

A Estratégia de Retenção de Clientes Corporativos e a Criação de Barreiras à Saída: Um Estudo Exploratório em uma Agência de um Banco de Varejo

The Corporate Customers Retention Strategy and the Creation of Barriers to Exit: An Exploratory Study in a Retail Bank Agency.

Giancarlo Dal Bó. Mestre em Administração pela UCS. Professor do Curso de Administração – UCS. gdbo1@ucs.br

Lasier Gorziza de Souza. Mestre em Administração pela UCS. Professor do Curso de Administração – FSG. lgorziza@gmail.com

Gabriel Sperandio Milan. Doutor em Administração pela URS. Professor do Curso de Administração – UCS. gmlan@ucs.br

Área: Marketing

RESUMO

A retenção de clientes vem se tornando um tema recorrente em estudos acadêmicos e gerenciais, especialmente, nas duas últimas décadas. Durante este período, as instituições financeiras se notabilizaram como pioneiras na abordagem em torno deste tema, aliás, como se evidencia no volume de publicações encontradas nas mais diversas bases de dados. Apesar deste elevado volume de publicações, é possível perceber uma lacuna na literatura relativa à retenção de clientes corporativos do setor financeiro. Neste sentido, este artigo contribui, de forma acadêmica e gerencial, por tratar justamente da retenção de clientes corporativos no contexto dos serviços financeiros. Mais exatamente, trata da criação de barreiras à saída e do estabelecimento de custos de troca como estratégias de retenção de clientes corporativos. Para tanto, o estudo foi conduzido por meio de entrevistas individuais em profundidade com gestores de contas de uma agência, localizada na Serra Gaúcha, de um banco multinacional de varejo. Ao final do estudo são apresentadas algumas relações entre a fundamentação teórica e as práticas gerenciais da instituição em análise, resultando em considerações teóricas e empíricas como forma de contribuição, tanto para o meio acadêmico quanto para o ambiente de negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Barreiras à saída, Deserção de clientes, Retenção de clientes.

ABSTRACT

The customer retention has become a recurring theme in academic and management studies, especially in the last two decades. During this period, financial institutions distinguished itself as pioneers in the approach on this issue, as is evidenced in the volume of publications found

in several databases. Despite this high volume of publications, it is possible realize a gap in the literature on the retention of corporate customers in the financial sector. Accordingly, this paper contributes, in academic and managerial terms, by treating just the retention of corporate clients in the context of financial services. More precisely, it approaches the creation of barriers to exit and the establishment of switching costs as retention strategies for corporate customers. Thus, the study was conducted by means in-depth individual interviews with managers of the accounts of a multinational retail bank agency located in the Serra Gaúcha. At the end of the study are some relations between the theoretical foundation and the management practices of the institution in analysis, resulting in theoretical and empirical considerations as a contribution both to the academic and for the business environment.

KEY-WORDS: Barriers to exit, Customer defection, Customer retention.

1 Introdução

Conforme os mercados vão se tornando mais e mais competitivos, a concorrência por preços tende a se intensificar e a redução da retenção e da lealdade parece se converter em regra. Em função desta realidade, muitas indústrias (setores) estão reestruturando seus orçamentos de marketing a fim de aportar uma maior parcela dos recursos para estratégias de marketing defensivo, ou seja, para ampliar as taxas de retenção e, se possível, de lealdade de clientes (PATTERSON; SPRENG, 1998; STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994; REICHHELD, 1996).

Neste contexto, uma ampla gama de iniciativas tem sido conduzida no sentido de elevar as taxas de retenção e/ou de lealdade de clientes, incluindo programas de satisfação de clientes, análises da cadeia de valor e, obviamente, programas ou ações atinentes à retenção e à lealdade (GUMMESSON, 1998). Dentre as alternativas analisadas, entretanto, é certamente a relação entre a satisfação e a retenção o tema que tem recebido maior atenção por parte de profissionais de marketing e acadêmicos ao redor do mundo (PATTERSON; SMITH, 2003).

A satisfação do cliente é entendida como um dos principais antecedentes da retenção e da lealdade nos mais variados setores da economia (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; RUST; ZAHORIK, 1993; ANDERSON; FORNELL, 1994; HESKETT et al., 1994; HALLOWELL, 1996; OLIVER, 1997). Inclusive, Heskett et al. (1994), analisando a chamada

cadeia de valor dos serviços, estabelecem e defendem a hipótese de que existe uma relação direta entre satisfação dos clientes, a sua retenção, e a sua lealdade, e lucratividade e a rentabilidade das organizações. Tal hipótese é suportada, também, por uma série de pesquisadores renomados da literatura da área de serviços (SCHNEIDER; BOWEN, 1985; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990; GUMMESSON, 1993; RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1994; STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994, dentre outros).

Todavia, a aceitação desta relação causal direta entre satisfação e retenção e lealdade não é unânime (PATTERSON; SMITH, 2003). Muitos estudos têm gerado proposições que estabelecem a relevância de outros fatores, além da satisfação de clientes, que seriam responsáveis por uma parcela significativa das taxas de retenção de clientes, sobretudo no contexto de serviços. Dentre estes fatores, é possível mencionar o grau de competição na indústria, as barreiras à saída, os custos de troca e, até mesmo, as características individuais dos clientes, suas necessidades, seus desejos, suas expectativas e suas percepções (BLOEMER; KASPER, 1995; JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2000; SHARMA; PATTERSON, 2000).

