



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

Thiago Amador Kay

**A Evasão de Clientes nas Instituições Financeiras
Estudo dos Fatores Causadores**

Brasília – DF

2011

Thiago Amador Kay

**A Evasão de Clientes nas Instituições Financeiras
Estudo dos Fatores Causadores**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade
a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Orientador: Msc. Giovanni Carluccio
Professora Supervisora: Msc. Marina Figueiredo Moreira

Brasília – DF
2011

Kay, Thiago Amador.

A evasão de clientes nas instituições financeiras – estudo dos fatores causadores / Thiago Amador Kay. – Brasília, 2011.
50 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Msc. Giovanni Carluccio, Departamento de Administração.

1. Perfil da base de clientes.
2. Segmentação de clientes.
3. Ferramentas.
4. Propensão ao consumo.
4. Tarifas.
5. Programas de benefícios.
6. Custo de aquisição.
7. Tipos de retenção.
- I. Título.

Thiago Amador Kay

**A evasão de Clientes nas Instituições Financeiras
Estudo dos Fatores Causadores**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Thiago Amador Kay

Msc. Giovanni Carluccio
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

Resumo

O trabalho de monografia proposto buscou identificar e analisar os fatores causadores da evasão de clientes nas instituições financeiras. Os objetivos específicos propostos buscaram identificar: os motivos que levam os clientes a encerrarem seu relacionamento, os fatores que geram insatisfação e os que levam a fidelização. Além disso, foi analisada a isenção de tarifas como fator de retenção de clientes. A pesquisa realizada utilizou-se das metodologias de pesquisa exploratória qualitativa e descritiva quantitativa, cujos instrumentos de coleta de dados utilizados foram: entrevista individual e aplicação de questionário. Os resultados das análises, em conjunto com o referencial teórico pesquisado, permitiu identificar a mudança na folha de pagamento e a insatisfação com o atendimento como principais fatores causadores da evasão de clientes nas instituições financeiras. A insatisfação com o relacionamento bancário foi associada a imposição de se relacionar com um banco em função do crédito do salário, além do preços das tarifas e da falta de comunicação periódica do banco com o cliente. Em relação a flexibilização de tarifas pode-se concluir que ela é necessária, porém insuficiente para conquista da fidelização do cliente. A busca pela fidelização do cliente bancário deverá permear estratégia corporativa de isenção de tarifa bancária e investimentos na gestão do relacionamento.

Palavras-chave: Evasão. Fidelização. Relacionamento.

Sumário

1 Introdução	6
1.1 Formulação do problema	7
1.2 Objetivo Geral	8
1.3 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificativa.....	9
2 Referencial Teórico	10
2.1 Perfil da Base de Clientes	11
2.2 Segmentação de Clientes	12
2.3 Ferramentas	12
2.4 Propensão ao Consumo.....	13
2.5 Tarifas	14
2.6 Programas de benefícios	16
2.7 Custo de Aquisição	17
2.8 Tipos de Retenção	18
3 Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	21
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	21
3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	22
3.3 População e amostra	23
3.4 Instrumento(s) de pesquisa.....	24
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
4 Resultados e Discussão	26
4.1 Apresentação dos dados avaliados.....	26
4.2 Perfil dos respondentes.....	27
4.3 Avaliação do Relacionamento Bancário.....	28
4.3.1 Banco de Relacionamento Atual e Anterior.....	29
4.3.2 Fatores do início e término do relacionamento bancário.....	30

4.3.3 O que é importante, valorizado e a diferenciação entre Bancos	32
4.3.4 Flexibilização de Tarifas Bancárias.....	34
4.3.5 Fidelidade X Satisfação.....	34
4.3.6 Gerente	35
5Conclusões e Recomendações.....	37
Referências	40
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	42
Apêndice B – Questionário	44
Apêndice C – Carta de Apresentação	48

1 Introdução

O mercado financeiro vivenciou até o ano de 2009 uma corrida entre bancos públicos e privados visando o aumento da base de clientes por meio da aquisição de contratos de folhas de pagamentos, com empresas públicas e privadas, bem como a aquisição e incorporação de outros bancos. A partir de 2010, com a proximidade da vigência da Livre Opção Bancária, prevista para o inicio de 2012, para os funcionários de empresas do setor público e para os contratos do setor privado anteriores a 01/01/2008, o mercado de compra de folhas de pagamento e aquisições de bancos perdeu força.

Em virtude do cenário de incertezas gerado pela Livre Opção Bancária, os principais bancos brasileiros têm buscado a estratégia de trabalhar sua base de clientes buscando a rentabilização, fidelização e retenção de seus clientes. A retenção de clientes é um objetivo difícil de ser alcançado em qualquer segmento, principalmente mercado bancário onde os produtos e serviços oferecidos são iguais ou semelhantes aos produtos distribuídos pela concorrência. Para reter clientes é preciso conhecer o consumidor com um grau de profundidade que lhe permita planejar estratégias eficazes e eficientes.

Para atingir o objetivo proposto faz-se necessário conhecer os fatores que determinam a evasão de clientes nas instituições financeiras, identificando suas causas e consequências de forma a criar subsídios que permitam definir uma estratégia acertada de retenção de clientes.

1.1 Formulação do problema

O banco Itaú divulgou, em fevereiro de 2011, o maior lucro anual da história do setor bancário já alcançado por uma instituição financeira no Brasil: R\$ 13,3 bilhões. Na semana anterior o Banco do Brasil havia atingido a mesma marca histórica sendo posteriormente superado pelo Itaú. Esses valores foram puxados principalmente pelo segmento de Pessoa Física através da concessão de crédito e da expansão de sua base de clientes por meio da conquista de folhas de pagamentos, aquisições de bancos e atração de novos correntistas.

De acordo com dados divulgados pelo Banco do Brasil, entre dezembro 2008 e dezembro 2009, a base de clientes saltou de 48 milhões de clientes para cerca de 53 milhões. Trata-se de uma expansão significativa de sua base de clientes, cujo resultado líquido (cinco milhões de clientes) envolveu um esforço de crescimento muito superior. O esforço citado refere-se aos clientes que, no mesmo período, encerraram seu relacionamento com a instituição, ou seja, o crescimento de base observado foi suficiente para repor os clientes evadidos e adicionar cinco milhões de novos clientes.

Apesar do excelente resultado alcançado pelas instituições no ano de 2010, a aquisições de clientes no mercado financeiro tende a diminuir com a aproximação da vigência da livre opção bancária em 2012 e com a diminuição das opções de instituições bancárias menores para fusões. Nesse sentido, os bancos vêm pela frente um novo desafio: rentabilizar, fidelizar e reter sua base de clientes.

A retenção de clientes, bem como a rentabilização da base, foram as estratégias traçadas pelo Banco do Brasil, a partir do ano de 2010, buscando a manutenção dos excelentes resultados financeiros alcançados nos últimos anos.

Nesse sentido, esse trabalho, cujo tema trata da evasão de clientes, busca identificar as causas e soluções para o problema de pesquisa identificado: quais os fatores que determinam a evasão de clientes nas instituições financeiras?

1.2 Objetivo Geral

Identificar e analisar quais os fatores que determinam a evasão de clientes pessoa física nas instituições financeiras.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar os motivos que levam os clientes a encerrarem seu relacionamento;
- Identificar os fatores que geram insatisfação nos clientes;
- Analisar a isenção de tarifas como fator de retenção de clientes;
- Identificar os fatores que levam a fidelização dos clientes.

1.4 Justificativa

O trabalho de monografia proposto justifica-se pela importância que a retenção de clientes representa para as instituições financeiras. O estudo dos fatores que determinam a evasão de clientes servirá para identificar os motivos que levam os clientes bancários a encerrarem seu relacionamento com a instituição de forma que a empresa possa promover ações que busquem diminuir o risco de evasão de clientes.

Atualmente as instituições bancárias enfrentam um momento de forte concorrência onde a cada ano existe uma cobrança maior por parte dos acionistas para resultados cada vez maiores. Nesse sentido, o crescimento dessas instituições, que vinha ocorrendo por meio de aquisições de folhas de pagamento e por meio da fusão entre bancos, passa para uma nova fase, onde a rentabilização e a fidelização dos clientes já internalizados na empresa tornam-se o foco dessas instituições.

Dessa forma, o conhecimento e análise dos fatores que determinam a evasão de clientes contribuirá não somente para a redução nos índices de evasão de clientes, como também permitirá a melhoria do relacionamento entre empresa e cliente tendo como consequência a fidelização e incremento da rentabilidade.

Do ponto de vista da ciência da administração, verifica-se que existem várias pesquisas sobre o assunto sendo que o presente trabalho visa corroborar com essas pesquisas avaliando o aspecto da flexibilização de tarifas como fator de retenção de clientes, assunto este não encontrado nas pesquisas consultadas.

Para o pesquisador trata-se de uma oportunidade de aprofundar seu conhecimento em relação ao tema, de forma a aplicá-lo em suas atividades diárias, tendo em vista o pesquisador compor o quadro de funcionários do Banco do Brasil.

