

# **V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI**

## **TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM SOCIAL E ECONÔMICA E REGULAÇÃO**

**MARCUS FIRMINO SANTIAGO**

**JOSÉ QUERINO TAVARES NETO**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Diretora Executiva** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - UNIVEM/FMU - São Paulo

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

**Representante Discente:** Prof. Dra. Sinara Lacerda Andrade - UNIMAR/FEPODI - São Paulo

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - ESDHC - Minas Gerais

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM - Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - Ceará

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR - São Paulo

**Secretarias**

**Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Daniela Marques De Moraes - UNB - Distrito Federal

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM - São Paulo

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie - São Paulo

**Comunicação:**

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - Paraíba

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC - Santa Catarina

**Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

**Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Prof. Dr. José Barroso Filho - ENAJUM

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - São Paulo

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - Paraná

**Eventos:**

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - Minas Gerais

Profa. Dra. Cinthia Obladen de Almendra Freitas - PUC - Paraná

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - Mato Grosso do Sul

**Membro Nato** - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UMICAP - Pernambuco

T772

Transformações na ordem social e econômica e regulação[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Felipe Chiarello de Souza Pinto; Marcus Firmino Santiago – Florianópolis: CONPEDI, 2022.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-458-7

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Inovação, Direito e Sustentabilidade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Econômica. 3. Regulação. V Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2022 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



# V ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

## TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM SOCIAL E ECONÔMICA E REGULAÇÃO

---

### **Apresentação**

#### TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM SOCIAL E ECONÔMICA E REGULAÇÃO I

Observamos nos últimos tempos uma crise constante na ordem social, econômica, política e mesmo cultural. Não é uma conjuntura que se processa apenas nos países desenvolvidos, apesar de conceito tão ambíguo, e com presença do capital financeiro em larga escala, mas sobretudo naqueles que estão praticamente à margem de discussões, já que não produzem commodities em larga escala.

Na realidade, o mundo nunca produziu tanto e cada vez com maior influência sobre o PIB dos países, o que não implica em maior perenidade financeira e muito menos conflitos armados que pareciam superados em nossa sociedade global e de mercado.

Estamos cada vez mais sujeitos a instabilidades comerciais e, conseqüentemente, hidroelétricas, cambiais, micro e macroeconômicas. Somos uma sociedade global rica que no que se refere a produção em larga escala e tecnológica de um lado e, de outra, pobre e miserável porque produção não significa distribuição de renda e estabilidade social, econômica, cultural e muito menos política, sem nos esquecermos do fator ambiental e a ausência de matrizes energéticas limpas, já que estamos entrando numa perigosa e ambígua ausência de soluções permanentes, mesmo com reuniões multilaterais de aparente interesse reflexivo.

A questão que parece emergente, sempre passa pela tentativa de respostas abissais da presença do Estado ou sua ausência como formas ao menos mais duradouras para uma convivência entre mercado e meio ambiente, pois a falta de equilíbrio atinge, sobretudo, os seres humanos, que parecem não perceber que não precisaremos de novos desastres externos ao nosso planeta que estamos sujeitos, mas se avizinha nosso premente e deprimente final sem qualquer apoteose.

Estas questões, com matrizes epistemológicas distintas, mas, sobretudo, dialogais, permeou os debates do GT TRANSFORMAÇÕES NA ORDEM SOCIAL E ECONÔMICA E REGULAÇÃO I no último V Conpedi virtual. Realmente, momentos de debates efusivos e com contribuições de grande profundidade, mas com um extrato comum: a superação de

respostas abissais, já que não se consegue o enfrentamento de questões tão complexas e prementes sem o mundo acadêmico com suas formas críticas, até mesmo de seus pressupostos.

Como diria a arte na composição de Flávio Venturini e Murilo Antunes, O Medo não cria:

Depois de tanto luar

Muita energia solar

Eu descobri mil caminhos

Poeira nos olhos

Estrelas nos olhos

E eu sem saber onde ir

A gente tem de seguir

E atravessar

Os ventos da liberdade

Os homens desmatam florestas

E matam o sonho

Que não é só seu

A natureza zangada

Beleza ferida

Até a raiz

O homem de Xapuri

Aonde estiver

Não seja só um

Há um temor nuclear

De tudo se acabar

Meu coração devastado

O medo não cria

Não traz alegria

Não faz avançar

O amor, o amor, o amor

Boa leitura a todos.

Marcus Firmino - IDP

José Querino Tavares Neto – UFG

**A PORTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE ENTRE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E FINTECHS. UMA ANÁLISE NO CENÁRIO SERGIPANO E NO CONTEXTO DOS BANCOS PÚBLICOS ESTADUAIS.**

**PORTABILITY AS A COMPETITIVENESS STRATEGY BETWEEN FINANCIAL INSTITUTIONS AND FINTECHS. AN ANALYSIS IN THE SERGIPE SCENARIO AND IN THE CONTEXT OF STATE PUBLIC BANKS.**

**Leonardo Andrade Santana Rocha <sup>1</sup>**

**Resumo**

O presente trabalho procura realizar uma abordagem interdisciplinar em torno do instituto da portabilidade (de salário, de crédito e de cadastro) entre instituições financeiras e fintechs, como ferramenta cujo uso encontra-se em ascensão, estimulando a competitividade entre os bancos e consagrando o liberalismo econômico com foco no consumidor final – liberdade de trânsito de clientes entre instituições (liberdade reconhecida aos consumidores de escolher quais produtos ou serviços consumir, bem como a empresa fornecedora destes produtos /serviços).

**Palavras-chave:** Portabilidade, Crédito, Cadastro, Salário, Competitividade

**Abstract/Resumen/Résumé**

This article seeks to carry out an interdisciplinary approach around the institute of portability (of salary, credit and cadastre) between financial institutions and fintechs, as a tool whose use is on the rise, stimulating the competitiveness between banks and consecrating the liberalism (freedom of consumers to choose which products or services to consume, as well as the company that provides these products / services).

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Portability, Credit, Register, Pay, Competitiveness

---

<sup>1</sup> Pós-Graduado em Direito Civil e Processual Civil e em Liderança e Gestão de Pessoas, ambos pela Universidade Tiradentes – UNIT. Product Owner no Banco do Estado de Sergipe S.A.

## Introdução

A “portabilidade” é um termo genérico utilizado nas relações de consumo de produtos e, principalmente, de serviços que contempla a possibilidade de migração de clientes/usuários de um fornecedor para outro, de modo a preservar o cliente da perda de alguns dados ou condições de utilização importantes (como carências, no caso de planos de saúde, por exemplo, e números de telefone, no caso de portabilidade entre prestadoras de serviços de telefonia).

Sob a ótica jurídica, a portabilidade consagra o liberalismo econômico com foco no consumidor final (a máxima liberdade dos indivíduos idealizada por John Rawls) ao passo em que possibilita o trânsito de clientes entre instituições, primando pela sua liberdade em escolher quais produtos ou serviços consumir, de acordo com as condições que se afigurarem mais benéficas para si, sem, para tanto, precisar dispender novos custos com aquisição/contratação ou transferência de serviços, bem como submeter-se a períodos aquisitivos de direitos ou novos requisitos de elegibilidade (como histórico, relacionamento precedente e reciprocidade com a nova instituição).