Neste estudo, portanto, foi considerado o papel da criação de barreiras à saída como uma estratégia de retenção de clientes corporativos no ambiente de serviços financeiros por meio de um estudo exploratório, conduzido em uma agência de banco multinacional de varejo. Cabe salientar que a investigação foi conduzida a partir da aplicação de entrevistas individuais em profundidade, conduzidas junto a gestores de contas corporativas da instituição financeira em questão.

Ao final do artigo, são apresentadas as relações entre a fundamentação teórica e as práticas gerenciais da instituição financeira em estudo, as quais são analisadas e interpretadas sob a ótica dos pressupostos atinentes à prática relacional existente entre provedor de serviços e seus clientes, resultando em considerações teóricas e empíricas como forma de contribuição,

tanto para o meio acadêmico quanto para o ambiente de negócios. Em acréscimo, são comentadas as principais limitações do estudo e fornecidas perspectivas para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Retenção de Clientes no Contexto dos Serviços Bancários

A retenção de clientes tem sido objeto de interesse de diversos pesquisadores (REICHHELD, 1993; RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD, 1996; GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; SUN; WILCOX; ZHU, 2007). Este interesse é justificado, em grande parte, devido ao fato das organizações poderem incorrer em menores custos para reter seus clientes atuais em comparação aos custos potenciais atinentes à captação ou à conquista de novos clientes (FORNELL, 1992; KEAVENEY, 1995).

Por meio da retenção de clientes, definida aqui como uma estratégia de marketing defensivo (FORNELL; WERNERFELT, 1987), as organizações têm a possibilidade de reduzir os seus investimentos totais em ações de comunicação de sua marca e de seus produtos e/ou serviços para atrair novos clientes, podendo reduzir, ainda, as despesas com o pessoal de vendas para contatar possíveis *prospects* e para a abertura de novas contas, bem como ampliar as receitas (volume de negócios, faturamento), o seu lucro e a sua rentabilidade, estimulando os clientes atuais a ampliarem o volume de negócios com a organização, seja por meio do *cross selling* seja por meio do *up selling* (SCHMITTLEIN, 1995).

De acordo com Reichheld e Kenny (1990), é simples de se entender o valor proveniente da retenção de clientes. Um relacionamento de cinco anos com um cliente vale

mais para um banco do que um novo relacionamento. E um relacionamento de dez anos com um cliente vale mais do que um relacionamento de cinco anos. Segundo os autores, o efeito desta longevidade entre as partes no lucro provém de diversas fontes, as quais podem ser destacadas:

- a) Os saldos crescem ao longo do tempo conforme os juros se acumulam, múltiplas contas são consolidadas, e a posição econômica dos clientes melhora;
- b) O custo de aquisição de um novo depositante é incorrido apenas no primeiro ano. Portanto, quanto mais longo o relacionamento menor o custo amortizado de aquisição de contas;
- c) O custo de manutenção de um cliente é, de certa forma, fixo. Assim sendo, o custo de manutenção de uma conta, como um percentual da receita, declina com o tempo;
- d) Clientes antigos são mais propensos do que clientes recentes a expandir seu relacionamento para outros serviços, sejam bens sejam obrigações; e...
- e) Clientes antigos são mais propensos a indicar amigos e parentes ao banco. No entanto, ressalta-se que o valor destas indicações ainda não foi devidamente quantificado, mas Reichheld e Kenny (1990) acreditam que deva ser um valor elevado.

De fato, pesquisadores e profissionais de serviços têm verificado que o comportamento de troca dos clientes, em relação aos seus provedores de serviços, é capaz de provocar efeitos negativos na participação de mercado (*market share*), volume de negócios, lucro e rentabilidade das organizações (ENNEW; BINKS, 1996; REICHHELD, 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000). Ou seja, o comportamento de troca dos clientes se reflete em custos para as organizações na forma de custos de recolocação ou

substituição dos clientes que foram perdidos (KEAVENEY, 1995). Isto significa que uma redução na taxa de perda ou de deserção de clientes pode conduzir a um incremento no lucro e na rentabilidade das organizações (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; REICHHELD, 1996).

Por exemplo, no contexto dos bancos de varejo, Rust e Zahorik (1993) identificaram algumas implicações financeiras da retenção de clientes. De acordo com estes autores, a taxa de retenção de clientes é o componente mais importante da participação de mercado, sendo direcionada pela satisfação dos clientes. O valor da satisfação dos clientes repousa na sua relação com a escolha e com a participação de mercado. A consideração desta relação pertence ao domínio do marketing defensivo, o qual amplia o escopo do marketing, que até então focava, predominantemente, o paradigma do marketing ofensivo (FORNELL; WERNERFELT, 1987).

2.2 Retenção, Lealdade e Valor do Cliente

Para Mittal e Lassar (1998), a retenção e a lealdade dos clientes estão sendo reconhecidas como o caminho para a lucratividade e a rentabilidade dos negócios em uma perspectiva de longo prazo. Segundo os mesmos autores, muito embora as organizações estejam reconhecendo o valor de estimular a retenção e a lealdade dos clientes, grande parte delas não sabe, com certeza, como fazê-lo. Muitas organizações procuram medir a satisfação dos clientes na esperança de que, se os resultados das mensurações de satisfação forem positivos, os clientes permanecerão retidos e/ou leais à organização.

Porém, a realidade não confirma esta suposição. Mesmo clientes satisfeitos sucumbem à sedução das ofertas dos concorrentes. Organizações como companhias aéreas e hotéis oferecem freqüentes recompensas pela preferência dos seus clientes e, ainda assim, estes realizam suas compras com concorrentes e trocam de fornecedor a cada nova transação. De

acordo com alguns autores, a deserção de clientes ocorre a taxas anuais superiores a 50% em algumas indústrias (CANNIE; CAPLIN, 1991).