2 Referencial Teórico

Esse referencial teórico trata das principais estratégias utilizadas pelas instituições financeiras para a atração, rentabilização, fidelização e retenção de clientes Pessoa Física. Os tópicos desenvolvidos foram: Perfil da Base de Clientes, Segmentação de Clientes, Ferramentas, Propensão ao Consumo, Tarifas, Programas de Benefícios, Custo de Aquisição e Tipos de Retenção.

O primeiro tópico trata do conhecimento da base de clientes que possui papel fundamental para qualquer estratégia a ser traçada pelas instituições financeiras. É preciso saber quem são, quantos são, quanto consomem, quais suas expectativas e suas necessidades. A partir desse conhecimento a instituição é capaz de realizar a segmentação da sua base de clientes, abordada no segundo tópico, de forma a otimizar o atendimento ao cliente e maximizar o lucro.

Para que se possa conhecer e segmentar a base de clientes de uma instituição financeira, composta por milhões de clientes, é essencial a utilização de softwares de apoio à gestão, capazes que processar uma quantidade enorme de dados retornando informações que auxiliarão o administrador na gestão bancária. Um dos insumos gerados por esse softwares refere-se a ferramenta de propensão ao consumo, capaz de indicar ao administrador, através da observação do perfil de consumo dos clientes, a probabilidade de um cliente vir a aceitar uma oferta de produto ou serviço bancário. Essa ferramenta é apoiada pela estratégia de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente – CRM.

Como consequência do consumo de produtos e serviços bancários são cobradas tarifas dos clientes. Esse item possui significativa participação na receita total das instituições financeiras, além de ser bastante discutido na relação entre cliente e Banco. Assim, o quinto tópico trás informações sobre a opinião dos autores sobre o tema e como o cliente enxerga a cobrança da tarifa como legítima e adequada ao uso dos serviços bancários.

Como forma de premiar os clientes pelo retorno financeiro gerado pelo consumo de produtos e serviços, os bancos criaram os programas de benefícios que têm por objetivo conceder vantagens aos clientes, tais como isenções de tarifas, prêmios,

milhas aéreas, entre outros. Essas vantagens fazem parte das estratégias de atração, retenção e fidelização de clientes.

Por fim são abordados os tópicos - Custo de Aquisição e Tipos de Retenção - que buscam esclarecer os custos envolvidos nessas duas ações e definir as diferentes formas de se reter o cliente na instituição.

2.1 Perfil da Base de Clientes

O conhecimento da base de clientes é fundamental para qualquer empresa não importando o seu ramo de atuação. O domínio dessas informações e a análise correta dos dados produzidos são fundamentais para a definição das estratégias de atração, rentabilização, fidelização e retenção de clientes.

No Brasil temos diversas instituições financeiras que por definição estratégica direcionam sua atuação para determinadas classes sociais. Existem instituições que atuam fortemente com clientes pertencentes às classes A e B, outras direcionam esforços para atingir as classes C e D, há ainda aquelas que atuam em todas as classes sociais. O Banco do Brasil, devido a grande quantidade de agências e terminais de auto-atendimento distribuídos por todas as regiões do país, bem como a solidez da marca e a identificação por ser brasileiro, concentra quantidade significativa de clientes pertencentes às classes C e D, classes essas que representam mais da metade da população brasileira.

Para definir suas estratégias de atuação as instituições financeiras devem avaliar a composição da sua base de clientes de forma a buscar um melhor direcionamento para atuação junto ao seu público potencial.

Alguns bancos podem ter números equilibrados de clientes com perfis de investidores, tomadores de recursos e usuários de serviços. Essa situação requer cautela na decisão de um posicionamento específico ou abrangente. Ao manter uma hegemonia o banco fica sem identidade definida para o mercado. Se decidir por um claro posicionamento, os gestores devem estudar o mercado, pois ele sinaliza qual o melhor posicionamento a médio e longo prazo. (COELHO, 2005, p. 29)

Ainda de acordo com Coelho (2005) o reposicionamento de um banco de varejo deve ser feito de forma periódica e suave, considerando as mudanças sociais, culturais e de mercado. Deve-se observar inovações lançadas pela concorrência e a oferta de produtos substitutos por empresas não bancárias.

2.2 Segmentação de Clientes

A partir do conhecimento da base de clientes as instituições financeiras tornam-se capazes de segmentá-la, permitindo, desta forma, oferecer produtos, serviços e atendimento adequado e diferenciado para cada segmento de cliente identificado, reduzindo os custos e potencializando o retorno financeiro esperado de cada cliente.

Dependendo do segmento que o cliente for classificado é designado um gerente de relacionamento para assessorá-lo em seu relacionamento bancário. Clientes pertencentes aos segmentos mais modestos são direcionados para um atendimento massificado por meio da oferta de uso de canais de auto-atendimento tais como terminais, Internet, centrais de atendimento e *Mobile Banking*.

“A segmentação significa a identificação de grupos de clientes que respondem diferentemente de outros grupos às ofertas competitivas.” (AAKER, 2007, p. 56).

No mercado bancário brasileiro, os maiores bancos de varejo do Brasil segmentam seus clientes entre quatro e cinco segmentos utilizando para tanto variáveis de renda e investimento. Coelho (2005, p. 142) critica a segmentação de clientes utilizando apenas essas variáveis, pois para ele a classificação do cliente pela renda “cria empecilhos para a entrada de novos bons correntistas que não podem comprovar sua renda ou não a podem comprovar em valor necessário para a abertura da conta”.

2.3 Ferramentas

Administrar bases de dados contendo informações de milhares de clientes é uma tarefa que seria impossível sem o auxílio de softwares que permitam identificar

de forma correta e eficaz as características, ações, movimentações e todos os dados alimentados nos sistemas das empresas. Nesse sentido, visando potencializar o relacionamento com os clientes e elevar a rentabilidade da empresa, surgem a cada dia novas ferramentas e estratégias.

Entre as estratégias utilizadas pelas empresas que atuam com foco no cliente destaca-se o CRM – Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente. Trata-se não apenas de um software para o gerenciamento de informações armazenadas em bancos de dados, mas, principalmente, de uma nova filosofia a ser implantada nas empresas, onde a visão cliente passa a se sobressair em relação à visão produto. A empresa deixa de procurar o cliente certo para seu produto e passa a buscar o produto certo para seu cliente. Dessa forma, a gestão do relacionamento com o cliente possibilita uma visão integral do mesmo tendo como consequência a geração de oportunidades de negócios.

Brown (2001) define o CRM como uma ferramenta de marketing que envolve uma integração entre os pontos de contato do cliente (*front office*) e as operações de retaguarda (*back office*), onde há uma total atenção voltada ao cliente permitindo aprender com cada interação ocorrida entre cliente e empresa.

A eficácia desse tipo de ferramenta depende de já existir uma cultura verdadeira de relacionamento com os clientes e se isto for um diferencial competitivo da instituição. As equipes das agências precisam perceber que essa ferramenta agregará valor à gestão das carteiras. Do contrário, será apenas mais um suporte para vendas, sem servir ao incremento do relacionamento com os clientes. (COELHO, 2005, p.125)

O objetivo final de um modelo de negócios baseado em CRM é o aumento da lucratividade da empresa através da retenção de seus melhores clientes. Essa retenção ou fidelidade é conseguida pela utilização do conhecimento individual, de cada cliente, na personalização de aspectos da relação com aquele cliente. (TRONCHIN, 2002, p.1).

2.4 Propensão ao Consumo

Os clientes bancários são universitários, aposentados, trabalhadores da iniciativa privada, funcionários públicos, autônomos, poupadore, entre outros. Para

esses clientes há uma enorme demanda por produtos e serviços bancários tais como empréstimos, investimentos, seguros, previdência, capitalização, financiamentos, etc. Cada cliente possui uma necessidade específica de consumo de produtos e serviços bancários, dessa forma, o maior desafio das instituições financeiras é oferecer o produto certo às necessidades dos clientes. Nesse sentido, o conhecimento da base de clientes, a estratégia de segmentação e o uso de ferramentas de apoio aos negócios são fundamentais para o sucesso na comercialização de produtos e serviços bancários.

Entre as estratégias de comercialização de produtos e serviços bancários destaca-se a utilização de ferramentas que a partir da observação com comportamento do cliente, bem como a utilização de dados cadastrais, definem a propensão de cada cliente ao consumo de produtos e serviços bancários. Essa ferramenta possibilita maior assertividade na oferta de produtos e serviços bancários, tendo como consequência o aumento nas vendas e a satisfação do cliente.

Coelho (2005, p. 141-142) apresenta o que chama de QPC – Quadrilátero de Propensão ao Consumo – que analisa a interdependência das principais variáveis sociais para o cidadão “bancarizável” brasileiro: renda, escolaridade, idade e estado civil. O autor afirma que historicamente cliente entre 35 e 50 anos, casados e com filho menores de 21 anos são os clientes bancários que proporcionam maior rentabilidade e aderências aos bancos de varejo.

