; por programas de relacionamento (que forneçam benefícios mensuráveis) e pela satisfação (Gastal, p. 151). Caruana (2004) afirma que "a confiança construída ao longo do tempo pode dificultar a saída de um cliente" (Gastal, p. 46).

A primeira etapa deste ciclo (aquisição), muitas vezes, é marcada por um nível razoavelmente alto de satisfação (tal como ilustra o primeiro triângulo à esquerda na figura 7). Afinal de contas, se trata do primeiro contato do consumidor com a empresa (ou produto). Porém altos níveis de satisfação, ou de "encantamento" (como foi visto anteriormente) são difíceis – e custosos – de se manter no longo prazo. Conseqüentemente, na segunda etapa (retenção) outras ferramentas têm que se aliar a satisfação. Um exemplo clássico são os chamados programas de fidelidade, que comprovadamente aumentam os custos de mudança (LEE *et al,* 2001), e servem como ferramentas para tornar os clientes mais leais a organização.

O mercado em geral começou a conhecer os programas de fidelidade através das companhias aéreas no início da década de oitenta. Com o passar dos anos, esta estratégia também foi adotada por empresas de varejo, e posteriormente, por empresas de cartões de crédito (respectivamente no início e no meio da década de

noventa). As instituições de serviços financeiros vieram a despertar para a utilização de programas de fidelidade somente no final da década de noventa (KUMAR, 2008). Atualmente, até mesmo em pequenos restaurantes ou mercados é possível identificar iniciativas que visam fomentar lealdade através de programas simples de fidelização.

Os custos de mudança, como foram vistos anteriormente, também cooperam com a retenção, no sentido em que geram barreiras aos clientes de diferentes tipos. Juntamente com os programas de fidelidade eles atuam como “construtores de lealdade”. Porém a lealdade plena (*lealdade de ação*) só é alcançada se junto aos programas de fidelidade e aos custos de mudança houver um nível significante de satisfação. Caso contrário, o cliente pode estar sendo fiel unicamente devido à inércia. Karsaklian (2004) aponta que uma das razões que geram fidelidade a uma marca é a inércia (quando um cliente simplesmente vê como mais prático seguir comprando sempre da mesma empresa ou produto). Note que aqui estamos falando de inércia gerando fidelidade, não lealdade. A lealdade vai além da fidelidade, pois na lealdade estão implícitos também boca-a-boca positivo, e outros fatores. O cliente leal se torna praticamente um embaixador da empresa dentro do seu círculo social. Existem diferentes “níveis de lealdade”, denominados na literatura “fases da lealdade”. Para Oliver (1999), a verdadeira lealdade só é detectada quando se avalia as crenças, as intenções e os afetos do consumidor dentro da estrutura tradicional de atitude do mesmo (*apud*, Freire, 2005). Oliver (1999) apresenta a lealdade como sendo um processo dinâmico. Freire (p. 24, 2005) explica as diferentes fases da lealdade apresentadas por Oliver (1999) da seguinte forma:

a) Lealdade cognitiva: está intimamente ligada aos custos e benefícios percebidos pelo consumidor, e não diretamente ligada a uma marca; há foco no desempenho do produto ou serviço.

b) Lealdade afetiva: está relacionada a formação de afeto à marca (após sucessivas experiência de satisfação).

c) Lealdade conativa: é a fase que reflete uma motivação para recompra (que pode ou não ser concretizada) devido a sucessivos episódios de afeto.

d) Lealdade de ação: quando a motivação, da fase anterior, se concretiza em uma ação recorrente. É quando o consumidor está tão comprometido com a marca que nem repara mais na propaganda dos concorrentes, por exemplo. Há uma espécie de “recompra inercial”.

Tratando-se de clientes bancários, o fato de alcançar qualquer uma das fases acima citadas de lealdade já seria considerado um sucesso, pois neste setor a “lealdade-monogâmica” (possuir somente um fornecedor de bens e serviços) é quase inexistente. São baixos os índices de pessoas bancarizadas que utilizam somente um banco para gerenciar seus recursos financeiros. Portanto, os bancos (e as instituições financeiras em geral) disputam o chamado *share of wallet*: percentual de participação da instituição nas movimentações financeiras dos seus clientes (ou associados). Essas instituições investem em segmentação de produtos e serviços, e buscam diferenciar-se, apresentando atributos que atraiam parcelas específicas das “movimentações" para si. Algumas investem grande parte do seu orçamento de marketing para serem percebidas como instituições especialistas em determinados produtos ou serviços. A Caixa Econômica Federal, por exemplo, traz consigo a imagem da poupança; o Banco do Brasil e o Bradesco são percebidos como boas fontes de crédito rural; etc.

Kumar (2008) afirma que muitas empresas tentam manter a aquisição e a retenção de clientes como setores independentes dentro de suas estruturas organizacionais. Porém ao adotar tal modelo, um departamento pode estar buscando conquistar muitos clientes (que a empresa poderá até não ter capacidade de manter no futuro) e outro departamento pode estar buscando reter clientes (que talvez não valham a pena ser mantidos devido ao seu baixo CLV). O Sicredi centraliza seus estudos de aquisição e retenção de associados dentro de uma única área de inteligência, possibilitado assim uma visão mais completa do ciclo. Trabalhando desta forma, o sistema tem aprofundado seus conhecimentos sobre quem são os seus associados (perfil de consumo); sobre quem são os seus reais competidores (concorrência); e sobre qual parcela do "bolso dos associados" (*share of wallet*) esta concorrência tem tido participação.

A partir do momento em que o Sicredi tiver um pleno conhecimento do perfil da sua base de associados, aliado a um gerenciamento efetivo dos custos de mudança (e de seus respectivos efeitos sobre esta base) será possível investir de

forma mais enérgica em políticas pró-ativas de retenção. Propiciar embasamento teórico para tal finalidade será uma das principais conseqüências desta pesquisa.

6 MÉTODO

Este capítulo é dedicado a descrição do método de pesquisa utilizado no presente trabalho. Para que a pergunta central fosse respondida, se fez necessário coletar dados (até então desconhecidos para o Sicredi) sobre a percepção dos associados sobre os custos de mudança. A coleta de tais dados foi realizada através de uma pesquisa qualitativa, operacionalizada através de uma série de entrevistas em profundidade.

6.1 ESCOLHA DO MÉTODO

A decisão por tal método foi tomada após a análise dos dados secundários disponíveis, e da revisão teórica feita sobre as metodologias de pesquisa mais indicadas para o estudo de temas que envolvessem motivação e subconsciente (MALHORTA, 2001). Cabe ressaltar que dentre os diversos dados secundários analisados, os mais significativos foram derivados do acesso obtido aos resultados de uma pesquisa quantitativa realizada para o Planejamento Estratégico do Sicredi (PES). Tal pesquisa proporcionou ao autor uma visão importante sobre os associados do Sicredi, através do cruzamento do grau de importância atribuído a determinados serviços, com o respectivo grau de satisfação dos associados com os mesmos. Percebeu-se, porém, que os resultados obtidos na pesquisa do PES não seriam suficientes para responder outra questão que começava a surgir: quais eram os custos de mudança destes associados? Ou seja, quais serviços, importantes para o associado ou não, que faziam com que este permanecesse no sistema mesmo quando insatisfeito. O que mantinha este associado leal, independentemente do seu grau de satisfação?

Logo, constatou-se a necessidade de realizar uma outra pesquisa para que esta pergunta também fosse respondida. Tal necessidade motivou a realização do presente trabalho. No processo inicial de definição do método de pesquisa foi cogitada a utilização de metodologia semelhante à pesquisa do PES (abordagem quantitativa através de questionários). Porém, ficou claro que devido ao caráter mais profundo do tema, o ideal seria trabalhar com uma abordagem qualitativa. Malhorta (2001) ressalta diversos pontos positivos quanto ao uso de pesquisas qualitativas, sendo um deles o fato de que estas pesquisas, diversas vezes, encontram respostas

a certas perguntas que os próprios entrevistados talvez fossem incapazes de responder. Obter respostas sobre os custos de mudança exige muitas vezes conduzir o entrevistado a um raciocínio profundo (que não é rotineiro), para que o mesmo sonde suas motivações e frustrações. Muitas vezes as respostas estão em ações que tem sua origem no subconsciente, e que dificilmente seriam identificadas através de questionários objetivos. Devido principalmente a estes motivos, optou-se, portanto por uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, onde através de entrevistas semi-estruturadas, o entrevistador tivesse a liberdade de aprofundar o tema com o entrevistado, de acordo com o fluir da entrevista.

6.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA

Segundo Malhorta, a pesquisa exploratória é “um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão” (2001, p. 106). Este mesmo autor define as pesquisas qualitativas como uma "metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema" (MALHORTA, p.155). Como já foi citado, a atual pesquisa busca obter uma maior compreensão sobre a relação dos custos de mudança com a lealdade, e não uma quantificação de tal relação. O objetivo da pesquisa qualitativa não é que sua amostra seja estatisticamente representativa para o todo, e sim (em geral) que esta desempenhe uma função de "bússola", apontando qual caminho deve ser seguido em um aprofundamento futuro. Malhorta (2001) afirma que as pesquisas qualitativas diretas se dividem em dois tipos de entrevistas: grupos de foco ou entrevistas em profundidade. No presente trabalho, optou-se pela realização de entrevistas em profundidade com diferentes associados do Sicredi, cujo perfil e história de associação fossem propícios para análise dos custos de mudança e lealdade.

6.2.1 Entrevistas em profundidade

Este método de coleta de dados qualitativos é definido por Malhorta como sendo uma entrevista não-estruturada, direta e pessoal, onde um único respondente é testado por um entrevistador treinado que busca descobrir motivações, crenças,

sensações e atitudes sobre um determinado assunto (p. 163, 2001). Tal método é extremamente interessante, pois permite um maior aprofundamento sobre o tema abordado devido à possibilidade de customização das perguntas de acordo com o decorrer da entrevista:

> Mesmo que o entrevistador procure seguir um esboço predeterminado, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formulação acabam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado (MALHORTA, p. 163).

Segundo Malhorta (2001), as entrevistas em profundidade "podem revelar análises pessoais mais aprofundadas do que os grupos de foco" (p. 165), apesar destas entrevistas individuais não serem utilizadas por pesquisadores de marketing com a mesma freqüência que os grupos de foco o são. O autor afirma que o emprego de entrevistas em profundidade é eficiente em situações especiais. Partindo de tal afirmação, foram comparadas as "situações especiais" enumeradas por Malhorta (p. 165) com as características da presente pesquisa, e constatou-se que algumas características eram comuns, tais como:

a) Busca pela compreensão detalhada de um comportamento complicado

b) Discussão de tópicos confidenciais, delicados ou embaraçosos

É natural que os pensamentos sobre as motivações que nos "prendem" a determinadas organizações, ou que nos "impedem" de deixar de consumir determinados produtos ou serviços, não sejam pensamentos rotineiros ou freqüentes. Conseqüentemente, responder sobre os custos de mudança exige um conduzir do raciocínio até um nível de profundidade onde as verdadeiras respostas se encontram. As entrevistas realizadas neste trabalho foram semi-estruturadas, onde o entrevistador se valeu de um roteiro construído com tópicos que norteavam as entrevistas. Tal roteiro era flexível, possibilitando assim uma mudança em sua estrutura na hora da entrevista, caso o entrevistador vislumbrasse algo relevante que não estivesse previamente contemplado nos tópicos elaborados. Na continuidade deste capítulo serão apresentadas as etapas que constituíram o processo de definição da amostra daqueles que participaram destas entrevistas.

