

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ARILSON DOS SANTOS DA SILVA

DESERÇÃO DE CLIENTES:
Um estudo na SOL Créditos e Seguros

SOLEDADE

2016

ARILSON DOS SANTOS DA SILVA

**DESERÇÃO DE CLIENTES:
Um estudo na SOL Créditos e Seguros**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Aline Mara Meurer.

SOLEDADE

2016

ARILSON DOS SANTOS DA SILVA

DESERÇÃO DE CLIENTES:

Um estudo na SOL Créditos e Seguros

Estágio Supervisionado aprovado em ___ de _____de___, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Me. Aline Mara Meurer
UPF - Orientador:

Prof:
UPF

Prof:
UPF

SOLEDADE

2016

RESUMO

DA SILVA, Arilson dos Santos. **Deserção dos clientes da empresa SOL Créditos e Seguros**. Soledade, 2016. 57p. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo encontrar os motivos de deserção dos clientes da empresa SOL Créditos e Seguros. Os clientes precisam sentir algo valioso e especial ao ter contato com uma organização. Nesse sentido, faz-se presente o marketing que procura atender, da melhor maneira possível, os clientes, a fim de mantê-los fiéis às marcas, além de atrair novos clientes. É importante entender o que impulsiona a deserção de clientes e tentar reduzir ou eliminar esses fatores. Outra maneira é aumentar as barreiras às trocas, mas as empresas devem tomar cuidado para que o cliente não perceba essas barreiras (LOVELOOK; WIRTZ, 2006). Foi realizado um estudo qualitativo e exploratório na empresa SOL Créditos e Seguros, localizada no Centro, Soledade/RS, sob forma de um estudo de caso. Para a análise, foram utilizados dados primários, coletados através de roteiros de entrevistas aplicados com os clientes que não realizavam negócios com a empresa há mais de 2 anos. Teve como objetivo central, encontrar os motivos de deserção dos clientes da empresa. A partir dos dados levantados, concluiu-se que os principais motivos de deserção foram: a falta de estratégias de fidelidade, a falta de diferenciação da empresa, as ações da concorrência, a demora na liberação do crédito e pelos clientes terem pessoas conhecidas na concorrência. Ainda, foram indicadas possíveis ações a serem desempenhadas pela empresa, visando a reduzir ou eliminar as falhas que ocasionam a deserção dos clientes.

Palavras-chaves: Marketing. Deserção. Fidelização. Relacionamento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sujeitos de Pesquisa.....	33
Quadro 2 – Principais motivos de deserção dos clientes.....	44
Quadro 3 – Plano de ações 5W2H nº1	46
Quadro 4 – Plano de ações 5W2H nº2	47
Quadro 5 – Plano de ações 5W2H nº3	48
Quadro 6 – Plano de ações 5W2H nº4	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Motivos da realização do consignado.....	34
Tabela 2 – Aspectos que levam a escolher uma empresa.....	35
Tabela 3 – Aspectos que levou o cliente a realizar negócios em outra empresa.....	37
Tabela 4 – Aspectos onde a concorrência leva vantagem	37
Tabela 5 – Experiência obtida na SOL Créditos e Seguros.....	38
Tabela 6 – Avaliação dos serviços da SOL Créditos e Seguros	39
Tabela 7 – Aspectos de insatisfação com a SOL Créditos e Seguros.....	40
Tabela 8 – Motivos que levou a não frequentar mais a SOL Créditos e Seguros	41
Tabela 9 – Aspectos que a SOL poderia realizar para reduzir o índice de deserção	42
Tabela 10 – Sugestões de melhorias para a SOL Créditos e Seguros	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	8
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	Objetivo geral	10
1.2.2	Objetivos específicos	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	11
2.2	MARKETING DE SERVIÇOS	12
2.2.1	Composto de marketing de serviços	14
2.3	ESTRATÉGIA DE MARKETING DE SERVIÇOS	16
2.4	CLIENTES	17
2.4.1	Comunicação de Marketing	18
2.5	MARKETING DE RELACIONAMENTO	19
2.6	SATISFAÇÃO DE CLIENTES	21
2.7	FALHAS E DESERÇÃO DE CLIENTES.....	22
2.8	RECUPERAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES.....	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	27
3.4	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	28
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.	30
4.1	O SETOR DE EMPRÉSTIMOS CONSIGNADOS	30
4.2	A EMPRESA SOL CRÉDITOS E SEGUROS	31
4.3	CONCORRÊNCIA	32
4.4	ANÁLISE DA PESQUISA	33
4.4.1	Descrição dos sujeitos	33
4.4.2	Análise das entrevistas	34
4.5	SÍNTESE DOS RESULTADOS	44
4.6	PROPOSIÇÕES DE MELHORIA PARA A EMPRESA.....	45
4.6.1	Relacionamento com o cliente.	45
4.6.2	Captação de clientes	47
4.6.3	Fortalecimento da imagem da empresa	48
4.6.4	Melhorias internas	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICES	55
	Apêndice A: Roteiro de entrevista.....	56