Há duas formas gerais de pensar a respeito da retenção e, principalmente, da lealdade do cliente. Uma em termos das atitudes do cliente e outra em termos de seus comportamentos, sendo que a última está fortemente associada ao valor do cliente. Para estes autores, a lealdade atitudinal representa a forma como os consumidores pensam e sentem em relação à marca, enquanto a lealdade comportamental representa o comportamento de compra ao longo do tempo, usualmente definido em termos de volume de compras ou de porção dos gastos totais direcionado a um fornecedor específico (MALTHOUSE; MULHERN, 2007).

Malthouse e Mulhern (2007) definem lealdade como um construto atitudinal que se manifesta no comportamento de compra. Os autores conectam a lealdade atitudinal ao comportamento real de compra, e as implicações financeiras desta compra para a empresa na forma de valor financeiro do cliente, conforme demonstrado na Figura 1. Portanto, a lealdade é, em parte, responsável pela intenção de compra de uma determinada marca, produto e/ou serviço, o que amplia no valor do cliente ao longo do tempo e, em última análise, influencia positivamente no desempenho da organização, entendido, basicamente, como participação de mercado, volume de negócios, lucro e rentabilidade.

O que se percebe, nestas relações, é que as organizações têm um potencial considerável em estabelecer e manter um ciclo virtuoso, implementando, em comparação aos seus principais competidores, em primeira instância, a consolidação do negócio e, em um segundo momento, um crescimento sustentável.

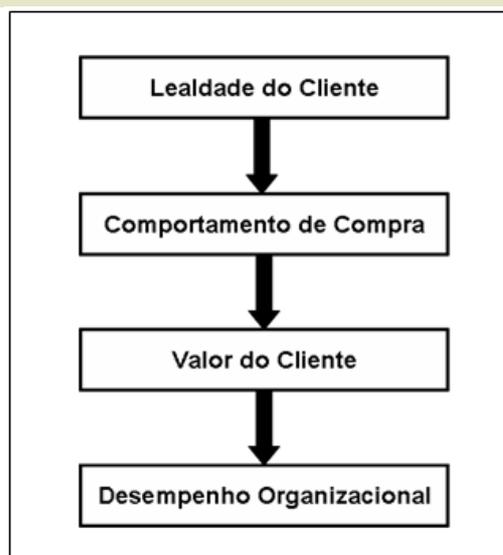


Figura 1: Relação entre lealdade, comportamento de compra, valor do cliente e desempenho organizacional

Fonte: Malthouse e Mulhern (2007, p. 60).

Em acréscimo, vários estudos relacionam a lealdade à satisfação dos clientes e ao desempenho organizacional (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; ANDERSON; FORNELL; MAZVANCHERYL, 2004; HO; PARK; ZHOU, 2006). Consoante isso, Carrol e Rose (1993), ao estudar o ambiente de serviços bancários, salientam que a taxa de retenção de clientes também afeta o valor dos relacionamentos do banco com seus clientes, influenciando o aumento da retenção e, conseqüentemente, seu reverso, ou seja, a diminuição da deserção ou perda de clientes. Conclui-se, então, que tanto a retenção quanto a lealdade de clientes tende a influenciar positivamente o valor intrínseco aos relacionamentos entre as partes.

Segundo os autores, o valor líquido de um relacionamento, em particular, é sensível a um determinado número de variáveis-chaves, uma das quais, embora nem sempre seja a mais importante, é a longevidade do relacionamento. Muito logicamente, a estabilidade ou a longevidade da conta de um cliente influencia o valor e o desempenho do banco por afetar a quantidade de anos em termos de fluxos de caixa futuros, que serão descontados a uma estimativa de seu valor presente (CARROL; ROSE, 1993).

Reichheld e Kenny (1990), por exemplo, concordam com aqueles que argumentam que os *core deposits* são elementos fundamentais no processo de criação de valor em um banco. Para eles, a construção destes *core deposits* é importante não somente para o negócio de varejo, mas, na realidade, é crítico para a estratégia de crescimento do banco como um todo. Isto acontece porque a competição baseada na retenção por *core deposits* pode conduzir a um crescimento sustentável, mesmo em uma situação de mercado de depósitos pouco favorável.

Em uma pesquisa conduzida junto a um cliente da empresa de consultoria Bain & Company, ficou evidenciado que, enquanto o nível de depósitos permanecia estável a uma taxa de retenção de 77%, um crescimento de 7% poderia ser alcançado com a elevação da taxa de retenção para 80%. De forma ainda mais animadora, descobriu-se que um crescimento de 15% no nível de depósitos era atingido a uma taxa de retenção de 90%. Um incremento na taxa de retenção de 77% para 90% produziu uma redução de 50 pontos percentuais nos custos relacionados aos depósitos ao final de um período de cinco anos (REICHHELD; KENNY, 1990; REICHHELD; SASSER Jr. 1990; REICHHELD, 1993; 1996).

2.3 Barreiras à Saída

Para Buttle, Ahmad e Aldlaigan (2002), evidências recentes demonstram que os clientes podem trocar alguns, ou todos, os seus negócios para outro fornecedor, ainda que estejam completamente satisfeitos. Isto significa que a satisfação, aparentemente, não é suficiente para assegurar um relacionamento duradouro, indissolúvel, de longo prazo, entre cliente e provedor de serviços (ALDLAIGAN; BUTTLE, 2002). Muito embora o desenvolvimento de ações que conduzam à satisfação desempenhe um importante papel nas decisões de recompra, ou de manutenção à preferência para um determinado fornecedor,

pesquisas empíricas sugerem que, frequentemente, a satisfação tem um efeito modesto na retenção dos clientes (GALE, 1994).

