

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Felipe Chassot Greis

FATORES DETERMINANTES PARA FIDELIZAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE
JUNTO ÀS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Porto Alegre - RS

2011

Felipe Chassot Greis

FATORES DETERMINANTES PARA FIDELIZAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE
JUNTO ÀS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Projeto do 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.

Orientadora: Prof.^a Daniela C. de Menezes

Porto Alegre - RS

2011

Felipe Chassot Greis

FATORES DETERMINANTES PARA FIDELIZAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE
JUNTO ÀS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Projeto do 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.

Conceito final: A

Aprovado em 05 de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Daniela C. de Menezes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof.^o Marcelo Scherer Perlin – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

O objetivo deste estudo é apresentar os resultados obtidos com uma pesquisa realizada com os funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre que, mesmo passando a receber o crédito de seus proventos em conta corrente no Banco do Brasil em julho de 2009, ainda mantém movimentações financeiras em outros bancos. A pesquisa foi realizada com 101 clientes da agência Hospital de Clínicas e analisou o papel de diversos aspectos do serviço prestado pelo Banco do Brasil e pelos bancos concorrentes na satisfação dos clientes. Verificou-se, ao final do estudo, mesmo tendo o Banco do Brasil apresentado uma percepção positiva em relação aos seus concorrentes, um elevado risco de evasão de clientes da agência Hospital de Clínicas para outras instituições financeiras, com o início da vigência da lei de Livre Opção Bancária, em janeiro de 2012.

Palavras chave: Retenção, fidelização, serviços bancários.

ABSTRACT

The objective of this study is to present the results obtained from a research conducted with employees of the Hospital de Clínicas de Porto Alegre that, even getting the credit of their payments in a current account at the Banco do Brasil in July of 2009, still keeps financial transactions in other banks. The research was conducted with 101 clients of the agency Hospital de Clínicas and analyzed the role of various aspects of the service provided by Banco do Brasil and by competing banks in customer satisfaction. It was verified, at the end of the study, even Banco do Brasil presenting a positive perception to its competitors, a high risk of circumvention of agency Hospital de Clínicas clients to other financial institutions with the enactment of the Law of Free Choice of Banking in January 2012.

Keywords: Retention, loyalty, banking.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Fórmula do cálculo de amostra	28
Gráfico 1 - Número de clientes por instituição financeira	32
Gráfico 2 - Participação dos bancos concorrentes	32
Quadro 2 - Grau de importância	34
Quadro 3 - Índice de respostas	34
Quadro 4 - Segurança e confiabilidade	35
Gráfico 3 - Segurança e confiabilidade	35
Quadro 5 - Localização da agência de relacionamento	36
Gráfico 4 - Localização da agência de relacionamento	36
Quadro 6 - Atendimento nos caixas	37
Gráfico 5 - Atendimento nos caixas	37
Quadro 7 - Atendimento gerencial	38
Gráfico 6 - Atendimento gerencial	38
Quadro 8 - Autoatendimento (internet/caixas eletrônicos/telefone)	39
Gráfico 7 - Autoatendimento (internet/caixas eletrônicos/telefone)	39
Quadro 9 - Taxas de juros e tarifas	40
Gráfico 8 - Taxas de juros e tarifas	40
Quadro 10 - Rentabilidade de aplicações financeiras	41
Gráfico 9 - Rentabilidade de aplicações financeiras	41
Quadro 11 - Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios	42
Gráfico 10 - Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios	42
Quadro 12 - Transparência e ética nas informações prestadas	43
Gráfico 11 - Transparência e ética nas informações prestadas	43
Quadro 13 - Agilidade na solução de problemas	44
Gráfico 12 - Agilidade na solução de problemas	44
Gráfico 13 - Nota de satisfação geral em relação à instituição financeira	45
Gráfico 14 - Número de clientes por instituição financeira	47
Quadro 14 - Legenda risco de evasão	47
Quadro 15 - Dados BB x Santander	48
Quadro 16 - Dados BB x Caixa	49
Quadro 17 - Dados BB x Itaú	50
Quadro 18 - Dados BB x Banrisul	50

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1	O BANCO DO BRASIL S.A.	8
1.2	A AGÊNCIA HOSPITAL DE CLÍNICAS	10
1.3	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.4	JUSTIFICATIVA	12
1.5	OBJETIVOS	14
1.5.1	Objetivo geral	14
1.5.2	Objetivos específicos	14
2.	REVISÃO TEÓRICA	15
2.1	SERVIÇOS	15
2.2	SERVIÇOS BANCÁRIOS	16
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO	17
2.4	<i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)</i>	19
2.5	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	20
2.6	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	21
2.6.1	Satisfação	22
2.6.2	Retenção	23
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	PESQUISA QUALITATIVA	26
3.2	PESQUISA QUANTITATIVA	27
4.	ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1	PESQUISA QUALITATIVA	30
4.2	PESQUISA QUANTITATIVA	31
4.2.1	Questão 1	31
4.2.2	Questão 2 – Análise geral	33
4.2.3	Questão 3	45
4.2.4	Questão 4	46
4.2.5	Questão 4 x Questão 2 – Análise do risco de evasão	46
5.	CONCLUSÕES	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
	ANEXO 1 - PESQUISA QUALITATIVA	57
	ANEXO 2 - PESQUISA QUANTITATIVA	58

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como objetivo a identificação da percepção dos funcionários do Hospital de clínicas de Porto Alegre (HCPA) em relação ao Banco do Brasil (BB), instituição em que esses recebem hoje, obrigatoriamente, o crédito de seus salários e as outras instituições identificadas como principais concorrentes do BB.

Para tanto, foram realizadas duas pesquisas: uma pesquisa exploratória qualitativa, com o objetivo de subsidiar a formulação de um questionário, objeto da segunda pesquisa, quantitativa do tipo *survey*. O resultado dessa segunda pesquisa foi analisado de forma a identificar os principais concorrentes, seus diferenciais e os principais riscos para a agência do BB.

1.1 O BANCO DO BRASIL S.A.

O Banco do Brasil, fundado em 1808 pelo príncipe regente D. João VI, foi a primeira instituição financeira a operar no país, funcionando como uma espécie de banco central misto. O BB foi o quarto banco emissor de moedas do mundo, depois do Banco da Suécia (1668), do Banco da Inglaterra (1694) e do Banco da França (1800).

Após algumas crises, no ano de 1853 surgiu um novo Banco do Brasil, fruto da fusão do Banco do Brasil de Mauá com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Esta união foi uma determinação legislativa liderada pelo Visconde de Itaboraí, considerado o fundador do Banco hoje.

Com o desenvolvimento da atividade cafeeira no país datada na década de 80 do século XIX, o Banco passou a ser visto também como uma instituição de fomento da economia, com abertura de linhas de crédito para a agricultura e para o recrutamento de mão-de-obra de imigrantes vindos da Europa, visto o impacto da libertação da mão-de-obra escrava. Ainda no mesmo período, com a proclamação

da República em 1889, o Banco do Brasil participou da administração financeira do novo regime, onde foi criada também uma nova instituição emissora, o Banco Nacional do Brasil.

Atuando em atividades industriais, comerciais e de fomento agrícola, o Banco do Brasil também tinha a função de banco central, o que mudou em 1945 com a criação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), que em 1964 daria origem ao Banco Central. Mas o BB continuou ainda exercendo algumas funções de BC por mais 20 anos, com o acesso à Conta Movimento, extinta em 1986. Essa conta assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras.

A partir daí, a instituição obrigou-se a adotar uma postura de banco comercial, desenvolvendo estratégias para captar e fidelizar os seus clientes. Era preciso criar as áreas de comunicação, marketing e gestão de produtos. Em 1986, o BB constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. e, no ano seguinte, outras subsidiárias como a BB Financeira S/A, BB Leasing S/A, a BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens e a BB Administradora de Cartões de Crédito S/A.

Com a implantação do Plano Real pelo Governo em 1994, o Banco foi o responsável pela troca da moeda antiga pela nova. Foi preciso se reestruturar para se adaptar ao novo plano e a queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Mesmo adotando medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. Realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões, e no ano seguinte foram implantadas severas ações para minimizar despesas e aumentar receitas.

Em 2001, adotou a configuração de Banco Múltiplo trazendo vantagens como redução dos custos, racionalização de processos e otimização da gestão financeira e fisco-tributária. A Diretoria Executiva passou a ser composta pelo Conselho Diretor (Presidente de Vice-Presidentes) e demais Diretores, criando comitês, subcomitês e comissões para ambos os níveis. Essa nova estrutura configurou o Banco em três pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo, além de Recursos de Terceiros.

O ano de 2008 foi marcado por uma forte crise financeira internacional, levando grandes instituições financeiras quebrarem, no processo também conhecido como “crise dos subprimes”. A consequência imediata foi a falta de liquidez, afetando no Brasil apenas bancos de pequeno porte.

Ainda em meio à crise, foi aprovada a Medida 443, que permitiu o Banco do Brasil a comprar participação de bancos e outras instituições financeiras. Isso possibilitou a aquisição do Banco Nossa Caixa, o que reforçou sua presença no ranking do setor bancário no Estado de São Paulo, o mais importante do País. Além disso, o ano de 2008 testemunhou incorporação pelo Banco do Brasil dos bancos do Estado do Piauí (BEP) e do Estado de Santa Catarina (Besc).

Um novo modelo de atuação no exterior foi conhecido em 2010 com a aquisição do Banco Patagônia, na Argentina: (i) ser o banco das comunidades de brasileiros localizadas fora do Brasil; (ii) ser o banco das companhias brasileiras no exterior; e (iii) estar presente nos países que mantenham um estreito relacionamento comercial com o Brasil.

1.2 A AGÊNCIA HOSPITAL DE CLÍNICAS

Este estudo terá como base os clientes do Banco do Brasil da agência Hospital de Clínicas de Porto Alegre e pretende identificar os fatores influentes na utilização de outros bancos para movimentação bancária de parte dos funcionários do HCPA, Hospital de Clínicas de Porto Alegre, visto que todos recebem seus salários pelo Banco do Brasil.

O interesse do Banco do Brasil na folha de pagamento dos funcionários do HCPA era antigo. Desde 2006 foi disponibilizado um PAB, Posto de Atendimento Bancário, dentro do Hospital de Clínicas visando um atendimento diferenciado em local de fácil acesso aos correntistas do banco.

Do ano de 1993 até ao ano 2005, os funcionários vinculados ao HCPA recebiam seus salários em conta corrente de depósitos no Banco Real S.A. A agência localizava-se em local privilegiado, na entrada principal do hospital. Em

2005, após extensa negociação, os dirigentes do HCPA decidiram por mudar o banco a ser creditado os proventos de seus colaboradores, passando a trabalhar com o Unibanco S.A.

O contrato assinado entre o HCPA e as instituições financeiras, até hoje, tem o prazo de quatro anos de vigência devendo ser renovado a cada quatro anos. Em 2009, no final do primeiro contrato com o Unibanco S.A. a diretoria do HCPA decidiu por abrir uma licitação buscando mudar a instituição financeira atuante na empresa. A insatisfação dos clientes referente à qualidade do atendimento, altos juros e negligência por parte do Unibanco nos termos propostos pelo HCPA, foram fatores decisivos na opção de mudança por parte dos representantes do hospital.

Ter uma empresa pública trabalhando nos serviços bancários da instituição era um sonho antigo do Presidente do Hospital. O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal participaram do processo licitatório culminando na escolha do Banco do Brasil como o novo banco a ser responsável pelo pagamento do salário de mais de 4000 funcionários concursados da instituição.

A conquista da folha de pagamento do HCPA foi considerada, pelos representantes do BB, como um dos negócios mais importantes da história do BB no Rio Grande do Sul. Funcionários que se destacavam em suas agências na época foram transferidos e alguns, inclusive, promovidos a cargos superiores, assumindo na agência Hospital de Clínicas a missão de reter e fidelizar os novos clientes adquiridos pelo banco.

Hoje, quase dois anos após a abertura da agência, grande parte dos clientes já considera o BB como sua principal instituição financeira, concentrando seus investimentos e operações de crédito junto ao banco. Entretanto, parte considerável desses clientes ainda trabalha com outras instituições como o Banco Santander (Instituição que adquiriu o Banco Real e sua carteira de clientes), o Banco Itaú (instituição que adquiriu o Unibanco e clientes), Caixa e Bannrisul.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Analisando o mercado atual do setor de serviços bancários, percebe-se uma constante preocupação com as ações voltadas para a manutenção da base de clientes. A evolução tecnológica e a similaridade dos produtos oferecidos acirram a disputa entre as instituições financeiras, tornando o cliente cada vez mais exigente e consciente dos serviços ofertados. Diante deste cenário, as estratégias de fidelização e retenção dos clientes vêm se tornando cada vez mais importantes, dependendo diretamente da qualidade do atendimento e da utilização do marketing de relacionamento.

Mesmo sem ter conquistado a totalidade dos funcionários do hospital, a agência Hospital de Clínicas vem apresentando, semestralmente, resultados cada vez mais expressivos nos indicadores internos que medem o desempenho das agências do BB. No segundo semestre de 2010 a agência conquistou o 1º lugar do país dentre as agências de nível 4 no programa Sinergia, atualmente principal ferramenta de análise de desempenho das agências do BB.