1 INTRODUÇÃO

O estudo realizado foi no âmbito do setor de créditos, na empresa SOL Créditos e Seguros, situada em Soledade – RS. A referida empresa trabalha com vendas em empréstimos consignados para aposentados e pensionistas do INSS, tendo como fornecedores bancos como: Itaú, BMG, Bradesco, Paraná Banco e Banco Votorantim.

Com o crescente nível de competitividade no mercado, as constantes transformações e mudanças no ambiente mercadológico e um cenário de retração de compra, exige-se, cada vez mais, a inovação dentro das organizações, para assim se diferenciar da concorrência e manter o desejo de compra do cliente. O setor de créditos vem aumentando gradativamente, juntamente com a demanda, em maio de 2016, o consignado respondia por cerca de 37 por cento do estoque de 800 bilhões de reais de crédito ao consumo do sistema, segundo o BC, tornando visível o aumento da concorrência e da competitividade do setor de créditos (EXAME, 2016).

Dessa forma, a empresa deve despertar a criatividade, tanto dos colaboradores, quanto dos gestores, para assim criar estratégias para atrair e reter clientes potenciais, pois o grande diferencial pode decorrer das pessoas envolvidas com a organização, são elas que geram e fortalecem a imaginação, a criatividade e a inovação, sendo a principal vantagem competitiva da empresa. (CHIAVENATO, 2014, p. 92). Tal medida assegura a satisfação dos clientes, pois a inovação é uma forte estratégia para despertar o desejo dos mesmos a voltarem a comprar.

Os clientes da atualidade estão mais rigorosos, em diversas maneiras, mais inteligentes, mais conscientes em relação ao preço, mais exigentes, perdoam menos e são abordados com mais frequência pelos concorrentes, tornando cada vez menor e mais restrito o tempo de convencimento ou demonstração do produto ou serviço. (KOTLER, 2000, p. 68).

Nessa realidade, investir em relacionamento é de fundamental importância para não apenas atrair novos clientes, bem como manter e melhorar as relações com os clientes atuais, sendo assim a atração de novos clientes deveria ser vista como um objetivo intermediário (BERRY, 2002 apud MILAN; DE TONI, 2012, p. 435).

Apesar de aparentemente simples, o consumidor age, diante de uma compra, com influências de ordem interna e externa. A ordem interna envolve a estrutura psicológica, relacionada ao passado e expectativas futuras. A ordem externa é estimulada pelo meio ambiente em que vive (LAS CASAS, 1997, p. 136). Tendo o conhecimento mais aprofundado

sobre essas ordens, será possível ter um conhecimento amplo e entender quais serão as estratégias mais cabíveis ao público alvo.

O presente estudo foi realizado na SOL Créditos e Seguros, na matriz localizada no município de Soledade - RS, empresa fundada no município em 2005. É uma financeira que tem como foco a venda de créditos consignados e este estudo busca apontar a importância de criação de novas estratégias relacionadas ao cliente e ter conhecimento sobre a percepção do mesmo. A pesquisa possibilitou a identificação das estratégias mais eficazes, a fim de reter cada vez mais clientes.