6.2.3 Descrição da formação da amostra

Estando o Sicredi atualmente presente em dez estados brasileiros, se fez necessário (em função das limitações de tempo e orçamento) a escolha de somente uma UF para realização da pesquisa. O racional usado nesta escolha foi baseado na análise de dois dados internos do Sicredi disponibilizados ao autor, que influenciaram diretamente a escolha do Rio Grande do Sul (RS) como estado para realização das entrevistas. Estes dados mostravam que:

a) Mais de 50% da base de associados do Sicredi se encontrava no RS

b) Dos 869 municípios em que o Sicredi estava presente, 47,8% deles pertenciam ao estado do Rio Grande do Sul

Na presente pesquisa, a técnica de amostragem utilizada foi a amostragem não-aleatória, por conveniência. A partir da definição do RS como estado escolhido, houve também por parte do autor o cuidado em não restringir a amostra da pesquisa somente a capital Porto Alegre (onde o autor reside e trabalha). Neste município foram realizadas 66% das entrevistas, devido às limitações já citadas. Porém, foram também realizadas entrevistas com moradores de outras cidades, principalmente motivadas pelo fato de que a presença do Sicredi está diretamente ligada aos pequenos e médios municípios, como pode ser observado na tabela que segue:

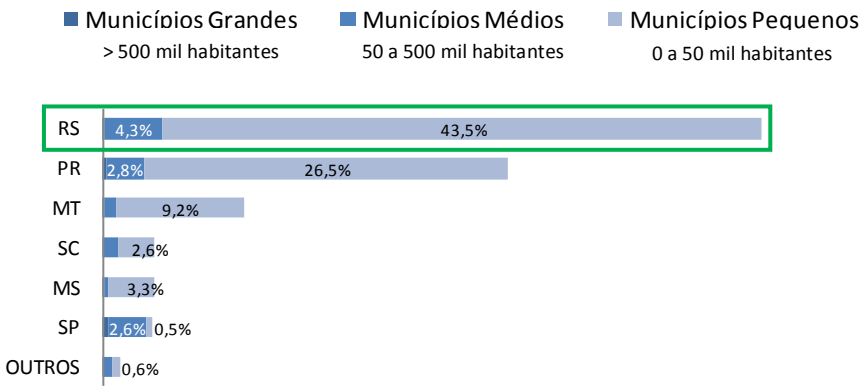

Gráfico 3 – Perfil dos municípios onde o Sicredi está presente
Fonte: elaborado pelo autor, baseado em dados corporativos do Sicredi (2010)

Conforme dados internos disponibilizados ao autor pela área de inteligência do Sicredi, dos 1,6 milhões de associados do sistema, 65% são homens e 35% são mulheres. Portanto, no processo de formação da amostra de entrevistados buscou-

se ao máximo manter esta mesma proporção. Ao todo foram entrevistados 4 homens (66%) e 2 mulheres (34%).

6.2.3 Coleta de Dados

Para realização das entrevistas em profundidade foi elaborado um roteiro, que serviu como base para que tais entrevistas fossem semi-estruturas (tal roteiro consta no Anexo 1 deste trabalho). Para construção do roteiro, o autor utilizou como modelo os roteiros de Gastal (2005) e Freire (2005), que já abordavam em seus tópicos os temas custos de mudança e lealdade, respectivamente.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo autor durante os meses de outubro e novembro de 2010. Quatro entrevistas foram presenciais e duas foram realizadas via ligação telefônica, devido às limitações já previamente citadas. Cada uma das entrevistas foi gravada (inclusive as feitas por telefone), para que houvesse posterior registro das respostas. Essas gravações foram posteriormente transcritas para facilitar as análises das informações coletadas. Essas transcrições encontram-se no Anexo 2 do presente trabalho.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta as análises das informações obtidas através das entrevistas. Primeiramente, serão apresentados brevemente os perfis dos entrevistados, para que haja uma melhor compreensão das origens (e possíveis influências) das respostas obtidas. Na seqüência, serão apresentadas análises léxicas feitas em cima das transcrições das entrevistas. A partir da conclusão destas duas primeiras etapas, será então apresentada uma análise final da relação das respostas dos entrevistados com os temas custos de mudança e lealdade.

7.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O processo de seleção dos associados que seriam entrevistados havia sido previamente acordado entre o autor do trabalho e a Central Sicredi Sul (central responsável pelos associados em todo o estado do Rio Grande do Sul) no mês de julho de 2010. Porém, no mês de outubro de 2010, o autor foi comunicado que devido a burocracias internas da Central, não seria mais possível o contato direto com os associados em nome do Sicredi. Conseqüentemente, também não foi possível contar com as informações dos associados que seriam fornecidas, e que subsidiariam o contato pessoal com os entrevistados (nome, telefone, endereço, etc). Devido a tal fato inesperado, o autor decidiu partir para a realização de uma amostragem por conveniência, entrevistando assim associados indicados por amigos e colegas que viessem a se encaixar no perfil da pesquisa. A tabela que segue fornece um resumo dos principais dados dos entrevistados, para fins de contextualização:

Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados

CÓDIGO DO ENTREVISTADO	MUNICÍPIO	GÊNERO	IDADE	RENDA PESSOAL	ESTADO CIVIL	TEMPO DE CONTA NO SICREDI	*SHARE OF WALLET* (NO SICREDI)
M3	Porto Alegre (G)	M	32	R$ 5.101 a R$ 10.200	Solteiro	3 anos	~ 30%
F1	Porto Alegre (G)	F	30	R$ 2.551 a R$ 5.100	Solteira	< 1 ano	~ 20%
M11	Porto Alegre (G)	M	57	Mais de R$ 10.200	Casado	11 anos	~ 100%
M2	Porto Alegre (G)	M	34	R$ 5.101 a R$ 10.200	Casado	2 anos	~ 100%
F6	São Leopoldo (M)	F	38	Mais de R$ 10.200	Casada	6 anos	~ 0%
R7	Seberi (P)	M	43	Mais de R$ 10.200	Casado	7 anos	~ 95%

Para facilitar a associação dos entrevistados durante a análise das entrevistas, o autor decidiu atribuir a cada um dos entrevistados um código que fosse composto por duas informações relevantes sobre eles: "gênero" e "tempo de conta no Sicredi". Assim, os códigos que representam os entrevistados se iniciam sempre por "M" ou "F", e na seqüência apresentam o respectivo número de anos[13] que este associado (a) possui de conta no Sicredi. Exemplo: "M11" = gênero masculino; com conta a 11 anos no Sicredi.

É válido ressaltar que a amostra de entrevistados, apesar de não ser extremamente representativa numericamente, se apresentou suficiente para que fossem estabelecidas análises e conclusões. Isto devido às características pessoais dos entrevistados, e principalmente, por causa das experiências específicas que alguns destes tinham. Os diferentes perfis de interação com o Sicredi cooperaram para que esta pesquisa exploratória não ficasse "viciada". A interação com o Sicredi apresentada pelos entrevistados variou desde "intensa e amorosa", como pôde ser observada na entrevista de M11 (que era associado há 11 anos e possuía todas suas movimentações financeiras no Sicredi) até "distante e fria" (como no caso de F6). Um dos entrevistados, por exemplo, já havia sido empregado do Sicredi no passado, e mesmo depois de ter saído da instituição, havia decidido manter sua conta aberta (M2). Outros entrevistados haviam encerrado contas antigas no Sicredi, e recentemente aberto novas contas (M7 e F6). Peculiaridades como estas foram importantes para que o autor pudesse compreender melhor os fatores que mantinham os associados no sistema, os custos de mudança que estes enfrentaram quando encerraram suas contas, e as razões que motivaram o seu retorno ao Sicredi. Obviamente, os resultados apresentados a seguir possuem caráter exploratório, não sendo resultados absolutos e conclusivos em si mesmos; porém, possuem grande valor enquanto norteadores, assumindo a função de indicadores no caso de um aprofundamento futuro sobre o tema.

7.2 ANÁLISE LÉXICA DA TRANSCRIÇÃO

Como resultado de qualquer processo de pesquisa, a série de entrevistas em profundidade conduzidas no presente trabalho acabou construindo um "banco de

[13] O "número de anos" expresso no código dos entrevistados é constituído da soma do "tempo total de contas abertas no Sicredi". O resultado desta soma foi arredondado para facilitar a visualização do código.

informações" sobre o assunto pesquisado. Estas informações precisaram ser lapidadas, até que resultados pudessem ser obtidos através delas. Inicialmente foi necessário um processo de descarte do que era inútil ou irrelevante, para que então começasse a ficar mais claro o que realmente era útil. Para tanto, inicialmente o autor optou em apresentar uma análise léxica, feita sobre a totalidade do que fora transcrito. Cabe ressaltar que o processo de análise do autor, quando este se confrontou com as respostas dos entrevistados, não se iniciou pela análise léxica; porém pareceu mais didático apresentar primeiramente o "todo" (através da análise das transcrições), para então passar as análises "específicas". Nesta etapa inicial de análise mais quantitativa, o autor não possui nenhuma pretensão de chegar a resultados conclusivos em cima das entrevistas em geral, e sim, simplesmente apresentar de forma resumida os assuntos que mais foram citados nas entrevistas.

A importância desta etapa de análise das transcrições consiste na sua funcionalidade de filtro, possibilitando assim uma visão mais clara (e objetiva) dos assuntos mais abordados (sem que haja necessidade de leitura da transcrição em sua totalidade). Porém, obviamente os termos mais citados pelos entrevistados não são, necessariamente, as suas respostas à questão problema deste trabalho. Por este fato, as etapas posteriores deste capítulo de análise irão aprofundar também de forma qualitativa as respostas dos entrevistados sobre os temas específicos custos de mudança e lealdade.

7.2.1 Análise Léxica 1

Para realizar a análise léxica o autor utilizou a ferramenta web *Wordle*[14]*,* que possibilita a visualização de quais foram os termos que tiveram mais citações no total do texto inserido nela. Inicialmente, todo o texto transcrito das entrevistas foi agrupado, e inserido na ferramenta. Assim, uma primeira "análise bruta" da série de entrevistas foi construída. Esta segue abaixo:

Figura 8 – Primeira Análise das Transcrições (Bruta)
Fonte: elaborado pelo autor, através de ferramenta web

Obviamente, os nomes das instituições financeiras tiveram grande destaque (tais como "Sicredi" e "Caixa Econômica"), pelo fato destas terem sido citadas inúmeras vezes pelos entrevistados durante seus relatos de experiências. Foi então construída uma segunda análise do texto, desta vez sem os nomes das instituições financeiras.

[14] Disponível em: http://www.wordle.net. A própria revista *Harvard Business Review Brasil,* em sua edição do mês de Agosto de 2010, apresentou em sua capa uma análise feita na ferramenta.

7.2.2 Análise Léxica 2

Nesta segunda análise, alguns indícios de respostas começavam a surgir nos termos em destaque.

Figura 9 – Segunda Análise das Transcrições (sem Instituições Financeiras)
Fonte: elaborado pelo autor, através de ferramenta web

Porém, para que estes termos específicos fossem melhor identificados (em meio ao todo), se fez necessária uma eliminação dos termos irrelevantes que poluíam a análise. O autor iniciou então uma etapa de filtragem, onde expressões, vícios de linguagem, conjunções, preposições e pronomes foram retirados (em sua maioria) do texto inserido.

7.2.3 Análise Léxica 3

Observando esta terceira visão, facilmente podem ser identificados termos que se destacaram dentre o geral das entrevistas. Estes termos em destaque já representavam prováveis indícios de respostas. Porém, ainda havia necessidade de uma filtragem final, para que houvesse mais acuracidade na análise visual.

Figura 10 – Terceira Análise das Transcrições (pós-filtragem de termos)
Fonte: elaborado pelo autor, através de ferramenta web

Para tornar estes termos mais explícitos, foi então construída uma última análise no *Wordle*. Nesta análise, os termos em destaque foram agrupados, extinguindo-se assim as diferenciações de singular e plural (ex: associado = associados) e de gênero (ex: associado = associada). Partindo do pressuposto de que o raciocínio por trás dos termos em destaque era o que realmente importava, o autor elaborou a quarta, e última análise léxica.

7.2.4 Análise Léxica 4

Nesta última visão, a maioria dos termos em destaque estão alinhados com a ênfase geral dos discursos dos entrevistados, segundo a percepção do autor. Obviamente, devem ser desconsideradas as palavras "banco", "associados" e "cooperativa", que tiveram destaque em função do contexto do Sicredi ser um sistema de "cooperativas" composto por "associados". O termo "banco" recebeu destaque devido à percepção geral dos entrevistados do Sicredi como uma "instituição bancária", e também, obviamente devido aos diversos relatos de experiências dos entrevistados com bancos convencionais.