2.5 Tarifas

Na época da inflação desenfreada os bancos concentravam boa parte de seus lucros realizando operações financeiras que lhes rendiam ganhos fáceis. A cobrança pelos serviços bancários praticamente não existia, apenas o fato do cliente manter o dinheiro em aplicações ou na conta corrente já era algo suficiente aos bancos. Com a inflação sob controle os bancos tiveram que se reestruturar e perceberam que os serviços prestados aos clientes tinham um elevado custo para a instituição. A partir desse momento os clientes bancários, que até então não estavam acostumados a pagar pelos serviços bancários, foram surpreendidos pela cobrança de tarifas.

Nenhum banco de varejo massificado perderá ou deixará de conquistar clientes PF (pessoa física) ou pequenas empresas apenas por praticar taxas e tarifas na média do mercado ou até mesmo um pouco acima dessa média [...] deve-se relevar dados de pesquisas que apontam os altos valores das tarifas e taxas como um dos principais motivos para os clientes encerrarem suas contas (COELHO, 2005, p. 193).

Já Granemann, Tosta e Rocha (2008) conclui em sua pesquisa que os clientes bancários são mais sensíveis as variações nos preços das tarifas de serviços, e à acessibilidade da agência bancária seguido pela confiabilidade da instituição financeira e o atendimento.

Tendo em vista as diversas nomenclaturas de tarifas existentes nos bancos para um mesmo tipo de serviço, bem como abrangências distintas para uma mesma tarifa, desmembramentos e aglutinações de tarifas, torna-se praticamente impossível para um cliente comum comparar preços de tarifas entre bancos.

Para COELHO (2005) há diferenciação na percepção sobre tarifas bancárias entre clientes com perfil investidor e tomador. Enquanto os tomadores julgam as tarifas como algo que não sofre alterações substanciais entre bancos, os clientes investidores sempre consideram as tarifas como abusivas independentemente do valor cobrado e da frequência da cobrança.

Visando minimizar o desconforto causado aos clientes devido a cobrança individualiza de tarifas de baixo valor lançadas em seus extratos, os banco criaram os pacotes de serviços que por um único preço oferecem uma variedade de serviços que atendem as necessidades da maioria dos correntistas.

Atualmente o pacote de serviços é um serviço contratado para a maior parte dos correntistas de instituições financeiras. Sua vantagem em relação às tarifas cobradas individualmente está no menor preço cobrado em relação a soma das tarifas individuais de cada serviço contemplado no pacote.

O pacote de serviço deve ser percebido como uma compra pensada, tal qual sua decisão diante uma operação de crédito ou aplicação financeira. Isto permitirá que os clientes percebam que o preço final a pagar pelo ‘uso dos serviços básicos do seu banco’ é o mais próximo do que considera justo a seu perfil de uso de serviços de um banco (COELHO, 2005, p. 240).

2.6 Programas de benefícios

Os programas de benefícios estão sendo incorporados às estratégias das grandes, médias e pequenas empresas com o objetivo de conquistar a fidelização dos clientes. Vemos programas que concedem pontos que podem ser trocados por passagens aéreas, programas do tipo Amigo para Amigo onde a indicação de um novo cliente leva ao ganho de brindes aos clientes indicadores e indicados, programas de fidelidade onde a cada dez refeições consumidas pelo cliente a décima primeira é gratuita, em outros.

O sucesso de um programa de benefícios está em respeitar o relacionamento global do cliente com o banco, deixando transparecer de forma suave que os benefícios concedidos são uma moeda de troca. Contudo, essa troca precisa ser factível (COELHO, 2005, p. 37).

Atualmente a maioria das instituições financeiras possuem programas de benefícios que permitem a acumulação de pontos que podem ser trocados por milhas aéreas, produtos de consumo, descontos em tarifas, recarga de celulares do tipo pré-pago, entre outros. Para Coelho (2005, p. 37) os programas de benefícios “visam basicamente ‘devolver’ parte da rentabilidade ao cliente, a fim de que perceba nesta ação um reconhecimento pelo volume de negócios realizados”.

“O processo de fidelização não é obra do acaso. Para que uma empresa ou pessoa encante você, é preciso que ela tenha esse propósito. A organização, ou o indivíduo teve o objetivo de se destacar em sua área de atuação” (SOUKI, 2006, p. 12). Nesse sentido, não basta apenas um programa de fidelização é preciso envolvimento de todo o corpo funcional da empresa através de mudança de atitude onde a visão cliente para a se sobressair em relação a visão produto.

É inadmissível manter os mesmos padrões de atendimento que davam certo no passado. Nesse ambiente hipercompetitivo, é essencial que as empresas saibam filtrar e processar dados sobre o seu negócio para gerar conhecimento e, consequentemente, melhorar constantemente o atendimento ao cliente (SOUKI, 2006, p. 21).

2.7 Custo de Aquisição

Hoffman e Bateson (2003, p. 428 e p. 429) afirmam que pesquisas indicaram que conservar um cliente é de três a cinco vezes mais barato do que obter um cliente novo. Essa visão vai ao encontro de Las Casas (2006, p.29) que relata a existência de estudos que revelam que se uma empresa retém a evasão de um cliente de 5%, ela terá um aumento nos lucros entre 25% a 85%. Para ele, o esforço de manter um cliente sempre resulta em aumento de lucros, variando conforme o setor de atuação. Para Kotler (1999) o objetivo principal deve ser manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente, pois um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre.

O custo para atendimento ao cliente está relacionado ao canal que esse cliente irá utilizar para se relacionar com a instituição. Canais automatizados como TAA, Internet, CABB e *Mobile Making* são canais de baixo custo, já o atendimento presencial nas agências possui custo bem mais elevado.

Além da definição do melhor canal para a abordagem de cada grupo específico de clientes, é preciso conhecer o custo médio de cada um desses canais e sua efetividade. Seja qual for o canal para prospecção de novos correntistas, devesse computar todas as despesas envolvidas na ação, como funcionários próprios e de empresas contratadas, instalações, bônus e todas as demais concessões que forem feitas para atrair o cliente (COELHO, 2005, p. 168).

O cliente fiel é mais lucrativo para a empresa do que os clientes novos sob vários aspectos:

- O cliente fiel está disposto a pagar mais pelos produtos e serviços de uma empresa que ele conhece e confia.
- Ele fala bem da empresa para os conhecidos, o que contribui para a atração de clientes novos (ampliação da base) e melhora a imagem da empresa no mercado.

- O cliente fiel tende a comprar em maior quantidade e também a consumir produtos correlatos, o que aumenta a participação da empresa no seu gasto médio.

VAVRA (1993, pág. 17) coloca que “a busca por novos clientes envia profissionais de marketing para missões quixotescas, enquanto as empresas mantêm garantida sua base atual de clientes”. Para o autor empresas focadas apenas em conquistar novas clientes acabam concentrando seus esforços e capital nesses prováveis clientes potenciais, mas frequentemente negligenciam os atuais, causando insatisfação. Para o autor a retenção de clientes é mais importante que a atração.

“Satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado” (KOTLER, 2000, p. 58).

A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista em longo prazo.

Não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes – ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes. (KOTLER, 2000, p.69)

2.8 Tipos de Retenção

Há dois tipos de ações para a retenção de clientes: As ações orientadas para evitar que os clientes deixem a empresa e as ações orientadas para conseguir que os clientes desejem ficar.

O primeiro item trata da fidelização do cliente através de venda de produtos fidelizadores, tais como: seguro de automóvel, vida ou patrimônio, consórcios, empréstimos, débitos automáticos, títulos de capitalização, entre outros. É uma

forma eficaz de retenção de clientes, porém, os clientes de menor renda, que não possuem condições de adquirirem tais produtos, não são atingidos por essas ações. Para esses clientes devem ser direcionadas ações que visem despertar no cliente o desejo de permanecer na empresa, seja por motivo emocional, seja por incentivo financeiro.

Hauser, Simester e Wernerfelt (1994) relatam que a satisfação perde importância a medida que os custos de troca aumentam. Para Jones e Sasser Jr. (1995), os custos de troca ganham importância a partir do momento em que existem, ao menos, alguns fornecedores alternativos aceitáveis no mercado. Os mesmos autores ressaltam que um cliente insatisfeito, ao se deparar com elevados custos de troca, tende a não trocar de fornecedor, o que não vem a ocorrer com clientes satisfeitos.

Entre as ações orientadas a fazer com que o cliente deseje ficar na empresa, podemos citar as comunicações periódicas. Estas podem ser pessoais, telefônicas, eletrônicas ou postais. Quanto mais frequentes forem os contatos entre empresa e cliente, menor será a probabilidade de que o abandone. É preciso, contudo, que os contatos tenham por objetivo atender às necessidades dos clientes, caso contrário poderá ser motivo de rejeição. Deve-se, também, aproveitar o contato iniciado pelo cliente, respondendo com pontualidade seu contato e utilizar pesquisas de mercado como forma de identificar seus anseios.

O relacionamento familiar é uma importante estratégia para a atração e rentabilização de clientes tendo em vista a confiança dos familiares entre si e longevidade desses relacionamentos. A experiência vivida com uma instituição financeira faz com o cliente indique para o seu familiar tanto os contatos positivos quanto negativos percebidos em seu relacionamento com o banco. Além disso, a facilidade para transferências financeiras e a resolução de problemas relacionados à conta corrente em uma mesma instituição financeira faz com que seja mais cômodo para os familiares a manutenção das contas correntes em um único banco.