Este trabalho teve como objetivo identificar os fatores determinantes na fidelização dos funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre junto às instituições financeiras concorrentes do BB, analisar a percepção desses clientes com os produtos e serviços oferecidos pelo BB e pelos bancos concorrentes e analisar um potencial risco de evasão de clientes com o início de vigência da lei de Livre Opção Bancária que permitirá a esse cliente, funcionário de empresa pública, receber seu salário na instituição bancária de sua escolha.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho utilizou o conhecimento adquirido no curso de Administração de Empresas utilizando métodos de pesquisa de marketing, análise

de material teórico no que tange a retenção e fidelização de clientes e fundamentos de marketing de serviços.

A realização do trabalho propõe-se a disponibilizar uma ferramenta para um possível plano de ação por parte da agência estudada, identificando pontos fortes e pontos fracos da agência Hospital de Clínicas do BB em relação aos bancos concorrentes. Objetivou, também, identificar o risco de evasão de clientes que hoje, devido à obrigatoriedade de receber seus proventos no BB, detém conta corrente, mas realizam a transferência de seus recursos para outras instituições. De acordo com a lei de Livre Opção Bancária, esse cliente, funcionário de empresa pública, poderá receber seu salário na instituição bancária de sua escolha deixando, assim, de ser cliente do BB.

Este trabalho foi motivado por interesses pessoais e profissionais do autor, devido ao mesmo ser funcionário do Banco do Brasil, encontrar-se atualmente lotado na agência em que o estudo se realizou e perceber o risco de evasão de parte significativa dos clientes a partir da vigência da Resolução 3424 do Banco Central do Brasil em janeiro de 2012.

O desenvolvimento do estudo foi viável, visto que os clientes da agência identificados para realização da pesquisa são todos funcionários de uma mesma instituição, situada no mesmo prédio onde é localizada a agência. Como a retenção dos clientes é de grande importância para o futuro da agência e dos funcionários nela lotados, contou-se, inclusive, com a colaboração dos demais funcionários da agência para realização da pesquisa.

Por fim, os resultados deste trabalho poderão servir como fonte de informações para estratégias que o Banco do Brasil queira adotar, além de poder ser utilizado para outras agências da instituição.

1.5 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho foram divididos em objetivo geral e objetivos específicos. O atingimento dos objetivos específicos foi essencial para se chegar ao objetivo geral e às conclusões finais deste estudo.

1.5.1 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos funcionários do Hospital de Clínicas que também mantém relacionamento com outras instituições financeiras sobre os serviços prestados pela agência Hospital de Clínicas do Banco do Brasil e pelos bancos concorrentes.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar o público atendido pela agência Hospital de Clínicas e suas características quanto à utilização dos serviços bancários.
- Verificar os principais concorrentes do BB e sua participação entre os funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.
- Analisar os diferenciais percebidos pelos clientes sobre a concorrência e o Banco do Brasil.
- Avaliar o risco de evasão destes clientes com o início da vigência da lei de Livre Opção Bancária, em janeiro de 2012.

2. REVISÃO TEÓRICA

Esse capítulo divide-se em Serviços, Serviços Bancários, Marketing de Relacionamento, *Customer Relationship Management (CRM)*, comportamento do consumidor e fidelização de clientes. A revisão teórica serviu de subsídio para a pesquisa qualitativa, aplicada aos funcionários do Banco do Brasil lotados na agência do estudo, e para a pesquisa quantitativa, aplicada aos funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

2.1 SERVIÇOS

Segundo Kotler e Keller (2006), serviço é um ato ou desempenho, que uma parte pode oferecer a outra. Embora um serviço possa estar relacionado a um produto físico, é essencialmente intangível e que, normalmente, não resulta na propriedade de nada.

De acordo com Freire (2009), no processo de comercialização de um produto a venda ocorre após a produção. Já no caso de serviços, a venda ocorre antes da produção. A venda de um serviço baseia-se em uma promessa de realização de algo. Como o serviço negociado não pode ser experimentado antes de sua execução, a promessa é a única coisa que o cliente adquire.

Lamb, Hair e McDaniel (2004) apresentam quatro características principais dos serviços que os distinguem dos produtos:

- **Intangibilidade:** a diferença entre produtos e serviços é que os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser tocados, degustados, vistos ou sentidos da mesma maneira que os bens. Essa característica configura um desafio maior aos profissionais de marketing na hora de comunicar os benefícios de um serviço do que comunicar os benefícios de produtos.
- **Inseparabilidade:** Diferentemente dos bens materiais, serviços podem ser produzidos e consumidos simultaneamente. Geralmente, a pessoa encarregada

de prestar o serviço é parte dele, criando uma relação entre o prestador de serviços e o cliente uma característica especial do marketing de serviços.

- **Heterogeneidade:** Significa a tendência dos serviços serem menos padronizados e uniformes que os produtos materiais. A padronização, treinamento e acompanhamento da satisfação dos clientes são fatores importantes para aumentar a confiabilidade e a consistência na prestação de serviços.

- **Perecibilidade:** Significa que os produtos não podem ser armazenados ou estocados. Esta característica pode ser um problema para as prestadoras de serviços na medida em que a demanda apresentar uma grande oscilação.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) destacam a importância dos profissionais de serviços para o sucesso da empresa. Para os autores, três itens são considerados fundamentais em uma boa gestão de recursos humanos: contratar as pessoas certas, sendo o empregador preferido e brigando por participação no mercado; capacitar o pessoal, formando equipes de alto desempenho para entrega do serviço; e motivar e energizar os funcionários, utilizando o leque de recompensas oferecido pela empresa, como salário, bônus e reconhecimento.

2.2 SERVIÇOS BANCÁRIOS

O setor bancário tem como principal característica a prestação de serviços, sendo um setor de grande importância na economia brasileira. Além da intermediação financeira entre tomadores e aplicadores de recursos os bancos, atualmente, têm se caracterizado pela expansão de prestação de serviços no ramo de seguros e previdência privada.

Segundo Cobra (2000), embora os serviços ofertados pelas instituições financeiras se diferenciem dos produtos materiais nas características de intangibilidade, produção e distribuição instantâneas, eles são tangíveis nos seguintes aspectos: (1) complexidade: os serviços financeiros são, geralmente, mais complexos que os produtos físicos (2) compra por impulso: cliente busca informações a respeito do serviço que está adquirindo (3) relação continuada: o

cliente tende a se relacionar com a prestadora de serviços por tempo indeterminado, desde que não esteja insatisfeito com a instituição.

Para o mesmo autor, para que as instituições financeiras continuem competitivas no mercado elas devem estar constantemente reavaliando seu posicionamento, buscando agregar valor aos produtos e serviços ofertados de forma a melhorar a qualidade de atendimento aos seus clientes. Estar atento às mudanças das necessidades dos clientes e ouvir suas demandas é fundamental para ofertas produtos e serviços de qualidade.

Segundo Reis (1998) diversos fatores são determinantes na qualidade e satisfação com os serviços bancários. Dentre eles, o autor destaca:

- Garantia: conhecimento e cortesia na prestação do serviço por parte dos funcionários e sua capacidade em transmitir segurança ao cliente;
- Presteza: disponibilidade da instituição e de seus colaboradores em oferecer um serviço que o cliente entenda como um serviço de qualidade;
- Acesso: Percepção do cliente quanto à facilidade de acesso ao banco e aos funcionários e se relacionar com a instituição.
- Aspectos tangíveis: como os clientes enxergam os fatores físicos da prestação do serviço e como eles proporcionam maior comodidade e facilidade na execução das operações bancárias.
- Confiabilidade: essencial para o setor bancário. Com a competitividade no setor, o cliente insatisfeito consegue facilmente optar por trabalhar com outra instituição.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com Bretzke (2000), o marketing de relacionamento surgiu com Berry, em 1983, na literatura de marketing de serviços, tendo como definição a atração, manutenção e aprimoramento de relacionamento com clientes e como finalidade alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação de clientes.

Zeithaml (2003) aponta que o objetivo básico do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Para a autora, atração, retenção e fortificação dos relacionamentos com os clientes são requisitos essenciais para a conquista desse objetivo.

Para McKenna (1992), o consumidor dos dias de hoje possui muitas opções de escolhas, sendo que a relação pessoal é a única alternativa para manter a fidelidade do cliente. O marketing de relacionamento é essencial para uma empresa que busca a liderança do mercado, a fidelidade do consumidor e a rápida inserção de novos produtos e serviços no mercado.

Ainda para McKenna (2002), o aspecto mais importante do marketing de relacionamento é a capacidade de coletar, analisar e rastrear informações sobre os clientes formando um sólido banco de dados de grande utilidade para o planejamento estratégico da empresa.

Segundo Lovelock e Wright (2001), nem sempre é interessante manter relações com todos os clientes existentes. A estratégia da empresa é que deve definir o público-alvo a ser trabalhado. Alguns clientes deixam de ser interessantes para a empresa devido a uma mudança de estratégia, um aumento dos custos ou uma redução na lucratividade da relação. Da mesma maneira que um investidor precisa substituir investimentos de baixa rentabilidade, cada empresa prestadora de serviços deve avaliar regularmente seu portfólio de clientes e considerar o encerramento de relações mal sucedidas.

Para Lamb, Hair e McDaniel (2004) um cliente satisfeito é uma das melhores fontes de novos negócios. Quando um cliente acredita na capacidade do fornecedor atender suas expectativas cria-se uma relação de confiança, que é a base da maioria das iniciativas bem sucedidas do marketing de relacionamento.

De acordo com Kotler (2000), a construção de relacionamento com o cliente é composta de 5 níveis: (1) marketing básico: o vendedor vende o produto (2) marketing reativo: o vendedor vende o produto encorajando o cliente a procurar se obtiver dúvidas (3) marketing responsável: o vendedor procura o cliente para questionar sua satisfação com o produto ou serviço (4) marketing pró-ativo: o vendedor contata o cliente regularmente divulgando melhorias e inovações no

produto (5) marketing de parcerias: a empresa e o cliente trabalham juntos em busca de melhoras no desempenho do produto;

Diversos autores vêm contribuindo na área de marketing de relacionamento, sendo que a atenção está voltada no cliente e em suas necessidades. O foco no atendimento tem sido destaque como ferramenta para criação de um relacionamento de longo prazo que conduza a fidelização e lealdade do cliente.

2.4 *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)*

O CRM (*Customer Relationship Management*) ou gerenciamento do relacionamento foi criado para atender e facilitar as estratégias de relacionamento entre empresas e clientes. Consiste em um conjunto de ferramentas que permite conhecer melhor o cliente e suas motivações de compras. Esse software de gerenciamento de informações busca fornecer soluções personalizadas, atendendo as expectativas de cada consumidor, conforme Kotler e Keller (2006).

Um sistema bem implantado de CRM pode oferecer uma interface unificada e personalizada para o cliente, resultando em grande melhoria no serviço e maior valor ao cliente. Já para as empresas, esses sistemas permitem entender, segmentar e classificar melhor sua base de clientes, conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011).

Martins (2006) apresenta quatro princípios do CRM, caracterizado pela orientação para o cliente, Marketing de Relações e Marketing de base de dados: (1) o consumidor deve ser tratado como um importante ativo para organização; (2) nem todos os clientes são desejáveis, visto a diferença de rentabilidade apresentada por cada um deles; (3) os clientes apresentam diferentes preferências, necessidades, sensibilidade ao preço e comportamentos de compra; (4) uma base de dados confiável permite uma oferta por parte da empresa ajustada no sentido de maximizar o valor de sua base de clientes.

2.5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Para Solomon (2011), comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos nas escolhas de indivíduos em consumir serviços, bens, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. O autor entende que consumidores adquirem produtos buscando ajudá-los a definir suas identidades em diferentes ambientes. Consumidores podem ser vistos como atores que, para representar seus vários papéis, precisam de diferentes produtos.

Kotler e Keller (2006) identificam quatro tipos de fatores que influenciam o comportamento do consumidor: (1) fatores culturais: cultura, subcultura e classe social. (2) fatores sociais: grupos de referência, família, papéis sociais e status; (3) pessoais: idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, valores, personalidade e autoimagem; (4) psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem, memória, crenças e atitudes.

Já Brei e Rossi (2005) acreditam que o comportamento do consumidor seja guiado em grande parte por cinco variáveis latentes: satisfação do consumidor, qualidade percebida do serviço, valor percebido, confiança e comprometimento. Os autores também constatam a importância da relação custo/benefício para os clientes de instituições financeiras, devendo ser fator fundamental na estratégia de precificação dos serviços ofertados.

Zeithaml (2003) entende que na aquisição de serviços, diferentemente da aquisição de um bem, os consumidores demandam e precisam confiar no uso de fontes pessoais para busca de informações. Primeiro porque os meios de comunicação em massa transmitem pouca informação sobre a experiência de utilização do produto e, segundo, pois fontes não pessoais geralmente não estão disponíveis e a falta de informação pode aumentar o risco percebido na utilização de determinado serviço.