Figura 11 – Quarta Análise das Transcrições (pós-agrupamento de termos em destaque)
Fonte: elaborado pelo autor, através de ferramenta web

Feitas estas ressalvas, cabe ressaltar alguns dos termos em destaque que foram diversamente enfatizados pelos entrevistados como sendo "motivadores" para que estes permanecessem no Sicredi. São estes termos:

a) Taxa: termo relacionado nas entrevistas com a política de baixas taxas de juros praticadas pelo Sicredi. Foi apresentada diversas vezes pelos

entrevistados como sendo um diferencial competitivo do sistema. O termo "juros" também obteve destaque visual na análise.

b) Sobras: o termo esta relacionado a possibilidade de haver divisão dos lucros da cooperativa no final do exercício. Tal conceito foi detalhado previamente na revisão teórica do presente trabalho. Nas entrevistas, as sobras também apareceram como sendo um dos diferenciais competitivos do sistema. Nenhum banco convencional divide os seus "lucros" com os seus clientes.

c) Quota Capital: é uma parcela que o associado integraliza mensalmente, que é literalmente uma "quota" do "capital" da empresa. Ou seja, transmite ao associado à percepção do "ser dono" da instituição, além do fato de que, em diversas cooperativas, o valor do capital integralizado influencia positivamente no cálculo da divisão das "sobras por associado" no final do exercício.

d) Relacionamento: o excelente relacionamento com o associado é atualmente uma das bandeiras positivas do Sicredi enquanto instituição financeira. Tal aspecto também foi diversas vezes sinalizado pelos entrevistados como sendo um dos diferenciais competitivos do sistema.

e) Empréstimo: o Sicredi foi identificado pelos entrevistados em geral como sendo uma boa fonte de crédito pessoal. O termo "empréstimo" apareceu positivamente inúmeras vezes, em sua maioria relacionando o Sicredi a uma boa (e competitiva) opção para tomada de empréstimos. O termo "financiamento" também obteve destaque na análise 4, porém seu destaque ocorreu devido às diversas citações relacionadas a "Financiamentos Imobiliários" na Caixa Econômica Federal.

7.3 CUSTOS DE MUDANÇA

Através da análise das entrevistas, foi confirmado que os três tipos de custos de mudança (relacionais, de procedimento e financeiro) influenciam (com diferentes intensidades) a decisão dos associados entrevistados em permanecer no Sicredi. Os três tipos de custos foram citados pelos entrevistados, tendo sido apresentados como "barreiras" que desmotivavam o desligamento dos mesmos da instituição financeira.

Devido ao caráter financeiro dos serviços prestados pelo Sicredi, a tendência natural era de que os custos de mudança financeiros fossem mais presentes nas respostas dos entrevistados (uma vez que o relacionamento tende a ser baseado na análise do custo e do benefício). Tal premissa foi confirmada. O gráfico que segue não tem a pretensão de esclarecer, ou mensurar esta constatação, e sim, de ilustrar de forma simples o dimensionamento do número de menções que cada termo teve nas entrevistas:

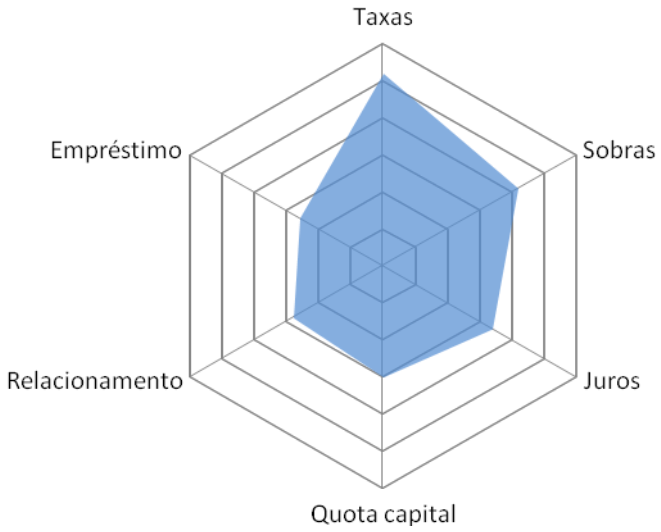

Gráfico 4 – Termos relacionados aos custos de mudança dos entrevistados
Fonte: elaborado pelo autor com base na transcrição das entrevistas

Os custos de mudança financeiros foram os mais citados pelos entrevistados como sendo fatores motivadores de permanência no Sicredi. Tanto o benefício das **sobras** (originadas através do aporte mensal da **quota capital**) como o diferencial das baixas **taxas** de **juros** nos **empréstimos** pessoais, foram citados como fatores importantes. Os custos relacionais e de procedimento também apareceram nas

entrevistas como custos de mudança existentes, porém não com a mesma intensidade que os custos financeiros. Tal percepção do autor pode ser facilmente visualizada quando os termos que obtiveram destaque na entrevista (gráfico 4) são agrupados de acordo com os seus respectivos "tipos de custos".

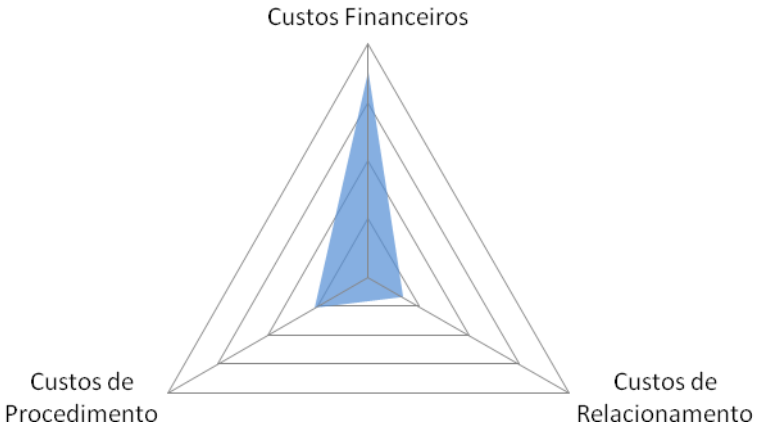

Gráfico 5 – Agrupamento dos termos de acordo com seus respectivos tipos de custos
Fonte: elaborado pelo autor com base na transcrição das entrevistas

As próximas etapas consistirão em análises isoladas de cada um dos três tipos de custos de mudança. Para tanto, foram selecionados trechos das respostas dos entrevistados em que estes se referiam aos custos de procedimento, relacionais ou financeiros.

7.3.1 Análise dos Custos de Mudança Financeiros

Conforme a tipologia anteriormente apresentada de Burnham, Frels e Mahajan (2003), os custos de mudança financeiros podem ser subdivididos em dois grupos: custos de benefícios perdidos e custos de perdas monetárias. Na análise das entrevistas, verificou-se que ambos foram citados pelos entrevistados, representando para estes barreiras que desmotivavam a saída do Sicredi. Quando questionados sobre qual motivo lhes motivava a manter aberta a conta no Sicredi, alguns entrevistados responderam:

> Atualmente, uma das coisas que me motiva a manter a minha conta em aberto é a questão do acesso, e também essa questão dos juros acessíveis (M7).

> [...] já pensei em desistir de ter conta lá sim, mas o que me segura são os juros baixos (M3).

As baixas taxas de juros (principalmente para o empréstimo pessoal) demonstraram gerar um alto custo de mudança para os associados entrevistados. Outro fator que foi enfatizado como importante, e que juntamente com os juros também constituiu os custos financeiros, foi a questão das sobras.

> Os principais (custos) seriam aqueles dois que eu tinha comentado: em primeiro lugar a questão das sobras, e em segundo a questão das baixas taxas de juros (M11).

O fator "sobras" não obteve o mesmo destaque nas entrevistas que o fator "taxa de juros". Porém, visivelmente foi este custo de mudança que ajudou a reter o associado M11 no Sicredi, quando este passou por uma experiência de extrema insatisfação com o sistema:

> Daí eu pensei: *"eu vou sair do Sicredi. Na primeira oportunidade que eu tiver, eu vou sair"*. Mas aquilo foi só momentâneo. Vi que as minhas alternativas seriam os bancos convencionais, Caixa Econômica, Banco do Brasil, Itaú, que não devolvem nem um real para o correntista. Então essa questão das sobras foi o que me segurou no sistema (M11).

> Na última vez, me creditaram (nas sobras) mais ou menos R$ 500. Nenhum banco faz isso (M11).

As sobras certamente cooperam para aumentar os custos de mudança financeiros, porém isoladamente sua percepção enquanto um alto custo de mudança foi praticamente nula (amparada unicamente na experiência citada de M11). O entrevistado M3 deixou claro (quando questionado sobre o porquê não abandonava o sistema) que para ele os juros representavam uma barreira a saída, enquanto as sobras representavam somente um fator que motivava a permanência:

> Por causa dos juros e também pelo preço da manutenção de conta. Também que o Sicredi oferece cinco saques na Rede 24hs sem custo, isso favorece bastante. Outra coisa interessante no Sicredi é a questão da quota capital. [...] Mas a quota capital não me impediria de encerrar a conta, se os juros não continuassem atrativos (M3).

A importância das "sobras", enquanto um custo de mudança existe quando os associados conhecem a lógica cooperativista. Esta percepção das sobras, enquanto custo, também varia de cooperativa para cooperativa (pois algumas dão sobras aos associados e outras não). Já os "juros baixos" independem das cooperativas e não

estão atrelados a crenças ou inclinações psicológicas ao modelo cooperativista. São números, que neste caso representam simplesmente um custo-benefício. Os juros também possuem uniformidade sistêmica, sem grandes variações de cooperativa para cooperativa. Seguindo esta lógica, os juros baixos aparentemente representam um custo de mudança com maior potencial de ser explorado estrategicamente do que as sobras, uma vez que são sistêmicos (não tendem a variar entre cooperativas) e não necessitam de uma ligação do associado com a causa cooperativista. Este diferencial do Sicredi deve ser otimizado visando à retenção dos associados que são mais suscetíveis a enxergar os custos de mudança principalmente sob a ótica financeira.

7.3.2 Análise dos Custos de Mudança de Procedimento

Dentre os quatro tipos de custos de procedimento apresentados por Burnham, Frels e Mahajan (2003), somente dois foram verificados nas entrevistas: os denominados custos de inicialização e os custos de avaliação. Não foi possível extrair das entrevistas menções, ou nem mesmo alusões, que levassem a indicar custos de aprendizagem ou custos de risco econômico. A desagradável idéia de ter que buscar alternativas no mercado conduziu alguns dos entrevistados a um movimento inercial de permanência no Sicredi, devido aos custos de avaliação:

> [...] eu teria que procurar outra financeira, teria todo transtorno de transferência (F1).

> O que afetaria mais seria essa questão mesmo de ter que gastar um tempo procurando qual seria a melhor alternativa entre os bancos para mudar (M2).

Os custos de inicialização estiveram mais presentes entre as respostas dos entrevistados, representando claramente barreiras à saída destes associados. Não somente o tempo que seria despendido para iniciar um novo relacionamento em uma outra instituição foi citado, como também o tempo que seria gasto em um novo recomeço no Sicredi (caso a conta atual fosse encerrada e futuramente reaberta):

> Se eu saísse do Sicredi, o único custo que eu teria, seria se caso no futuro eu voltasse a precisar de um novo empréstimo, eu teria que investir tempo, esforço, gastar assinatura, e tal, para me associar novamente (F6).

> [...] também a questão citada do tempo e esforço que despenderia um recomeço em outra instituição. Isso porque hoje tenho pouco tempo, e no

> Sicredi me sinto cômodo. Hoje eu tenho investimentos no Sicredi que até têm rendimento superior ao do mercado, mas isso não me impediria de sair (M2).

> Eu não tenho nada que me motive a continuar não, mas creio que fico até mais por facilidade. Porque, por exemplo, na segunda vez que eu precisei de um empréstimo, eu precisei fazer uma nova integralização, e isso me deu trabalho. Eu confesso que eu não pretendo fazer um novo empréstimo, mas acho interessante tu teres aquela possibilidade na mão. Por isso eu não pretendo encerrar minha conta (F6).

> Mas o que impactaria é que eu teria que começar tudo de novo em um outro banco. Começar desde o começo. Daí tu não é cliente novo, e daí demora até você atingir aquele nível de conhecimento, de estrutura (M7).

O entrevistado M2 também apresentou claramente um custo de procedimento, porém que não poderia ser plenamente classificado entre os quatro tipos apresentados por Burnham, Frels e Mahajan (2003). Isto porque o comportamento apresentado por ele estava diretamente ligado a "comodidade geográfica" que o Sicredi lhe oferecia atualmente. Tal sensação de comodidade e conveniência acarretou por construir um comportamento inercial, como pode ser observado nas citações que seguem.