Em busca desse nicho de mercado as instituições financeiras criaram produtos específicos para os filhos dos correntistas, tratam-se das contas jovens e universitárias. Essas contas, em sua maioria, possuem isenção de cobrança de tarifa e possuem como mote a iniciação do jovem ao mercado bancário.

Por estarem social e culturalmente em formação, os jovens, em especial universitários, compõem na sociedade um dos grupos mais inconstantes e dispostos a variadas e arriscadas experiências. Em suas vidas particulares ainda não há forte percepção da necessidade de serem fiéis em seus relacionamentos, inclusive os comerciais, por não terem ainda formados valores comparativos para reflexão (COELHO, 2005, p. 77).

Além das contas Jovem e Universitária, existe no mercado bancário a possibilidade de movimentação de uma mesma conta corrente por mais de um titular, trata-se das contas conjuntas. Para Coelho (2005, Pág.228) “contas conjuntas necessitam ser minuciosamente estudadas pelos bancos de varejo massificado para que possam entender e propor formas de potencializar ainda a aderência dos rentáveis titulares das contas e de seus dependentes”.

3 Métodos e Técnicas de Pesquisa

A metodologia de pesquisa científica é um elemento necessário para que se possa atingir os objetivos delineados de qualquer trabalho científico, tendo como sustentação o referencial teórico e como pré-requisito, a identificação objetiva do problema de pesquisa proposto.

O método é o conjunto das atividades sistêmicas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, trançando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS, 1991)

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A partir da identificação do problema de pesquisa: “Quais os fatores que determinam a evasão de clientes nas instituições financeiras?” identificaram-se como variáveis a serem pesquisadas “fatores causadores da evasão de clientes” as quais se procurou conhecer e entender através da visão dos participantes do estudo em uma pesquisa quantitativa.

A pesquisa foi composta por duas etapas: para a definição dos tópicos a serem abordados no formulário para entrevista como os clientes selecionados, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa. Após, definidos os tópicos a serem abordados, foi aplicada uma pesquisa descritiva quantitativa.

A pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relação entre as variáveis. (MATTAR, 1994, p. 162).

Na pesquisa descritiva o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la, ou seja, não há influência do pesquisador no objeto de estudo. As características do objeto de análise são identificadas e as relações entre as mesmas são observadas, mas não há qualquer tentativa de mudança.

A pesquisa quantitativa busca quantificar os dados obtidos e generalizar os resultados. Segundo Malhotra (2005) ela é baseada em grandes e representativas amostras, emprega análise estatística e é altamente estruturada.

Segundo Oliveira (1997) uma pesquisa descritiva quantitativa tem como objetivo quantificar opiniões, dados (nas formas de coleta de informações), emprega recursos e técnicas estatísticas.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A monografia tem como objetivo geral “Identificar e analisar quais os fatores que determinam a evasão de clientes pessoa física nas instituições financeiras”. Foram avaliados os clientes Pessoa Física de instituições financeiras dando-se destaque aos clientes que já se relacionaram outra instituição financeira diferente da atual.

Segundo dados da pesquisa Setor Bancário em Números (2010), realizada pela FEBRABAN, o setor bancário brasileiro possui 32 mil agências e postos de atendimento tradicionais, 134 milhões de correntistas, 91 milhões de poupadore, 35 milhões de usuários de Internet banking, 136 milhões de usuários de cartões de crédito e 173 milhões de terminais de auto-atendimento. A pesquisa mostra que nos últimos nove anos houve um crescimento de 109% na quantidade de correntistas no Brasil.

Os maiores bancos brasileiros, em junho 2010, são respectivamente: Banco do Brasil, Itaú, Bradesco, Santander, CEF e HSBC. Em 2008, apesar da crise financeira global que atingiu diversos segmentados da economia mundial, os Bancos atuantes no Brasil mantiveram seus lucros crescentes.

3.3 População e amostra

Para GIL (1991) a população é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo e amostra é a parte da população, selecionada de acordo com um critério técnico.

Para a definição dos tópicos a serem abordados no formulário para entrevista como os clientes selecionados, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa. Para tanto foram entrevistados três funcionários do Banco do Brasil alocados em agência no atendimento a clientes Pessoa Física, bem como três funcionários da Direção Geral da instituição. A escolha desses funcionários foi realizada por meio de amostragem por julgamento, que segundo MALHOTRA (2005) é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Este, exercendo seu julgamento ou aplicando sua experiência, escolhe os elementos a serem incluídos na amostra, pois o consideram representativos da população de interesse, ou apropriados por algum motivo.

Após a definição dos itens constantes no formulário de entrevista foi realizada pesquisa descritiva quantitativa cujos dados foram coletados por meio de questionários autopreenchidos. A aplicação do formulário se deu por meio de envio direto para preenchimento pessoal e individual pelos respondentes, por meio eletrônico. O público para envio do questionário foi selecionado pela acessibilidade resultando em um montante de 176 respondentes. Foi utilizada uma amostra não-probabilística por julgamento em razão da incerteza do número de formulários que seriam respondidos corretamente, tendo em vista que o mesmo foi enviado e recebido por meio eletrônico.

A suposição básica da amostra intencional é de que com bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. (MATTAR, 1994)

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 1991).

A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo o instrumento da primeira etapa a entrevista individual composta por dez perguntas puderam ser desdobradas de acordo com o nível de resposta oferecido por cada participante. As perguntas foram definidas com base nos objetivos específicos, nas questões norteadoras levantadas e na fundamentação teórica estudada.

Posteriormente, foi aplicado questionário contendo 21 questões estruturadas, de múltipla escolha, sendo as questões divididas em dois grandes grupos: perfil cadastral e relacionamento bancário. As questões foram elaboradas a partir da análise dos dados coletados nas entrevistas individuais. Segundo KOTLER (2000), o questionário é formado por um conjunto de questões para serem respondidas por entrevistados. Precisa ser desenvolvido cuidadosamente, testado e corrigido antes de ser administrado em larga escala.

Foi realizado pré-teste do questionário com 05 clientes bancários para verificar se o instrumento é comprehensível, completo e atende aos objetivos específicos propostos. Para GIL (1996), o instrumento de coleta de dados adotado, tão logo seja redigido, precisa ser validado pelo pré-teste, para avaliar os instrumentos objetivando garantir que mensurem exatamente aquilo que se pretende medir.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados iniciou com a exposição aos participantes escolhidos para a entrevista dos motivos do estudo, sua finalidade, a necessidade de realização de gravação da entrevista e a entrega da carta de apresentação de forma a assegurar ao participante da pesquisa o sigilo das informações colhidas, bem como sua anuência.

As entrevistas foram realizadas observando o cronograma definido, no próprio local de trabalho, de forma presencial e telefônica. O horário foi estabelecido conforme disponibilidade de cada participante.

Os dados colhidos nas entrevistas foram analisados pela técnica de análise de conteúdo, em consonância com os objetivos específicos propostos de forma a possibilitar a definição dos itens do questionário a ser proposto que venham de encontro a responder a pergunta de pesquisa proposta: Quais os fatores que determinam a evasão de clientes nas instituições financeiras?

Os dados colhidos por meio do questionário proposto foram analisados pela técnica de análise estatística univariada e bivariada.

4 Resultados e Discussão

Serão apresentados a seguir os resultados da pesquisa realizada com o objetivo de identificar e analisar os fatores que determinam a evasão de clientes pessoa física nas instituições financeiras. Essa pesquisa teve como objetivos específicos:

- Identificar os motivos que levam os clientes a encerrarem seu relacionamento;
- Identificar os fatores que geram insatisfação nos clientes;
- Analisar a isenção de tarifas como fator de retenção de clientes;
- Identificar os fatores que levam a fidelização dos clientes.

4.1 Apresentação dos dados avaliados

O universo de clientes pesquisados contou com a participação de 176 clientes bancários que responderam a pesquisa por meio de link enviado pela Internet. O questionário foi aplicado com auxílio da empresa Survey Monkey (www.surveymonkey.com) especializada no desenvolvimento, aplicação e acompanhamento de pesquisas. As perguntas escolhidas foram cadastradas no sistema da empresa que providenciou a criação de um *link* específico que, quando acessado, direciona o usuário para responder os itens da pesquisa. O sistema permite apenas uma resposta por computador, garantindo que todas as respostas sejam de pessoas distintas. O *link* para acesso aos questionários foi enviado para diversos grupos de respondentes: alunos da Universidade de Brasília, Funcionários de empresas públicas e privadas, usuários de redes sociais (*Facebook*), entre outros.

A apresentação dos dados avaliados se dará em dois blocos, quais sejam: perfil dos respondentes e avaliação do relacionamento bancário.