Por outro lado, White e Yanamandram (2004) asseguram que, em alguns casos, clientes insatisfeitos não trocam de fornecedor, apesar desta insatisfação. Segundo os autores, entretanto, poucos estudos na literatura são destinados a tentar entender por que os clientes permanecem com seu provedor de serviços atual mesmo sentindo-se insatisfeitos. Banwari e Walfried (1998) sugerem que clientes insatisfeitos podem optar por não desertar, ou trocar de provedor de serviços, principalmente, devido ao fato de não alimentarem a expectativa de receber um serviço melhor de outro fornecedor.

Ainda que a satisfação (ou a insatisfação) seja um importante indicador para a retenção (ou para a deserção) de clientes, a manutenção de clientes depende de uma série de outros fatores (TRUBIK; SMITH, 2000), tais como: o grau de competição na indústria (setor), as barreiras à saída, os custos de troca e, até mesmo, as características individuais dos clientes (BLOEMER; KASPER, 1995; JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2000; SHARMA; PATTERSON, 2000). Nesta direção, Rowe e Barnes (1998) citam a crescente utilização de estratégias do tipo *locking-in* (bloqueio ou “aprisionamento”) de clientes como uma das principais manifestações tangíveis do marketing, implementadas, por exemplo, pelas companhias aéreas, pelos sites de *e-commerce*, entre outros, com seus programas ou ações de “fidelização” de clientes, o que nada mais são do que barreiras à saída ou troca de fornecedor.

As barreiras à saída têm sido utilizadas nas estratégias de marketing para tornar dispendioso para o cliente ou para o consumidor trocar seu fornecedor atual por fornecedor alternativo (TRUBIK; SMITH, 2000). De acordo com Fornell (1992), estas barreiras incluem custos de procura, custos de transação, custos de aprendizagem, descontos por fidelidade e custos emocionais, os quais representam desestímulos para que o cliente não abandone o fornecedor atual.

Hauser, Simester e Wernerfelt (1994) comentam que os clientes se tornam menos sensíveis ao nível de satisfação à medida que os custos de troca aumentam. De acordo com Jones e Sasser Jr. (1995), os custos de troca se tornam importantes quando existem, ao menos, alguns fornecedores alternativos aceitáveis no mercado. Estes mesmos autores salientam que um cliente insatisfeito, que se depare com elevados custos de troca, tende a não trocar de fornecedor, o que não ocorre com clientes insatisfeitos, quando estes custos não estão presentes ou quando tais custos de troca são irrelevantes. A relação entre a satisfação e retenção de clientes, em função do nível de competição existente no mercado e os custos de troca, é demonstrada ilustrativamente na Figura 2.

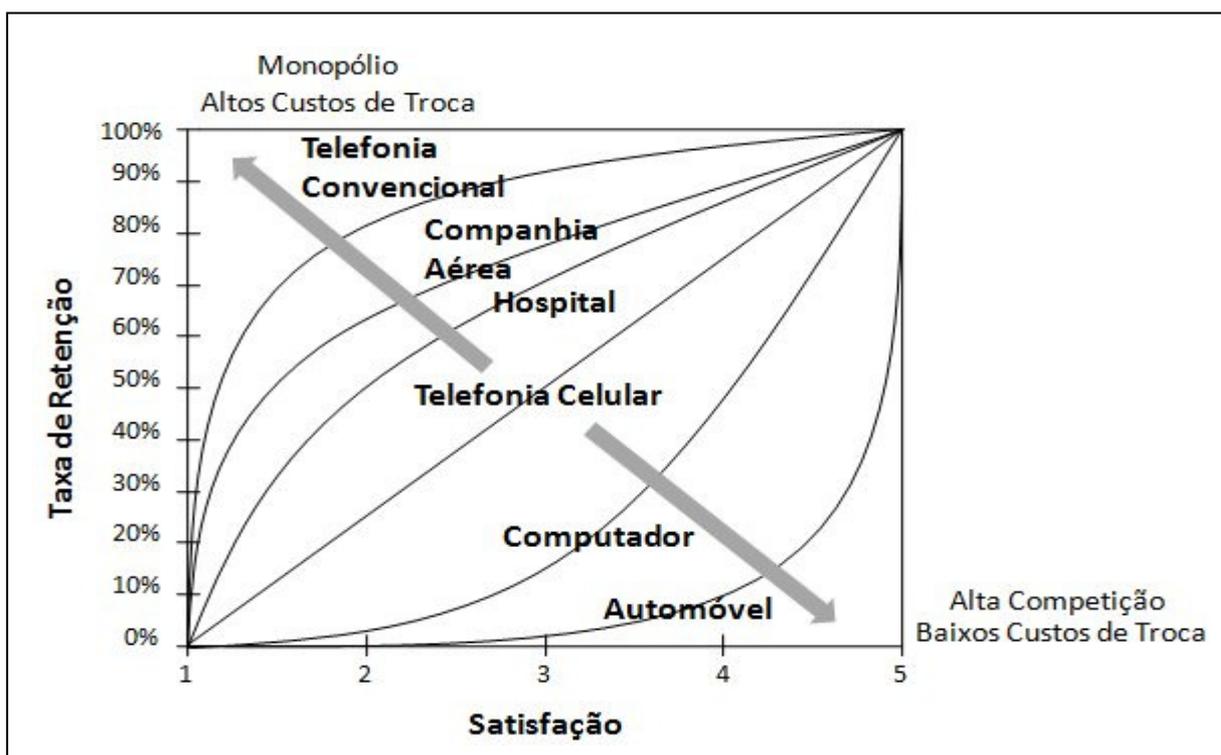


Figura 2: Relação satisfação-retenção em função do nível de competição e custos de troca
Fonte: Adaptado de Fornell (1995).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Caracterização do Ambiente de Pesquisa

A unidade de análise do presente estudo trata-se de uma agência, localizada na Serra Gaúcha, de um dos maiores bancos de varejo do mundo. Vale destacar que a instituição financeira adotou como estratégia de crescimento, no Brasil, nos últimos anos, a aquisição da folha de pagamento de empresas para ampliar sua base de clientes pessoa-física. Concomitantemente, a instituição oferece vantagens e benefícios para a gestão das contas destas empresas, ampliando sua base de negócios corporativos, que representam o foco principal de interesse da presente análise.