Este estudo está organizado da seguinte forma: o capítulo um apresenta a identificação e justificativa do assunto e dos objetivos da pesquisa; o capítulo dois aborda a fundamentação teórica; o capítulo três aborda os procedimentos metodológicos, juntamente com delineamento da pesquisa, os sujeitos a serem entrevistados, a análise e interpretação dos dados e, no quarto capítulo, é apresentado o histórico da SOL Créditos e Seguros.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A SOL Créditos e Seguros é uma empresa do setor financeiro que presta serviços na promoção de créditos. A organização trabalha com financiamento de veículos, empréstimos consignados, empréstimos pessoais, seguros de vida, residência e de veículos. Atualmente, emprega 9 trabalhadores na matriz em Soledade. O público alvo é aposentado e pensionista do INSS, com foco na modalidade de empréstimo consignado que tem desconto da prestação diretamente no benefício previdenciário do contratante. O empréstimo consignado é realizado em até 72 parcelas, poderá comprometer até 35% do salário, sendo 5% do cartão consignado. As taxas máximas cobradas são de 2,34% ao mês para o empréstimo e 3,36% ao mês para o cartão consignado.

Há uma previsão de declínio nas vendas no decorrer do ano. Em janeiro, quando é decretado o aumento salarial, os clientes, com maior endividamento, utilizam a nova margem. Ao decorrer do ano, os que utilizaram essa margem poderão refinanceir suas parcelas, porém não são todos que conseguem, pois deve haver um número expressivo de parcelas pagas. Nessa época, as vendas desaceleram drasticamente, tornando o ambiente tenso, sendo uma característica do setor de consignados.

Entende-se que, em função dessa sazonalidade, os clientes potenciais deixam de ir até a empresa na temporada de inverno. Dessa forma, a SOL terá que chegar com mais facilidade até eles, com um poder comunicativo melhor, para assim continuar com as vendas.

No início do ano de 2016, com a implementação do software na empresa, notou-se uma significância de deserção de clientes, constatado na realização dos cadastros. Com isso, ocorreu uma expressiva preocupação, pois clientes de longa data refinanciaram seus contratos com a concorrência. Além disso, houve uma reunião com o Banco Itaú, na qual foi demonstrado pelas vendas realizadas pela Sol que grande parte de seus contratos “novos” foi refinanciado pela concorrência, preocupando ainda mais a situação.

Para Zeithaml, Bitner e Grenler, (2014, p. 131), as pesquisas sobre clientes perdidos expõem as razões para a deserção, descrevendo aos problemas resultantes da diminuição em seus volumes de compra e “a identificação dos pontos de falha e dos problemas mais comuns no serviço”.

Atualmente, em Soledade – RS, existem 5 empresas que trabalham a linha de crédito consignado para aposentado e pensionista do INSS. A Sol Créditos e Seguros de Soledade – RS tem clientes da cidade de Mormaço e Ibirapuitã, sendo que em Ibirapuitã tem uma filial da concorrência.

Encontrar estratégias que a difere da concorrência e atender suas expectativas, para assim aumentar a carteira de clientes, juntamente com os resultados, será muito importante para o crescimento da organização e dos colaboradores, “sendo essencial que as empresas saibam que o cliente é a peça fundamental de uma organização” (SOUZA; FRENHANI, 2010, p. 11).

As empresas que visam à expansão de seus lucros e vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes, desenvolvendo por meio de diversos meios de comunicação. Porém, não basta apenas atrair, deverá reter os clientes atuais, para ter defensores da organização (KOTLER; KELLER, 2012, p. 146).

A contribuição deste estudo visa adquirir conhecimento e aplicar os conceitos de marketing estudados, para elaborar estratégias de retenção de clientes na SOL Créditos e Seguros, beneficiando, assim, toda a organização.

Dessa forma, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: **Quais os motivos de deserção dos clientes da empresa SOL Créditos e Seguros?**

1.2 OBJETIVOS

A partir do problema de pesquisa apresentado elaborou-se os seguintes objetivos desse estudo:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os motivos de deserção dos clientes da Empresa SOL Créditos e Seguros.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a percepção dos clientes em relação à empresa;
- b) Identificar as falhas da empresa SOL Créditos e Seguros relacionados à deserção de clientes;
- c) Sugerir estratégias de recuperação de clientes, a partir dos dados levantados;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está estruturado em dez tópicos destinados à apresentação dos principais conceitos teóricos sobre atração e retenção de clientes, assim como o marketing de serviços e buscará, através do referencial teórico, identificar o comportamento e as estratégias a serem utilizadas para a atração e retenção de clientes.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Administração de marketing é processo de estabelecer metas, visando à criação de valor para os clientes, para assim alcançar os objetivos organizacionais, incluindo o desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, executando atividades de marketing para implementá-las e controlá-los (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 18).