4.2 Perfil dos respondentes

A pesquisa teve 176 respondentes dos quais 61% (108) são do sexo masculino e 39% (68) do sexo feminino. 25% (44) dos respondentes se declararam solteiros, 63% (111) casados ou em regime de união estável, 10% (18) são divorciados e apenas 1% (2) viúvos. A faixa etária abrangeu pessoas de todas as faixas definidas, sendo 1% (1) com idade de até 18 anos, 3% (6) entre 18 e 24 anos, 22% (39) entre 25 e 30 anos, 22% (39) entre 30 e 35 anos, 20% (35) entre 35 e 45 anos, 27% (47) entre 45 e 60 anos e 5% (8) com mais de 60 anos.

Em relação ao grau de instrução, 2% (4) dos respondentes possuem o ensino médio completo, 31% (54) ensino superior completo, 15% (26) estão com o ensino superior em andamento ou incompleto e 52% declararam possuir pós-graduação, mestrado ou doutorado. Empregados do setor privado somam 16% (27) do público, empregados do setor público e de empresas de economia mista representam 67% (116), aposentados ou pensionistas somam 6% (10), autônomos 3% (5), donos de empresas ou empregadores 3% (5), 5% (8) não trabalham e 1% (2) possuem outras ocupações não relacionadas.

Por fim 89% (155) dos respondentes declararam receber salário diretamente na conta corrente de seu banco de relacionamento, enquanto que 10% (18) recebem por outros meios de pagamento. 7% (12) dessas pessoas possuem renda de até R\$ 999, 23% (29) entre R\$ 1.000 e R\$ 3.999, 10% (18) entre R\$ 4.000 e R\$ 5.999, 13% (23) entre R\$ 6.000 e R\$ 9.999 e 46% (80) declararam possuir rendimentos mensais iguais ou maiores a R\$ 10.000.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes

SEXO		RECEBE SALÁRIO EM C/C	
masculino	61,4%	Sim	89,6%
feminino	38,6%	Não	10,4%
ESTADO CIVIL		RENDAS	
Solteiro	25,1%	De R\$ 0 a R\$ 999,99	7,0%
Casado / união estável	63,4%	De R\$ 1.000 a R\$ 3.999	22,7%
Divorciado / Desquitado	10,3%	De R\$ 4.000 a R\$ 5.999	10,5%
Viúvo	1,1%	De R\$ 6.000 a R\$ 9.999	13,4%
Outros	0,0%	Maior ou igual a R\$ 10.000	46,5%

FAIXA ETÁRIA		NATUREZA DA OCUPAÇÃO	
Até 18 anos	0,6%	Empregado setor privado	15,6%
18 a 24 anos	3,4%	Empregado setor público / economia mista	67,1%
25 a 30 anos	22,3%	Aposentado / Pensionista	5,8%
30 a 35 anos	22,3%	Autônomo	2,9%
35 a 45 anos	20,0%	Dono de empresa / empregador	2,9%
45 a 60 anos	26,9%	Não trabalha	4,6%
acima 60 anos	4,6%	Outros	1,2%

GRAU DE INSTRUÇÃO	
Ensino fundamental	0,0%
Ensino Médio	2,3%
Superior Completo	30,7%
Superior Incompleto / em andamento	14,8%
Pós Graduado / Mestrado / Doutorado	52,3%
Outros	0,0%

Ao buscarmos na base de entrevistados o perfil dos clientes que se enquadram no que Coelho (2005, p. 141-142) chama de QPC – Quadrilátero de Propensão ao Consumo – que analisa a interdependência das principais variáveis sociais para o cidadão “bancarizável” brasileiro: renda, escolaridade, idade e estado civil, verificamos que esses clientes, consideramos como os mais rentáveis para as instituições financeiras, comparados aos demais, escolheram seu atual banco de relacionamento em razão, principalmente, da acessibilidade (29% contra 32%), folha de pagamento (36% contra 40%) e produto oferecidos (18% contra 4,5%). Esses dados confirmam o que afirmou Coelho (2005) tendo em vista a maior importância dada aos produtos ofertados pelos bancos, cujo consumo gera maior receita às instituições financeiras.

4.3 Avaliação do Relacionamento Bancário

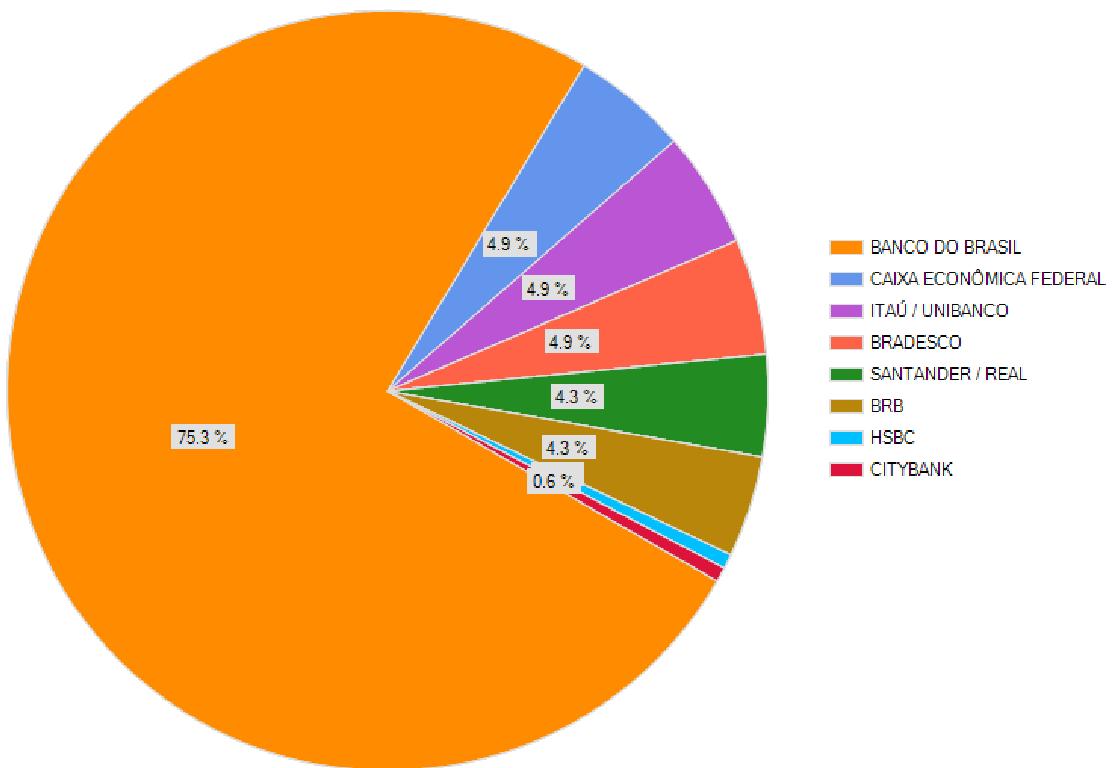
Esta parte da pesquisa foi composta por 14 perguntas relacionadas à experiência, atual a anterior, dos respondentes em seus relacionamentos bancários. Foram avaliados os bancos com os quais se relacionam ou já se relacionaram; a percepção com relação à flexibilização de tarifas bancárias; os motivos do início e término do relacionamento bancário; a percepção sobre o que é importante,

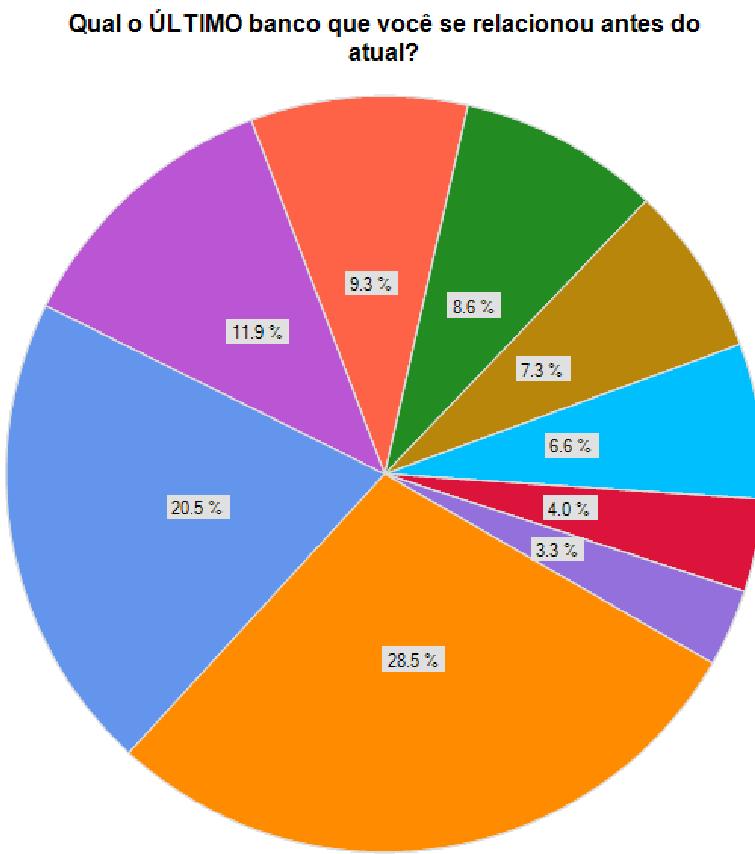
valorizado e o que diferencia um banco de outro; satisfação X fidelidade e por fim o papel do gerente de contas.