A agência em questão possui, atualmente, um total de 410 clientes corporativos (clientes-empresa). Os clientes corporativos, de acordo com o setor de atividade, estão distribuídos da seguinte forma: (i) 60 clientes do setor de serviços; (ii) 200 clientes do setor de comércio; e (iii) 150 clientes do setor da indústria.

Quanto ao porte, os clientes corporativos são classificados como: (i) Empresas I: com faturamento anual entre R\$ 10.000,00 até R\$ 999.000,00; e (ii) Empresas II: com faturamento anual de R\$ 1.000.000,00 até R\$ 35.000.000,00. São 118 clientes do tipo Empresas I e 292 clientes do tipo Empresas II.

Na categoria Empresas I, a instituição se caracteriza como o principal banco para 60% dos clientes, e na categoria Empresas II, para 25% dos clientes. Segundo o Gerente de Contas Corporativas, o principal banco de uma empresa, geralmente, é aquele no qual está situado o Caixa da empresa, representado por atividades tais como cobranças, folha de pagamento, domicílio bancário dos cartões e contas dos sócios.

3.2 Técnicas e Procedimentos de Pesquisa Adotados

Tendo este estudo a finalidade de compreender um fenômeno que não é suficientemente conhecido, no caso a criação de barreiras à saída como estratégia de retenção de clientes corporativos no ambiente de serviços financeiros em uma agência localizada em uma cidade da Serra Gaúcha, a pesquisa se caracteriza como sendo exploratória. O estudo exploratório tem por objetivo fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno. A partir dessa exploração, é possível ao pesquisador a formulação de conceitos e proposições ou hipóteses a serem aprofundadas em estudos posteriores (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006).

A presente pesquisa utilizou, também, o estudo de caso, procedimento justificável pelo caráter exploratório da pesquisa (YIN, 2005; COOPER; SCHINDLER, 2003). De acordo com Yin (2005), a opção pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica quando o estudo focaliza o âmbito das decisões, isto é, tenta esclarecer o motivo pelo qual certas decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados decorrentes.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com os gestores de contas corporativas da agência bancária em estudo. As entrevistas individuais em profundidade têm se caracterizado como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, sobretudo devido ao fato de o pesquisador ter a oportunidade de aprofundar a compreensão a respeito do objeto de pesquisa. Embora o número de entrevistados seja reduzido, o envolvimento do pesquisador com os indivíduos que detêm as informações é significativo (RIBEIRO; MILAN, 2004).

As entrevistas individuais em profundidade foram conduzidas por meio de uma abordagem semi-estruturada, utilizando-se um Roteiro Básico de Questões (RIBEIRO;

MILAN, 2004). Para atingir o detalhamento e a profundidade requeridos no processo de coleta de dados, as entrevistas foram aplicadas, para cada um dos entrevistados, em duas sessões, com duração de trinta a quarenta e cinco minutos cada, denominadas de Sessão 1 e Sessão 2 (MILAN; RIBEIRO, 2003), e gravadas em áudio para possibilitar análises posteriores e para proporcionar registros formais das entrevistas (RIBEIRO; MILAN, 2004). Os dados obtidos foram interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004), considerando, ainda, os pressupostos sugeridos por Wolcott (1994).

É oportuno comentar que a amostra foi estabelecida por julgamento (MALHOTRA, 2006), respeitando-se o critério de inserção dos respondentes no processo de tomada de decisão quanto ao estabelecimento de estratégias de retenção de clientes corporativos. Além disso, a base para possíveis generalizações em estudos qualitativos, como este, é a base analítica, proposta por Yin (2005), na qual o objetivo do pesquisador é o de expandir considerações, e não estabelecer frequências e probabilidades nas quais os fenômenos podem ocorrer em determinada população (HYDE, 2000).

Para tanto, a amostra compreendeu quatro entrevistados, sendo a Gerente Geral da Agência (do sexo feminino) e mais três Gerentes Executivos (dois do sexo masculino e uma do sexo feminino). Cabe ressaltar que todos os quatro profissionais têm mais de cinco anos de Banco e, portanto, um conhecimento profundo em relação ao contexto de pesquisa. A Gerente Geral, inclusive, está a quatro anos na função e, os demais Gerentes, cerca de três anos, justificando, em grande parte, a opção por contemplá-los na amostra.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os Gerentes de Contas Corporativas entrevistados, a retenção de clientes é uma preocupação cada vez maior para a Instituição e em suas atividades junto aos clientes. Para um dos entrevistados:

[...] os sistemas financeiros estão cada vez mais investindo no relacionamento com seus clientes, buscando torná-los mais rentáveis ao longo do tempo, com concentração de seus movimentos financeiros e ampliação do volume de serviços [utilizados].