Aliado à proteção reconhecida ao consumidor pelo ordenamento jurídico pátrio, o Banco Central do Brasil cuidou de estabelecer normas disciplinadoras e protetivas aos usuários dos serviços bancários, de modo a estimular os bancos a ofertarem condições cada vez mais benéficas de negociação, facilitando o acesso ao crédito e o aumento do leque de serviços, com menor custo, bem como instituindo procedimentos mais céleres e eficazes que possibilitem o intercâmbio seguro de informações e a efetividade do processo de transferência de clientes (ou financiamentos) de uma instituição para outra.

Deste modo, a portabilidade bancária estimula indiretamente a eficiência dos bancos competidores para reter seus clientes ao mesmo tempo em que abre as portas para atrair novos clientes. Inicialmente, faz com que as instituições se concentrem na proteção da parte mais rentável de suas bases de clientes, através da redução de taxas de juros e tarifas de serviços, criação de pacotes de isenções, além do aumento em bonificações e a maior agressividade em inovação nos serviços prestados, com o lançamento de tecnologias avançadas e ainda mais inteligentes e eficientes.

Com o surgimento e reconhecimento das *fintechs*, os serviços financeiros deixam de ser exclusividade dos bancos, que passam a concorrer com *startups* de tecnologia, conhecedoras das necessidades dos novos mercados de clientes, mais antenados à evolução digital e desejosos de uma menor burocratização do acesso aos serviços financeiros. Atendendo a esta demanda, novas funcionalidades são lançadas no mercado, permitindo o acesso ágil, cômodo, com menores custos e maior qualidade a estes serviços, aumentando a competição e exigindo maior eficiência do mercado financeiro, que vem tentando se reinventar para acompanhar esta evolução.

Entende-se a importância do artigo, uma vez que o tema é atual e propulsor de constantes debates e questionamentos internos, tanto pelo corpo funcional quanto diretivo das instituições financeiras sergipanas, além de produzir reflexos na sociedade e economia local.

Como objeto de estudo, busca-se perquirir, dentre os fatores motivadores da portabilidade de clientes, quais possuem maior influência comportamental, tais como o nível de renda e de intelectualidade, emprego, as expectativas a respeito do futuro da economia, as tendências das políticas governamentais fiscais e as monetárias (variações no valor da taxa

básica de juros), a regulação do setor, as inovações tecnológicas em termos de serviços, a política de atendimento e relacionamento com o cliente, entre outros.

Para tanto, far-se-á uso de materiais doutrinários, artigos científicos, revistas, anais de eventos, dados estatísticos, benchmarkings, bem como a legislação pátria relacionados às questões supra elencadas, além levantamento com os clientes bancários do estado de Sergipe (*survey*).

Espera-se, com isso, contribuir para a ampliação e alavancagem da base de clientes e da carteira de crédito dos bancos públicos estaduais, oferecendo bases científicas e fundamentos práticos para subsidiar o gerenciamento de carteiras.

A metodologia utilizada será o método dedutivo-indutivo, por se tratar de uma observação do atual modelo inserido na estrutura gerencial interna e de um levantamento das posições doutrinárias acerca do tema.

## **1. Da Portabilidade: Conceitos, Espécies, Requisitos e Normatização**

### **1.1. Da Portabilidade de Salário**

A portabilidade de salário é o expediente que permite ao cliente bancário servidor de instituições públicas ou funcionário de empresas privadas a solicitar diretamente ao banco em que pretende receber os seus vencimentos mensais, a comunicação direta com a instituição financeira original, com o fito de transferir os recursos sem a incidência de custos adicionais, consagrando, assim, a liberdade do consumidor em se relacionar com o banco de sua preferência.

O crédito de salário em uma determinada instituição financeira permite ao cliente estabelecer um relacionamento mais estreito e fidelizado com o banco, que enxerga a sua movimentação financeira, dentre outros fatores, e tem o controle dos créditos em sua conta, o que torna viável a disponibilização de crédito pré-aprovado e melhores oportunidades em termos de análise de crédito, bem como a comodidade de gozar dos serviços de uma instituição de sua preferência.

Para o Sistema Financeiro Nacional, é um enorme ganho no sentido de estimular a competitividade entre bancos e *fintechs* (diante da solicitação do cliente, a instituição original dispõe de oportunidades de conhecer as condições ofertadas pela instituição proponente, podendo ofertar contraproposta em condições mais favoráveis, gerando a desistência do cliente na continuidade do processo e a sua manutenção na carteira) e possibilitar um melhor controle do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central sobre estas transferências entre instituições – atualmente todos os pedidos de portabilidade de salário são registrados na Plataforma Centralizada De Portabilidade De Salário (PCPS), mantida pela CIP e monitorada pelo Banco Central.

Com o advento da Resolução nº 4.639 de 2018, que altera a Resolução nº 3.402 de 2006, o procedimento de portabilidade de salário tornou-se mais prático, dispensando o cliente da solicitação de alteração do destino do crédito à instituição contratada pelo empregador para depósito do salário, podendo solicitá-la diretamente à Instituição Proponente, que envia a solicitação de portabilidade, através da CIP, à Instituição Original, detentora da folha de pagamento do órgão/empresa. Com a resposta de aprovação/reprovação pela Instituição

Original, a CIP informa ao Banco Proponente. Isso propicia maior comodidade ao beneficiário e estimula maior concorrência entre as instituições.

Além disso, a nova sistemática engloba as contas de pagamento pré-pagas e as novas instituições de pagamento autorizadas, bem como a obrigatoriedade de os bancos contratados pelo empregador para o pagamento de salários informarem ao beneficiário sobre a abertura de conta salário.

Conforme explica o Banco Central do Brasil (2018), as contas de pagamento são contas destinadas ao registro de transações de pagamento (transferências de recursos, pagamentos de contas e realização de compras) realizadas por meio de cartão, telefone móvel ou internet, podendo ser pré-pagas (com aporte inicial de recursos para que sejam realizadas as transações de pagamento) ou pós-pagas (as transações de pagamento são liquidadas posteriormente em data pré-fixada). Já a conta-salário é um tipo especial de conta para receber salários, aposentadorias e pensões, aberta somente pelo empregador (empresa privada ou órgão público), não admitindo outro tipo de depósito além dos créditos da entidade pagadora.

## **1.2. Da Portabilidade de Crédito**

Portabilidade de crédito é o instrumento que permite ao cliente bancário solicitar a transferência de uma ou diversas operações de crédito de uma instituição financeira para outra, mediante solicitação formal e específica à instituição para a qual deseja portar as suas dívidas, que se encarregará de comunicar à instituição de origem o desejo de seu cliente e, posteriormente à aprovação, proceder à transferência eletrônica dos recursos, liquidando a dívida original.