4.3.1 Banco de Relacionamento Atual e Anterior

Os respondentes foram questionados em qual banco eles se relacionam atualmente e qual o último banco com que se relacionaram. A maior parte (75%) se relaciona atualmente com o Banco do Brasil. Este banco também foi o mais representativo (20,5%), porém com menor distância dos demais, quando questionados sobre o último banco com que se relacionaram antes do atual.

Qual o seu ATUAL banco de relacionamento?





4.3.2 Fatores do início e término do relacionamento bancário

Quando questionados sobre o que levou a escolher o atual banco de relacionamento, 40% dos respondentes indicaram que a escolha se deu em razão da imposição por parte do empregador que direcionou o pagamento dos salários em determinado banco. Para os demais entrevistados, que escolheram o banco de relacionamento em razão de suas preferências, a acessibilidade – 31% - (proximidade / número de agências) foi o principal item apontado. Outros fatores como produtos, confiança na marca, atendimento e preço de tarifas representaram 28,6% das respostas.

Se por um lado existe um esforço por parte das instituições bancárias em estarem presentes próximos aos grandes centros urbanos, shoppings, supermercados e locais de trabalho, por outro existe o poder de decisão do empregador sobre qual banco irá efetuar o processamento de sua folha de pagamento. Esses dois fatores representam, juntos, 71% dos motivos que levaram

os clientes a se relacionarem com uma instituição bancária. Com a proximidade da vigência da Livre Opção Bancária, onde o cliente poderá decidir em qual instituição financeira deseja receber seus proventos, uma quantidade enorme de clientes que optaram por se relacionar um determinado banco em razão da imposição do empregador, terão a oportunidade de decidir com qual banco irão de relacionar. Neste novo cenário, o fator acessibilidade (31%), bem como a confiança na marca (14,6%), produtos oferecidos (7%), atendimento prestado pelos funcionários (2,5%) e o preço das tarifas (4,5%) ganham importância.

Dentre os fatores que levaram os clientes a abandonarem o banco anterior, destaca-se a mudança na folha de pagamento (43%) e a insatisfação com o atendimento (27%). O preço das tarifas (13%), a falta de flexibilidade (10%) e a falta de transparência (6%) possuem menor representatividade em relação aos outros itens citados.

Ao compararmos os clientes que vieram ou deixaram seus bancos em razão da folha de pagamento com os clientes que vieram por conta própria, verificamos que o primeiro grupo teve maior percentual de clientes que já tiverem flexibilização de tarifas: 76% contra 62%, o que indica uma preocupação dos bancos em evitar uma rejeição inicial do cliente. O primeiro grupo é mais propenso a retornar ao banco anterior caso haja uma proposta de flexibilização total de tarifas: 35% contra 21%. Os clientes do primeiro grupo demonstraram ser menos fieis ao seu banco em relação ao segundo grupo: 59% contra 74%. O nível de satisfação de ambos ficou próximo a 80%. O contato com o gerente não apresentou variação significativa entre os dois grupos (56% em média) o que pode indicar uma falha processual dos bancos que deveriam dar maior atenção aos clientes que vieram em razão da imposição do empregador.

Quadro 2 – comparativo razões para vinda ou abondo do Banco

	VIERAM OU DEIXARAM SEUS BANCOS EM RAZÃO DA FOPAG	VIERAM OU DEIXARAM SEUS BANCOS POR CONTA PRÓPRIA
Já tiveram flexibilização de tarifas	76%	62%
Voltariam a ser clientes do banco em troca de flexibilização total de tarifas	35%	21%
São fieis ao seu banco	59%	74%

Estão satisfeitos com seu banco	79%	80%
Já receberam ligação do gerente	55%	57%

4.3.3 O que é importante, valorizado e a diferenciação entre Bancos

Quando questionados sobre o que consideram mais importante em uma prestação de serviço bancário, 80% apontaram a agilidade e rapidez na resolução de problemas como fator principal. Outros 17% indicaram a flexibilidade da instituição em atender a demandas específicas, que fogem aos padrões da instituição. Apenas 2,5% consideram o atendimento acolhedor e cortês como fator mais importante.

Os clientes têm pressa, e passar muito tempo nas agências, em filas de caixas, na esperar para falar com o gerente ou algum outro funcionário, significa perda de tempo. Nesse sentido, para conseguir a tão almejada “agilidade e rapidez na resolução dos problemas” é preciso que o prestador de serviço tenha amplo conhecimento sobre o seu negócio, a capacidade de indicar novas soluções e que isso seja feito de forma rápida e eficiente.

Diferentemente de alguns anos atrás, onde a ida a uma agência bancária era necessária a todo o momento, pois os serviços prestados pelas instituições limitavam-se à aquele local físico, hoje o cliente bancário dificilmente necessita ir a uma agência bancária. Os diversos canais de relacionamento bancário, tais como: terminais de auto atendimento, internet, centrais telefônicas, *mobile banking*, entre outros, são capazes de suprir grande parte da demanda do consumidor bancário.

Nesse sentido, os respondentes quando indagados sobre o que mais valorizam em seu banco de relacionamento, deram menor importância a fatores como atendimento (13%) e flexibilidade no atendimento a demandas específicas (7%). Já a acessibilidade (56%) figurou como principal fator valorizado. Esses dados vão ao encontro da pesquisa realizada por Granemann, Tosta e Rocha (2008) que conclui que os clientes bancários são mais sensíveis as variações nos preços das tarifas de serviços, e à acessibilidade da agência bancária seguido pela confiabilidade da instituição financeira e o atendimento. A sensibilidade a variação no preço das tarifas

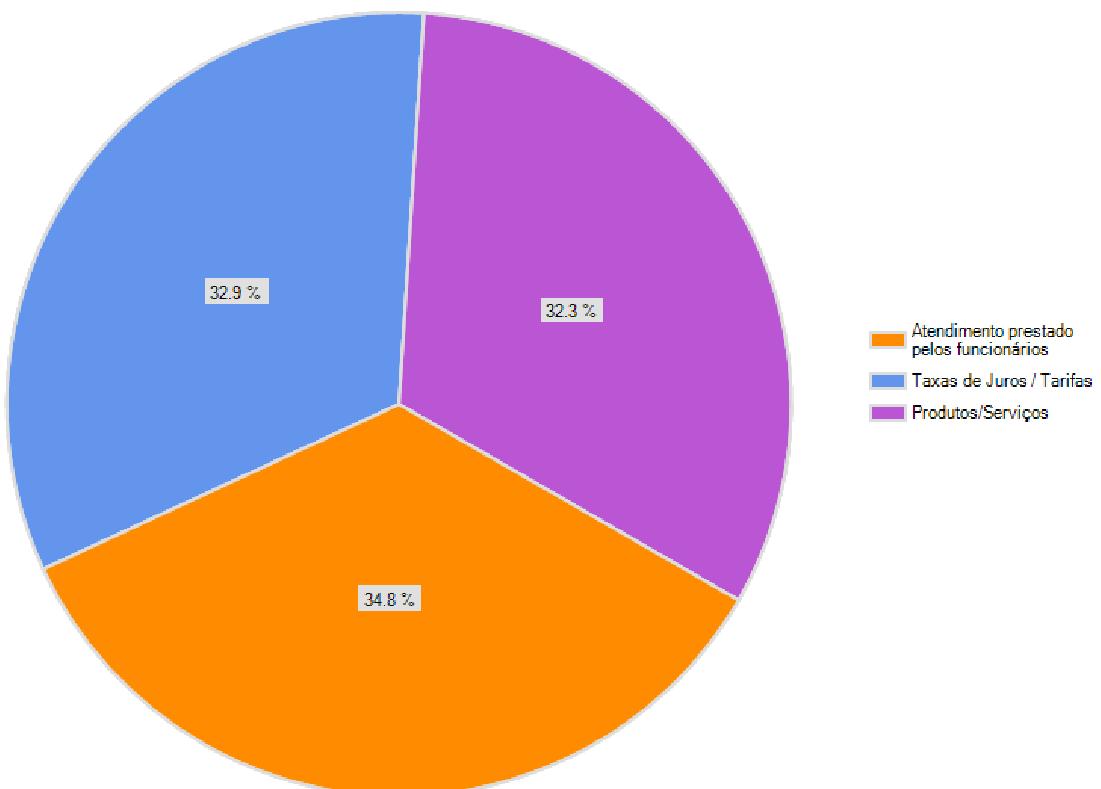
é confirmado por 86% dos entrevistados que consideram o elevado preço das tarifas fator relevante para o encerramento do relacionamento bancário.

Quadro 3 – O que é valorizado em seu banco

O que você mais valoriza em seu banco?	
Acessibilidade	56,3%
Atendimento prestado pelos funcionários	13,1%
Produtos/Serviços	11,9%
Taxas de Juros / Tarifas	10,6%
Flexibilidade no atendimento a demandas específicas	6,9%
Transparência	1,3%

Na visão dos entrevistados ocorre uma distribuição praticamente uniforme na percepção do que diferencia um banco de outro. Para 35% deles é o atendimento prestado pelos funcionários, para 33% são as taxas de juros e tarifas, já para 32% são os produtos e serviços prestados.