Os gestores reconhecem o impacto do aumento do nível de retenção de clientes na lucratividade da organização, estabelecendo, para tanto, uma série de ações destinadas a reduzir a deserção e a migração dos clientes para a concorrência. Estas ações são particularmente agressivas no caso das contas corporativas, nas quais o volume de negócios é elevado e as oportunidades de oferta de novos serviços são mais significativas. As contas corporativas também são as mais visadas pelos concorrentes, exigindo da Instituição uma preocupação maior na elaboração de estratégias de marketing defensivo.

Conforme o cliente amplia a gama de serviços contratados, como, por exemplo, folha de pagamento, domicílio bancário, caixa da empresa, cobrança bancária, pagamentos a fornecedores, débitos de concessionárias de serviços tais como água, luz e telefonia, a Instituição amplia, na mesma medida, as possibilidades de compensações oferecidas aos clientes, como a redução progressiva de tarifas e de taxas de juros na utilização de empréstimos e financiamentos. Estas ações são destinadas a “blindar” os clientes em relação às tentativas de sedução, de ataque, por parte dos concorrentes.

Todos os clientes são visitados regularmente em busca de novas oportunidades de negócios. Nestas visitas de manutenção de clientes, são averiguadas as necessidades

emergentes para que possam ser oferecidas soluções personalizadas de acordo com as necessidades identificadas. O entendimento das especificidades de cada cliente, segundo os entrevistados, fortalece os relacionamentos e desenvolve um processo mútuo de aprendizagem que requer elevados investimentos em tempo e em recursos, o que também contribui para a retenção dos clientes, uma vez que, se romperem o relacionamento com a Instituição, terão de dispender novamente todo o esforço demandado no processo de aprendizagem com o novo prestador de serviços financeiros.

Neste sentido, os gerentes afirmam que no atual ambiente competitivo, os gestores de contas, ao invés de oferecer serviços padronizados, devem atuar como consultores financeiros de seus clientes, buscando compreender as peculiaridades de cada ramo de negócios e suas respectivas especificidades, de forma a se habilitarem a fornecer “soluções integrais” e alternativas adequadas à demanda de cada cliente. Assim sendo, os gestores da Instituição deixam de ser meros Gerentes de Conta ou Gerentes de Serviços para se tornar Gerentes de Clientes ou Gerentes de “Soluções aos Clientes”. Um dos entrevistados, inclusive, destaca que:

Somente entendendo o negócio do cliente e buscando soluções personalizadas, de forma mais eficiente que os concorrentes, será possível evitar a deserção [ou a perda de clientes], pois o que os clientes buscam hoje – e não somente os [clientes] corporativos – é qualidade, atendimento diferenciado e redução de custos.

A informação, neste contexto, é fundamental para evitar a deserção de clientes. Um *software* desenvolvido especificamente para as necessidades da Instituição, atualizado e monitorado em tempo real, sinaliza para cada gestor de determinada carteira de clientes, disponibilizando todas as movimentações aparentemente atípicas em suas contas. Comparando estas movimentações dos clientes com um histórico de movimentações

armazenado em um *Data Warehouse*, o Gerente tem condições de antecipar uma possível tendência no comportamento dos clientes em relação à sua deserção. Assim que uma situação desta natureza seja detectada, o gestor da conta é acionado em sua estação de trabalho e deverá, imediatamente, entrar em contato pessoal com o cliente para averiguar a situação e tentar evitar, em última instância, a sua deserção.

Não somente o gestor da conta, em determinada agência, recebe esta informação. Na matriz da Instituição, em um departamento específico, destinado à retenção de clientes, o sistema também é acionado. Neste departamento é sinalizado tanto o cliente quanto o gestor responsável pela conta, bem como o prazo no qual o referido gestor deverá apresentar um relatório sobre a real situação do cliente e as providências tomadas. Se dentro deste prazo o gestor não apresentar uma justificativa, o mesmo será contatado e solicitado a fornecer explicações sobre o motivo do não cumprimento do prazo estabelecido.

Desta forma, o comprometimento de toda a Instituição com a retenção de clientes fica evidente. Para os entrevistados, estas ações são extremamente importantes, principalmente em se tratando de clientes corporativos, uma vez que uma série de evidências demonstra que somente a satisfação não é garantia de permanência destes clientes junto ao Banco. Em seu entendimento, os processos de decisão dos clientes corporativos se baseiam mais fortemente em evidências e apresentam características de maior racionalidade em comparação aos clientes pessoa-física, o que torna o processo de retenção menos dependente da mera satisfação, justificando um maior esforço em técnicas defensivas e estabelecimento de barreiras à saída, motivadas também, conforme anteriormente mencionado, no maior assédio a estes clientes por parte da concorrência.

Em relação a este aspecto, os entrevistados comentaram que, mesmo que um determinado cliente manifeste o desejo de encerrar o relacionamento com a Instituição, os gestores de contas não têm autonomia para encerrar a conta, qualquer que seja o motivo deste

encerramento. O pedido somente é formalizado após um contato do cliente com uma área especializada da Instituição, que vai analisar detalhadamente os motivos da solicitação de encerramento. Esta impossibilidade de os gestores encerrarem as contas dos clientes gera uma barreira à saída adicional, já que obriga os clientes a vivenciarem um processo “incômodo” que requer investimento de tempo e esforços de argumentação que, muitas vezes, faz com que estes clientes, segundo experiências da Instituição, optem por retroceder da intenção de deserção para evitar este desgaste.