> Hoje o Sicredi me atende, até por uma questão geográfica, por ser perto da minha casa, relativamente próximo do meu trabalho. Hoje é cômodo pra mim, e o que eu utilizo de serviços o Sicredi está me proporcionando (M2).

> Muito por causa de uma comodidade geográfica. [...] Eu mantenho minha conta meio que em um movimento "inercial"; porque é cômodo (M2).

Os custos relacionais também apareceram nas entrevistas, porém com menor intensidade que os custos financeiros e que os custos de procedimento. Estes serão abordados na continuidade do trabalho.

7.3.3 Análise dos Custos de Mudança Relacionais

O custo de perda de relacionamento com a marca não foi observado em nenhuma das entrevistas - nem mesmo entre os entrevistados com longo relacionamento com o Sicredi. Por outro lado, o custo de perda de relacionamento pessoal constituiu sim um custo de mudança entre os associados entrevistados.

Um dos atuais diferenciais do Sicredi, enquanto instituição financeira, é o seu relacionamento pessoal com os associados: seu atendimento. Os entrevistados

apontaram este relacionamento como sendo um dos custos que efetivamente os motivavam a manter suas contas abertas:

> [...] os relacionamentos. Eu acho ruim assim, se não te tratam bem, se tu tens uma conta e chega no banco, por exemplo, e eles te tratam como se tu fosse um “ninguém”. Então eu acho que isso é muito importante. [...] Acho que isso é importante no Sicredi. Depois viriam as questões das taxas também, que são melhores no Sicredi (F1).

> Então se fosse pensar no aspecto de relacionamento bom, isso eu já tinha na Caixa. Mas o relacionamento no Sicredi hoje é melhor. Mesmo se não tivesse mais a vantagem das sobras e das baixas taxas, eu creio que permaneceria no Sicredi devido aos relacionamentos (M11).

Como pôde ser observado nas citações acima, tanto por F1 como por M11, os relacionamentos foram apontados como sendo custos de mudança mais relevantes que os custos gerados pelos benefícios financeiros (baixas taxas). O relacionamento pessoal também foi destacado pelo entrevistado M7, quando este afirmou que era muito importante que o gerente do banco o conhecesse. Na continuidade deste capítulo de análise, será abordada a lealdade e sua respectiva relação com os custos de mudança dos associados do Sicredi.

7.4 LEALDADE

De modo geral, os entrevistados apresentaram uma espécie de *lealdade cognitiva* com o Sicredi. Tal relacionamento é caracterizado por ser diretamente ligado aos custos e benefícios percebidos pelos consumidores (OLIVER, 1999). Tal fase da lealdade foi facilmente identificada em todos aqueles que sinalizaram os custos financeiros como sendo os seus principais custos de mudança, como pode ser exemplificado nas citações abaixo:

> Enquanto ele estiver me favorecendo, vou permanecer leal. No momento em que eu achar que outra instituição está me oferecendo mais vantagens, eu mudo (M3).

> A partir do momento em que tiver necessidades de ter, por exemplo, uma maior movimentação, uma maior flexibilidade, ou se eu sentir que preciso de um atendimento melhor, eu acho que eu acabaria migrando [...] (M2).

> Eu até preciso de mais coisas, como aumentar meus limites, meu rotativo. Estou negociando isso com o Sicredi. Se eu conseguir, vou ser ainda mais fiel com eles (M7).

Esta lealdade observada está condicionada ao recebimento de um benefício em troca da manutenção do relacionamento. Somente em um dos entrevistados foi identificada uma lealdade incondicional, plena, que Oliver definiria como *lealdade de ação*. Coincidentemente, ou não, este entrevistado era o que possuía mais tempo de conta com o Sicredi (M11). Os trechos extraídos de suas respostas demonstram este relacionamento íntimo com a instituição:

> [...] não penso em sair do Sicredi, até porque não penso em ser correntista de nenhum banco convencional. Eu nem cogito esta possibilidade.
>
> Eu fazia propaganda do Banco Sicredi para muitos colegas de trabalho. Eu recomendava o Sicredi.
>
> Tenho conta, cartão de crédito, débito, tudo no Sicredi. Hoje, faço 100% das minhas movimentações no Sicredi.
>
> Também tenho o sentimento de que participo do Banco.

Este entrevistado possuía em seu relacionamento com o Sicredi os três tipos de custos de mudança definidos por Burnham, Frels e Mahajan (2003): os custos de procedimento (devido ao fato de possuir atualmente todas as suas movimentações atreladas ao Sicredi); os custos financeiros (devido ao benefício já adquirido nas sobras e também nas baixas taxas de juros dos empréstimos pessoais tirados); e os custos relacionais (devido ao relacionamento pessoal excelente que este entrevistado afirmou possuir com o Sicredi). Todos estes custos, aparentemente co-existiam simultaneamente com um alto nível de satisfação que o Sicredi lhe proporcionava. Logo, a vivência do entrevistado M11 veio a ilustrar a lógica que fora defendida na figura de número 7 do presente trabalho, onde no ciclo de vida do cliente, a satisfação e os custos de mudança cooperam juntos para que haja uma construção de lealdade de ação. As duas etapas intermediárias da lealdade de Oliver (1999), *afetiva* e *conativa*, não foram identificadas isoladamente nas entrevistas realizadas.

Analisando a lealdade dos entrevistados ao Sicredi, juntamente com os custos de mudança que estes afirmaram possuir, foram encontradas duas razões principais que aparentemente motivavam os entrevistados em geral a permanecer no sistema: percepção positiva dos benefícios financeiros (baixas taxas de juros e sobras) e comodidade inercial (custos de procedimento). Cabe ressaltar que aqueles

que percebem os benefícios financeiros, supostamente estarão mais propensos a gastar mais na instituição (e conseqüentemente tendem a ter um maior CLV). A base de tal afirmação está no raciocínio de que estes enxergam o Sicredi como uma possibilidade atrativa para realização de movimentações financeiras ao longo de suas vidas. Esta lógica tende a não acontecer da mesma forma com aqueles que praticamente só possuem custos de procedimento (quase sem grau de satisfação) e que percebem o Sicredi simplesmente como uma fonte de empréstimos baratos, uma espécie de "carta na manga" que deve ser guardada para uma eventual necessidade futura (F6). Este tipo de experiência está relacionado à "razão inercial" previamente apresentada de Karsaklian (2004), onde uma espécie de "fidelidade inercial" conduz o comportamento do consumidor, sem porém levá-lo a lealdade plena (uma vez que não existem níveis altos de satisfação nem boca-a-boca positivo).

A percepção final do autor sobre a lealdade dos associados do Sicredi é de que estes, em um primeiro momento, ficam extremamente encantados com o conhecer de uma nova proposta de modelo financeiro (alicerçada no cooperativismo e no benefício das sobras). É neste momento também que eles se confrontam, provavelmente pela primeira vez, com a possibilidade de serem "donos de um banco". Durante este período de "namoro inicial" com a instituição, os associados se tornam promotores do Sicredi, indicando o sistema para amigos e conhecidos. Em geral, esta "paixão se esfria" após uma experiência de grande insatisfação com o sistema (como no exemplo do problema enfrentado por M3 com os caixas eletrônicos do Sicredi). Quase que imediatamente após experiências como estas, a proposta de um modelo diferenciado já não faz "mais com que os olhos brilhem", e só restam então os juros (custos financeiros) e a comodidade inercial (custos de procedimento) para motivar uma permanência junto à instituição.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de melhor compreender a relação existente entre os custos de mudança e a lealdade dos associados do Sicredi. Sendo este assunto um tema novo para o Sicredi, enquanto sistema, a atual pesquisa é literalmente pioneira na busca de explorar um mundo onde poucas respostas são conhecidas.

Neste capítulo, inicialmente serão apresentadas as principais conclusões do autor, construídas com base nos pontos principais do capítulo de análise. Na seqüência, serão apresentadas propostas de iniciativas gerenciais para o Sicredi, amparadas nos resultados da pesquisa e também no referencial teórico compilado. Serão ainda sinalizados alguns pontos que limitaram a presente pesquisa. Tais pontos, porém, não invalidam os resultados obtidos na pesquisa, pois estes constituem norteadores para que futuros estudos possam aprofundar o tema custos de mudança dentro do ambiente cooperativista. Partindo de tal argumento, o autor finaliza o presente trabalho sugerindo a realização de pesquisas futuras que aprofundem o tema custos de mudança dentro do ambiente Sicredi.

8.1 CONCLUSÕES

Através das entrevistas foi observado que os três tipos de custos de mudança influenciavam os associados entrevistados, de diferentes formas e intensidades. Dentre os três tipos, os custos financeiros foram os que tiveram maior destaque nas entrevistas. As baixas taxas de juros oferecidas pelo Sicredi representaram o custo de mudança específico mais significativo.

Os custos de procedimento também foram citados pelos entrevistados, aparecendo diretamente ligados a questões inerciais, de comodismo ou de conveniência. Com menor intensidade do que estes dois primeiros, os custos relacionais também tiveram espaço entre as respostas dos entrevistados.

Quanto à lealdade, de modo geral os entrevistados demonstraram possuir uma *lealdade cognitiva* com o Sicredi, diretamente ligada aos custos e benefícios financeiros percebidos. Sabe-se que para os consumidores de serviços financeiros em geral, a interação com os “bancos” tende a ser percebida como um “mal necessário”. Raramente a ida a um banco, ou instituição financeira, é tida como

prazerosa. Logo, a *lealdade cognitiva* apresentada pela maioria dos entrevistados é parcialmente justificada por este motivo.

8.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Como previamente foi destacado, o gerenciamento dos custos de mudança pode servir como uma estratégia para que as empresas aumentem a lealdade entre os seus clientes ou associados (GASTAL, 2005). Com base nos resultados analisados, algumas propostas de iniciativas gerenciais para o Sicredi podem ser feitas, visando que índices maiores de lealdade sejam alcançados através da gestão dos custos de mudança. Para tanto, sugere-se:

a) Explorar sistemicamente a comunicação de marketing baseada nas baixas taxas de juros praticadas pelo Sicredi. Estas taxas acessíveis e competitivas representaram o principal custo de mudança identificado nas entrevistas em geral. Atualmente, o Sicredi investe principalmente na percepção do “Ser Dono” (mote diretamente ligado as questões de quota capital e sobras). Porém, o fato, é que o benefício das baixas taxas de juros é sistêmico, e não sofre a variação que a distribuição das sobras sofre de cooperativa para cooperativa.

b) Investir no relacionamento pessoal, pois este aspecto foi diversas vezes destacado como sendo um dos diferenciais competitivos do Sicredi. O investimento em bons níveis de relacionamento com os associados hoje, no longo prazo, tende a gerar laços interpessoais que representarão futuros custos de mudança para estes associados.

8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Alguns fatores limitam a presente pesquisa. As limitações de orçamento, e principalmente de tempo, restringiram a diversidade geográfica dos municípios abrangidos. Obviamente, a presente pesquisa não tinha a pretensão de possuir uma amostra estatisticamente representativa de municípios. Porém, um número maior de entrevistas, com pessoas de diferentes perfis, e oriundas de diferentes lugares,

certamente teria enriquecido os resultados obtidos. Cabe ainda a ressalva de que a maioria das entrevistas foi realizada em Porto Alegre (município de grande porte) enquanto que a presença do Sicredi é predominante em municípios de pequeno e médio porte. Estes municípios não foram negligenciados na pesquisa, sendo Seberi (pequeno porte) e São Leopoldo (médio porte) os seus representantes presentes no trabalho.

Um número maior de entrevistas em municípios de pequeno e médio porte do interior provavelmente teria destacado ainda mais a importância das sobras (enquanto custo de mudança). Segundo também a percepção do autor, haveria grande probabilidade de aumentar a importância atribuída pelos entrevistados ao relacionamento pessoal frente aos demais custos de mudança, uma vez que no interior este relacionamento é mais valorizado (pois as pessoas possuem um ritmo de vida diferente do presenciado nas metrópoles).