2.6 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A fidelidade, para Brown (2001), é uma palavra positiva. Afinal, esperamos fidelidade de um colega, amigo ou cônjuge. Esse conceito, em uma organização, é quando ela cria vantagens e benefícios aos seus clientes para que estes sejam mantidos e aumentem suas compras junto à organização.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) entendem que fidelidade, no ambiente organizacional, é a disposição de clientes prestigiarem uma empresa ao longo do tempo, de preferência com exclusividade, e recomendar seus produtos e serviços a amigos e colegas. Para eles, fidelidade significa mais do que comportamento e abrange preferência, amizade e relações futuras.

Para McKenna (2002) a grande variedade de serviços e novidades no mercado, ao mesmo que atraem também distraem o consumidor. A tendência a não ser fiel evoluiu conforme a fragmentação econômica e social da sociedade, impulsionada pela tecnologia que dá aos indivíduos a capacidade de gerenciar e controlar as suas próprias escolhas.

Para Reichheld (1996), é importante conquistar e atrair clientes, mas talvez seja mais importante ainda fidelizá-lo. Para tal prática é importante o conhecimento e o estudo de técnicas que levem as organizações ao sucesso dessa iniciativa. É necessário definir uma estratégia e buscar conhecimento do que é realmente importante e o que interessa ao cliente.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) a conquista da fidelidade dos clientes se baseia em três pilares:

- Construção de uma base para fidelidade: seleção de clientes que se encaixem na proposição do valor central, segmentação desses clientes e entrega de um serviço de qualidade.
- Criação de vínculos de fidelidade: recompensas a clientes fiéis, estreitamento do vínculo e relacionamento por meio de vendas cruzadas e pacotes conjugados de serviços.
- Redução dos fatores impulsionadores do *churn* (ato de um cliente abandonar uma empresa em favor de uma concorrente): monitoramento de clientes

em declínio, medidas de retenção e prática de processos de administração de reclamações.

2.6.1 Satisfação

Zeithaml (2003) define satisfação como a avaliação feita pelo cliente em relação a um bem ou serviço que contempla ou não suas necessidades e expectativas. No caso negativo, essa avaliação é entendida como uma insatisfação em relação ao bem ou serviço adquirido.

Segundo Almeida (1995), existem dois tipos de cliente: o cliente satisfeito que manterá um relacionamento saudável e durável com a empresa caso os dois forem beneficiados com essa relação e o cliente insatisfeito que busca de alguma forma a reparação, tomando ações legais, boicotando o fornecedor e até mesmo reclamando em instituições privadas. Ainda dentro do perfil do cliente insatisfeito pode ocorrer aquele que não toma nenhuma atitude num primeiro momento, mas começa a formar uma opinião ruim sobre a organização e isso pode levar a futuras ações quando o descontentamento se repetir.

Para McKenna (1992), a tomada de decisão por parte do cliente é definida por experiências anteriores, dados empíricos, opiniões, propaganda boca a boca, desejos e necessidades. É necessário entender primeiro a personalidade e as expectativas do cliente para depois traçar uma estratégia de posicionamento. A empresa deve buscar clientes fiéis e satisfeitos.

Para Solomon (2011), ao mesmo tempo em que é uma alternativa para divulgar uma marca e trocar informações, a propaganda boca a boca também pode ser prejudicial a ela, pois pode difundir aspectos negativos e experiências não satisfatórias. Pessoas conhecedoras de um determinado produto e com opiniões respeitadas podem influenciar outras pessoas.

Para Kotler (2000), as experiências anteriores em compras, opiniões de amigos e colegas, promessas de profissionais de marketing e de concorrentes,

formam as expectativas dos compradores. Caso a expectativa gerada pelo profissional de marketing for exageradamente alta, o comprador pode se frustrar.

Tendo isso em vista, é necessário não somente satisfazer o cliente. Para Whiteley (1995), é preciso encantá-lo. A empresa precisa estabelecer uma relação sólida e de confiança com o cliente, garantindo os interesses de ambas as partes. Isto somente as pessoas podem fazer, pois não depende de máquinas e sim da forma da empresa agir.

Nesta mesma ideia, Almeida (1995) descreve o processo de encantamento do cliente como elegante, onde “surpreender” e “inesperado” estão diretamente ligados. O autor destaca que “encantamento não é promoção, que se dá hoje e se tira amanhã”, e que isso pode decepcionar o cliente e influenciar no seu conceito de qualidade do produto.

Clientes fidelizados a marca ou ao produto tendem a consumir mais. Isso influencia diretamente no custo das empresas. Os clientes com uma vida útil maior na carteira possuem menor custo de recuperação e a marca ganha um maior valor financeiro agregado. O custo não é apenas para recuperar o cliente insatisfeito e sim todas as pessoas que foram influenciadas a sua volta.

Ainda segundo Almeida (1995), satisfação é diferente de fidelização. A satisfação pode ser obtida em apenas uma ação, enquanto que a fidelização se adquire no longo prazo. Um cliente satisfeito não significa que será um cliente fiel, pois pode aceitar a oferta de um concorrente. Já o cliente fiel pensará muito antes de trair seu fornecedor e migrar para a concorrência.

2.6.2 Retenção

Conquistar e perder clientes já se tornou algo tão comum nas instituições financeiras que, muitas vezes, dá-se mais importância à conquista de novos clientes do que a manutenção dos já existentes. Não dar a devida importância à retenção destes clientes pode levar a uma futura perda desses clientes hoje conquistados.

Para Kotler (1998), o custo de reter um cliente é cinco vezes menor do que conquistar um novo cliente. Ou seja, a retenção é um investimento que reduzirá custo e também aumentará as vendas. O problema é que nem sempre as empresas dedicam o seu tempo para analisar o que o cliente traz ou não de *feedback*.

Segundo o mesmo autor, existem duas formas de fortalecer a retenção de clientes. A primeira é criar barreiras e impedimentos visando impedir a migração do cliente para concorrência. Clientes resistem a mudanças quando essas implicam em elevados custos referentes à pesquisa de fornecedores, perda de benefícios disponibilizados a clientes fiéis e elevados custos de capital. A segunda é elevar o grau de satisfação do cliente, o melhor método segundo o autor. Um cliente satisfeito é menos propenso a mudança de fornecedor simplesmente por este oferecer preços mais baixos ou incentivos.

Kotler e Keller (2006) destacam três formas para promover a retenção de clientes:

- Benefícios financeiros: programas de frequência de compras e programas de marketing de associação.
- Benefícios sociais: personalizar e individualizar o atendimento ao cliente, buscando identificar e atender suas necessidades.
- Acréscimo de vínculos estruturais: criação de contratos de longo prazo, incentivo de preço aos clientes que comprem em maior quantidade e agregar benefícios e serviços de longo prazo ao produto ofertado são exemplos de criação de vínculos estruturais.

Segundo Freire (2009), conhecer o que leva um cliente a optar por outra empresa é essencial para adotar as medidas necessárias que aumentem o índice de retenção de clientes. Para recuperar um cliente é necessário pessoas treinadas e motivadas, tecnologia adequada e informações de confiança.

Para Zeithaml (2003), não só as empresas, mas também os clientes são beneficiados com um relacionamento duradouro. As vantagens para as empresas são inúmeras destacando-se o aumento nas compras, custos mais baixos, publicidade gratuita por meio de boca a boca e maior rentabilidade. Já os clientes se beneficiam pela confiança no fornecedor, reduzindo ansiedade e aumentando o conforto decorrente de saber o que esperar; benefícios sociais, com o

desenvolvimento de um senso de familiaridade com o prestador do serviço; e benefícios de tratamento especial dedicado aos clientes tradicionais da empresa, como redução de preço e condições especiais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve como objetivo principal a identificação dos fatores determinantes para utilização de outros bancos por parte dos funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, mesmo estes recebendo seus salários em conta corrente no Banco do Brasil. Para tanto, o autor realizou duas pesquisas: pesquisa exploratória qualitativa e pesquisa quantitativa do tipo *survey*.

Para Zeithaml (2003), a pesquisa qualitativa é importante para tornar mais clara a definição de um problema e preparar para a pesquisa empírica mais formal. Por outro lado, a pesquisa quantitativa é planejada para descrever a natureza, as atitudes ou os comportamentos dos clientes empiricamente.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA

A primeira pesquisa realizada caracterizou-se por uma pesquisa exploratória qualitativa realizada junto aos funcionários da agência Hospital de Clínicas com o objetivo de levantar subsídios, juntamente com estudo dos referenciais teóricos, para formulação do questionário aplicado aos clientes destacados por este trabalho.

Para Malhotra *et al.* (2005), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar esclarecimento e compreensão sobre o problema tratado. Geralmente a amostra é pequena e o processo de pesquisa é flexível e não estruturado.

Para identificação do perfil do funcionário do HCPA e delimitar a população objeto deste estudo, foi realizado um levantamento de dados secundários obtidos junto ao setor de recursos humanos do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Para Malhotra (2001), dados secundários são de fácil acesso, de baixo custo e geralmente de rápida obtenção. Dados secundários podem ser de grande utilidade, embora raramente deem todas as respostas para um problema de pesquisa.

Foram realizadas entrevistas de profundidade junto a 12 funcionários do Banco do Brasil lotados na agência onde se realizou o estudo através de entrevista de profundidade por meio de um roteiro, conforme Anexo 1 deste trabalho. Procurou-se identificar palavras-chave que identificassem critérios de avaliação dos serviços bancários utilizados pelos funcionários do HCPA. A duração das entrevistas foi de aproximadamente 25 minutos e realizadas individualmente no próprio ambiente de trabalho após o horário de atendimento ao público. Além das questões abertas do roteiro de entrevista, houve a apresentação da revisão teórica realizada previamente aos entrevistados, que serviu de base para discussão e seleção dos principais indicadores para formulação do instrumento de coleta da pesquisa quantitativa.

3.2 PESQUISA QUANTITATIVA

De acordo com Malhotra *et al.* (2005), o objetivo da pesquisa quantitativa é quantificar os dados e generalizar os resultados para a população de interesse, caracterizando-se por uma coleta de dados estruturada e utilização de estatística para análise dos dados. O método de pesquisa quantitativa aplicada foi do tipo *survey*, com perguntas fechadas de múltipla escolha a um grupo de funcionários escolhidos aleatoriamente dentro do público alvo destacado pelo estudo.

Segundo Malhotra (2001, p.179):

O método *survey* para obtenção de informações se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre o seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida.

Para Churchill e Peter (2000), o levantamento *survey* é a forma de pesquisa mais utilizada nas pesquisas de trabalho, sendo realizado para descobrir as características dos indivíduos objetos do estudo. Os questionários *survey* podem ser apresentados de quatro principais formas: entrevistas telefônicas, pessoais, pelo correio e eletrônicas, sendo que, de acordo com Cobra (1992), a entrevista pessoal é o método mais utilizado em pesquisas de marketing.

A coleta dos dados se deu por meio de questionários aplicados a clientes pessoa física que atendiam cumulativamente três critérios: ser funcionário do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, ser cliente da agência Hospital de Clínicas do Banco do Brasil e possuir conta em outra instituição financeira além do BB.

Como técnica de amostragem, utilizou-se a amostragem probabilística sistemática, onde os elementos são escolhidos ao acaso, ou seja, aleatoriamente. A amostragem sistemática pode ser aplicada sem o conhecimento da composição da estrutura de amostragem, conforme Malhotra *et al.* (2005). Para determinar o número de entrevistas a serem realizadas, utilizou-se a fórmula de cálculo de amostra apresentada por Berni (2002), reproduzida no quadro abaixo:

Quadro 2 - Fórmula do cálculo de amostra

<p>Onde:</p> <p>N = população n = tamanho da amostra n_o = coeficiente e = margem de erro</p>	$n_o = (1/e)^2$ $n = N \cdot n_o / N + n_o$
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

Fonte: Berni (2002)

Como a informação de quais funcionários do HCPA possuíam conta corrente em outras instituições ou em outras agências do BB não era possível de ser obtida, definiu-se, para cálculo de amostras necessárias para a pesquisa, o número total de funcionários.

Em consulta aos dados obtidos junto ao departamento de recursos humanos do HCPA, verificou-se um universo (população) de 5132 funcionários. A margem de erro esperada foi de 10%, resultando em um número de amostras necessárias de aproximadamente 98. Para se atingir uma margem de erro de 5%, a amostra necessária seria de aproximadamente 371, elevando consideravelmente os custos para realização do estudo.

Antes do início das entrevistas, foi aplicado um pré-teste do questionário com 10 funcionários do HCPA, para avaliar o instrumento de pesquisa. Conforme Samara e Barros (2007), o pré-teste do formulário de coleta de dados tem como finalidade confirmar se o questionário está adequado aos objetivos do estudo no que se refere

à clareza de entendimento e tempo médio de aplicação. Ainda para o mesmo autor, o pré-teste é normalmente aplicado em 10% do total de casos estudados.