Adicionalmente, os clientes que manifestam a intenção de desertar recebem ofertas que repercutem em redução de custos, bem como redução nos períodos de carência de tarifas de manutenção da conta, redução de tarifas de serviços e redução de taxas de juros para empréstimos e financiamentos. De acordo com as informações prestadas pelos entrevistados, os índices de desistência das deserções, com base nas estratégias e ações de retenção adotadas e nas barreiras impostas à saída dos clientes, são superiores a 90%. Ou seja, mais de 90% dos clientes que manifestam o desejo de encerrar o relacionamento com a Instituição acabam permanecendo, o que traz indícios positivos no que tange à eficácia da estratégia de imposição de barreiras à saída de clientes.

5 Considerações Finais

Diante do exposto, é possível verificar que a Instituição financeira em análise reconhece a importância da retenção de clientes como um importante elemento na ampliação de sua lucratividade e de sua rentabilidade. Isto é evidente em função da ênfase percebida nas entrevistas realizadas em relação à prioridade que os gestores de conta adotam em ações destinadas à manutenção dos clientes atuais. Toda a organização, tanto estrategicamente

quanto operacionalmente, deveria estar direcionada de forma a evitar que seus clientes migrem para a concorrência.

Muitas das práticas reveladas pelos gestores entrevistados confirmam as evidências teóricas abordadas na revisão da literatura. A satisfação dos clientes é percebida como um fator importante, porém, insuficiente, por si só, para assegurar a retenção e, até mesmo, a lealdade dos clientes. Para que os clientes – os corporativos em especial – não desertem, torna-se necessário um esforço adicional por parte das instituições financeiras. Os clientes buscam menores custos, além da qualidade dos serviços prestados e do atendimento personalizado, tornando-se suscetíveis à sedução dos concorrentes, principalmente em um mercado em que os serviços são regulamentados e tendem a se tornar *commodities*, e tentativas de diferenciação podem ser reproduzidas, imitadas ou superadas, em alguns casos, em poucos dias.

A rígida regulamentação existente no mercado nacional e que, devido à atual crise financeira mundial, deve ser reproduzida ao redor do mundo, deixa pouca margem para que as instituições financeiras diferenciem suas ofertas em relação aos concorrentes. Isto somado ao histórico nível de insatisfação dos clientes com os prestadores de serviços financeiros – que somente perde para as operadoras de telefonia em quantidade de reclamações – dificulta a tarefa de manutenção (retenção) de clientes com base, apenas, na satisfação.

Os gestores compreendem que quanto mais duradouro for o relacionamento com os clientes, maior será seu potencial de lucro e de rentabilidade. Para tanto, investem em ferramentas e atividades de marketing relacional destinadas a conquistar a retenção e, se possível, a lealdade dos clientes por meio de um relacionamento de aprendizagem que, além de elevar o nível de satisfação em função da personalização das ofertas, também desempenha um papel de possível barreira à saída, uma vez que demanda investimentos idiossincráticos, tanto por parte da Instituição quanto do cliente. Estes investimentos não podem ser

recuperados e terão de ser despendidos novamente em caso de troca do provedor de serviços financeiros.

A Instituição em estudo dispõe de um avançado sistema de detecção de possíveis deserções, bem como de práticas agressivas para evitar que estas deserções, de fato, aconteçam. Percebe-se que estas práticas são efetivas em função do volume informado de desistências da intenção de deserção após a atuação dos gestores e da Instituição como um todo. Neste aspecto, convém ressaltar que o estudo da deserção de clientes e seu impacto no lucro e na rentabilidade das organizações foi realizado originalmente no setor financeiro, fazendo com que estas instituições apresentem uma vasta experiência em lidar com a retenção de clientes, tendo muito a ensinar para outras áreas de negócios.

Com o aumento do nível de competitividade verificado em todas as indústrias e a dificuldade em diferenciar produtos e/ou serviços por inovações tecnológicas, níveis de qualidade e atendimento personalizado, diferenciais estes copiados cada vez mais fácil e rapidamente pelos concorrentes, as barreiras à saída parecem ser uma alternativa interessante para determinados setores, sobretudo em se tratando de produtos e/ou serviços complexos, de elevado valor e que necessitam de consultoria especializada em função do nível de informação que requerem para serem utilizados.

O presente estudo se insere em um esforço crescente de pesquisa no sentido de compreender o comportamento de manutenção da retenção e da lealdade dos clientes no contexto de serviços financeiros do tipo *business to business*. Acredita-se que um entendimento mais adequado do comportamento de retenção, lealdade ou de deserção dos clientes corporativos no âmbito dos serviços financeiros represente uma importante contribuição para os gestores no sentido de melhor direcionar os recursos estratégicos para a prevenção de deserções de clientes e, conseqüentemente, reduzir as perdas de longo prazo decorrentes deste tipo de comportamento.

Ao apresentar as descobertas deste estudo, torna-se necessário, também, reconhecer suas limitações. Em primeiro lugar, é preciso ressaltar a própria natureza exploratória do trabalho, que faz com que as interpretações dos dados sejam, algumas vezes, orientadas pelas percepções e experiências prévias dos pesquisadores, não eliminando uma possível influência da subjetividade na análise. Em seguida, é possível destacar o tamanho e o tipo da amostra, que dificulta qualquer tentativa de generalização das evidências encontradas para outros casos, assim como a limitação das próprias informações fornecidas, devido ao sigilo com que a Instituição trata os dados relativos aos seus clientes e as suas práticas gerenciais.

Apesar do elevado volume de publicações existentes no que se refere à retenção de clientes no contexto dos serviços financeiros, é possível perceber uma lacuna na literatura no que se refere aos clientes corporativos. A maioria absoluta dos estudos encontrados trata de clientes individuais (pessoas físicas). Neste caso, o presente estudo se apresenta como uma contribuição no sentido de abrir uma agenda de futuras pesquisas com esta ênfase específica.