8.4 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

A presente pesquisa explorou um conceito novo, que não havia sido estudado até então no ambiente Sicredi. Devido ao seu caráter exploratório, sugere-se então que pesquisas futuras aprofundem a compreensão existente deste conceito dentro do Sicredi, podendo valer-se para isto do referencial teórico aqui construído, e também dos resultados da presente pesquisa. Para que tal aprofundamento seja acurado, sugere-se o uso de métodos quantitativos e de uma amostragem estatisticamente significativa, para que os resultados possam ser representativos para o todo. Malhorta (2001) afirma que "os resultados da pesquisa qualitativa são usados incorretamente quando são considerados como conclusivos e utilizados para fazer generalizações em relação à população-alvo" (p. 155). São as pesquisas quantitativas que tem por objetivo quantificar os dados coletados, para posteriormente aplicar análises estatísticas sobre eles (MALHORTA, 2001). Portanto, o uso dos resultados apresentados na presente pesquisa tem seu valor principal ao colaborar para que pesquisas futuras poupem etapas iniciais exploratórias, e possam dedicar-se plenamente a mensuração do quanto cada um destes três tipos de custos de mudança efetivamente impacta na decisão e no comportamento dos consumidores.

REFERÊNCIAS

American Marketing Association (AMA). Disponível em: <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition> Acesso em: 06. Junho, 2010.

BACEN, Sistema Financeiro Nacional, Dezembro 2009. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?SFNEVOL>. Acesso em: 02 Maio, 2010.

BACEN, Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório Anual, 2008. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/boletim/banual2008/rel2008p.pdf>. Acesso em: 02 Maio, 2010.

BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. **Marketing Contemporâneo.** 8. ed. São Paulo: LTC, 1998.

BURNHAM, Thomas A.; FRELS, Judy K.; MAHAJAN, Vijay. Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 2, p. 109-126, 2003.

CARUANA, Albert. The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 12, n.3, p. 256-268, March, 2004.

CRESCER, **Programa de Formação Cooperativa Crescer: cooperativismo de crédito**. Fundação SICREDI (coord.), Porto Alegre, 2009.

DEBAN, Departamento de Operações Bancárias e de Sistema de Pagamentos. **Diagnóstico do Sistema de Pagamentos de Varejo do Brasil: Adendo Estatístico – 2009**. BACEN, Julho, 2010

DE MATOS, Celso Augusto; HENRIQUE, Jorge Luiz. **Balanço do Conhecimento em Marketing: uma Meta-Análise dos Resultados Empíricos dos Antecedentes e Conseqüentes da Satisfação e Lealdade**. Anais do XXX Encontro da ANPAD (ENANPAD), Salvador (BA), 2006.

EXAME: Revista quinzenal de negócios, finanças e economia, 30 Março, 2010. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/economia>. Acesso em: 23 Maio. 2010

FEBRABAN, **Relatório CIAB**, 2009. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>. Acesso em: 29 Abril. 2010.

FEBRABAN, **Concentração, concorrência e rentabilidade no setor bancário brasileiro: uma visão atualizada.** Consultoria Tendências. São Paulo, 2010.

FREIRE, Karine**. A influência do envolvimento com o produto e do comprometimento com a marca na lealdade à marca**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

GASTAL, Fernanda; **A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do consumidor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

Jornal Diário do Comércio. 12 Abril, 2010. Disponível em: <http://www.dcomercio.com.br/Materia.aspx?id=42846&canal=4>. Acesso: 02 Maio, 2010.

Jornal Estado de São Paulo. 23 Março, 2010. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/not_10359.htm>. Acesso em: 02 Maio, 2010.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor** / Eliane Karsaklian. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KUMAR, V. **Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty**. Upper Saddle River, NJ, Pearson Education & Wharton School Publishing, 2008.

LAM, Shun Yin; SHANKAR, Venkatesh; ERRAMILLI, M. Krishna; MURTHY, Bvsan. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Ilustration From a Business-to-Business Service Context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 293-311, 2004.

LEE, Jonathan; LEE, Janghyuk; FEICK, Lawrence. The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. **The Journal of Services Marketing**, v. 15, n. 1, p. 35-48, 2001

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

MOTTA, Paulo César. **Serviços: Pesquisando a Satisfação do Consumidor.** Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 1999.

NEGRETTO, Ricardo João. **Fidelização de clientes bancários: marketing de relacionamento como base na estratégia de lealdade**. Programa de Pós-Graduação em Gestão Financeira, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

McKenna, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise** / Regis McKenna ; tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus : São Paulo : Publifolha, 1999.

OLIVEIRA, Mariel Poli Vidal de. **Marketing de relacionamento no setor bancário: a importância do relacionamento de longo prazo para clientes investidores** [Recurso eletrônico]. In: trabalho de conclusão do curso de graduação da Escola de Administração – UFRGS 2008.

OLIVER, Richard L.. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 33-44, 1999.

OCB, **Números do cooperativismo 2009**. Dezembro, 2009.

PETER, J. P.; OLSON J. C. **Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil** / Marcos Antonio Henriques Pinheiro. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PIZZUTTI, C. S.; FERNANDES; D. V. D. H.; MELLER; Martin. **O Efeito do Nível de Relacionamento nas Relações entre Avaliações da Recuperação de Serviços, Confiança e Lealdade do Cliente no Setor Bancário.** XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

REICHHELD, Frederick F. The One Number You Need to Grow. **Harvard Business Review**, p. 46-54, December, 2003.

REGO, Bruno; FEITOSA, Willian. **Custos de mudança e sua influência no relacionamento e na Lealdade.** Revista Gestão Contemporânea, semestral, Porto Alegre, vol. 6, Nº 6, p. 255-276, 2009.

RNTI: Revista de Negócios e Tecnologia da Informação, vol. 2, Nº1: **Fatores determinantes do uso dos serviços bancários via internet segundo o método e avaliação servqual** / Waleska Silveira Lira, Gesinaldo Ataíde Cândido. Curitiba, Paraná, 2007

ROSSI, C. A. V., LUCE, F, B., MAZZON, J. A., SLONGO, L. A. **Solução clássica para um problema contemporâneo: A relevância da satisfação de clientes para segmentar mercados na telefonia brasileira pós-privatizações.** In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Enanpad. 28a. Edição. Curitiba/PR, 2004.

SICREDI: **Relatório Anual do SICREDI** – **2009**. Março, 2009.

SOLOMON, Michael. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo** / Michael R. Solomon; tradução Lene Belon Ribeiro. 7. ed. Porto Alegre : Bookman, 2008.

VERHOEF, Peter C. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 30-45, October, 2003.

VONTOBEL, Otto. **Serviços logísticos como diferencial competitivo: o caso da água mineral.** Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – PUCRS, Porto Alegre, 2007.

ANEXO 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Apresentação: explicar o objetivo da pesquisa, mencionando que:

- Este trabalho busca uma maior compreensão do que faz o associado permanecer, ou não, no Sicredi
- Os entrevistados não serão identificados pessoalmente no trabalho

1. Introdução

1.1 Há quanto tempo você é associado(a) do Sicredi?

1.2 Fale sobre sua experiência com o Sicredi. O que motivou sua associação no sistema?

2. Custos de Mudança

2.1 Você já teve (ou tem) experiência com outra instituição financeira sem ser o Sicredi (ex: bancos convencionais, outras cooperativas de crédito, etc)? Quais?

2.2 Você já cogitou deixar o Sicredi? Quais foram os motivos/razões?

2.3 Por que você mantém a sua conta no Sicredi aberta?

2.4 Quais implicações ou transtornos que uma saída do Sicredi iria trazer para a sua vida? Quais seriam os custos desta mudança?

2.5 Qual dentre os três tipos de custos que irei citar, teria um maior impacto sobre você na hora de escolher entre ficar ou sair do Sicredi?

a) Custos de Relacionamento?
Ex1: rompimento de laços pessoas; com gerente, etc
Ex2: perda de uma identificação já adquirida com a marca Sicredi

b) Custos Financeiros?
Ex1: perda de benefícios financeiros já adquiridos, como descontos, programas de fidelidade, etc
Ex2: ter gastos iniciais na nova instituição, como taxas de adesão, etc

c) Custos de Procedimento?
Ex1: ter que aprender como utilizar novos sistemas, caixas eletrônicos, *internet banking*, etc. Ter que decorar novas senhas
Ex2: gastar tempo procurando as alternativas melhores para mudar
Ex3: riscos econômicos que uma mudança geraria (incerteza)
Ex4: tempo e esforço para desenvolver um novo relacionamento

Técnica da 3ª pessoa (caso as respostas anteriores não tenham sido suficientemente profundas):

2.6 Em sua opinião, por que as pessoas em geral não saem do Sicredi?

2.7 Quais implicações ou transtornos que uma saída do Sicredi iria trazer para a vida destas pessoas?

3. Lealdade

3.1 Você se sente leal ao Sicredi? Por quê?

3.2 Você se sente "preso(a)" no Sicredi? (pergunta flexível, dependendo do resultado da anterior)

4. Questões finais - Perfil do Entrevistado

4.1 Sexo
4.2 Idade
4.3 Renda
( ) Até R$ 800
( ) De R$ 801 a 2.550
( ) De R$ 2.551 a R$ 5.100
( ) De R$ 5.101 a R$ 10.200
( ) Mais de R$ 10.200
4.4 Estado Civil
4.5 Profissão
4.6 Escolaridade
4.7 Cidade

4.8 Se você fosse me dizer um percentual do total de suas movimentações financeiras, quanto você diria que faz pelo Sicredi?

4.9 Você costuma recomendar o Sicredi para outras pessoas? Por quê?

4.10 De que forma você vê o Sicredi? (um atributo; resposta espontânea)

ANEXO 2 – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

1ª ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE: M3

Perfil do entrevistado:

Sexo: Masculino

Idade: 32

Renda pessoal: R$ 5.101 a R$ 10.200

Estado Civil: Solteiro

Profissão: Funcionário Público

Escolaridade: 3º Grau Completo

Cidade: Porto Alegre

Há quanto tempo você é associado do Sicredi?

Aproximadamente 3 anos.

Fale sobre sua experiência com o Sicredi. O que motivou sua associação no sistema?

Através de uma pesquisa de mercado sobre instituições financeiras, eu fiquei sabendo que os juros do Sicredi, tanto do cartão de crédito como do cheque especial, eram os mais baixos do mercado. Isso me motivou a abrir minha conta.

Você já teve (ou tem) experiência com outra instituição financeira sem ser o Sicredi (ex: bancos convencionais, outras cooperativas de crédito, etc)? Quais?

Sim, porém só com bancos convencionais, não com cooperativas. Os bancos são a Caixa Econômica, Banrisul e o Banco Real.

Você já cogitou deixar o Sicredi? Quais foram os motivos/razões?

Sim, já pensei em desistir de ter conta lá sim, mas o que me segura são os juros baixos. Os juros de empréstimo pessoal até não estão tão atrativos. O Banrisul tem uma taxa de juros que consegue “bater” os juros do Sicredi. O Banco Real não. Então o Sicredi, hoje possui a segunda melhor taxa de juros, dentre os bancos que eu trabalho. Mas o que me deu vontade já, de deixar de trabalhar

com o Sicredi, é o sistema operacional do caixa eletrônico, e a internet. Nos caixas eletrônicos, de dez vezes que vou ao caixa, oito dá problema. Não passa o cartão. Quando passa o cartão, digito a senha e fica processando, processando, e cai o sistema. Demora muito, já desisti várias vezes. Então por isso já pensei em desistir, mas o que está me segurando são os juros.

Por que você mantém a sua conta no Sicredi aberta?

Por causa dos juros e também pelo preço da manutenção de conta. Também que o Sicredi oferece cinco saques na Rede 24hs sem custo, isso favorece bastante. Outra coisa interessante no Sicredi é a questão da quota capital. Porque daí, mesmo que tu não tenhas poupança, tu estás investindo. No dia que encerrar a conta, tu retira a quota capital. Eu vou pagando a manutenção da conta, mas na real vira quota capital. Nos outros bancos isso é tarifa. Dinheiro jogado fora. Isso me motiva a continuar também. Mas a quota capital não me impediria de encerrar a conta, se os juros não continuassem atrativos. A questão dos juros, questão financeira, é mais forte do que a quota capital. Primeiro a questão financeira, segundo a quota capital que também ajuda a me segurar no Sicredi.

Quais implicações ou transtornos que uma saída do Sicredi iria trazer para a sua vida? Quais seriam os custos desta mudança?

Uma desvantagem econômica só. Que eu teria quando precisasse do dinheiro, pois em outro banco os juros seriam mais elevados.

Qual dentre os três tipos de custos que irei citar, teria um maior impacto sobre você na hora de escolher entre ficar ou sair do Sicredi? Custos de Relacionamento? Custos Financeiros? Custos de Procedimento?