No mês de outubro de 2011 foram realizadas 101 entrevistas com o público selecionado pelo trabalho. Para garantir a possibilidade de todos os integrantes da população terem a mesma chance de participar da amostra, foram abordados funcionários na entrada principal do hospital, local próximo da agência do BB, em três períodos distintos do dia, coincidindo com as trocas de turnos dos funcionários do hospital. Esses períodos foram selecionados por possuírem maior fluxo de pessoas e por possibilitarem a abordagem tanto o funcionário que inicia quanto o que finaliza o expediente.

Os entrevistadores foram instruídos a abordar os funcionários do HCPA com uma pergunta filtro: se possuía outra conta além do BB. Mais da metade dos clientes abordados afirmaram que só utilizam o Banco do Brasil, não possuindo conta corrente em nenhuma outra instituição. Esses clientes não foram entrevistados por não serem público alvo do estudo.

Os dados obtidos foram compilados em planilhas e analisados a partir de estatística descritiva. Cada item foi analisado individualmente e comparado o resultado obtido pelo BB, pela média dos concorrentes e pelo banco que recebeu a melhor nota, caracterizando-o como o principal concorrente naquele item e identificando as vantagens competitivas do BB e das instituições financeiras concorrentes.

Em seguida, foi feita uma análise utilizando os dados obtidos apenas por aqueles clientes que afirmaram que, se pudessem, escolheriam outro banco para o recebimento de seus salários. Esse público representa o maior risco de evasão de clientes a partir de janeiro de 2012.

Uma última questão ainda foi incluída na pesquisa, oportunizando o entrevistado a dar sua opinião, sugestão ou reclamação em relação à agência objeto do estudo. Esta questão também buscou identificar fatores que não foram relacionados nas questões anteriores.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada em dois momentos. Primeiramente, foram analisados os dados obtidos pela pesquisa qualitativa, com objetivo de levantar informações para realização da pesquisa quantitativa. Após a realização e aplicação da pesquisa quantitativa, foram analisados os dados coletados com a finalidade de atingir os objetivos específicos e o objetivo principal deste estudo.

A análise dos dados obtidos pela pesquisa quantitativa foi dividida em duas partes: inicialmente foi feita uma análise geral, considerando todos os 101 clientes entrevistados; posteriormente, realizou-se uma análise específica daqueles clientes que afirmaram migrar de instituição financeira para crédito de seus salários, caso fosse possível.

4.1 PESQUISA QUALITATIVA

Os dados coletados pela pesquisa qualitativa serviram de subsídio para a formulação da pesquisa quantitativa identificando, junto à revisão da literatura, os itens a serem avaliados pelos entrevistados. Foram destacados dez itens como os principais fatores de avaliação das instituições financeiras utilizadas pelos entrevistados: transparência e ética nas informações prestadas, agilidade na solução de problemas, localização da agência de relacionamento, segurança e confiabilidade, autoatendimento, atendimento gerencial, atendimento nos caixas, taxas de juros e tarifas, rentabilidade de aplicações financeiras e os produtos de seguridade (seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios).

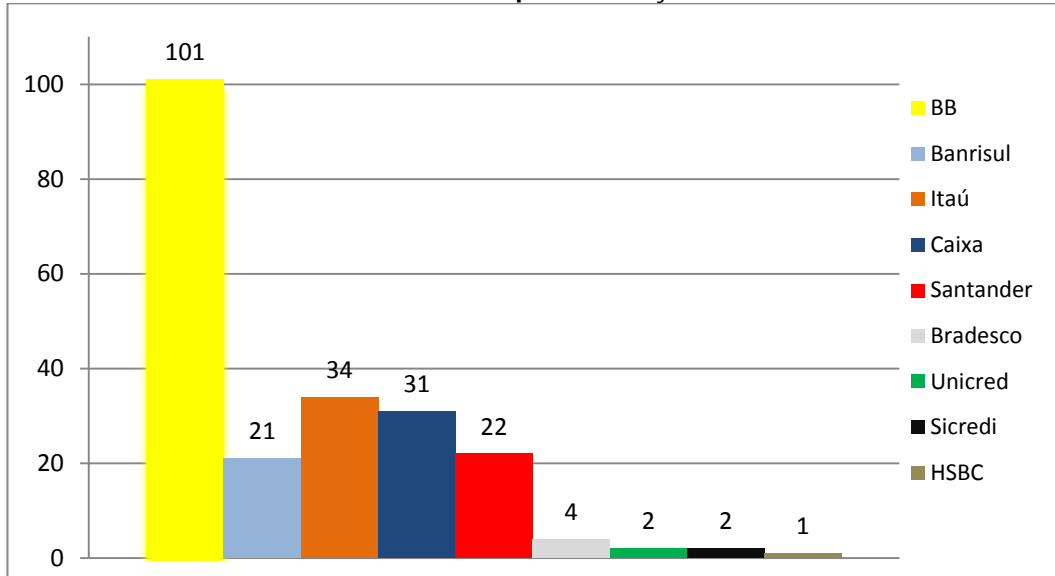
Em análise dos dados obtidos pela pesquisa quantitativa ficou clara a preocupação com a possível evasão de clientes com o início da vigência da Lei de Livre Opção Bancária em janeiro de 2012. Onze dos doze entrevistados citaram essa preocupação e a necessidade de identificação do tamanho que esse risco representa para a agência, fortalecendo a justificativa deste trabalho.

4.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Cada questão contida no formulário de coleta da pesquisa quantitativa foi analisada individualmente. A questão de número 2 foi a que forneceu maior base de dados para extração de informações que fossem importantes para o atingimento dos objetivos do trabalho. Por isso, sua análise foi dividida em análise geral, identificada pelo item 4.2.2 deste capítulo e pela análise específica das respostas fornecidas por aqueles clientes que responderam “sim” na questão número 4 do anexo 2 deste trabalho, que questionava a intenção desde cliente em receber seus proventos por outra instituição financeira. Essa análise específica esta identificada pelo item 4.2.5 deste capítulo.

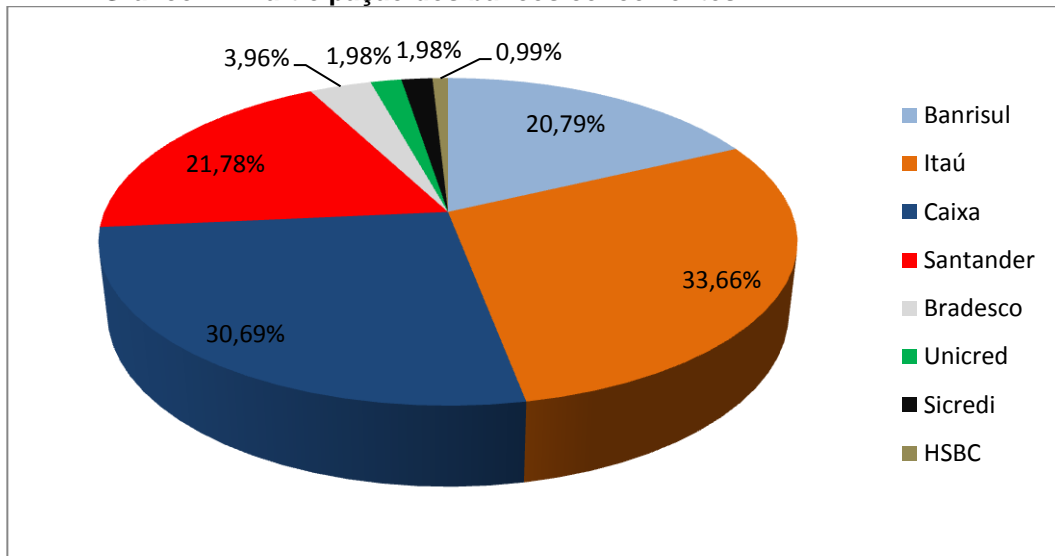
4.2.1 Questão 1

Os principais bancos concorrentes da agência Hospital de Clínicas do Banco do Brasil são identificados no gráfico 1, representado de acordo com o resultado da questão nº 1 do questionário nº 2 anexo a este trabalho. Os clientes que informaram utilizar mais de uma instituição financeira além do BB foram orientados a responder o questionário levando em consideração o outro banco que centraliza a maior parte de suas movimentações financeiras. Entretanto, o gráfico 1 leva em consideração todos os bancos informados pelos entrevistados como sendo por eles utilizados.

Gráfico 15 – Número de clientes por instituição financeira

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Esta questão definiu como os quatro bancos mais utilizados pelos entrevistados o Itaú, a Caixa, o Santander e o Banrisul. Os demais bancos foram identificados como “outros” e desconsiderados seus resultados individuais por apresentarem menos do que 5% de representatividade dentre os bancos utilizados pelos funcionários do Hospital de Clínicas. O gráfico 2 define a representatividade de cada instituição de acordo com os dados coletados pela pesquisa.

Gráfico 2 – Participação dos bancos concorrentes

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

4.2.2 Questão 2 – Análise Geral

A principal questão da pesquisa aplicada aos clientes da agência Hospital de Clínicas foi a de número 2 e consistia em identificar uma nota de importância, uma de satisfação em relação ao Banco do Brasil e uma nota de satisfação em relação ao outro banco que mais utiliza além do BB em dez itens identificados como relevantes na satisfação do cliente bancário. Ao final da questão, os entrevistados foram questionados sobre uma nota de satisfação geral em relação ao Banco do Brasil e uma nota de satisfação geral em relação à outra instituição financeira.

Foram analisados, em cada item, quatro critérios: a nota média referente importância, identificado na análise como “Grau de importância”; o percentual de respostas válidas em relação às respostas “0” (não possui opinião sobre o item), considerando as três colunas (Importância, Banco do Brasil e outro banco) identificadas como “Índice de respostas”; a nota média das respostas válidas (excluídas as nota “0”) referentes ao Banco do Brasil; e a nota média das respostas válidas referentes à outra instituição.

De acordo com o quadro 2, verificamos que os itens considerados mais importantes pelos entrevistados foram Transparência e ética nas informações prestadas, Agilidade na solução de problemas e Localização da agência de relacionamento recebendo, respectivamente, as notas médias 9.78, 9.76 e 9.62. Já os itens Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios, Rentabilidade de aplicações financeiras e Taxas de Juros e tarifas foram considerados os menos importantes, recebendo, respectivamente, as notas 8.66, 8.87 e 8.90. Na terceira coluna do quadro 2, estão apresentados os desvios padrões calculados em cada item.

Percebe-se que as questões consideradas mais importantes pelos entrevistados foram as que tiveram o menor desvio-padrão calculado. Esse fato indica uma menor variação em torno da média das respostas, aumentando a credibilidade dos resultados obtidos.

Quadro 2 – Grau de importância

Item	Nota Média	Desvio padrão
Transparência e ética nas informações prestadas	9,78	0,68
Agilidade na solução de problemas	9,76	0,67
Localização da agência de relacionamento	9,62	0,78
Segurança e Confiabilidade	9,60	0,80
Autoatendimento internet/caixas eletrônicos/telefone)	9,58	0,94
Atendimento gerencial (presencial)	9,49	0,99
Atendimento nos caixas	9,17	1,48
Taxas de Juros e tarifas	8,90	1,98
Rentabilidade de aplicações financeiras	8,89	1,86
Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios	8,66	1,79

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Um critério importante a ser considerado foi o Índice de respostas, demonstrando quantos clientes utilizam ou podem opinar a respeito de cada item. Conforme o quadro 3, os itens que obtiveram o maior Índice de respostas foram Localização da agência de relacionamento, com 99,67% de repostas válidas, Segurança e Confiabilidade, com 99,34% e Agilidade na solução de problemas, com índice de 96,70%. Os menores índices de respostas foram verificados nos itens Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios (62,71%), Rentabilidade de aplicações financeiras (63,00%) e Taxas de Juros e tarifas (89,77%).