A portabilidade de crédito foi disciplinada pelo Conselho Monetário Nacional por meio da Resolução nº 4.292, de 20 dezembro de 2013, com início da vigência a partir de maio de 2014, alterada pela Resolução 4.762, de 27 de novembro de 2019.

Com o advento desta resolução, ficou vedada a utilização de procedimentos alternativos para a transferência de operações de crédito entre instituições financeiras, como as chamadas “compras de dívidas”, modelo antigo em que o cliente costumava solicitar o boleto com o saldo devedor à instituição em que possuía o débito e este era pago por um outro banco, celebrando um novo contrato com a possibilidade de alteração de condições do contrato antigo, como o valor das parcelas, prazos de pagamentos e taxas de juros.

No novo modelo, a troca de informações entre as instituições financeiras credora original e proponente (receptora da operação de crédito objeto da portabilidade) deve ser realizada eletronicamente, por meio de sistema de registro de ativos autorizado pelo Banco Central do Brasil, nos termos do art. 3º da supra referida resolução, qual seja, a Central de Transferência de Crédito – CTC, serviço eletrônico que centraliza a troca de informações da portabilidade dos contratos de crédito, desenvolvido e mantido pela Câmara Interbancária de Pagamentos, a CIP e monitorado pelos Comitês Gestor e de Governança da FEBRABAN, que apuram o nível de adesão das instituições financeiras às regras estabelecidas.

A instituição credora original dispõe do prazo de até cinco dias úteis contados a partir da data de recebimento da requisição para analisar, oferecer contraproposta ao cliente e, por fim, rejeitar ou aprovar a solicitação de portabilidade, informando o saldo devedor atualizado,

o prazo remanescente e a data de vencimento da última parcela da operação de crédito objeto da portabilidade. Em sendo aprovada, a instituição proponente procede à transferência dos recursos necessários à efetivação da portabilidade exclusivamente por meio de Transferência Eletrônica Disponível (TED).

A portabilidade de crédito gera para as instituições proponentes/solicitantes e para as instituições credoras o dever de pagar (no caso daquelas) e o direito de receber (no caso destas) o Ressarcimento de Custos de Originação (RCO), que consiste em uma compensação paga pelo proponente ao credor original na efetivação da portabilidade. O valor é definido pelo Comitê Gestor da Portabilidade (autorregulação) de acordo com a modalidade do crédito e o valor portado. O custo para consignado é relativamente mais elevado que o das demais modalidades em todas as faixas delimitadas de saldo devedor, tendo o valor médio da faixa como referência.

Conforme dados apontados pelo Relatório de Economia Bancária do Banco Central de 2018, “a portabilidade de crédito, importante para a melhora das condições financeiras dos tomadores e para o aumento do grau de concorrência no SFN, manteve a tendência de elevado crescimento”. Em 2018, foram efetivados 3,62 milhões de pedidos (alta de 68,6% em relação a 2017), movimentando R\$27,7 bilhões (aumento de 62,7%). “A queda e manutenção da Taxa Selic em patamar historicamente baixo contribuiu para esse aumento, ao permitir que as instituições melhorassem as condições originais dos contratos”.

O Relatório aponta, ainda, que a efetividade do instrumento, representada pelo total das efetivações e renegociações das condições originais com o credor original, foi de 60,2% (considerando todos os pedidos) ou 75,8% (quando desconsiderados os pedidos cancelados e pendentes). Isso demonstra o quão benéfico é o instrumento da portabilidade, tendo em vista permitir melhores condições de pagamento do empréstimo ao cliente, ante à acirrada concorrência estabelecidas entre as instituições financeiras para aumentar a sua base de clientes e operações.

A principal modalidade portada permaneceu sendo a do crédito consignado, em razão de suas características e da atuação de intermediários financeiros. O consignado respondeu por 99,9% dos pedidos, 99,9% das efetivações e 97,8% do valor portado. Movimento significativo foi observado na modalidade do crédito imobiliário, onde a portabilidade tem pouca influência de intermediários financeiros, tendo o tomador do crédito como solicitante. Em virtude do perfil da dívida (de longo prazo e alto valor), a portabilidade pode resultar em maior economia, seja com a transferência do crédito seja com a renegociação com o credor original. Foram 5.449 pedidos em 2018 (aumento de 453,8% em relação a 2017), 1.469 efetivações (aumento de 1.155,6%) e R\$585,4 milhões de valor portado (aumento de 1.230,5%).

Em suma, a resolução tem o condão de centralizar as informações de portabilidade, de forma a estabelecer um maior controle do Banco Central sobre as portabilidades de crédito, bem como permitindo ao cliente segurança e comodidade no exercício da sua liberdade de escolha, sem arbítrios ou práticas abusivas por parte das instituições financeiras, que se veem adstritas ao cumprimento das regras preestabelecidas pelo órgão fiscalizador. A vinculação dos bancos ao prazo e ao saldo devedor remanescente do contrato estimulam a redução da taxa, na busca de uma condição competitiva em relação à outra instituição financeira, o que é benéfico para o cliente.

Do mesmo modo, assegura aos bancos e as *fintechs* o efetivo fornecimento das informações atinentes ao contrato original celebrado pelo cliente, sob pena de sanção; a existência de uma entidade controladora do processo, bem como de um conselho disciplinador e sancionador a regular o relacionamento entre instituições; maior acesso às condições de crédito adotadas pelo mercado (prazos e principalmente taxas) de forma a adotar uma postura mais competitiva e desenvolver ações de *marketing* e de vendas tanto para fidelização como aumento da sua base de clientes e da carteira de crédito.

## **2. Dos desafios e estratégias para a fidelização do cliente no setor bancário, com ênfase nos Bancos Públicos Estaduais**

Conforme lições de JÚLIO (2005, p. 54), fortalecer a marca e a imagem ou ampliar a visibilidade tem sido um objetivo de uma empresa cada vez mais importante na era da ultracompetição globalizada, em que todo poder pertence ao consumidor.

Kotler (2006, p. 139) destaca que o cliente está se informando muito, assim como está mais crítico, exigindo qualidade não só nos produtos, mas, principalmente, na prestação de serviços, no atendimento ao cliente, o que leva muitas empresas à revisão dos seus conceitos, seus processos e principalmente seu planejamento para obtenção de melhores resultados, satisfação e desenvolvimento no mercado. O autor assevera que, “com a ascensão de tecnologias digitais como a Internet, os consumidores de hoje, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do satisfazê-los e até mais do encantá-los”.

A gestão do relacionamento com o cliente permite à empresa descobrir quem são seus clientes, como se comportam e do que precisam ou desejam. Também possibilita que ela responda de forma apropriada, coerente e rápida a diferentes oportunidades de atrair e reter clientes, como assevera Kotler (2006, p.39).

Kotler (2006, p.143) relembra, ainda, que a decisão de um cliente permanecer fiel à empresa ou romper a relação é a soma de muitos pequenos contatos com ela. Assim, podemos dizer que são os pequenos detalhes, o diferencial que, são capazes de manter a satisfação do cliente e sua relação com a empresa.