O que diferencia um banco de outro?



4.3.4 Flexibilização de Tarifas Bancárias

86% dos entrevistaram informaram que o elevado custo das tarifas bancárias é fator relevante para o encerramento do relacionamento bancário, contudo, somente 40% dos clientes já tiveram experiências com outros bancos voltariam a ser seus clientes em troca da isenção total de tarifas.

Esses números demonstram que custo elevado da tarifa pode levar o cliente a abandonar o relacionamento com uma instituição financeira, contrariando, em parte, o que afirma COELHO:

Nenhum banco de varejo massificado perderá ou deixará de conquistar clientes PF (pessoa física) ou pequenas empresas apenas por praticar taxas e tarifas na média do mercado ou até mesmo um pouco acima dessa média [...] deve-se relevar dados de pesquisas que apontam os altos valores das tarifas e taxas como um dos principais motivos para os clientes encerrarem suas contas (COELHO, 2005, p. 193).

Para os bancos reconquistarem os clientes perdidos, é preciso ir além da isenção da tarifa. Os clientes que não retornariam apenas em função da isenção de tarifas valorizam a agilidade e rapidez na resolução dos problemas (82%) e a acessibilidade (55%). 36% deles encerraram o relacionamento com o banco anterior em razão da insatisfação com o atendimento e 39% por mudança na folha de pagamento.

69% dos respondentes afirmaram já terem tido alguma tarifa bancária flexibilizada. A flexibilização de tarifas faz parte dos programas de benefícios dos bancos, que segundo Coelho (2005, p. 37) “visam basicamente ‘devolver’ parte da rentabilidade ao cliente, a fim de que perceba nesta ação um reconhecimento pelo volume de negócios realizados”.

4.3.5 Fidelidade X Satisfação

80% dos clientes entrevistados disseram estarem satisfeitos com seus bancos, contudo, apenas 66,5% declararam-se fieis. Para os 20% de clientes que se mostraram insatisfeitos, verifica-se que 55% vieram por conta da folha de

pagamento (contra 36% dos satisfeitos), 91% consideram o preço alto das tarifas como fator relevante para encerramento do relacionamento bancário (contra 85% dos satisfeitos), 69% nunca receberam uma ligação do gerente (contra 37% dos satisfeitos). Para Hauser, Simester e Wernerfelt (1994) a satisfação perde importância a medida que os custos de troca aumentam. Esses custos estão relacionados as dificuldades encontradas, pelos clientes bancários, em encerrarem o relacionamento com a instituição bancária, por conta de fatores como folha de pagamento e posse de produtos fidelizadores tais como previdência, seguros e empréstimos.

Esses números demonstram que a insatisfação está relacionada a falta de atenção da instituição bancária, em não se comunicar periodicamente com o cliente, o que pode ter sido potencializado pela abertura compulsória da conta corrente em razão de acordo firmado entre o empregador e o Banco.

Ao compararmos os clientes que indicaram a insatisfação com o atendimento, como motivo de encerramento do relacionamento com o banco anterior, com os demais clientes, verificamos que o primeiro grupo demonstra estar mais satisfeito (89% contra 78%) e fiel (81% contra 64%) que o segundo no seu Banco atual. Além disso, o percentual de clientes que declararam já terem se beneficiado de flexibilizações de tarifas é superior no primeiro grupo (85% contra 66%).

4.3.6 Gerente

Um dos gerentes entrevistados durante o processo de entrevista qualitativa deu o seguinte depoimento “Eu fui contratado para limpar o pântano. Fui orientado a levar uma espingarda, no caso de aparecer algum jacaré. Até agora, o meu dia-a-dia é só matar jacaré”. Esse depoimento exemplifica as dificuldades enfrentadas pelos gerentes de contas onde existe uma distância abissal entre o que devem fazer, e o que efetivamente fazem. A exiguidade de tempo faz com que as tarefas do cotidiano se restrinjam às prioridades e/ou às urgências, serviços burocráticos e demandas intempestivas.

Essa falta de tempo dos gerentes pode ser percebida nos clientes respondentes da pesquisa, onde 46% dos entrevistados disseram nunca ter recebido uma ligação de seu gerente. Além disso, 64% disseram considerar importante o contato do

gerente. Se considerarmos apenas os clientes que nunca receberam uma ligação de seu gerente, o percentual que considera importante esse contato sobe para 84%.

Esses números demonstram a pouca importância dada pelas instituições financeiras aos seus clientes. Para VAVRA (1993, pág. 17) empresas focadas apenas em conquistar novas clientes acabam concentrando seus esforços e capital nesses prováveis clientes potenciais, mas frequentemente negligenciam os atuais, causando insatisfação.

5 Conclusões e Recomendações

O objetivo desse trabalho de monografia foi identificar e analisar os fatores que determinam a evasão de clientes pessoa física nas instituições financeiras. Foram identificados como principais fatores causadores da evasão de clientes nas instituições financeiras a associação entre duas razões bem explicitadas – mudança no banco de pagamento da folha salarial e insatisfação com o atendimento. Outros fatores como preço das tarifas, falta de flexibilidade da instituição e falta de transparência no relacionamento também foram identificados.

A análise dos fatores que determinam a evasão de clientes nas instituições financeiras vai além da identificação dos seus fatores causadores. É preciso conhecer as razões que atraem os correntistas para outras instituições financeiras. Nesse sentido, excetuando as aberturas compulsórias de conta corrente, os clientes apontaram a acessibilidade como principal fator. Outros fatores como produtos, confiança na marca, atendimento e preço das tarifas também foram citados.

O primeiro objetivo específico proposto - Identificar os motivos que levam os clientes a encerrarem seu relacionamento – identificou a mudança na folha de pagamento (43%) e a insatisfação com o atendimento (27%) como principais fatores causadores. O preço das tarifas (13%), a falta de flexibilidade (10%) e a falta de transparência (6%) apresentaram menor representatividade em relação aos outros itens citados.

O elevado custo das tarifas bancárias, apesar de não figurar entre os principais motivos de encerramento do relacionamento bancário, foi apontado como fator motivador suficiente para o rompimento da relação cliente X banco. Os clientes estão conscientes dos custos relacionados à manutenção de seus produtos nas instituições bancárias e a grande maioria, ainda, não considera esse custo alto o suficiente para mudar de banco.

A pesquisa mostrou que a insatisfação no relacionamento bancário está relacionada a imposição de se relacionar com um banco em função do crédito do seu salário. Além disso, o preço das tarifas e a falta de comunicação também são fatores causadores da insatisfação. Esses dados respondem ao segundo objetivo específico proposto: identificar os fatores que causam insatisfação nos clientes. Clientes insatisfeitos são menos fiéis e mais propensos a aceitarem a abordagem de

outros bancos. A fidelidade do cliente é conquistada através da sua satisfação e do reconhecimento pelo banco da importância que o cliente possui.

A Livre opção Bancária, que entrará em vigor no país em 2012, permitirá que o cliente bancário decida em qual banco deseja receber o crédito de seu salário. Esse novo cenário poderá afetar significativamente a relação entre cliente e banco, tendo em vista que, conforme apurado nos questionários aplicados, a maior parte dos clientes bancários tornaram-se clientes dos bancos em razão do poder de decisão do empregador sobre a folha de pagamento. Dessa forma, KOTLER (1999) ressalta a necessidade de se manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente, pois um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre.

O processo de mudança de banco é muitas vezes traumático para o cliente que tomou essa decisão em razão da mudança da folha de pagamento ou descontentamento com produtos, serviços e atendimento. Em função disso, a decisão de retomar esse relacionamento requer do Banco mais do que apenas oferecer a isenção das tarifas bancárias. Os clientes apontaram a necessidade de atendimento ágil e rápido na resolução de problemas, conforme analogia feita entre o médico de família e o Banco ideal. Dessa forma, o terceiro objetivo específico proposto – Analisar a isenção de tarifas como fator de retenção de clientes – demonstrou que a flexibilização de tarifas é necessária, porém insuficiente.

O quarto objetivo específico proposto - Identificar os fatores que levam a fidelização dos clientes - pode ser respondido pela pesquisa que mostrou que para manterem a sua atual base de clientes, as instituições financeiras deverão se valer, principalmente, de duas ações que visam valorizar o cliente bancário: flexibilização de tarifas bancárias e gestão do relacionamento. Uma gestão de relacionamento ideal pode ser comparada ao médico de família onde atributos como proximidade, atenção, carinho, aconselhamento, e, principalmente, uma relação com o todo (pessoa), e não só com a parte (apenas com a doença no caso do médico, apenas com a conta corrente no caso do Banco). Conforme citado por KOTLER (2000) é preciso ter maior atenção aos índices de abando no de clientes. Empresas que apresentam quantidades crescentes de clientes podem não enxergar um alto índice de rotatividade que limitam seus ganhos em função do baixo tempo de permanência do cliente.