Quadro 3 – Índice de respostas

Item	Percentual de respostas
Localização da agência de relacionamento	99,67%
Segurança e Confiabilidade	99,34%
Agilidade na solução de problemas	96,70%
Autoatendimento (internet/caixas eletrônicos/telefone)	96,04%
Transparência e ética nas informações prestadas	95,38%
Atendimento nos caixas	92,08%
Atendimento gerencial (presencial)	91,42%
Taxas de Juros e tarifas	89,77%
Rentabilidade de aplicações financeiras	63,00%
Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios	62,71%

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Segurança e Confiabilidade

O primeiro item a ser respondido da questão nº 2 era Segurança e confiabilidade e obteve os seguintes resultados:

Quadro 4 – Segurança e Confiabilidade

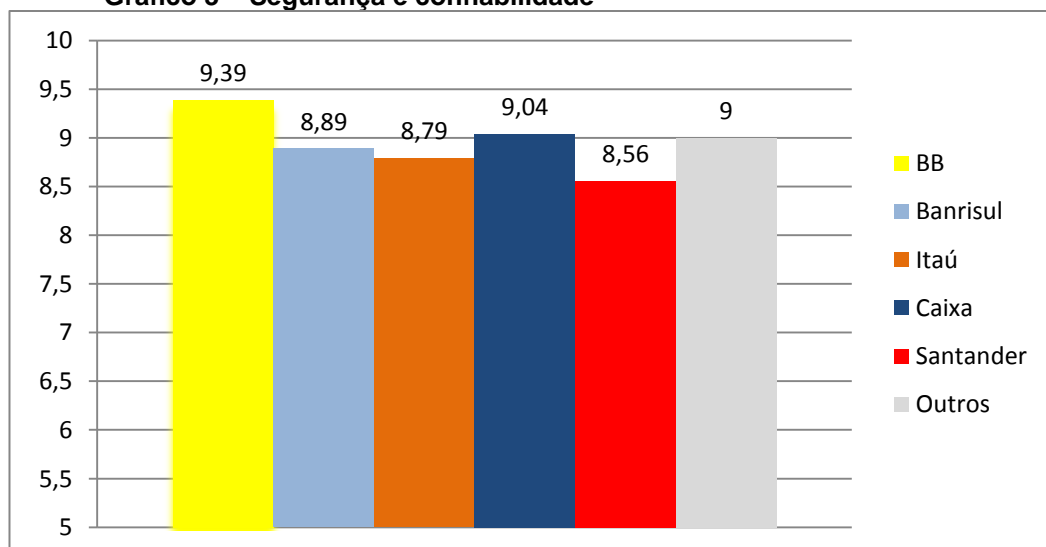
Grau de importância	9,60
Desvio padrão do grau de importância	0,80
Índice de respostas	99,34%
Nota média BB	9,39
Desvio padrão da nota média BB	0,99
Nota média concorrência	8,86
Desvio padrão da nota média da concorrência	1,34

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

O item Segurança e confiabilidade foi considerado o quarto mais importante e o segundo mais respondido dentre os constantes na pesquisa tendo como resultado a nota média do Banco do Brasil superando em 5,98% a nota média dos bancos concorrentes.

De acordo com o gráfico 3, o principal concorrente foi a Caixa, com nota média de 9,04, sendo superada pela nota do BB o equivalente a 3,87% e o concorrente que apresentou a nota mais baixa foi o Santander, com 8,56, superada pela nota BB em 9,69%.

Gráfico 3 – Segurança e confiabilidade



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Localização da agência de relacionamento

O segundo item da questão nº 2 era Localização da agência de relacionamento obtendo os resultados descritos no quadro 5:

Quadro 5 - Localização da agência de relacionamento

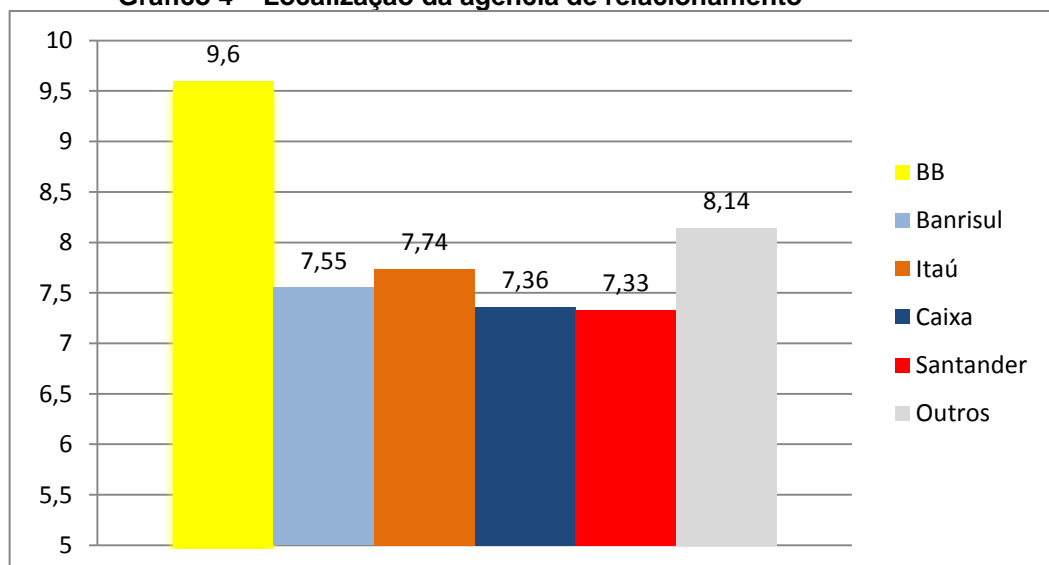
Grau de importância	9,62
Desvio padrão do grau de importância	0,78
Índice de respostas	99,67%
Nota média BB	9,60
Desvio padrão da nota média BB	1,06
Nota média concorrência	7,56
Desvio padrão da nota média da concorrência	1,94

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Este item foi considerado o terceiro mais importante, com grau de importância de 9,62 e o item mais respondido da questão, apresentado índice de resposta de 99,67%. De acordo com o quadro 5, a nota média do BB (9,60) superou a da média da concorrência (7,56) em 26,98%.

O gráfico 4 apresenta as notas médias do BB e de seus principais concorrentes. O principal concorrente com a maior nota adquirida na pesquisa foi o Itaú, com 7,74, superada pela nota do BB em 24,03%. A pior nota foi a do Santander, 7,33.

Gráfico 4 – Localização da agência de relacionamento



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Atendimento nos Caixas

Terceiro item da questão nº 2, o Atendimento nos caixas foi considerado o sétimo item mais importante, conforme quadro 2, dentre os dez analisados, recebendo 9,17 como grau de importância. Essa questão obteve um índice de respostas de 92,08%, sendo a sexta mais respondida.

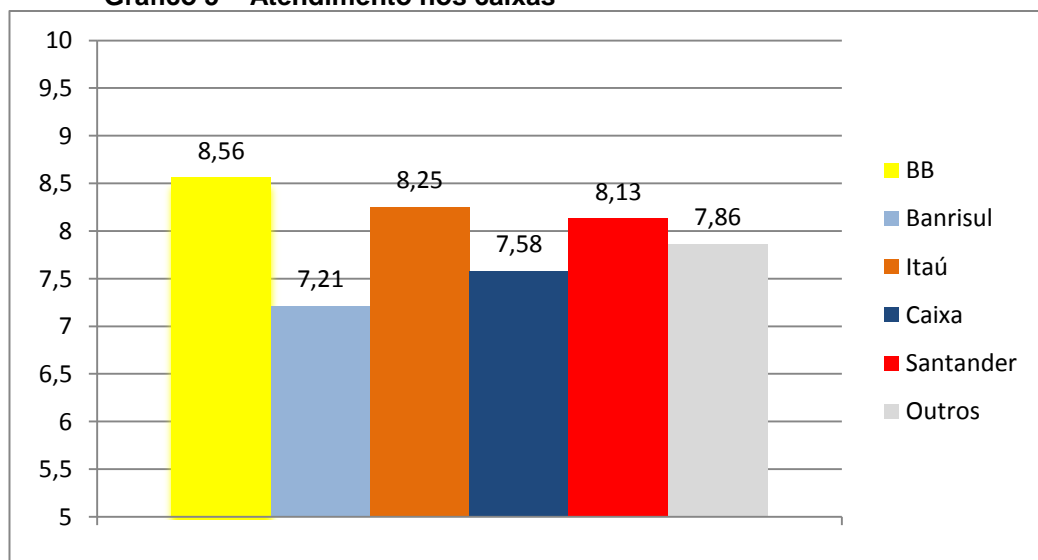
Quadro 6 – Atendimento nos caixas

Grau de importância	9,17
Desvio padrão do grau de importância	1,48
Índice de respostas	92,08%
Nota média BB	8,86
Desvio padrão da nota média BB	1,39
Nota média concorrência	7,80
Desvio padrão da nota média da concorrência	1,69

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

A nota média do BB no item Atendimento nos caixas foi de 8,56%, superando a nota média da concorrência de 7,80 em 9,74%. A nota mais alta recebida pela concorrência foi a do Itaú (8,25), sendo a nota BB apenas 3,75% superior. O Banrisul recebeu a menor nota média (7,21) superada pela do BB em 18,72%, conforme gráfico 5. O desvio padrão percebido de 1,48 demonstra uma maior dispersão em relação à média dos outros itens analisados.

Gráfico 5 – Atendimento nos caixas



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Atendimento Gerencial (presencial)

Atendimento gerencial (presencial) foi o quarto item a ser respondido na questão nº 2. Foi considerado o sexto item mais importante com grau de importância 9,49 e o sétimo com maior índice de respostas (91,42%).

Quadro 7 - Atendimento gerencial (presencial)

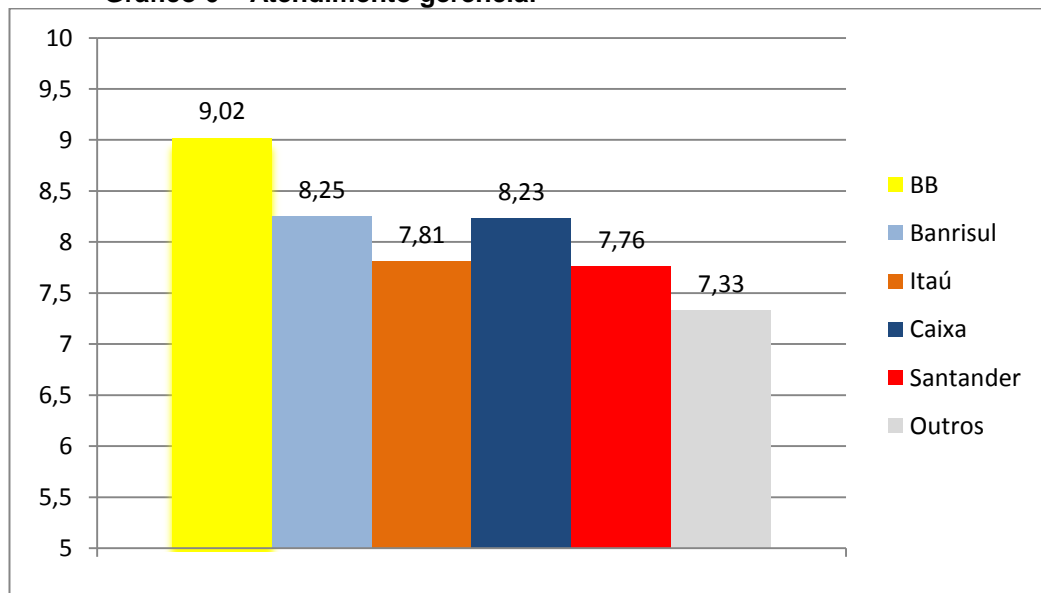
Grau de importância	9,49
Desvio padrão do grau de importância	0,99
Índice de respostas	91,42%
Nota média BB	9,02
Desvio padrão da nota média BB	1,15
Nota média concorrência	7,95
Desvio padrão da nota média da concorrência	1,84

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

A nota média obtida pelo BB (9,02) superou em 13,45% a nota apurada pela média das notas recebidas pelas instituições financeiras concorrentes (7,95).

Dentre os concorrentes, o banco Banrisul obteve a melhor nota média (8,25), superada pela nota média do BB (9,02) em 9,33%. A pior nota média identificada pelos principais concorrentes foi recebida pelo banco Santander (7,76). Sobre a nota do Santander, o BB foi superior em 16,23%, conforme o gráfico 6:

Gráfico 6 – Atendimento gerencial



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Autoatendimento (internet/caixas eletrônicos/telefone)

Quinto item da questão 2, Autoatendimento (internet/caixas eletrônicos/telefone) foi considerado o quinto mais importante (grau de importância 9,58) dentre os dez quesitos constantes na pesquisa. Teve como índice de repostas 96,04%, o quarto mais respondido.

Quadro 8 - Autoatendimento (internet/caixas eletrônicos/telefone)

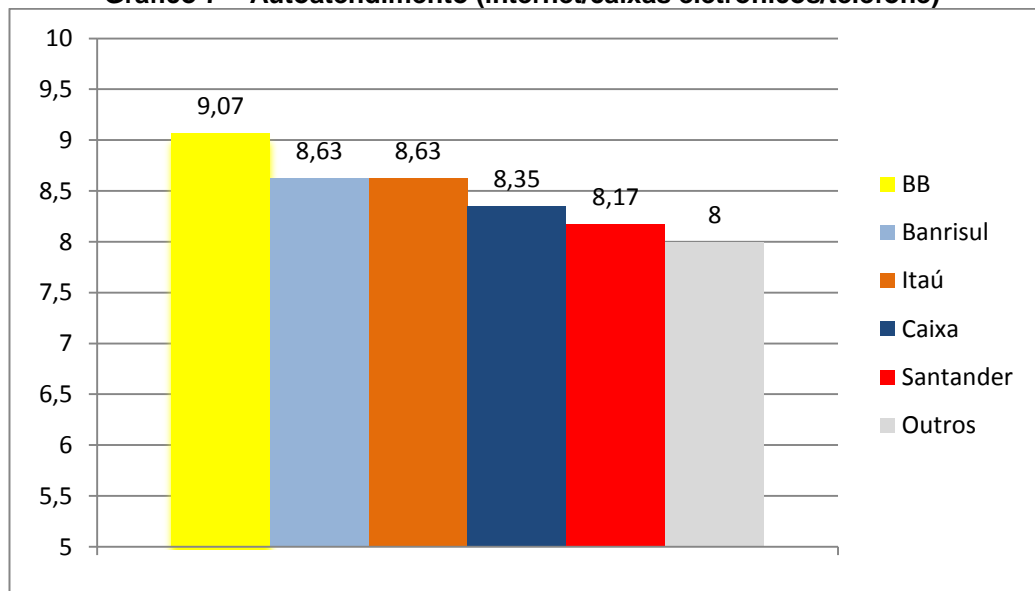
Grau de importância	9,58
Desvio padrão do grau de importância	0,94
Índice de repostas	96,04%
Nota média BB	9,07
Desvio padrão da nota média BB	1,22
Nota média concorrência	8,43
Desvio padrão da nota média da concorrência	1,68

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Também nesse item o BB recebeu melhor nota média (9,07) superando a nota média dos bancos concorrentes (8,43) em 7,59%.