Num ambiente em que poucos bancos estaduais remanescem, é necessário ter uma política de fidelização do cliente e uma gestão estratégica eficazes, voltadas tanto à manutenção da carteira de clientes pessoa física, ante às inovações do setor financeiro trazidas pelas *fintechs*, quanto da pessoa jurídica, pelos próprios avanços tecnológicos e na qualidade da plataforma de serviços disponibilizadas pelos bancos privados que, isentos da regulação aplicável à administração pública, mormente no tocante as exigências licitatórias na contratação de fornecedores de tecnologia, conseguem investir cada vez mais e de forma pioneira em inovação tecnológica, aumentando a sua competitividade no mercado e saindo a frente das demais instituições.

### **2.1. Da importância de uma gestão estratégica para manutenção da competitividade no setor bancário**

Com o advento da portabilidade e a consagração da liberdade do consumidor em escolher com qual instituição manter o seu relacionamento na prestação de serviços, bem como quando deixar de mantê-lo, optando pela que lhe oferta condições mais vantajosas, é essencial desenvolver uma estratégia sólida e inovadora, de modo a se destacar dentre as opções postas pela concorrência, principalmente no setor bancário, que tem evoluído muito em termos de tecnologia e qualidade no serviço.

Conforme bem explica Henderson (1989 apud LUECKE, 2008), “estratégia é uma busca deliberada de um plano de ação que vá desenvolver e construir uma vantagem competitiva para a empresa”. Ratificando esta ideologia, Porter (1980 apud LUECKE, 2008), assevera que estratégia competitiva é ter um diferencial, “significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer um mix único de valor”.

Na busca pela diferenciação frente ao mercado, conhecer as próprias forças e fraquezas e as dos oponentes é essencial para se obter uma vantagem competitiva, alcançando uma posição melhor que a das rivais na criação de valor econômico para os clientes.

Ferrell e Hartline (2009) afirmam que o gestor deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências, explicando que forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo). As forças e fraquezas refletem o ambiente interno da empresa.

Ante à experenciação da Pandemia COVID-19, por exemplo, com início no mês de março de 2020, e a adoção das medidas restritivas de aglomeração e atendimento físico em alguns estados brasileiros, os bancos precisaram se reinventar para poder atender aos clientes de forma satisfatória e acessível. Nessas ocasiões, aqueles que detém tecnologia pronta e disponível a prestar os serviços de forma totalmente digital acabam por conquistar e fidelizar o cliente.

Cumprir citar a elucidação acerca das oportunidades feita por Júlio (2005, p. 56) que as distingue em oportunidades ambientais (que surgem no mercado e estão disponíveis para todos os competidores) e empresariais (que são as que existem somente para a empresa ou aquelas que a empresa pode aproveitar melhor que outras no mercado).

Conhecendo esses fatores, a empresa consegue traçar estratégias respaldada por dados e fatos mais sólidos, de acordo com o cenário de sua atividade. No entanto, é necessário que as estratégias da empresa estejam internalizadas e sejam devidamente disseminadas entre os colaboradores, de forma que ela possa usufruir de todo o potencial do seu capital humano, alinhado às estratégias que dela emanam e direcionando todos os seus esforços para o atingimento de objetivos comuns.

Uma estratégia sólida, implementada com habilidade, identifica as metas e as direções necessárias para que os gerentes e funcionários de todos os níveis definam seu trabalho e tornem a organização bem sucedida. Uma organização sem estratégia clara, por sua vez, fica sem leme. Ela se agita, lançando-se em uma ou outra direção de acordo com as oportunidades, mas nunca chega a um ótimo negócio, como bem recorda Luecke (2008. p. 12).

Para explorar uma oportunidade de valor, a empresa precisa de competências relacionadas à criação de valor. É necessário identificar novos benefícios para o cliente sob o ponto de vista deste, utilizar competências centrais do domínio de sua empresa, selecionar e administrar parceiros de negócios de sua rede colaborativa. Kotler (2006, p.39) afirma que para desenvolver novos benefícios para o cliente, os profissionais precisam entender as necessidades, os desejos e as preocupações do cliente.

Levando em consideração que, independentemente do tamanho da empresa, não existe a possibilidade de se atender a toda a cadeia de clientes de modo igualitário e com a mesma qualidade na prestação do serviço e na oferta do produto, bem como considerando o potencial de obtenção de receita com cada público de clientes específico, é necessário segmentar o público alvo, procedendo aos recortes adequados aos objetivos colimados pela empresa no escopo do planejamento estratégico.

Ratificando tal entendimento, Kotler (2006) afirma que atualmente as empresas estão abandonando o marketing de massa e optando por um marketing focado em estabelecer um relacionamento consistente com o cliente, e ensina que “um alto nível de satisfação e encantamento cria um vínculo emocional com a marca ou a empresa, não apenas uma preferência racional”.

E é nisso que as *fintechs* vem se especializando, um atendimento mais próximo ao cliente, “na palma da mão”, em curto espaço de tempo e com facilidades e inovações não antes ofertadas pelos bancos tradicionais.

No tocante aos bancos públicos, é um desafio a ser superado, antes de tudo, disseminar e manter uma estratégia que atinja a todo o corpo funcional com o mesmo vigor, antes de tudo, pela cultura organizacional e pelo perfil comumente e historicamente adotado pelo funcionário público. Medici e Silva (1993, p. 26-36) recordam que no ambiente da administração e dos órgãos públicos o desestímulo e a acomodação são crescentes, assim como é mínima a dinâmica existente, sendo bem menor a busca de resultados, principalmente pela garantia do emprego (que é aparentemente garantido pela forma de ingresso ao cargo) e do salário.

Preceitua Bresser Pereira (1996 apud Fernando, 2006) que o Estado hoje deve se preocupar com a competitividade internacional, para tanto há de melhorar os seus sistemas de gestão na busca da eficiência em benefício da sociedade. E como isso deve ser feito? Eliminando os elefantes brancos da autonomia administrativa. “O cidadão/ cliente tem que ser encantado pela nova visão gerencial, que de forma pragmática, deve ter agilidade, resposta imediata e eficiência nos serviços prestados, tudo sem esquecer a diminuição dos custos operacionais”, assevera o autor.

Portanto, eis aqui mais um desafio posto aos bancos públicos estaduais no que diz respeito à competitividade ante às demais instituições financeiras e *fintechs*: romper o perfil “acomodativo” dos funcionários/empregados públicos e implantar uma cultura organizacional voltada à satisfação e fidelização do cliente, bem como competitivo ante às demais instituições, seja inovando no atendimento e qualidade no serviço, em tecnologia ou na experiência do cliente junto ao banco.

## **2.2. Das *Fintechs* e da inovação tecnológica**

Conforme definição do BACEN, *Fintechs* são empresas que introduzem inovações nos mercados financeiros por meio do uso intenso de tecnologia, com potencial para criar novos modelos de negócios, atuando por meio de plataformas *online* e oferecendo serviços digitais inovadores relacionados ao setor e, sem a necessidade de mediação de bancos. No Brasil, há várias categorias de *fintechs*: de crédito, de pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas, câmbio e multisserviços.