Os custos financeiros. Enquanto o Sicredi me favorecer, e oferecer uma oportunidade melhor que as outras instituições, eu permaneço.

Técnica da 3ª pessoa: em sua opinião, por que as pessoas em geral não saem do Sicredi?

Porque o Sicredi incentiva o agronegócio. Como eu vim de uma região 100% ligada a agropecuária, sei que lá eles tiram muito dinheiro, e os juros favorecem para os associados. No interior sei de muitos conhecidos e familiares que

trabalham no ramo agropecuário e que trabalham com o Sicredi, porque favorece muito.

Você se sente leal ao Sicredi? Por quê?

Enquanto ele estiver me favorecendo, vou permanecer leal. No momento em que eu achar que outra instituição está me oferecendo mais vantagens, eu mudo.

Você se sente "preso" no Sicredi?

Não, estou continuando no Sicredi porque eu quero.

Se você fosse me dizer um percentual do total de suas movimentações financeiras, quanto você diria que faz pelo Sicredi?

30% no Sicredi.

Você costuma recomendar o Sicredi para outras pessoas? Por quê?

Já recomendei, no passado. Mas depois desses problemas com os caixas eletrônicos, eu desaconselhei. No local onde eu trabalho, por causa de mim uns 10 abriram conta no Sicredi. Mas desses, uns quantos já desistiram. Três deles vieram-me falar que encerraram a conta por causa dos caixas eletrônicos. Iam aos caixas eletrônicos dos shoppings, por exemplo, e dava “cartão inexistente” ou “erro de senha”. Daí quando dava a senha certa, ficava processando muito tempo e caía o sistema. Isso aconteceu no início do ano passado.

De que forma você vê o Sicredi? (um atributo; resposta espontânea)

Cooperativismo.

2ª ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE: F1

Perfil do entrevistado:

Sexo: Feminino

Idade: 30

Renda pessoal: R$ 2.551 a R$ 5.100

Estado Civil: Solteira

Profissão: Bacharel em Direito

Escolaridade: 3º Grau Completo

Cidade: Porto Alegre

Há quanto tempo você é associada do Sicredi?

Faz seis meses agora.

Fale sobre sua experiência com o Sicredi. O que motivou sua associação no sistema?

Eu via só pela TV, assim, que era uma cooperativa, que eram todos associados. Que não era bem como um banco normal. Mas eu acabei virando associada mesmo devido a compra de um carro. Eu fui numa loja e esse rapaz que é conhecido da minha família, me falou assim: *"F1, eu consigo fazer o teu financiamento pelo Sicredi"*. Aí eu falei: *"Pelo Sicredi? Eu nem sabia que eles tinham esse tipo de financiamento"*. Mas aí ele conhecia a gerente “Thereza” do Sicredi ali da Benjamin. Aí ele encaminhou todos os papéis e me explicou que eu ia ficar com uma conta lá por que seria tudo descontado na conta, que eu não pagaria doc. Que seria como um financiamento normal. Ele falou que eu depositaria, e tal. Daí eu fui lá conhecer. Falei com a gerente “Thereza”. Daí conheci e achei bem interessante. Então, mesmo que eu não tivesse que fazer essa função do carro, eu acho que eu me associaria, porque achei bem diferente essa questão da quota. Que a gente deposita e que esse dinheiro no final fica pra gente. Não sei se eu entendi direito, mas tem essa função dos lucros que são divididos entre os associados, conforme o valor da quota que tu paga, que tu deposita, e tal. Então foi em função do carro, na real, porque tinha taxa menor, os juros eram os menores. Acho que tudo isso foi o que me motivou primeiramente a ter a conta no Sicredi. Foi em função do carro. Então todos os meses eu vou lá,

sempre deixo dinheiro a mais, sempre deposito o dinheiro certinho do carro. Também tem uma questão que eu lembro que é que eu tinha um probleminha com precisar usar cheque especial, e lá a taxa é bem menor que nos outros bancos. Então, nisso eu acho que o Sicredi, nesse sentido, é bem mais acessível do que os outros bancos também.

Você já teve (ou tem) experiência com outra instituição financeira sem ser o Sicredi (ex: bancos convencionais, outras cooperativas de crédito, etc)? Quais?

Sim, tenho na Caixa Econômica Federal. Mantenho lá, mas tenho vontade de sair. Eu não saio da Caixa em função do cheque. Meu cheque no Sicredi ainda não teria um ano, meu talão. Então tem todo aquele problema de tu quereres comprar alguma coisa e o cheque tem que ter no mínimo um ano, etc. Por isso eu ainda não encerrei essa conta da Caixa. Estou esperando minha conta no Sicredi ter um ano pra então pegar o talão com eles e não precisar mais da Caixa. Estou extremamente descontente com todos ali na Caixa Federal.

Você já cogitou deixar o Sicredi? Quais foram os motivos/razões? Por que você mantém a sua conta no Sicredi aberta?

Não, eu ainda não cogitei, porque eu ainda realmente não tive problemas. Eu até acho o pessoal muito legal. Teve um mês que eu tinha esquecido da quota e a gerente ligou: *"F1, eu estou te ligando pra lembrar que tem que por o dinheiro da cotinha, não sei o que...".* Sabe, eu acho o pessoal muito simpático, muito atencioso. Eles se preocupam com os associados, ficam íntimos. Minha gerente me liga bastante. Eu até agora não tive nenhum problema, nenhum motivo de não querer ter o Sicredi. Não tive nenhum problema ainda.

Quais implicações ou transtornos que uma saída do Sicredi iria trazer para a sua vida? Quais seriam os custos desta mudança?

É que pra mim, na realidade, eu não tenho como sair nos próximos 11 meses em função do carro, né?! Então essa questão de eu sair agora do Sicredi seria complicada, em função do financiamento do meu automóvel, que eu teria que procurar outra financeira, teria todo transtorno de transferência. Mas com certeza, eu pretendo não sair. Algo que importa são essas questões das taxas melhores e

também essa questão que o Sicredi vê a gente mais como um associado do que como um cliente de banco. Isso e também o relacionamento do associado com o funcionário do Sicredi. Acho interessante.

Qual dentre os três tipos de custos que irei citar, teria um maior impacto sobre você na hora de escolher entre ficar ou sair do Sicredi? Custos de Relacionamento? Custos Financeiros? Custos de Procedimento?

Ah, os relacionamentos. Eu acho ruim assim, se não te tratam bem, se tu tens uma conta e chega no banco, por exemplo, e eles te tratam como se tu fosse um "ninguém". Então eu acho que isso é muito importante. Não adianta: tem bancos que tu chega lá, não é bem tratada, a pessoa nem sabe teu nome, nem sabe que tu existe. Eu acho que, hoje em dia, o que faz falta é isso, o tratamento, a educação, a preocupação. Hoje em dia somos todos "fantasmas invisíveis" em tudo. Então quando alguém te reconhece, fala o teu nome, conversa contigo, sabe o que está acontecendo ali na tua conta, nas tuas coisas, tu te sentes bem. Acho que isso é importante no Sicredi. Depois viriam as questões das taxas também, que são melhores no Sicredi.

Você se sente leal ao Sicredi? Por quê?
Você se sente "presa" no Sicredi?

Ah, eu creio que por enquanto, leal em parte porque eu ainda uso mais a minha conta da Caixa. Porque eu circulo mais em função do cartão de crédito, em função do cheque. Eu até uso pouco o meu cartão Visa Eléctron do Sicredi e não tenho cartão de crédito com eles ainda. Então, em parte, eu não sou tão leal assim. Pretendo ser mais. Mas me vejo mais presa do que leal, atualmente.

Se você fosse me dizer um percentual do total de suas movimentações financeiras, quanto você diria que faz pelo Sicredi?

Uns 20% no Sicredi.

Você costuma recomendar o Sicredi para outras pessoas? Por quê?

Sim, bastante. Até para o meu namorado e o irmão dele que montaram um estacionamento bem grande, ali perto do shopping Total. Então todo mundo que tem empresa, ou micro empresa, eu sempre falo: "procura o Sicredi". Em função do incentivo que eles têm para microempresa, para os microempresários. Eu

acho interessante uma cooperativa para quem é pessoa jurídica assim; acho interessante PJ no Sicredi. Normalmente eu indico pra quem tem negócios. Alguém que está montando algum negócio.

De que forma você vê o Sicredi? (um atributo; resposta espontânea)

Algo ligado a união, associação. Mas eu queria uma palavra, uma qualidade mais no sentido de se preocupar com o associado. Cuidado no relacionamento, talvez.

3ª ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE: M11

Perfil do entrevistado:

Sexo: Masculino

Idade: 57

Renda pessoal: Mais de R$ 10.200

Estado Civil: Casado

Profissão: Funcionário Público Federal

Escolaridade: 2º grau completo

Cidade: Porto Alegre

Há quanto tempo você é associado do Sicredi?

Desde novembro de 1999, há praticamente 11 anos.

Fale sobre sua experiência com o Sicredi. O que motivou sua associação no sistema?

O que motivou foi o fato de que era um Banco Cooperativo, e que o associado participaria dos "lucros" desse banco (sobras). Eu já trabalhei com Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, nos últimos 20 anos. Minha conta era por lá, e os pagamentos todos eram por lá. Só que assim, eram bancos que tinham taxas mais caras que as do Sicredi, e o Banco Sicredi oferecia aquela possibilidade de anualmente participar dos lucros da cooperativa. Esse fator me atraiu muito. Eu havia escutado que um conhecido meu tinha fechado um ano de conta no Sicredi, e havia recentemente recebido uma parte das sobras da cooperativa. Eu sei que não são todas as cooperativas que são assim, que distribuem as sobras para os associados, mas a que eu estava cogitando me associar sempre distribuía (com a possibilidade de deixar as sobras anuais no capital). Sei que a maioria das cooperativas tem um comitê que se reúne, faz uma assembléia, onde é decidido se vão ser distribuídas as sobras, e tal. Mas nessa cooperativa eu sei que eles sempre distribuem. Só esse aspecto das sobras já me atraiu bastante. Também as taxas menores para empréstimo consignado que eu tirei. Enquanto que em um banco convencional, um empréstimo pessoal vai ter taxas de 6% a 8%, no Sicredi era de 1,8%, 1,9% a taxa. Sei que tudo que é banco hoje está fazendo empréstimo consignado, mas creio que as taxas melhores são as

do Sicredi. Só a questão das sobras já tinha me atraído bastante, foram as ofertas que me fizeram. Também teve outro fator que a agência do Sicredi era dentro do mesmo prédio onde eu trabalhava. Então tu saias do trabalho, e a agência já estava ali. Era cômodo.

Você já teve (ou tem) experiência com outra instituição financeira sem ser o Sicredi (ex: bancos convencionais, outras cooperativas de crédito, etc)? Quais?

Quando eu entrei para o Sicredi, encerrei as minhas contas na Caixa e no Banco do Brasil.

Você já cogitou deixar o Sicredi? Quais foram os motivos/razões? Por que você mantém a sua conta no Sicredi aberta?

Há tempo aconteceu uma situação em que eu estava tentando sanar algumas dívidas e precisava de um empréstimo, e o comitê da cooperativa me negou o empréstimo, porque eu já tinha um empréstimo, e tal. Parece que houve nesta ocasião uma questão de regulação com as normas do Banco Central, sobre o quanto o associado pode tirar de empréstimo. Nesta ocasião eu estava precisando muito, e o comitê não quis me dar. Daí eu pensei: *"eu vou sair do Sicredi. Na primeira oportunidade que eu tiver, eu vou sair"*. Mas aquilo foi só momentâneo. Vi que as minhas alternativas seriam os bancos convencionais, Caixa Econômica, Banco do Brasil, Itaú, que não devolvem nem um real para o correntista. Então essa questão das sobras foi o que me segurou no sistema. Eu não penso em sair do Sicredi nunca. Pra dizer a verdade, eu não penso em sair mais do Sicredi. Porque é um dinheiro que está lá, meu capital. Até te digo que o meu capital inicial eu não mexi nele mais, deixei lá da mesma forma. Tinha colocado cerca de R$ 2.500. Está lá, eu não preciso do dinheiro. Na realidade, eu já recebi esse dinheiro várias vezes, só pelas distribuições das sobras. Se eu for somar as distribuições das sobras, cada uma, eu já passei de R$ 5.000 de recebimento. Então eles já me devolveram meu investimento inicial, e eu ainda continuo com cerca de R$ 2.500 lá. Então, eu não penso sair. Na última vez, me creditaram mais ou menos R$ 500. Nenhum banco faz isso. No início da minha associação no Sicredi, a gente tinha que pagar uma taxa de uns R$ 60 reais por mês, e eu até ficava me questionando e tal. Mas depois que eu recebi a primeira sobra, eu comecei a me entusiasmar. Valeu o sacrifício inicial.