Os concorrentes melhores colocados, Itaú e Banrisul (ambos com 8,63), foram superados pelo BB em 5,09%. Já o pior concorrente principal foi o Santander, recebendo apenas 8,17 como nota média.

Gráfico 7 – Autoatendimento (internet/caixas eletrônicos/telefone)



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- **Taxas de Juros e tarifas**

Um dos três quesitos em que o BB não recebeu melhor nota média, Taxas de Juros e tarifas foi considerado pelos entrevistados o terceiro item menos importante, recebendo apenas 8,90 como grau de importância. Também foi o terceiro menos respondido, obtendo um índice de respostas de 89,77%. Foi também o item que recebeu as menores notas médias, tanto do BB quanto das instituições financeiras, respectivamente 7,43 e 7,31.

Quadro 9 - Taxas de Juros e tarifas

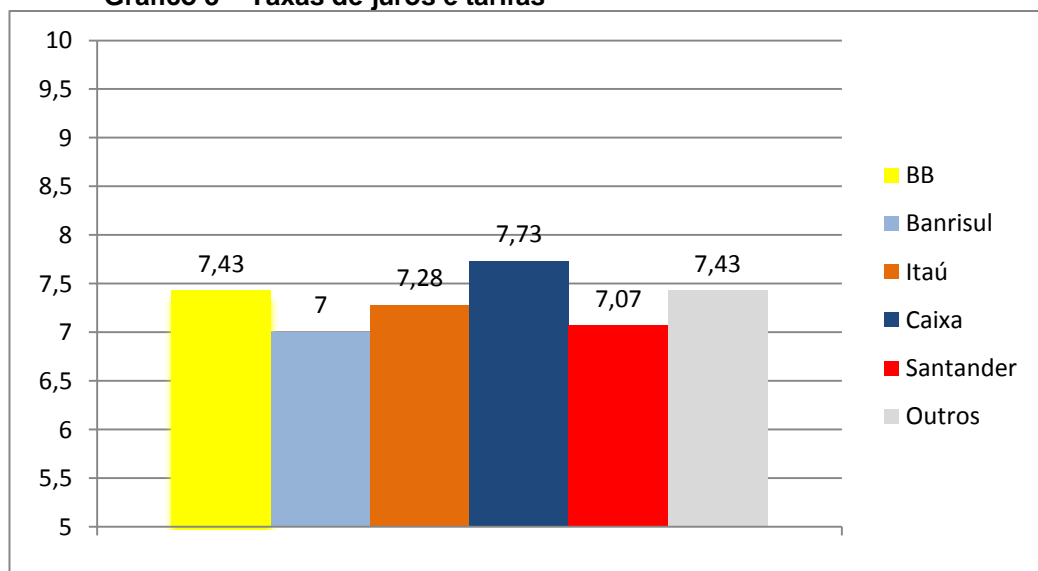
Grau de importância	8,90
Desvio padrão do grau de importância	1,98
Índice de respostas	89,77%
Nota média BB	7,43
Desvio padrão da nota média BB	1,90
Nota média concorrência	7,31
Desvio padrão da nota média da concorrência	1,89

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Embora o BB, com nota 7,43, tenha superado a média da concorrência (7,31), em 1,64%, sua nota não foi suficiente para superar a nota média da Caixa que, com 7,73, o superou em 4,03%.

A pior nota média neste item foi a do Banrisul, obtendo apenas 7,00.

Gráfico 8 – Taxas de juros e tarifas



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Rentabilidade de aplicações financeiras

Recebendo a segunda pior nota média, tanto do BB quanto da concorrência, em todos os quesitos, Rentabilidade de aplicações financeiras foi o segundo quesito menos respondido (índice de respostas 63%).

O quesito Rentabilidade de aplicações financeiras também não foi considerado muito importante pelos entrevistados, recebendo nota média de 8,87, superando apenas o item Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios com grau de importância 8,66.

Quadro 10 - Rentabilidade de aplicações financeiras

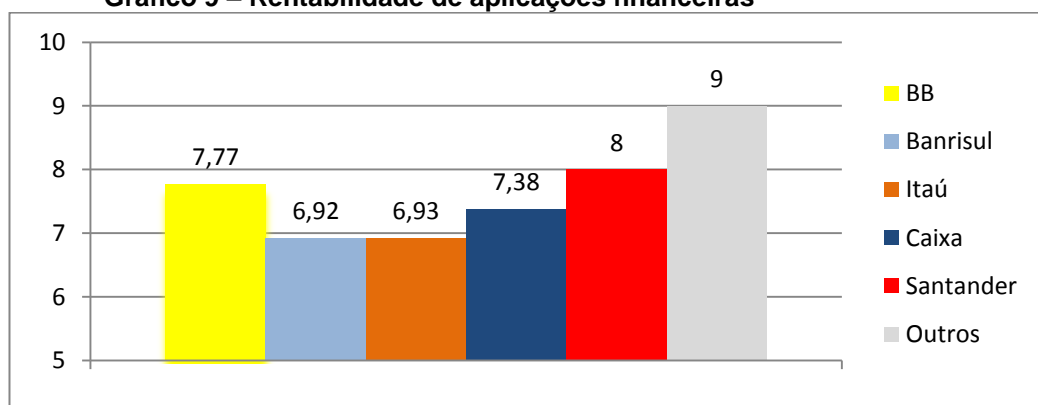
Grau de importância	8,89
Desvio padrão do grau de importância	1,86
Índice de respostas	63,00%
Nota média BB	7,77
Desvio padrão da nota média BB	1,91
Nota média concorrência	7,37
Desvio padrão da nota média da concorrência	2,16

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Neste item, a nota média obtida pelo BB de 7,77 superou a de seus principais concorrentes (7,37) em 5,42%. Entretanto, a instituição financeira dentre as consideradas principais concorrentes, que recebeu as melhores notas foi o Santander, com nota média 8,00, superando a nota BB em 2,96%.

As piores notas adquiridas pelo Banrisul e pelo Itaú, recebendo respectivamente 6,92 e 6,93.

Gráfico 9 – Rentabilidade de aplicações financeiras



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios

De acordo com a pesquisa, Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios foi considerado o item menos importante dentre os apresentados, recebendo grau de importância de apenas 8,66. Foi também o que recebeu o menor índice de respostas, apenas 62,71%.

Quadro 11 - Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios

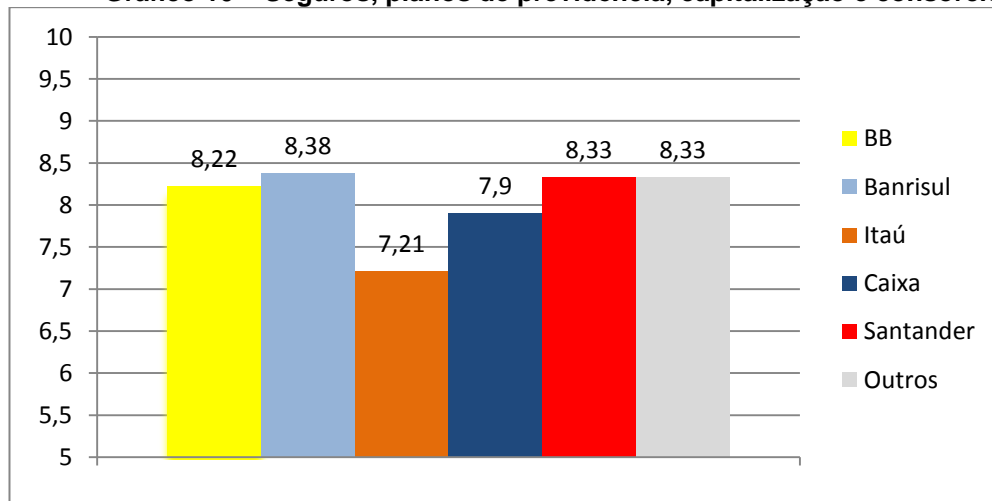
Grau de importância	8,66
Desvio padrão do grau de importância	1,79
Índice de respostas	62,71%
Nota média BB	8,22
Desvio padrão da nota média BB	2,00
Nota média concorrência	7,89
Desvio padrão da nota média da concorrência	1,92

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Mais uma vez a nota média do BB (8,22) superou a nota média da concorrência (7,89). Essa superioridade foi equivalente a 4,18% em relação à nota média da concorrência.

Embora tenha superado a concorrência na nota média geral, o BB ficou atrás neste item de duas das principais instituições financeiras concorrentes: Banrisul e Santander. Com 8,38, o Banrisul obteve a melhor nota, superando o BB (8,22) em 1,94%. O pior resultado foi obtido pelo Itaú, com nota média de 7,21.

Gráfico 10 – Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Transparência e ética nas informações prestadas

Transparência e ética nas informações prestadas foi considerado o item mais importante dentre os dez apresentados pela pesquisa, obtendo grau de importância de 9,78. Foi o quinto mais respondido com índice de respostas de 95,38%.

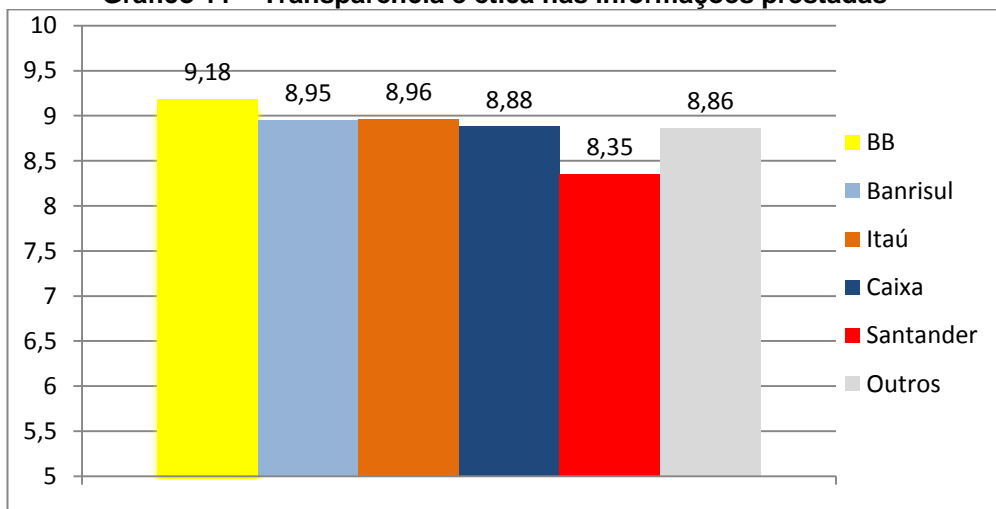
Quadro 12 - Transparência e ética nas informações prestadas

Grau de importância	9,78
Desvio padrão do grau de importância	0,68
Índice de respostas	95,38%
Nota média BB	9,18
Desvio padrão da nota média BB	1,23
Nota média concorrência	8,82
Desvio padrão da nota média da concorrência	1,37

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

O Banco do Brasil, recebendo a maior nota (9,18) no quesito considerado pelos entrevistados como o mais importante, superou a média de seus concorrentes (8,82) em 4,08% e a nota do segundo mais bem classificado, Itaú (8,96) em 2,45%. Pior colocado neste quesito, Santander, recebeu apenas 8,35 como nota média.

Gráfico 11 – Transparência e ética nas informações prestadas



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Agilidade na solução de problemas

Último dos dez itens questionados, Agilidade na solução de problemas foi considerado o segundo mais importante, com nota média de 9,76. Seu índice de respostas também foi elevado, 96,70%, o terceiro mais respondido.