Podem ser autorizadas a funcionar no país dois tipos de *fintechs* de crédito – para intermediação entre credores e devedores por meio de negociações realizadas em meio eletrônico: a Sociedade de Crédito Direto (SCD) e a Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP), cujas operações constarão do Sistema de Informações de Créditos (SCR).

Com o surgimento das *Fintechs* no Brasil, uma gama de diversos serviços financeiros antes prestados em sede de agências bancárias ou unidades de negociação das instituições financeiras passam a ser realizadas com maior comodidade, eficiência, celeridade e de forma desburocratizada, facilitando o acesso dos consumidores ao Sistema Financeiro Nacional através de canais digitais de autoatendimento e, principalmente, de aplicativos em dispositivos móveis.

Com propostas inovadoras, algumas *fintechs* possibilitam a utilização de serviços bancários, tais como transferências eletrônicas entre bancos (TED) sem a cobrança de tarifas, rendimento diário dos recursos disponíveis em conta corrente, abertura de conta através de *smartphones* e *tablets*, atendimento totalmente virtual e em tempo real, disponibilização de crédito pessoal parcelado e cartão de crédito sem comprovação física de renda (contracheque, imposto de renda, movimentação financeira) e, sobretudo, efetuar a solicitação da portabilidade de salário pela tela do *smartphone*.

O próprio Banco Central elenca os benefícios das *fintechs* em sua página na internet: aumento da eficiência e concorrência no mercado de crédito; rapidez e celeridade nas transações; diminuição da burocracia no acesso ao crédito; criação de condições para redução do custo do crédito; inovação; acesso ao Sistema Financeiro Nacional.

Diversos investimentos vem sendo realizados no desenvolvimento destas *fintechs*, sejam eles direta ou indiretamente das esferas de governo, bem como do setor privado e, inclusive de estrangeiros. Estar atento às oportunidades de mercado, buscando minimizar as fraquezas internas e fortalecer a marca e a representatividade do banco estadual, se tornando cada vez mais sólido às ameaças internas e externas é o que deve ser levado em conta pelos bancos no desenvolvimento de estratégias que visem a sua sobrevivência e crescimento sustentável no mercado financeiro.

### **2.3. Desafios e estratégias para os bancos estaduais com ênfase no Estado de Sergipe**

A composição da carteira de crédito comercial pessoa física das instituições financeiras públicas no estado de Sergipe é majormente composta de servidores públicos estaduais, detidos, em sua maioria, pelo Banco do Estado de Sergipe S.A., empresa de capital aberto e economia mista controlada pelo Estado, sendo o banco oficial repassador da folha de pagamentos, detendo, assim, um *market share* de 41,2%, maior fatia de mercado do crédito com recursos livres de Sergipe, conforme dados do Relatório de Resultados 4T19 da

Instituição (2019, p. 9). O Banese (2019, p. 49) aponta que no quarto trimestre de 2019, o banco possui uma representatividade de 78,61% das suas operações de crédito na carteira pessoa física.

Tendo uma instituição financeira a sua maior fatia da carteira de clientes atrelada ao pagamento da folha dos órgãos públicos, necessário, assim, reforçar a sua política de fidelização de clientes, diante da realidade preconizada pela portabilidade de salário, que desvincula o recebimento do salário pelo cliente ao banco oficialmente utilizado para pagamento pelo órgão. Aliado a isso, a portabilidade de crédito permite, também, uma evasão de contratos e, conseqüentemente, de saldo aplicado e receitas de créditos e serviços atrelados.

Além disso, considerando a ausência de segurança jurídica existente a respeito do processamento da folha de pagamentos atrelada a uma instituição financeira, em que pese as instituições financeiras estaduais contarem com o Estado como maior acionista e, portanto, detentor do interesse público de que a instituição aufera lucros, estes revertidos ao orçamento público, devemos levar em conta a possibilidade de licitação para a venda da folha de pagamento dos órgãos públicos a outras instituições financeiras.

Conforme orientação do Tribunal de Contas da União, a respeito da venda da folha de pagamento de servidores públicos, havendo interesse, a Administração Pública pode promover procedimento licitatório para contratação de prestação de serviços, em caráter exclusivo, de pagamento de remuneração de servidores ativos, inativos e pensionistas e outros serviços similares, com a previsão de contraprestação pecuniária por parte da contratada, dando acesso ao certame tanto a instituições financeiras públicas como privadas.

Como bem adverte Coelho (2006, p. 180), no Estado liberal típico dos países capitalistas centrais o que se espera, de acordo com a ideologia econômica preponderante, é um Estado que deva ser mínimo, apenas intervindo na vida social e no mercado para assegurar as condições estritamente necessárias para que a sociedade e a economia atuem por si sós. Ocorre que, tanto ao explorar a atividade econômica em prol do interesse comum, dentro dos limites da lei, bem como ao por a venda a folha de pagamento de seus funcionários ou mesmo promover a privatização das instituições financeiras de natureza pública, o Estado está a intervir, mesmo que indiretamente, na economia, gerando grandes impactos de ordem socioeconômica, à medida em que possibilita a ascensão mercadológica da instituição financeira adjudicada, em detrimento das demais, atuando, assim, na competitividade e concorrência entre as mesmas.

Diante disso, se faz necessária uma diversificação maior do público alvo da carteira pessoa física, abarcando os servidores públicos de outras esferas de atuação, sejam eles servidores públicos federais, municipais ou de outros estados, como também os servidores de empresas privadas e profissionais liberais, visando mitigar o risco com eventual venda da folha de pagamentos. Para isso, necessário mensurar o nível de risco que a instituição pode e pretende assumir com cada tipo de cliente, bem como quais condições pode adotar para se manter atrativa e competitiva, dentre eles taxas de juros e prazos médios, bem como a cobrança de tarifas de manutenção de contas e prestação de serviços afins, em relação às demais instituições, e manter a calibragem dos indicadores de risco, monitorando assiduamente os índices de inadimplência e a métrica (*benchmarking*) da atuação dos concorrentes.

Estar atento às necessidades sazonais dos clientes também é preciso. Os bancos tem disponibilizado créditos sazonais que ofertam facilidades aos clientes no recebimento de

benefícios ou pagamento de impostos, com geração de receitas a curto prazo e menor risco no adimplemento da operação em razão do lastro em recebíveis, bem como consistem em oportunidades de captação de novos clientes e satisfação dos existentes na base, tais como antecipação do Imposto de Renda, antecipação de benefícios parcelados creditados ao cliente em valor integral no momento da contratação (pagamento de salários, inclusive décimo terceiro salário, de forma parcelada pelas fontes pagadoras, conforme ocorrido em alguns estados, como Sergipe e Rio de Janeiro), crédito para despesas educacionais (matrículas, aquisição de materiais escolares e de eletrônicos, que são necessidades suportadas pelos consumidores semestral e anualmente), licenciamento anual veicular e Imposto Territorial Urbano-IPTU.