Quais implicações ou transtornos que uma saída do Sicredi iria trazer para a sua vida? Quais seriam os custos desta mudança?

Olha, eu não penso em sair do Sicredi, até porque não penso em ser correntista de nenhum banco convencional. Eu nem cogito esta possibilidade.

Qual dentre os três tipos de custos que irei citar, teria um maior impacto sobre você na hora de escolher entre ficar ou sair do Sicredi? Custos de Relacionamento? Custos Financeiros? Custos de Procedimento?

Os principais seriam aqueles dois que eu tinha comentado: em primeiro lugar a questão das sobras, e em segundo a questão das baixas taxas de juros. Mas também tem a questão do relacionamento que é importante, e que eu não tinha comentado ainda. É importante, mas não foi suficiente pra me prender na Caixa, por exemplo. Quando eu encerrei minha conta na Caixa, eu deixei muitas amizades lá com o pessoal da agência. Eu chegava lá, e o gerente me oferecia "mundos e fundos". Então se fosse pensar no aspecto de relacionamento bom, isso eu já tinha na Caixa. Mas o relacionamento no Sicredi hoje é melhor. Mesmo se não tivesse mais a vantagem das sobras e das baixas taxas, eu creio que permaneceria no Sicredi devido aos relacionamentos. Seria suficiente pra me prender. Mas teria menor impacto do que as questões das sobras e das taxas. Sobre a questão da marca, isso já foi mais importante pra mim no passado, anos atrás, na época do BB e da CEF. No tempo em que todo mundo usava cheque, etc. Mas hoje em dia, ninguém mais olha pra isso. No Sicredi isso nunca me prendeu. Nem as questões de aprender a utilizar uma nova máquina e tal. Isso é fácil de aprender.

Você se sente leal ao Sicredi? Por quê?

Sim, e eu recomendo. E tu falaste em lealdade, e eu penso que talvez o meu principal motivo até pareça um pouco "egoísta", porque eu estou no Sicredi porque eu creio que estou ganhando; lucrando com isto. Mas eu me sinto fiel ao Sicredi no sentido que eu recebo meu salário por lá, tenho todas as contas descontadas em folha por lá, eu nunca atraso. Eu penso mais no meu lado, enquanto associado. Pra mim é mais vantajoso permanecer no Sicredi do que sair. Sair pra pagar taxas que eu não vou ter nenhum retorno.

Você se sente "preso" no Sicredi?

Não estou preso, não. Eu continuo porque eu quero.

Se você fosse me dizer um percentual do total de suas movimentações financeiras, quanto você diria que faz pelo Sicredi?

Eu até tenho um financiamento que fiz na Caixa Econômica Federal, da minha casa. Eu fiz antes de entrar no Sicredi, há 12 anos. Eu encerrei minha conta lá logo depois disso, no período em que estava entrando no Sicredi. Eu estarei quitando este financiamento dentre uns 2 anos e meio, ou 3 anos. É a única coisa que eu tenho na Caixa. E mais, se eu pudesse passar esse financiamento para o Sicredi eu passava também. Mas está lá. É complicado. Hoje pra tu tratares com o gerente da Caixa tu tens que ir lá no centro, na agência em que eu fiz o financiamento. Certa vez eu atrasei um pagamento, em 1999, e eles me ameaçaram tirar o imóvel e tal. Então, os caras lá da agência da Caixa que eu fiz ficavam me dizendo: *"Não, tu tens que pagar, etc".* Então eu tive que trabalhar 4 meses no Mato Grosso para poder pagar os atrasados. Outra coisa sobre a Caixa é que se eu tenho que fazer qualquer coisa, se eu quero tirar uma 2ª via do doc, por exemplo, eu tenho que ir lá na agência da Borges de Medeiros, ir lá no centro. É uma complicação total. Então, eu só mantenho esse financiamento ali porque falta pouco tempo. Hoje eu faço todos os meus movimentos financeiros na agência do Sicredi aqui do Lindóia.

Você costuma recomendar o Sicredi para outras pessoas? Por quê?

Eu fazia propaganda do Banco Sicredi para muitos colegas de trabalho. Eu recomendava o Sicredi. Eu dizia pra eles: *"Vocês estão aí na Caixa, no Banco do Brasil, que não devolvem nada pra vocês. No Sicredi vocês vão participar dos lucros".* E muitos colegas meus aderiram ao sistema, creio que também motivados pela minha propaganda. Não tenho nenhuma notícia de alguém que tenha saído do Sicredi.

De que forma você vê o Sicredi? (um atributo; resposta espontânea)

O Sicredi pra mim é vantajoso. Pra mim o Sicredi é imprescindível. Também tenho o sentimento de que participo do Banco. Sentimento de que tem um pedaço do meu rendimento, da minha poupança, que está lá no Sicredi.

4ª ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE: M2

Perfil do entrevistado:

Sexo: Masculino
Idade: 34
Renda pessoal: R$ 5.101 a R$ 10.200
Estado Civil: Casado
Profissão: Contador
Escolaridade: 3º Grau Completo
Cidade: Porto Alegre

Há quanto tempo você é associado do Sicredi?

Desde janeiro de 2008, 2 anos e 9 meses.

Fale sobre sua experiência com o Sicredi. O que motivou sua associação no sistema?

A minha associação foi bem específica, em função de eu ter sido contratado para trabalhar no Sicredi. Foi em função de vínculo empregatício.

Você já teve (ou tem) experiência com outra instituição financeira sem ser o Sicredi (ex: bancos convencionais, outras cooperativas de crédito, etc)? Quais?

Outras cooperativas de crédito não, minha primeira experiência desse tipo foi com o Sicredi. Mas com outros bancos sim: Banrisul, Caixa, Itaú Personnalité, e assim por diante. Porém hoje, a minha única instituição financeira é o Sicredi. Eu tinha até a Caixa em função de financiamento imobiliário, mas como eu terminei o financiamento, eu encerrei a conta. Não tenho vinculação agora. Eu encerrei as contas nestes outros bancos quando entrei no Sicredi, em função da proposta do sistema. Eu estava me vinculando a uma cooperativa, e dentro da cooperativa então, não fazia mais sentido utilizar serviços de outras instituições. Então eu joguei tudo pra dentro do Sicredi.

Você já cogitou deixar o Sicredi? Quais foram os motivos/razões?

Nesse momento não, eu não cogitei não. Hoje o Sicredi me atende, até por uma questão geográfica, por ser perto da minha casa, relativamente próximo do meu trabalho. Hoje é cômodo pra mim, e o que eu utilizo de serviços o Sicredi está me proporcionando. Eu não sou um tomador de recursos, então eu não preciso de financiamentos neste momento da minha vida. Então o que o Sicredi me oferece está tranqüilo.

Por que você mantém a sua conta no Sicredi aberta?

Muito por causa de uma comodidade geográfica. Por saber que lá na agência eu vou ter segurança. Posso ir com meu carro, a qualquer hora. E também pelo fato de que minha esposa trabalha no Sicredi. Até por uma questão de valorizar o trabalho dela. A questão das sobras para mim não é importante, até porque a minha cooperativa, especificamente, não tende a dar sobras. Isso eu sei por que trabalhei dentro do banco. Eu sei que a minha quota capital, por exemplo, dificilmente vai ser retornada como resultado e distribuída pra mim, porque eu conheço a estrutura da cooperativa que eu faço parte. Hoje eu me sinto ajudando a cooperativa; que eu não vou receber. A questão de taxas e tarifas também não me afeta, até porque elas não são mais competitivas no Sicredi. Hoje em dia não estão mais. Hoje, se eu fosse um associado novo eu olharia e pensaria: *"o que eu estou ganhando aqui?".* Eu mantenho minha conta meio que em um movimento "inercial"; porque é cômodo. E também pelo fato da minha esposa trabalhar lá, eu faço questão de incentivar a cooperativa porque ela faz parte deste sistema. É mais uma inércia e um apoio emocional.

Quais implicações ou transtornos que uma saída do Sicredi iria trazer para a sua vida? Quais seriam os custos desta mudança?

Objetivamente, se eu for mudar, por exemplo, eu mudaria para o Itaú Personnalité, que foi a minha melhor experiência com bancos em termos de atendimento. Daí nesse caso, eu não acredito que teria algum tipo de transtorno em função disso, de mudança de conta, etc. Só para o Itaú, para os outros não. Para os outros eu acho que não valeria a pena mudar. O Itaú realmente foi para mim um exemplo de relacionamento. Era muito bom porque o Personnalité me dava um atendimento mais exclusivo. Mas de forma em geral o atendimento do Itaú era muito bom. Eles tinham alguma estrutura de CRM, ou algo do tipo, que

“vira e mexe” me surpreendia um pouco. Me chamava atenção. Além do fato de que eles me ofertavam os produtos bem no momento em que eu queria. Tinham uma estrutura muito profissional. Acho que o Itaú é uma referência. Eu abri mão do Itaú porque fui trabalhar no Sicredi; uma empresa que tem em sua origem exatamente esta questão de movimentar o dinheiro na cooperativa. Então não tinha porque eu não fazer parte deste ciclo. Por isso encerrei. As sobras para mim não são importantes, até porque devido o modelo da minha cooperativa, sei que ela não tem a tendência de dar sobras.

Qual dentre os três tipos de custos que irei citar, teria um maior impacto sobre você na hora de escolher entre ficar ou sair do Sicredi? Custos de Relacionamento? Custos Financeiros? Custos de Procedimento?

O relacionamento não afeta muito, até porque desde que abri conta houve algumas mudanças, então não foi gerado este relacionamento. E como eu não utilizo muitos produtos, acaba não gerando essa ligação. O que afetaria mais seria essa questão mesmo de ter que gastar um tempo procurando qual seria a melhor alternativa entre os bancos para mudar, e também a questão citada do tempo e esforço que despenderia um recomeço em outra instituição. Isso porque hoje tenho pouco tempo, e no Sicredi me sinto cômodo. Hoje eu tenho investimentos no Sicredi que até têm rendimento superior ao do mercado, mas isso não me impediria de sair. Hoje eu não vejo muitos custos de mudança, até porque atualmente eu não tenho necessidades além das que eu já estou sendo suprido pelo Sicredi. A partir do momento em que tiver necessidades de ter, por exemplo, uma maior movimentação, uma maior flexibilidade, ou se eu sentir que preciso de um atendimento melhor, eu acho que eu acabaria migrando especificamente para o Itaú Personnalité. Outro banco não, porque eu não conheço. Aí eu não iria perder o meu tempo com outros, me aventurando a conhecer. Porque eu sei que o Itaú faz bem, e faz certo. Enquanto houver custo benefício, e estiver cômodo para mim, permaneço no Sicredi.

Técnica da 3ª pessoa: em sua opinião, por que as pessoas em geral não saem do Sicredi?

Eu acho que o associado que é puramente associado, não colaborador, ele permanece devido ao custo-benefício dos produtos. Pra quem precisa participar

de algum tipo de operação financeira, algum produto com preço melhor, mais competitivo. A questão das sobras creio que é muito mais institucional, mais psicológico. Claro, isso no nosso contexto. Se tu vais a uma cooperativa forte, daí isso é bacana. O associado usa o produto, tem um custo competitivo, ou igual ao do mercado, e ainda em determinado momento do ano tem um retorno financeiro legal. Mas no nosso caso em específico não. Mas creio que este modelo é interessante, por isso que deixa as pessoas fidelizadas. Eu acho que do ponto de vista do associado em geral, a filosofia do Sicredi tem um peso muito maior do que a operacionalização dos produtos, e até mesmo do que o relacionamento com a cooperativa.

Você se sente leal ao Sicredi? Você se sente "preso" no Sicredi?

Preso não; creio que é mais leal mesmo. Posso te dizer que hoje, se eu realmente decidir "*hoje eu volto para o Itaú*", eu deixo minhas sobras ali, até porque eu sei que só daqui um ano mesmo eu vou ver algo de volta. Não tem nenhuma operação que me deixe preso no Sicredi.