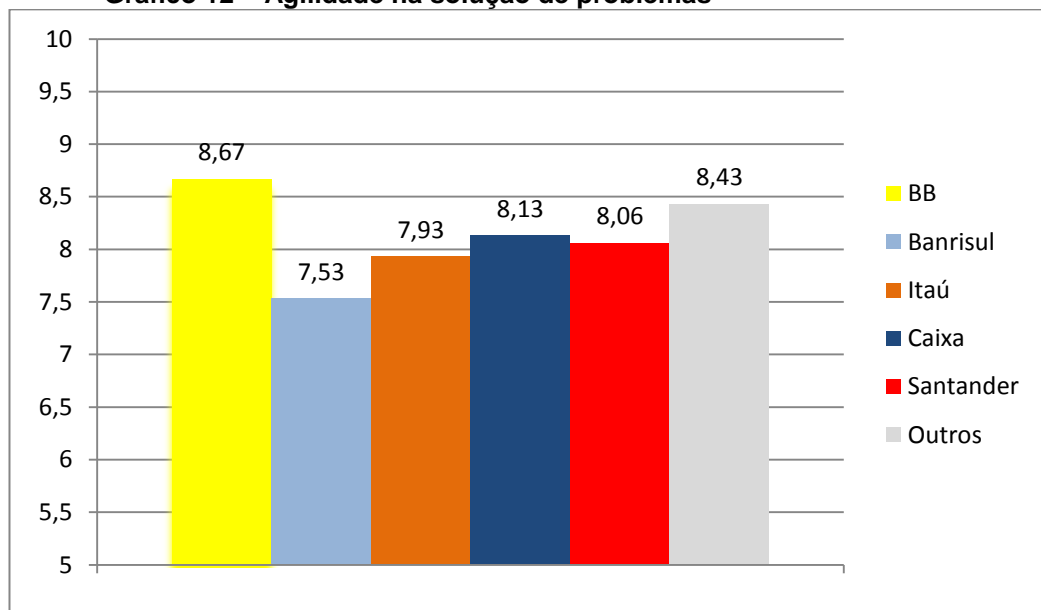
Quadro 13 - Agilidade na solução de problemas

Grau de importância	9,76
Desvio padrão do grau de importância	0,67
Índice de respostas	96,70%
Nota média BB	8,67
Desvio padrão da nota média BB	1,60
Nota média concorrência	7,96
Desvio padrão da nota média da concorrência	1,73

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

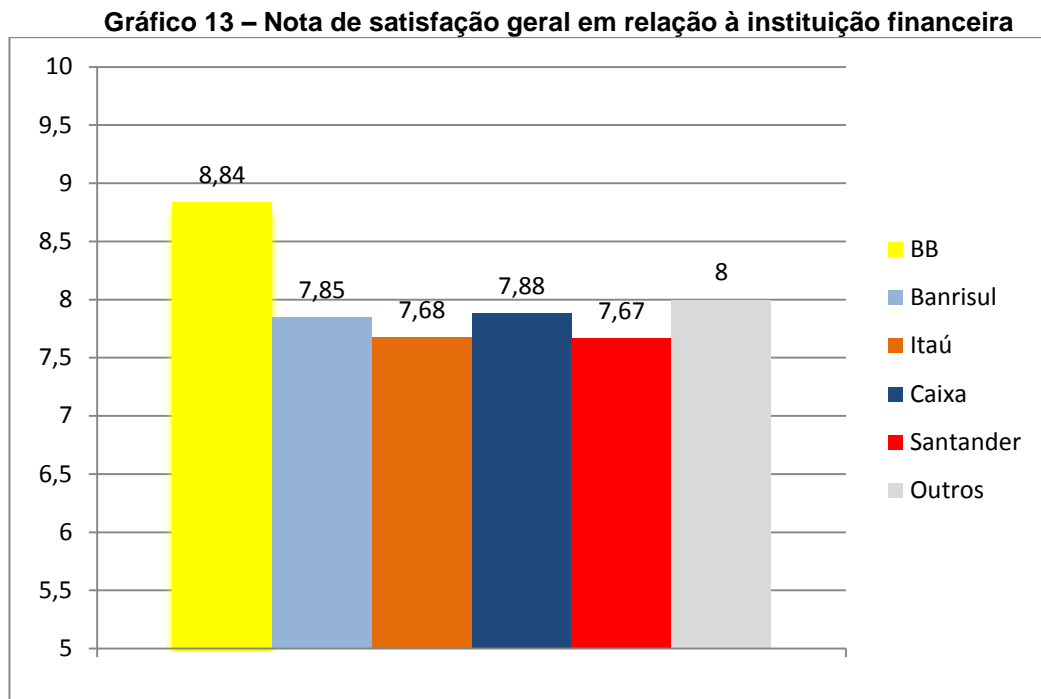
Mais uma vez a nota do BB foi superior à média de seus concorrentes. Com nota 8,67, o BB superou a média da concorrência em 8,92% e o segundo banco mais bem colocado, Caixa (8,13), em 6,64%. Bannrisul obteve a pior nota média, recebendo apenas 7,53, uma nota 13.14% inferior à recebida pelo BB.

Gráfico 12 – Agilidade na solução de problemas



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Finalizando a questão nº 2, os entrevistados foram solicitados a atribuir uma nota média de satisfação para o BB e para a outra instituição financeira em que mantinha relacionamento. O gráfico 13 demonstra os resultados obtidos:



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Com a melhor nota de satisfação geral o BB (8,84) superou a nota obtida pela média da concorrência (7,79) em 13,47% e a nota obtida pela Caixa, que obteve a segunda melhor nota (7,88) em 12,18%. A pior nota foi a do Santander (7,67), superada pela nota BB em 15,25%.

4.2.3 Questão 3

A terceira pergunta do questionário procurava identificar um desejo do cliente em utilizar apenas o BB, ou pelo menos utilizar o BB como seu principal banco. Apenas 3,96% dos clientes afirmaram que não pensam em utilizar o BB como seu principal banco, mesmo este oferecendo vantagens financeiras. Já 96,04% ficariam

com o BB se este ofertasse vantagens para eles, o que significa um grande potencial de crescimento para a agência estudada.

4.2.4 Questão 4

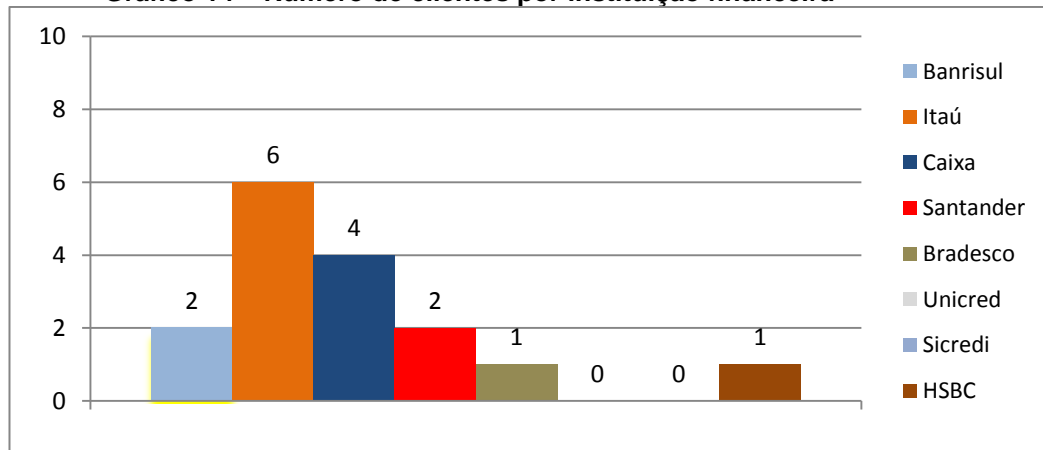
A quarta questão procurava identificar o risco de evasão de clientes para outras instituições financeiras com o início da vigência da lei de Livre Opção Bancária em janeiro de 2012. Dentre os entrevistados, 16 afirmaram que se pudessem, escolheriam outro banco para receber seus proventos, o que significa 15,84%. A análise do risco de evasão, apresentada a seguir, procura identificar os fatores que levaram estes clientes a preferir outras instituições, visto que na análise geral, o BB apresentou vantagens competitivas na maioria dos itens avaliados e, principalmente, nos avaliados como mais importantes pelos entrevistados.

4.2.5 Questão 4 x Questão 2 - Análise do risco de evasão

Para finalizar a análise dos dados, foi realizada uma análise somente daqueles clientes que afirmaram que, se pudessem, escolheriam outro banco para receber o crédito de seus salários. Esses clientes representam um elevado risco de saída para o Banco do Brasil em janeiro de 2012. Como informado anteriormente, 15,84% dos entrevistados encontram-se nesse público, totalizando 16 clientes. Conforme o quadro abaixo, o banco mais foi citado para migração de salário foi o Itaú, com 6 clientes, o equivalente a 37,50% desse público. O segundo banco que mais ameaça o BB nesse critério foi a Caixa, com 4 respostas, totalizando 25,00% do público. Banrisul e Santander vieram em seguida, com 2 funcionários cada, total de 12,50%. Com uma resposta cada, representando 6,25%, HSBC e Bradesco foram os últimos bancos que receberam respostas positivas na questão 4. Dos

entrevistados que utilizam o Sicredi e a Unicred, nenhum afirmou que optaria por outro banco para receber seus proventos, caso fosse possível.

Gráfico 14 – Número de clientes por instituição financeira



Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

A seguir, é apresentada uma análise individual, dos bancos identificados como principais concorrentes do BB, levando em consideração apenas as respostas dos entrevistados que, se pudessem, migrariam o crédito de seus salários para o banco analisado. Foram desconsiderados dessa análise o HSBC e o Bradesco, por terem recebido apenas uma resposta.

Os quadros e as análises apresentados nos próximos itens seguem a orientação da legenda a seguir:

Quadro 14 – Legenda risco de evasão

Código	Significado
CONF	Segurança e Confiabilidade
AGÊNCIA	Localização da agência de relacionamento
CAIXAS	Atendimento nos caixas
GEREN	Atendimento gerencial (presencial)
AUTO	Autoatendimento internet/caixas eletrônicos/telefone)
JUROS	Taxas de Juros e tarifas
SEGUROS	Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios
TRANSP	Transparência e ética nas informações prestadas
AGILIDADE	Agilidade na solução de problemas
RENTAB	Rentabilidade de aplicações financeiras
IMPORTÂNCIA	Grau de importância
Nihil	Não houve respostas para este quesito

- Clientes que migrariam para o Santander

O quadro 15 apresenta a comparação das notas recebidas pelo BB e pelo Santander daqueles clientes que indicaram utilizar o Santander e optariam por receber seus salários em outra instituição se permitido.

Quadro 15 – Dados BB x Santander

NOTA MÉDIA	CONF	AGÊNCIA	CAIXAS	GEREN	AUTO
IMPORTÂNCIA	9	9	10	9	10
BB	8,5	8,5	5	9	8
SANTANDER	9,5	7,5	9	9	7,5
NOTA MÉDIA	JUROS	RENTAB	SEGUROS	TRANSP	AGILIDADE
IMPORTÂNCIA	10	10	7,5	10	10
BB	6	nihil	5	10	7,5
SANTANDER	9	10	7,5	7	9

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

Dentre os itens avaliados, identificou-se uma grande vantagem competitiva do banco Santander em relação ao BB nos quesitos CAIXAS, JUROS, RENTAB e AGILIDADE. Os quatro quesitos receberam nota 10 no grau de importância, demonstrando que eles são, de fato, os fatores que seriam decisivos para evasão destes clientes. A nota de satisfação média desses clientes foi de 7 para o BB e de 9 para o Santander, corroborando o risco de evasão.

Percebe-se que nenhum dos entrevistados concedeu nota de REN para o BB, o que indica uma possível falta de conhecimento sobre os produtos de investimentos ofertados pela instituição.

- Clientes que migrariam para a Caixa

Os clientes que migrariam para a Caixa, assim como os que migrariam para o Santander, demonstraram menor satisfação com o BB em relação aos itens JUROS RENTAB e AGILIDADE. A percepção em relação à RENTAB foi a pior dentre todos os quesitos para o BB, recebendo apenas 3 como nota média. A Caixa também demonstrou superioridade nesta análise em relação a SEGUROS, quesito que recebeu 10 como grau de importância para esses clientes.

Em relação à satisfação geral, a Caixa recebeu como nota média 7,75 enquanto o BB recebeu 8,25. Essa nota superior do BB em relação à satisfação geral da Caixa pode indicar que esses clientes estão satisfeitos com o BB, embora migrariam o crédito de seus salários para a Caixa devido à alguma situação não apresentada nesta pesquisa, como por exemplo, o cliente possuir uma operação de longo prazo, como financiamento imobiliário, na Caixa.

Quadro 16 – Dados BB x Caixa

NOTA MÉDIA	CONF	AGÊNCIA	CAIXAS	GEREN	AUTO
IMPORTÂNCIA	10	10	10	9,75	10
BB	8,25	9	9,25	8,33	8,25
CAIXA	9,25	8	7,25	8	8,33
NOTA MÉDIA	JUROS	RENTAB	SEGUROS	TRANSP	AGILIDADE
IMPORTÂNCIA	10	8,33	10	10	9,75
BB	8	3	5	8,25	7
CAIXA	9	6,5	7,5	8,75	8

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Clientes que migrariam para o Itaú

Dentre as vantagens competitivas extraídas das respostas apresentadas pelos clientes que afirmaram desejar receber proventos em outra instituição e utilizam o Itaú, destacam-se: GEREN, com a nota média Itaú superando a nota média BB em 10,11% e recebendo grau de importância 9,6; JUROS, onde o Itaú superou o BB em 23,33%, com um grau de importância de 8,67; e TRANSP, onde a superioridade foi de 12,13% e o grau de importância de 9,33.

A nota média de satisfação obtida pelo BB foi de 7,67 enquanto o Itaú recebeu 8,4. Mais uma vez evidenciando um elevado risco de evasão desses clientes.