Ofertar produtos de forma combinada (combos de produtos) também é uma estratégia, desde que de forma atenta ao não condicionamento da aquisição de um produto ao consumo atrelado de outro, ante à proteção do direito consumerista, que veda a venda casada de produtos e serviços. A busca por Crédito Imobiliário, por exemplo, onde o cliente opta, geralmente, pelos bancos que ofertam menor burocracia e condições de crédito mais atrativas, é uma boa oportunidade para a oferta de outros produtos, tais como crédito rotativo, cartão de crédito, financiamento de despesas cartorárias e de reforma, decoração e aquisição de mobília para o novo imóvel. Esta é uma oportunidade de fidelização do cliente, pois viabiliza a concessão de um crédito com valor agregado e demanda por vezes espontânea.

Outro fator importante para uma fidelização e motivador da evasão de clientes para outras instituições são as tarifas de serviços cobradas pelos bancos. No ranking geral de reclamações do Banco Central, no primeiro trimestre de 2020, a “cobrança irregular de tarifa relacionada a conta ou serviços acessórios à conta” consta como o décimo motivo de reclamação mais utilizado pelos clientes. Estabelecer um pacote de tarifas que possibilite a utilização de serviços básicos em quantidade razoável com isenção de tarifas ou com tarifas reduzidas ou proporcionais à utilização, bem como o estabelecimento de um pacote de descontos em estabelecimentos comerciais conveniados, atrelados ao custo de um pacote fixo, são algumas estratégias que podem ser utilizadas com este intuito.

Outrossim, mister também, equilibrar a concentração da carteira de crédito entre as carteiras pessoa física e jurídica, adotando medidas estratégicas voltadas, principalmente aos micro e pequenos empresários, buscando, assim, também, uma maior diversificação dentro da própria carteira pessoa jurídica.

Conforme dados do Banco Central (2020), o Sistema Financeiro Nacional registrou, em dezembro de 2019, um saldo de R\$ 1,460 bilhões em operações de crédito pessoa jurídica e de R\$ 2.017 bilhões em operações de crédito pessoa física, representatividade de 42% e 58%, respectivamente, do saldo aplicado total. Já Sergipe registrou, no mesmo período, um saldo de R\$ 4.265 milhões em operações de crédito pessoa jurídica e de R\$ 15.848 milhões em operações de crédito pessoa física, representatividade de 22% e 78%, respectivamente.

Nesse ínterim, utilizar-se de credenciamento a programas de incentivo do Governo Federal, que exigem uma estrutura de análise de crédito e controle não alcançada ainda pelas *fintechs*, e que beneficiam as empresas, tais como os fundos constitucionais de apoio e desenvolvimento das regiões Nordeste (FNE), Centro-Oeste (FCO) e Norte (FNO), e as linhas de crédito do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), que financiam capital de giro, construção civil e aquisição de máquinas e equipamentos e tecnologia, em parceria com os bancos públicos repassadores do recurso e credenciados.

Outra estratégia, também são as parcerias público-privadas com entidades que apoiam estes empresários, de extrema valia, a exemplo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE, que cuida de orientar os micro e pequenos empresários na condução e gestão de suas empresas, guiando as suas atividades a uma maior sustentabilidade empresarial, e atuando, inclusive, como avalizador de operações de crédito, facilitando o acesso ao crédito e mitigando o risco dos bancos, que ganham em termos de ampliação da carteira. Cumpre frisar que este é um diferencial em relação às fintechs, que já ofertam crédito e maiores facilidades a Microempresários, por exemplo, mas que ainda não dispõem de instrumentos e parcerias do tipo.

### **3. Análise e discussão dos dados levantados**

Visando abordar os objetivos propostos na pesquisa, dentre eles traçar uma estratégia eficaz para competitividade entre bancos e *fintechs* utilizando a portabilidade como ferramenta principal, neste capítulo serão mostrados os dados colhidos junto aos clientes das instituições financeiras no estado de Sergipe. Buscou-se averiguar as variáveis: Satisfação do Cliente, Qualidade do Serviço, Valor Percebido, Confiança, Portabilidade Bancária e Fidelização do Cliente Bancário, como também analisar dados que agregam valor à portabilidade bancária tais como Ocupação, Relacionamento em Bancos, Renda Individual e a Propriedade de Bem Imóvel.

Para a construção do instrumento de pesquisa foi utilizada a ferramenta denominada *Google Forms*, com perguntas do tipo fechadas e de múltipla escolha. O estudo foi realizado considerando os principais bancos do país com atuação no estado, com o objetivo de identificar a posição dos bancos públicos estaduais e a sua imagem/fidelização perante os clientes. Responderam à consulta 106 clientes residentes e domiciliados no Estado de Sergipe.

Inicialmente, perguntados se possuíam conta em banco, 100% dos clientes responderam que sim, o que indica uma maior cidadania financeira no estado, um índice satisfatório de bancarização e inclusão financeira, definida pelo Banco Central do Brasil, no Relatório de Cidadania Financeira de 2018 (2019, p. 8) como o “acesso a serviços financeiros que se adequam às suas necessidades”.

O percentual da população brasileira, conforme aponta o órgão regulador, com relacionamento bancário manteve-se estável entre 2015 e 2017. São 86,5% de brasileiros adultos com posse de conta.

Perguntados acerca da natureza da conta, 97,1% dos entrevistados respondeu possuir conta “Movimento”, ante 2,9% que detém apenas conta “Salário”. A conta “Salário” somente pode receber depósitos do empregador, não sendo admitidos depósitos de quaisquer outras fontes. Possui apenas as funções de saques em terminais de autoatendimento; débitos automáticos na conta de fatura de água, luz, telefone, tributos; e pagamentos diretamente no comércio por meio de cartão (débito).

Já a conta “Movimento” é o tipo mais usual de conta bancária. Nela, pode haver depósitos de qualquer tipo de depositante além do empregador, bem como as funções de saque, débito com cartão, de transferências entre contas correntes e TEDs. Permite a contratação de crédito e serviços como emissão de cheques, disponibilização de limites pré-aprovados em conta (cheque especial), entre outros.

Portanto, considerando a amostra, é possível inferir que quase a totalidade dos respondentes possui um relacionamento ativo com os bancos, não se restringindo apenas ao recebimento de salário. Conforme dados do Banco Central, a quantidade de pessoas com operações de crédito em 2017 era de 44% da população no cenário nacional.

No quesito “Tempo de Abertura da Conta”, 16,2% possuem conta há menos de 5 anos em seu banco principal, 26,7% entre 5 e 10 anos e 57,1% há mais de 10 anos. Portanto, conclui-se que mais da metade dos clientes sergipanos tendem a ter um relacionamento mais duradouro (a longo prazo) com a sua instituição financeira, o que demonstra uma tendência à fidelização bancária, respaldada pela segunda maior frequência, no médio prazo.