Em relação à anteriormente citada limitação relativa ao tamanho da amostra, adequada somente para um estudo exploratório, seria interessante, então, um estudo quantitativo, tanto como forma de validação das descobertas quanto para determinação das variáveis dependentes e mediadoras dos relacionamentos existentes, capazes de explicar os comportamentos, seja de deserção ou de não-deserção dos clientes corporativos satisfeitos ou insatisfeitos.

REFERÊNCIAS

ALDLAIGAN, A. H.; BUTTLE, F. A. *SYSTRA-SQ*: a new measure of bank service quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 13, n. 4, p. 362-81, 2002.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. A customer satisfaction research prospectus. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Eds.). *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

_____; _____. LEHMAN, D. R. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 53-66, July 1994.

_____; _____. RUST, R. T. Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*, v. 16, n. 2, p. 129-45, 1997.

_____; _____. MAZVANCHERYL, S. K. Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 4, p. 172-185, 2004.

BANWARI, M.; WALFRIED, L. Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Service Marketing*, v. 12, n. 3, p. 177-94, 1998.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.

BLOEMER, J. M.; KASPER, H. The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, v. 16 n. 2, p. 311-29, 1995.

BUTTLE, F. A.; AHMAD, R.; ALDLAIGAN, A. The theory and practice of customer bonding. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 9, n. 2, p. 3-27, 2002.

CANNIE, J. K.; CAPLIN, D. *Keeping customers for life*. New York: American Marketing Association, 1991.

CARROLL, P.; ROSE, S. Revisiting customer retention. *Journal of Retail Banking*, v. 15, n. 1, p. 7-13, 1993.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ENNEW, C.; BINKS, M. The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small businesses and their banks in the UK. *British Journal of Management*, v. 7, p. 219-30, 1996.

FORNELL, C. National customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 1, p. 6-21, Jan. 1992.

_____. The quality of economic output: empirical generalizations about its distribution and association to market share. *Marketing Science*, v. 14, n. 3, p. 203-211, 1995.

_____; WERNERFELT, B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, v. 24, n. 4, p. 337-346, 1987.

GALE, B. *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*. New York: The Free Press, 1994.

GANESH, J.; ARNOLD, M. J.; REYNOLDS, K. E. Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 3, p. 65-87, July 2000.

GUMMESSON, E. *Quality management in service organizations: an interpretation of the service quality phenomenon and a synthesis of international research*. Karlstad: International Service Quality Association, 1993.

_____. Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal*, v. 7, n. 1, p. 72-85, 1998.

HALLOWELL, R. The relationships on customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, v. 7, n. 4, p. 27-42, 1996.

HAUSER, J. R.; SIMESTER, D. I.; WERNERFELT, B. Customer satisfaction incentives. *Marketing Science*, v. 13, n. 4, p. 327-50, 1994.

HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER Jr., W. E.; SCHLESINGER, L. A. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 164-174, 1994.

HO, T. H.; PARK; Y. H.; ZHOU, Y. P. Incorporating satisfaction into customer value analysis: optimal investment in lifetime value. *Marketing Science*, v. 25, n. 3, p. 260-277, 2006.

HYDE, K. F. Recognizing deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research*, v. 3, n. 2, p. 82-89, 2000.

JONES, M. A.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEATTY, S. E. Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, v. 70, n. 2, p. 259-274, 2000.

JONES, T.; SASSER Jr., W. E. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, v. 73, n.6, p. 88-99, Nov.-Dec. 1995.

KEAVENEY, S. M. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing*, v. 59, p. 71-82, 1995.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALTHOUSE, E.; MULHERN, F. Understanding and using customer loyalty and customer value. *Journal of Relationship Marketing*, v. 6, n. 3/4, p. 59-86, 2007.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 197-216, 2003.

MITTAL, B.; LASSAR, W. M. Why do customer switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing*, v. 12, n. 3, p. 177-194, 1998.

OLIVER, R. L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

PATTERSON, P. G.; SPRENG, R. Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business context: an empirical

examination. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 5, p. 414-34, 1998.

_____; SMITH, T. A cross cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, v. 79, n. 2, p.107-20, 2003.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 2, p. 64-73, Mar.-Apr. 1993.

_____. *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____; KENNY, D. W. The hidden advantages of customer retention. *Journal of Retail Banking*, v. 12, n. 4, p. 19-23, 1990.

_____; MARKEY Jr., R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

_____; SASSER Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, Sep.-Oct. 1990.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

ROWE, G. W.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market Focused Management*, v. 2, n. 3, p.281-297, 1998.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention and market share. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

_____; _____. KEININGHAM, T. L. *Return on quality: measuring the financial impact of your company's quest for quality*. Chicago: Probus, 1994.

SCHMITTLEIN, D. *Customers as strategic assets*. Financial Times. Mastering Management, part 8, 1995.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, v. 70, n. 3, p. 423-33, 1985.

SHARMA, N.; PATTERSON, P. G. Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, v. 11, n. 5, p. 470-90, 2000.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

SUN, B.; WILCOX, R.; ZHU, T. Ignoring your best customer? An investigation of customer satisfaction, customer retention and their financial impact. *Journal of Relationship Marketing*, v. 6, n. 3/4, p. 87-116, 2007.

TRUBIK, E.; SMITH, M. Developing a model of customer defection in the Australian banking industry. *Managerial Auditing Journal*, v. 15, n. 5, p. 199-208, 2000.

WHITE, L.; YANAMANDRAM, V. Why customers stay: reasons and consequences of inertia in financial services. *Managing Service Quality*, v. 14, n. 2/3, p. 183-94, 2004.

WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. *Delivering quality service*. New York: The Free Press, 1990.