Quadro 17 - Dados BB x Itaú

NOTA MÉDIA	CONF	AGÊNCIA	CAIXAS	GEREN	AUTO
IMPORTÂNCIA	9,33	9,5	8,6	9,6	8,17
BB	8,83	9,5	9,5	8,4	8
ITAÚ	8,83	8,33	9,25	9,25	8,8
NOTA MÉDIA	JUROS	RENTAB	SEGUROS	TRANSP	AGILIDADE
IMPORTÂNCIA	8,67	7	8	9,33	9,67
BB	6	5,5	7,75	7,67	7,67
ITAÚ	7,4	6	8,33	8,6	7,75

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

- Clientes que migrariam para o Banrisul

Os itens que mais se destacaram na avaliação (daqueles entrevistados que migrariam seus salários para o Banrisul) em relação ao BB foram: JUROS, com a nota média do Banrisul superando a do BB em 40% e grau de importância 10; TRANSP, onde a nota Banrisul superou o BB em 20% e também foi considerada muito importante, recebendo nota 10 no grau de importância; e AGILIDADE, com os mesmos resultados apresentados pelo item TRANSP.

A nota recebida no item SEGUROS, embora seja 20% à recebida pelo BB, não foi considerada uma grande vantagem, tendo em vista a baixa nota de importância (6,5) e a baixa nota obtida por ambas instituições.

A nota média em satisfação geral obtida pelo Banrisul foi 9, 12,5% superior a nota média BB que foi 8. Mais uma vez a percepção em relação à taxa de juros e tarifas indica um forte elemento na escolha dos clientes entre utilizar uma ou outra instituição financeira.

Quadro 18 – Dados BB x Banrisul

NOTA MÉDIA	CONF	AGÊNCIA	CAIXAS	GEREN	AUTO
IMPORTÂNCIA	10	8	7,5	10	10
BB	8,5	7,5	6,5	9	8,5
BANRISUL	9,5	7,5	7,5	10	10
NOTA MÉDIA	JUROS	RENTAB	SEGUROS	TRANSP	AGILIDADE
IMPORTÂNCIA	10	10	6,5	10	10
BB	5	nihil	4	7,5	7,5
BANRISUL	7	nihil	5	9	9

Fonte: dados extraídos da pesquisa quantitativa pelo autor

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores determinantes na fidelização dos funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre junto às instituições financeiras concorrentes do BB, analisar a percepção desses clientes com os produtos e serviços oferecidos pelo BB e pelos bancos concorrentes e analisar um potencial risco de evasão de clientes com o início de vigência da lei de Livre Opção Bancária que permitirá a esse cliente, funcionário de empresa pública, a receber seu salário na instituição bancária de sua escolha.

Para tanto, foram entrevistados 101 funcionários que atendessem cumulativamente três requisitos: ser funcionário do Hospital de Clínicas, ser cliente da agência Hospital de Clínicas do Banco do Brasil e possuir conta corrente em outra instituição financeira. Esta amostra aponta um resultado com uma margem de erro de 10%. Essa margem aponta uma das principais limitações do trabalho visto que, para atingir uma margem de erro de 5%, seria necessário coletar pelo menos 371 amostras, o que aumentaria consideravelmente os custos envolvidos.

O questionário aplicado teve como finalidade identificar os principais concorrentes, avaliar o grau de importância de dez quesitos na prestação dos serviços bancários e identificar o risco de evasão de clientes em fevereiro de 2011.

Dentre os itens avaliados pela questão de número 2 do questionário, identificou-se como sendo os de maior importância o item Transparência e ética nas informações prestadas, seguido por Agilidade na solução de problemas, e Localização da agência de relacionamento. Os três itens receberam índice de respostas superior a 95%, o que corrobora sua importância para os funcionários do Hospital de Clínicas.

A nota média recebida pelo BB nos três itens foi superior à nota média recebida por todos os outros bancos concorrentes. No item Transparência e ética nas informações prestadas a nota média do BB superou o concorrente com a melhor nota, o banco Itaú. O resultado do BB em Agilidade e soluções de problemas superou o obtido pela Caixa, seu principal concorrente nesse quesito. Esses dados

representam um forte indício de que o trabalho dos funcionários lotados na agência do BB vem sendo desempenhado de forma satisfatória.

O item Localização da agência de relacionamento foi o que apresentou maior vantagem do BB em relação aos concorrentes (26,98%). Esse fato se justifica levando em consideração que a agência do BB ser localizada no mesmo prédio onde trabalham a grande maioria dos funcionários do hospital.

Os itens Taxas de Juros e tarifas, Rentabilidade de aplicações financeiras, e Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios foram superados pelo BB quando comparado à nota média dos concorrentes. Entretanto, a Caixa superou o BB no item Taxas de Juros e tarifas, o Santander foi superior em Rentabilidade de aplicações financeiras e o Banrisul e o Santander foram superiores no quesito Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios.

Embora esses itens não tenham sido considerados como os mais importantes pelos entrevistados, percebe-se um risco de evasão de clientes tomadores de recursos e principalmente de clientes detentores de financiamento imobiliário para a Caixa e um risco de evasão de clientes aplicadores para o Santander.

Clientes detentores de seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios tendem a ser mais fiéis às instituições financeiras, o que representa um risco de manutenção de contas no Banrisul e Santander e um possível encerramento de relacionamento com o Banco do Brasil.

Embora a agência Hospital de Clínicas do BB não tenha ingerência sobre as taxas de juros, tarifas e rentabilidade de aplicações financeiras, cabe aos funcionários oferecer o investimento mais adequado ao tipo de investidor ofertar e divulgar linhas de crédito consignado, reduzindo os custos com juros para os clientes e apresentar o programa de relacionamento BB que reduz ou até isenta os clientes do pagamento de tarifas.

O Banco do Brasil possui excelentes produtos no ramo de seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios. Uma oferta ativa e qualificada desses produtos por parte dos funcionários do BB pode melhorar a percepção dos clientes em relação a eles. Produtos de seguridade, além de fornecerem uma grande rentabilidade para a agência, são produtos fidelizadores que aproximam e aumentam a satisfação do cliente em relação à instituição financeira.

Levando em consideração todos os itens avaliados percebe-se que a agência Hospital de Clínicas vem desempenhando um bom trabalho, superando a média da concorrência em todos os quesitos e sendo superada apenas em três deles, por outras instituições. Entretanto, o resultado obtido pela questão número 4, indica um elevado risco para a agência. Aproximadamente 16% dos entrevistados gostariam de receber seus proventos em outra instituição, possivelmente encerrando o relacionamento com o BB.

Em análise específica desses clientes, identificaram-se quatro principais concorrentes: Itaú, Caixa, Santander e Bannrisul. Dentre os itens que receberam as melhores notas médias nesses concorrentes o que mereceu mais destaque foi o item Taxa de juros e tarifas. Com notas superiores e elevado grau de importância em todas as análises individuais, o custo do serviço identificado por esse item confirma que embora os clientes apreciem um serviço de qualidade, o custo segue sendo muito importante.

Todavia, cabe ressaltar que, de acordo com a questão número 3, aproximadamente 96% dos entrevistados aceitariam utilizar o BB como principal banco caso recebessem vantagens financeiras. Dos 16 clientes que afirmaram que trocariam de banco para crédito de seus proventos, caso fosse permitido, apenas 2 não aceitariam ficar com o BB como seu principal banco, se esse o oferecesse vantagens financeiras. Isso significa que 87,5% desses clientes que hoje representam um elevado risco de saída, podem ser retidos e fidelizados com o BB.

Podemos concluir, com essas informações que o papel dos funcionários será muito importante para retenção desses clientes, tendo em vista estes poderem orientar o cliente a otimizar seu relacionamento com banco, obtendo assim, mais vantagens com os produtos e serviços ofertados.

Este trabalho identifica que os clientes que já utilizam o BB como seu principal banco estão satisfeitos com o serviço prestado. Entretanto, percebe-se um risco de saída daqueles clientes que utilizam sua conta corrente apenas como uma conta transitória de recursos para outras instituições.

Segundo referencial teórico e dados obtidos na pesquisa qualitativa, percebe-se uma forte influência dos próprios funcionários na opinião dos demais em relação à imagem dos bancos atuantes, comprovando a importância das fontes pessoais

para busca de informações em um ambiente fechado de clientes como o HCPA. Segundo os funcionários do BB, diversos foram os casos de clientes que procuram por um funcionário específico devido à indicação feita por outro colega de trabalho. O fato do BB apresentar melhor resultados na maioria dos quesitos pesquisados indica que, de modo geral, os funcionários estão satisfeitos com o serviço prestado e que essa percepção deve estar sendo divulgada entre os colaboradores do hospital, configurando um grande diferencial para o BB.

O estudo sugere aos funcionários da agência estudada intensificar o contato com os clientes, principalmente aqueles que transferem seus recursos mensalmente para outras instituições buscando manter um vínculo de relacionamento, reter seus recursos e suas movimentações e fidelizar esses clientes junto ao BB.

Um estudo semelhante poderia ser realizado futuramente e, se possível, periodicamente, avaliando a evolução da percepção dos funcionários em relação aos serviços prestados pelos bancos. Esse estudo também poderia contemplar uma análise dos possíveis clientes que deixarão de trabalhar com o BB a partir de janeiro de 2012, assim como uma análise da escolha da instituição financeira dos novos funcionários contratados do HCPA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo sem você.** 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

BERNI, Duílio A. **Técnicas de Pesquisa em Economia.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BREI, Vinicius A.; ROSSI, Carlos A.V. **Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço:** um estudo com usuários de *Internet Banking* no Brasil. Rev. Adm. Contemp. vol.9 nº 2: Curitiba Apr./June 2005.

BROWN, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management:** Uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** Criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo. Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviço Financeiro.** 1. ed. São Paulo. Cobra, 2000.

FREIRE, Alexandre. **A arte de gerenciar serviços.** 1. ed. São Paulo: Artliber, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** A edição do novo milênio. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LAMB, Jr, C.W.; HAIR Jr, J.F.; MCDANIEL, C. **Princípios de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M.; **Marketing de Serviços:** pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

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

MALHOTRA, Naresh K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTINS, Eduardo F. **Marketing Relacional na Banca – a Fidelização e a Venda Cruzada**. Porto: Vida Económica, 2006.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. 18. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1992.

MCKENNA, Regis. **Acesso Total – O novo Conceito de Marketing de Atendimento**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2002.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REIS, Luís F.S.D. **Gestão da excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2004.

ANEXO 1 - PESQUISA QUALITATIVA

Prezado colega.

Peço a gentileza de responder as questões abaixo buscando subsidiar a formulação de uma pesquisa a ser aplicada junto aos funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Essa pesquisa será parte integrante do trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresa cursado por Felipe Chassot Greis na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- 1) Quais instituições financeiras você considera as principais concorrentes da agência Hospital de Clínicas do Banco do Brasil? Quais são as vantagens do Banco do Brasil e quais as dos concorrentes?
- 2) Tendo em vista os funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre receberem seus salários em conta corrente no Banco do Brasil, contando com benefícios exclusivos, quais os fatores determinantes para estes migrarem seus recursos para outros bancos?
- 3) Que tipo de ação os funcionários da agência devem tomar para evitar que esses clientes migrem seus recursos para outras instituições e centralizem suas operações no Banco do Brasil?

ANEXO 2 - PESQUISA QUANTITATIVA

Prezado funcionário do HCPA.

Pesquisa integrante do trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da UFRGS de Felipe Chassot Greis. Não é obrigatório identificar-se.

1) Quais bancos, além do Banco do Brasil, você trabalha atualmente?

() Santander /Real () Caixa () Itaú / Unibanco () Outro(s): _____

2) Assinale o quadro com notas de 1 a 10 conforme abaixo:

Coluna IMPORTÂNCIA: 10 - muito importante 1- muito pouco importante

Coluna BANCO DO BRASIL: 10 - muito satisfeito 1- muito insatisfeito

Coluna OUTRO BANCO: 10 - muito satisfeito 1- muito insatisfeito

Assinale com "0" se não possui opinião sobre o item.

ITEM	IMPORTÂNCIA	BANCO DO BRASIL	OUTRO BANCO
Segurança e confiabilidade			
Localização da agência de relacionamento			
Atendimento nos caixas			
Atendimento gerencial (presencial)			
Autoatendimento (Internet/caixas eletrônicos/telefone)			
Taxas de juros e tarifas			
Rentabilidade de aplicações financeiras			
Seguros, planos de previdência, capitalização e consórcios			
Transparência e ética nas informações prestadas			
Agilidade na solução de problemas			
Nota de satisfação geral em relação à instituição financeira			

3) Se o Banco do Brasil, com os benefícios exclusivos oferecidos aos funcionários do HCPA, lhe oferecesse vantagens financeiras nos produtos e serviços bancários que você utiliza, você consideraria utilizar o Banco do Brasil como seu principal banco?

() Sim

() Não

4) Se você pudesse, escolheria outro banco para receber seu salário?

() Sim

() Não

5) Gostaria de fazer alguma reclamação, sugestão ou elogio à nossa agência?

Nome: _____

Telefone: _____

Muito obrigado pela atenção.