Perguntados acerca do banco principal detentor de conta de sua titularidade, 46,2% dos clientes responderam o Banco do Estado de Sergipe, reforçando a sua representatividade no Estado como detentor do maior Market Share da Carteira de Crédito Comercial. Em seguida, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, detendo o mesmo percentual, ambos, 19,2%. Portanto, percebe-se uma preferência do cliente sergipano pelos bancos públicos, tendo 84,6% optado por instituições desta natureza (estaduais e federais), 10,5% por instituições privadas (Itaú, Santander e Bradesco), 3,8% por *fintechs* (Nubank e Inter) e 1% por cooperativas de crédito (Sicoob).

A respeito da idade, verificou-se que a maioria dos pesquisados possui entre 31 e 40 anos (36,8%), seguidos das faixas entre 21 a 30 anos (23,6%), de 41 a 50 anos (20,8%) e de 51 a 60 anos (17,9%). Portanto, no geral, 99,1% são clientes adultos. De acordo com o Banco Central, 86,5% dos adultos brasileiros, em 2017, possuíam contas. Portanto, o cenário sergipano encontra-se em média com este percentual.

A respeito do gênero, 76,4% dos perguntados são mulheres e 23,6% são homens. De acordo com o Banco Central (2019), a igualdade de gênero, além de ser um Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU, alcançado, também pela cidadania financeira: “garantir às mulheres acesso a serviços financeiros contribui para o empoderamento feminino, pois dá a elas maior controle sobre suas finanças e ajuda a ampliar o seu poder econômico, podendo ter reflexos em sua qualidade de vida”.

De acordo com o Bacen, amparado pela pesquisa “Usos do Crédito” do SPC, datada de março de 2018, as mulheres utilizaram mais o crediário do que os homens. Os mais velhos, acima de 55 anos, utilizaram pouco o crediário, preferindo o consignado. Quanto maior a idade, maior a contratação de empréstimo consignado.

O Bacen observa que o Brasil é um país de realidades diversas, e homens e mulheres não formam grupos homogêneos, havendo, inclusive, diferenças intragrupo. Assim, a análise de variáveis diversas como raça, localização geográfica e idade é relevante para melhor compreensão das diferentes dinâmicas.

Portanto, do ponto de vista estratégico, realizar campanhas de marketing com direcionamento do crédito específico com condições atrativas de portabilidade por público, tende a produzir resultados mais eficazes neste sentido.

A respeito da ocupação dos clientes questionados, 45,3% são empregados do setor público, seguidos de 20,8% de empregados do setor privado, 16% autônomos. 10,4% se enquadram como outros e aposentados pelo INSS e Profissionais Liberais ocupam igualmente 3,8% na proporção de clientes.

No que diz respeito à renda individual dos entrevistados, 34,6% detêm rendimentos mensais de R\$ 2 a R\$ 4 mil, 25% acima de R\$ 6 mil, 22,1% entre R\$ 4 e R\$ 6 mil e 18,3% até R\$ 2 mil. Conforme aponta o Banco Central, a faixa de renda entre 1 e 2 salários mínimos concentra 32% do total de tomadores de crédito. Do total da população dessa faixa, 41% têm operações de crédito, penetração baixa. Em 2017, 54% do volume da carteira de crédito para pessoas físicas foi destinado para consumidores com renda acima de cinco salários mínimos, que correspondem a 6,2% da população.

Dentre os entrevistados, 35,6% possuem um imóvel próprio quitado, 31,7% possuem um imóvel financiado, 19,2% moram de aluguel e 13,5% residem na casa dos pais ou familiares. Estas duas últimas categorias ensejam uma prospecção acerca dos motivos de não o possuírem, amparada por análise de crédito e oferta do produto, enquanto a parcela dos que possuem imóvel financiado devem ser objeto de estratégia de portabilidade de crédito, com oferta de produtos agregados.

Estudo apontado pelo Banco Central sobre o perfil do investidor brasileiro, realizado em 2017 pela Anbima e Datafolha, com uma amostra significativa das classes A, B e C, revelou que 25% da amostra realizou algum tipo de investimento (incluindo compra de imóveis). Conhecer o perfil dos poupadores e dos não poupadores pode facilitar a definição de públicos-alvo para ações voltadas à promoção desse comportamento.

A respeito da Portabilidade de Salário, questionados, 76,4% já ouviram falar mas nunca se utilizaram deste serviço, o que denota uma tendência à maior fidelização à instituição onde creditados os vencimentos, seguidos de 12,3% que já efetivaram a portabilidade seu salário e de 11,3% que nunca ouviu falar.

Já a respeito da Portabilidade de Crédito, 69,8% já ouviram falar mas nunca se utilizaram deste serviço e 28,3% nunca ouviram falar, enquanto apenas 1,9% se utilizaram deste mecanismo. Notável, portanto, um grande nicho de clientes aptos à prospecção, com direcionamento de estratégias, com condições atrativas de crédito, para provável migração de cliente ou manutenção com monitoração assídua, a depender de sua instituição de origem, ante à pouco divulgada possibilidade de portar o crédito entre instituições, ou ausência de condições tendentes à mudança de comportamento do cliente.

A respeito dos indicadores de Satisfação do Cliente levantados, infere-se que os clientes possuem um nível apazível de satisfação com os serviços prestados pelos bancos apontados, com variabilidade de nota média, mediana e moda entre 3,0 e 4,0 (onde 0 significa discordância total e 5 concordância plena) lembrando que a maioria dos clientes denotou possuir relacionamento com o banco estadual, seguindo dos bancos públicos federais. Dentre os indicadores, o que mais se destacou foram os canais de autoatendimento ofertados por estas instituições (nota 4,0).

Já a respeito da Qualidade no Serviço, as respostas apontam insatisfação dos clientes em termos, principalmente, da quantidade de funcionários disponibilizados pelas instituições para atendimento, com nota média de 2,6, no entanto, atentando para níveis satisfatórios em relação à segurança nas transações pelos canais de autoatendimento (3,9) e discricção quanto às transações realizadas nas agências (3,5).

No tocante ao Valor Percebido, é preocupante o nível de satisfação quanto às tarifas cobradas pelos bancos em comento, tendo recebido nota 2,6. No entanto, com boas notas no

critério relacionamento com o banco (reputação, vantagens, satisfação com os serviços prestados) e no aspecto Confiança, com variabilidade entre 3,4 e 4,0 entre os seus itens.

A respeito da portabilidade, a maioria dos clientes concorda que este é um critério importante de competitividade entre os bancos, tendo atribuído nota média 4,1 a este item. Já no que diz respeito à divulgação da portabilidade, a avaliação foi baixa (2,6), indicando, mais uma vez, a necessidade de massificação deste instrumento, para promover a sua utilização.

Por fim, atinente à Fidelização do cliente, os questionados denotam a sua propensão a fidelizar-se à sua instituição financeira, bem como recomendá-la a outros clientes (nota 3,7 atribuída a este item), tecer comentários positivos (3,6), contratar novos produtos e serviços e manter um relacionamento a longo prazo (3,5, para ambos os itens).