Os resultados desse trabalho propõem vários desafios para as instituições financeiras. O primeiro deles: Como reter clientes insatisfeitos com o atendimento que recebem se o corpo funcional não possui condições de atender a todos de forma satisfatória? Recomenda-se que os bancos busquem a revisão de seu modelo de segmentação e atendimento de forma a implementar práticas de comunicação freqüente com o cliente.

Em segundo lugar, como implementar ações capazes de encantar o cliente novo que chegar por meio do contrato de folha de pagamento, de forma a não apenas reter o cliente, mas também buscar o seu desenvolvimento? Recomenda-se a criação de frentes específicas para condução de processos de aquisição de folhas de pagamento, para que o início do relacionamento bancário dos novos clientes seja uma experiência diferenciada em relação aos demais, não apenas na concessão de benefícios, mas, principalmente, na agilidade e atendimento às suas demandas iniciais.

Em terceiro lugar, como gerir a gestão do relacionamento em conjunto com ações de flexibilização de tarifas sem que isso afete a gestão financeira da instituição? Recomenda-se a potencialização dos negócios dos clientes através da comercialização de produtos e serviços bancários, de forma a compensar a isenção das tarifas bancárias. O cliente satisfeito tende a comprar mais e compartilhar sua experiência positiva com seus relacionamentos próximos.

Por fim, como conquistar a fidelização do cliente em um cenário de acirrada concorrência entre bancos e crescente assédio da concorrência? Recomenda-se treinamento do corpo funcional da instituição no sentido de desenvolver a cultura do cliente dentro da empresa. O funcionário precisa ter em mente a importância do bom atendimento, e que o retorno financeiro esperado pela instituição bancária depende, basicamente, da superação da expectativa do cliente para com o atendimento prestado, produtos consumidos e serviços utilizados.

Referências

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado.** 7^a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management:** uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2001. (original inglês,2000).
- COELHO, Ricardo. **Repensando Banco de Varejo.** 3 Ed.^a. São Paulo: Ed. Ápice, 2005.
- GRANEMANN, S. R. ; TOSTA, C. M. ; ROCHA, C. H. . **Escolha de Serviços Bancários sob a Ótica da Preferência Declarada.** REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 14, p. 589, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAUSER, J. R.; SIMESTER, D. I.; WERNERFELT, B. **Customer satisfaction incentives.** Marketing Science, v. 13, n. 4, p. 327-50, 1994.
- JONES, T.; SASSER Jr., W. E. **Why satisfied customers defect.** Harvard Business Review, v. 73, n.6, p. 88-99, Nov.-Dec. 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10^a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade.** São Paulo: Futura, 1999.
- LAKATOS, E.M. & MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.
- LAS CASAS, A. L. **O que é qualidade total em serviços.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson, 2005.
- MATTAR, F. M. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

HOFFMAN, K. Douglas e BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços** – Conceitos Estratégias e Casos. 2^a ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SOUKI, Omar. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. São Paulo: Harbra, 2006.

TRONCHIN, Valsoir. **CRM não é um bom serviço ao cliente**. Disponível em: www.1to1.com.br (Peppers and Rogers Group, Marketing 1 to 1, Inc.). Acesso em: 03 abr. 2010.

VAVRA, Terry G. **Marketing** de Relacionamento: aftermarket. São Paulo: Atlas, 1993.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Brasília-DF, __ de _____ de 2011.

Tempo de Banco:

Cargo:

Área de Atuação (agência /DG):

Idade:

1 – Quais as principais reclamações recebidas dos clientes PF?

2 – Quais as justificativas mais freqüentes apontados pelos clientes PF quando solicitam o encerramento da C/C?

3 – Quando um cliente PF solicita o encerramento da C/C é realizada alguma ação de retenção? Qual(s)?

4 – Você já flexibilizou tarifas aos clientes PF? Sim/Não, por que?

5 – Você considera que o preço das tarifas é fator relevante para o encerramento da C/C? Por que?

6 – Você considera a oferta da flexibilização de tarifas efetiva na retenção de clientes PF? Por que?

7 – Na sua opinião, quais as ações ou atitudes tomadas pela instituição financeira que levam a fidelização dos clientes PF?

8 – Quais os fatores mais valorizados pelos clientes PF na sua instituição financeira?

9 – O que poderia ser melhorado para aumentar a satisfação geral do cliente PF?

10 – Em relação ao tema abordado: Fatores que determinam a evasão de clientes PF nas instituições financeiras há algum comentário ou informação a se acrescentar?

Apêndice B – Questionário

Perfil Cadastral

SEXO	RECEBE SALÁRIO EM C/C
Masculino	Sim
Feminino	Não
ESTADO CIVIL	RENDA
Solteiro	De R\$ 0 a R\$ 999,99
Casado / união estável	De R\$ 1.000 a R\$ 3.999
Divorciado / Desquitado	De R\$ 4.000 a R\$ 5.999
Viúvo	De R\$ 6.000 a R\$ 9.999
Outros	Maior ou igual a R\$ 10.000
FAIXA ETÁRIA	NATUREZA DA OCUPAÇÃO
Até 18 anos	Empregado setor privado
18 a 24 anos	Empregado setor público / economia mista
25 a 30 anos	Aposentado / Pensionista
30 a 35 anos	Autônomo
35 a 45 anos	Dono de empresa / empregador
45 a 60 anos	Não trabalha
acima 60 anos	Outros
GRAU DE INSTRUÇÃO	
Ensino fundamental	
Ensino Médio	
Superior Completo	
Superior Incompleto / em andamento	
Pós Graduado / Mestrado / Doutorado	
Outros	

Perfil Relacionamento Bancário

Qual o seu ATUAL banco de relacionamento?
BANCO DO BRASIL
CAIXA ECONOMICA FEDERAL
ITAÚ / UNIBANCO
BRADESCO
SANTANDER / REAL

HSBC
CITYBANK
BRB
OUTROS

O que levou você a escolher o seu atual banco de relacionamento?

Produtos oferecidos

Acessibilidade (proximidade casa / trabalho, número de agências / pontos de atendimento)
Folha de pagamento (imposição do empregador)
Confiança na marca
Atendimento prestado pelos funcionários
Preço das tarifas
Outros

Qual o ÚLTIMO banco que você se relacionou antes do atual?

BANCO DO BRASIL
CAIXA ECONOMICA FEDERAL
ITAÚ / UNIBANCO
BRADESCO
SANTANDER / REAL
HSBC
CITYBANK
BRB
OUTROS
NENHUM - nunca fui cliente de outro banco

Por qual motivo você encerrou o relacionamento com o seu banco anterior?

Insatisfação com o atendimento
Mudança da folha de pagamento
Preço das tarifas / juros
Falta de flexibilidade no atendimento a demandas específicas
Falta de transparência
Nunca me relatei com outro banco
Outros

O que você considera mais importante em uma prestação de serviço bancário?

Atendimento acolhedor e cortes

Agilidade e rapidez na resolução do problema

Flexibilidade no atendimento a demandas específicas

O que você mais valoriza em seu banco?

Acessibilidade

Atendimento prestado pelos funcionários

Produtos/Serviços

Taxas de Juros / Tarifas

Flexibilidade no atendimento a demandas específicas

Transparência

O que diferencia um banco de outro?

Atendimento prestado pelos funcionários

Produtos/Serviços

Taxas de Juros / Tarifas

Você já teve alguma tarifa flexibilizada pelo seu banco?

sim

não

Você considera o preço alto das tarifas bancárias fator relevante para o encerramento do relacionamento com um Banco?

sim

não

Se seu banco anterior lhe propusesse isenção total de tarifas, você voltaria a ser seu cliente?

sim

não

Nunca fui cliente de outro banco

Você se considera fiel ao seu banco?

sim

não

Você está satisfeito com o seu banco?

sim

não

Você já recebeu alguma ligação de seu gerente?

sim

não

Em relação ao item anterior, você considera importante esse contato?

sim

não

tanto faz

Apêndice C – Carta de Apresentação

Brasília-DF

Prezado Senhor(a),

Eu, THIAGO AMADOR KAY, estudante do curso de Graduação em Administração à Distância pela Universidade de Brasília, estou realizando uma pesquisa sobre os fatores que determinam a evasão de clientes nas instituições financeiras.

Esse trabalho tem por objetivo identificar, entre os clientes Pessoa Física de instituições financeiras, quais os fatores que determinam sua evasão, os fatores causadores de insatisfação, a isenção de tarifas como fator de retenção de clientes e a identificação dos fatores que influenciam na fidelização dos clientes. Essa pesquisa possui natureza exploratória qualitativa e descritiva quantitativa e será analisada pelos métodos de análise de conteúdo e análise estatística.

Nesse sentido, solicito sua especial atenção para as questões propostas no roteiro de entrevista e/ou questionário os quais poderão ser respondidos no prazo compreendido entre 01 de maio a 10 de maio, com dias a serem estabelecidos por V.Sa., em período a ser definido entre as partes.

Sendo só o que se apresenta para o momento, antecipadamente agradeço.

Atenciosamente,

Thiago Amador Kay

Contatos: (61) 3435-0962 / 8426-6336

E-mail: thiago210@hotmail.com