Se você fosse me dizer um percentual do total de suas movimentações financeiras, quanto você diria que faz pelo Sicredi?

Tenho conta, cartão de crédito, débito, tudo no Sicredi. Hoje, faço 100% das minhas movimentações no Sicredi.

Você costuma recomendar o Sicredi para outras pessoas? Por quê?

Sim, exclusivamente para Pessoa Física. Pessoa Jurídica nunca. Isso devido ao meu conhecimento das limitações do sistema.

De que forma você vê o Sicredi? (um atributo; resposta espontânea)

O Sicredi possui uma proposta interessante. Retorna para o associado, não é um relacionamento unilateral.

5ª ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE: F6

Perfil do entrevistado:

Sexo: Feminino
Idade: 38
Renda pessoal: Mais de R$ 10.200
Estado Civil: Casada
Profissão: Funcionária do Ministério Público
Escolaridade: 3º Grau Completo com Especialização
Cidade: São Leopoldo

Há quanto tempo você é associada do Sicredi? Fale sobre sua experiência com o Sicredi. O que motivou a associação no sistema?

Faz um ano agora que sou associada do Sicredi. Mas na verdade eu já fui associada antes, me retirei, e depois voltei a ser associada. Na primeira vez, eu fui associada durante uns cinco ou seis anos. Naquela época eu queria aproveitar uma linha de crédito, acho que empréstimo pessoal, porque a taxa estava melhor. Na verdade, é que sendo funcionária pública, eu tenho acesso a várias linhas de crédito, de vários bancos, e eu sempre analiso qual a taxa que está melhor. Naquela época, em que eu me associei pela primeira vez, o Sicredi neste aspecto estava valendo à pena. Mesmo que eu tivesse que integralizar uma quota parte, valia à pena. Daí depois disto, eu nunca mais tinha feito algum tipo de financiamento, e só estava com a minha conta no Sicredi em aberto, sem utilização absolutamente nenhuma. Eu já tinha quitado o meu empréstimo há muito tempo, e não usava a conta. Então pensei: *"vou pegar o dinheiro da minha quota capital de volta".* O único momento em que eu tomava conhecimento novamente da minha conta do Sicredi era na hora de fazer o Imposto de Renda. Ver se tinha algum dinheiro lá ou não para a declaração, só. Então eu achei que não tinha mais necessidade de manter a conta em aberto [...]

Agora, esta minha associação mais recente, de um ano atrás, foi novamente em função de um novo empréstimo pessoal que eu fiz pelo Sicredi. Estavam valendo a pena de novo as taxas no Sicredi. Daí eu decidi me associar novamente. Mas para empréstimos de grandes valores eu não tenho utilizado o Sicredi. Por exemplo, eu fiz um empréstimo bem grande para ampliação da casa, e eu peguei

quase R$ 200.000. E peguei na Caixa. Na Caixa as taxas estavam bem mais atrativas para valores maiores. Não considero o Sicredi atraente para empréstimos de grandes quantias porque daí os juros ficam muito altos. E também, na verdade, eu teria que integralizar muitas quotas para chegar naquele valor; prática que a Caixa não me exige. Até porque existe uma tabelinha que mostra que “duas quotas, equivalem até tantos mil reais... tantas quotas, até tantos mil reais”. E eu também acho que a minha cooperativa tem uma limitação de valor. Então, mesmo que eu tenha uma capacidade de adimplência, eu não creio que irei conseguir tirar esse valor no Sicredi. Então como eu não sei, eu nem solicitei isso no Sicredi.

Você já teve (ou tem) experiência com outra instituição financeira sem ser o Sicredi (ex: bancos convencionais, outras cooperativas de crédito, etc)? Quais?

Eu sou cliente do Banrisul e da Caixa Federal. O Banrisul é o que eu utilizo diariamente, onde eu recebo meu salário. E na Caixa eu tenho financiamento habitacional.

Você já cogitou deixar o Sicredi? Quais foram os motivos/razões?
Por que você mantém a sua conta no Sicredi aberta?

Eu não tenho nada que me motive a continuar não, mas creio que fico até mais por facilidade. Porque, por exemplo, na segunda vez que eu precisei de um empréstimo, eu precisei fazer uma nova integralização, e isso me deu trabalho. Eu confesso que eu não pretendo fazer um novo empréstimo, mas acho interessante tu teres aquela possibilidade na mão. Por isso eu não pretendo encerrar minha conta. Porque do mesmo jeito que não me agrega coisas, também não me onera. Eu não pago taxa mensal, eu não tenho despesas. Até nem sei a questão das sobras, sinceramente. Eu só sei que não me dá despesas.

Quais implicações ou transtornos que uma saída do Sicredi iria trazer para a sua vida? Quais seriam os custos desta mudança?

Pra mim seria só mandar uma cartinha por fax, e terminou. Se eu saísse do Sicredi, o único custo que eu teria, seria se caso no futuro eu voltasse a precisar

de um novo empréstimo, eu teria que investir tempo, esforço, gastar assinatura, e tal, para me associar novamente.

Técnica da 3ª pessoa: em sua opinião, por que as pessoas em geral não saem do Sicredi?

Eu não tenho idéia do por que. Mas posso te dizer que tenho outros colegas aqui que também são associados do Sicredi, e eu acredito que eles são associados também só por causa das taxas atrativas para empréstimos. Todo mundo aqui recebe pelo Banrisul. Aqui no prédio eu conheço pelo menos mais dois colegas que utilizam o Sicredi com essa mesma finalidade. Porque para nós aqui é bem fácil: a gente só diz que quer, e as coisas chegam até nós. É cômodo. [...]

Também acho que essas campanhas de marketing, as novas, tem dado bastante visibilidade para o Sicredi. Hoje quando alguém fala que trabalha no Sicredi, todo mundo sabe o que é. Até um tempo atrás ninguém sabia. Pessoal sabe cantar até as músicas. Os *slogans* das campanhas. Acho que no interior ele tem bastante força. Mas aqui, por exemplo, tem agência a pouquíssimo tempo. Tem duas. A que a gente usa é a da Unisinos. Isso quando usa. Mas ela tem uma limitação assim, pra tu entrar e fazer transações. Eu acho o Sicredi muito complicado. E até a questão da internet. Já o Banrisul, eu uso em qualquer lugar. Literalmente qualquer lugar. Eu sou uma pessoa que faço tudo pela internet. Eu não gosto de ir às agências. Então uso o Banrisul na internet e faço tudo.

Você se sente leal ao Sicredi? Por quê?
Você se sente "presa" no Sicredi?

Nem um nem outro. Creio que é algo mais inercial. Simplesmente continuo.

Se você fosse me dizer um percentual do total de suas movimentações financeiras, quanto você diria que faz pelo Sicredi?

Eu não uso o Sicredi pra absolutamente nada. Eu tenho só um empréstimo ativo lá, que é desconto em folha. Eu não mexo. Eu nem sei te dizer o número da conta. Eu não tenho cartão do Sicredi. Faço tudo pelo Banrisul.

Você costuma recomendar o Sicredi para outras pessoas?

Não.

De que forma você vê o Sicredi? (um atributo; resposta espontânea)

Olha, como algo que está começando. Iniciante. Que precisa evoluir muito ainda. Creio que a questão física é muito importante. O fato do Sicredi não ter agências em muitos lugares. Ter mais caixas eletrônicos também.

6ª ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE: M7

Perfil do entrevistado:

Sexo: Masculino
Idade: 43
Renda pessoal: Mais de R$ 10.200
Estado Civil: Casado
Profissão: Empresário
Escolaridade: 1º Grau Completo
Cidade: Seberi

Há quanto tempo você é associado do Sicredi? Fale sobre sua experiência com o Sicredi. O que motivou a associação no sistema?

Com essa minha empresa atual, há em torno de 1 ano, um ano e pouco. Mas eu já fui cliente antes. Eu já tive outras empresas em que eu trabalhei com o Sicredi. No total eu devo ter trabalhado uns 6 a 7 anos com o Sicredi. Na verdade, na primeira vez que encerrei a conta no Sicredi, nas empresas que eu trabalhava antes, eu fiz outros tipos de negócios, as vendi, daí a gente baixo a conta no Sicredi. Justamente por não ter mais o motivo de trabalhar com o banco por não existir mais a empresa. Eu era associado PJ e PF, e encerrei naquela época PF também, com certeza. Eu vendi essas empresas, umas para o meu sócio, e outra para um terceiro. Daí encerrei as contas. Mas inicialmente o que tinha me motivado a entrar no Sicredi era o fato de que era mais uma opção de banco, em uma cidade pequena onde só havia Banco do Brasil e Sicredi. Logo, eu teria que trabalhar com os dois, até pela parceria dos colegas que trabalham no banco né? Eu já tinha um relacionamento com o pessoal do Sicredi.

Você já teve (ou tem) experiência com outra instituição financeira sem ser o Sicredi (ex: bancos convencionais, outras cooperativas de crédito, etc)? Quais?

Hoje o Banrisul também tem um posto em Seberi. Há alguns anos atrás abriu. Então Pessoa Física eu tenho também no Banrisul. Continuo com a minha conta lá, e também no Banco do Brasil (que foi a primeira até hoje). E no Sicredi agora Pessoa Jurídica. Eu tenho Bradesco também, PF e PJ. No Banco Brasil é

Pessoa Física e Jurídica também. Mas Pessoa Jurídica eu movimento só no Sicredi.

Por que você mantém a sua conta no Sicredi aberta?
Você já cogitou deixar o Sicredi? Quais foram os motivos/razões?

No momento eu não teria o porquê sair do banco. Creio que tenho tudo que preciso. Mas pensando mais nessa minha conta atual, talvez eu até não esteja tão assim, com 100% de tudo que gostaria de ter do banco. Mas eu sei que aos pouquinhos eles vão me dar o que eu preciso. Sei que eles já me deram bastante. É questão de tempo, de fazer um giro bom, para que as coisas comecem a vir.

No começo, a questão das taxas foi atrativa. Mas com o passar do tempo eu fui recebendo propostas de outros bancos [...] Atualmente, uma das coisas que me motiva a manter a minha conta em aberto é a questão do acesso, e também essa questão dos juros acessíveis. Recentemente, a Caixa Econômica veio aqui me fazer proposta, me convidando para eu abrir uma conta, com taxas até melhores que as do Sicredi. Eu vou abrir também. Mas as taxas do Sicredi são muito boas. Quando eu preciso de uma diferença, eu negocio, e tenho um certo juros estipulado, né? Então se eu preciso de um caso especial, eu negocio na hora e eles me baixam as taxas. Eu tenho um bom relacionamento.

Quais implicações ou transtornos que uma saída do Sicredi iria trazer para a sua vida? Quais seriam os custos desta mudança?

Hoje eu não teria motivos, no momento assim, que me fizessem sair do banco. Na cabeça eu não tenho nada. Mas o que impactaria é que eu teria que começar tudo de novo em um outro banco. Começar desde o começo. Daí tu não é cliente novo, e daí demora até você atingir aquele nível de conhecimento, de estrutura. Outro banco te dá um crédito, assim como o Sicredi me deu, então sei que importaria bastante [...] Também tem a questão do custo, né? A questão do tempo eu faço tudo aqui mesmo, não preciso ir ao banco. Faço tudo pela internet. Quando eu preciso ir ao banco, eu mando alguém. Eu não vou.

Você se sente leal ao Sicredi? Por quê?
Você se sente "preso" no Sicredi?

Mais fiel no Sicredi. Eu até preciso de mais coisas, como aumentar meus limites, meu rotativo. Estou negociando isso com o Sicredi. Se eu conseguir, vou ser ainda mais fiel com eles.

Se você fosse me dizer um percentual do total de suas movimentações financeiras, quanto você diria que faz pelo Sicredi?

Como PJ uns 95%. Eu até tive que abrir uma conta Pessoa Física no Sicredi, para abrir minha conta PJ, mas eu não movimento PF no Sicredi. A Pessoa Física eu movimento no Banco do Brasil.

Você costuma recomendar o Sicredi para outras pessoas?

Recomendo, e falo muito bem. Para os meus amigos, etc. O Sicredi é um banco direto; simples. É muito importante tu ter um gerente que te conhece, e tal. Principalmente em cidade pequena.

De que forma você vê o Sicredi? (um atributo; resposta espontânea)

Segurança.