## CONCLUSÃO

Ante todo o exposto, conclui-se que estar atento às necessidades e exigências dos clientes do setor bancário é primordial para se estabelecer uma política eficaz de fidelização do cliente, de modo a evitar a evasão para outras instituições financeiras, principalmente para as *fintechs*, que vem revolucionando em termos de inovação e tecnologia, bem como em relacionamento com o cliente. Somente assim, é possível manter a competitividade neste novo mercado, bem como angariar novos clientes, utilizando-se das ferramentas de portabilidade de salário, de crédito e de cadastro.

Cumprido frisar que, conforme se depreende das opções indicadas pelos clientes componentes da amostra, na pesquisa realizada neste estudo, tendo por cenário o estado de Sergipe, apenas 3,8% adotam as *fintechs* como principal banco de relacionamento, o que, por si só, concede aos bancos, principalmente públicos, uma maior vantagem competitiva, ante o conservadorismo destes clientes.

Num ambiente em que poucos bancos estaduais remanescem, é necessário ter uma política de fidelização do cliente e uma gestão estratégica eficazes, voltadas tanto à manutenção da carteira de clientes pessoa física, ante às inovações do setor financeiro trazidas pelas *fintechs*, quanto da pessoa jurídica, pelos próprios avanços tecnológicos e na qualidade da plataforma de serviços disponibilizadas pelos bancos privados.

Financiamentos e empréstimos são as modalidades em que há mais solicitação direta aos bancos. O empréstimo é a modalidade em que as pessoas mais verificam as tarifas e taxas de juros, por serem modalidades buscadas de forma ativa pelo consumidor. Portanto, necessário se faz rever constantemente as condições de negociação do crédito, de forma a manter-se na “vitrine”, atrativo a novos clientes e aos que já possui na sua carteira, ante o assédio dos novos modelos de se “fazer banco”.

A portabilidade é um enorme ganho para os bancos no sentido de, diante da solicitação do cliente, a instituição credora original possuir maior acesso às condições de crédito adotadas pelo mercado (prazos e principalmente taxas) de forma a adotar uma postura mais competitiva e desenvolver ações de *marketing* e de vendas tanto para fidelização, podendo ofertar contraproposta em condições mais favoráveis, gerando a desistência do cliente na continuidade do processo e a sua manutenção na carteira, possibilitando, inclusive, rever as

suas estratégias em larga escala, mantendo-se, assim, competitiva e aumentando a sua base de clientes e da carteira de crédito.

Outro desafio posto aos bancos públicos estaduais no que diz respeito à competitividade ante às demais instituições financeiras e *fintechs*, consiste em romper o perfil “acomodativo” dos funcionários/empregados públicos e implantar uma cultura organizacional voltada à satisfação e fidelização do cliente, bem como competitivo ante às demais instituições, seja inovando no atendimento e qualidade no serviço, em tecnologia ou na experiência do cliente junto ao banco.

Estar atento às oportunidades de mercado, buscando minimizar as fraquezas internas e fortalecer a marca e a representatividade do banco estadual, se tornando cada vez mais sólido às ameaças internas e externas é o que deve ser levado em conta pelos bancos no desenvolvimento de estratégias que visem a sua sobrevivência e crescimento sustentável no mercado financeiro.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Altera a Resolução nº 3.402, de 6 de setembro de 2006, que dispõe sobre a prestação de serviços de pagamento de salários, aposentadorias e similares sem cobrança de tarifas. **Resolução nº 4.639, de 22 de fevereiro de 2018**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2018. Disponível em <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50535/Res\\_4639\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50535/Res_4639_v1_O.pdf)>. Acesso em 26.01.2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Dispõe sobre a portabilidade de operações de crédito realizadas com pessoas naturais, altera a Resolução nº 3.401, de 6 de setembro de 2006, e dá outras providências. **Resolução nº 4.292, de 20 de dezembro de 2013**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2013. Disponível em <[www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2013/pdf/res\\_4292\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2013/pdf/res_4292_v1_O.pdf)>. Acesso em 12.12.2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Fintechs**. Brasília, 2020. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/fintechs>> Acesso em 19.05.2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Ranking de Reclamações**. Brasília: 2020. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/ranking/index.asp?rel=outbound&frame=1>. Acesso em 08.05.2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária de 2018**. Brasília, 2018. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria> Acesso em 26.12.2019.

BANCO DO ESTADO DE SERGIPE S.A. **Relatório de Resultados 4T19 e 2019**. Aracaju, 2019. Disponível em <https://apicatalog.mziq.com/filemanager/v2/d/ef576ca8-6e1a-4602-996d-9d5513d6ee06/8fbc4890-e5eb-79bc-eef3-a01a42210c75?origin=1>. Acesso em 08.05.2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Gerenciador de Séries Temporais – Indicadores de Crédito**. Brasília, 2020. Disponível em <<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries>>. Acesso em 08.05.2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, André Felipe C. **O estado liberal: entre o liberalismo econômico e a necessidade de regulação jurídica**. Revista Jurídica UNIGRAN, Dourados, v. 8, n. 15, Jan./Jun. 2006. Disponível em <<https://www.sabedoripolitica.com.br/product/s/liberalismo-economico/>>. Acesso em 08.05.2020.

FERNANDO, Valdir Soares. **O Perfil do Servidor Público na Sociedade Moderna**. Recife: ESMAFE, 2006. Disponível em [https://jfpe.jus.br/images/stories/docs\\_pdf/biblioteca/servidores/Valdir\\_Soares\\_esmafe\\_n10\\_2006.pdf](https://jfpe.jus.br/images/stories/docs_pdf/biblioteca/servidores/Valdir_Soares_esmafe_n10_2006.pdf). Acesso em 19.05.2020.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia**: pense grande, comece pequeno e cresça rápido. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

LUECKE, Richard. **Estratégia**: Criar e implementar a melhor estratégia para o seu negócio. Tradução de Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2008 (Harvard Business Essentials).

MEDICI, A. C.; SILVA, P. L. B. **A administração flexível**. Revista de Administração Pública, v. 27, n. 3, p. 26-36, jul./set. 1993.

MUKHERJEE, Amit Shankar. **A estratégia da teia de aranha**: como criar relacionamentos estratégicos para proteger-se da crise, promover a inovação e continuar crescendo. Tradução de Sabine Höller. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento: a arte de criar e compartilhar valor**. Tradução de Leonardo Abramowicz. São Paulo: Editora Gente, 2014.

SANTOS FILHO, Humberto. **Estratégia**: Definição, tradução, implementação e revisão. Aracaju: EDUNIT, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão N° 1940/2015**. Relator: Ministro Walton Alencar Rodrigues. Disponível em < [http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/detalhes\\_noticias?noticia=5252147](http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/detalhes_noticias?noticia=5252147)>. Acesso em 08.05.2020.

VALADARES, Maurício. **Planejamento como fator de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.