Os objetivos do administrador de marketing são desenvolver estratégias e planos de marketing, a captura de novas oportunidades de marketing, criar conexão com os clientes, construir marcas fortes, desenvolver ofertas no mercado, entregar valor e ter boa comunicação com os clientes, para assim obter sucesso ao longo prazo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 25).

Segundo Las Casas (1997, p. 35), um administrador de marketing deverá buscar informações em seu ambiente, para, assim, adaptar ao composto de marketing, visando à satisfação dos desejos e necessidades dos clientes potenciais, além de organizar, controlar, executar e planejar as atividades de marketing. Kotler and Philip (apud LAS CASAS, 1997, p. 35) difere administração de marketing ao marketing em si, onde marketing é o estudo de como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas.

Para Cobra (2011, p. 35), não há diferença entre administração de marketing, do Marketing, ele menciona que o marketing consiste em identificar as necessidades não satisfeitas, colocando no mercado essas necessidades para, assim, satisfazer os clientes, gerando bons resultados aos acionistas e ajudar na melhoria de qualidade de vida das pessoas e da sociedade em geral.

A função do marketing é lidar com o cliente, entender, criar, comunicar e proporcionar a ele valor e satisfação, “o bom marketing é essencial para o sucesso de toda a organização, seja ela grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, nacional ou global” (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p. 3).

O marketing é uma das atividades mais conhecidas e menos entendidas, conceituando como “a ciência que estuda, entende e monitora mercados”, estabelecendo que uma empresa deva oferecer produtos que os clientes desejam e necessitam, resultando em um aumento nas vendas e nos lucros (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 1).

Marketing é fundamental para a sobrevivência e para o crescimento das organizações, pois o mercado se encontra em constante mudança, com a concorrência querendo superar uns aos outros, com as estratégias sendo superadas a todo o momento, assim o marketing age construindo e mantendo as vantagens competitivas, diferenciando-se do concorrente e ofertando maior valor ao cliente, para assim garantir a satisfação dos mesmos (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p. 3).

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços surgiu para auxiliar na hora da venda, para poder diferenciar e adequar às necessidades e desejos do mercado, reduzindo assim o esforço de vendas (OLIVEIRA, 2012, p. 376).

Para Zeithaml, Bitner e Gremler, (2014, p. 4), a definição de serviços, ao longo do tempo, está recebendo definições sutilmente diferentes, uma definição simples e ampla do termo leva em conta que “Serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoas”. Na sua maioria, serviços é visto pelo cliente como uma atividade de análise de solução de problemas.

Para Oliveira (2012, p. 381), marketing de serviços é oferta de benefícios, com bens intangíveis, resultando na propriedade de nada. Por isso, torna-se importante para as empresas zelarem pela sua imagem, posicionamento e qualidade de seus serviços. Para Las Casas (1997, p.15), “Serviço é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho”.

No mesmo sentido Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) citam que “Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”, sendo esse desempenho de natureza frequentemente intangível e não resulta de fatores de produção, criando valor e propiciando benefícios a clientes. Rathemell (apud LAS CASAS, 1997, p. 15) tem uma colocação e ideia semelhante, considerando que serviço é um ato, um esforço, um desempenho, podendo apresentar-se de várias formas.

Em contrapartida, Gronroos, (2009, p. 2) tem uma visão diferente, em que serviços é algo oferecido por certo tipo de organização, sendo esse conceito enganador, que passa uma impressão errada da importância dos serviços, pois isso negligencia os serviços ocultos na manufatura e agricultura, que são os anteriores à fabricação (pesquisa e desenvolvimento), durante (manutenção), na própria venda (redes de distribuição e informação), durante o consumo (manutenção) e após o consumo (gerenciamento de descarte) e torna uma visão de serviço como um setor e não como uma perspectiva de como criar uma vantagem competitiva.

O setor de serviços vem crescendo muito, para as empresas seguirem este mesmo rumo, Kotler e Armstrong (2003, p. 224) citam quatro características que as empresas devem considerar ao elaborar seus programas de marketing:

- 1) Intangibilidade dos serviços: onde esses serviços não propõem uma experiência anterior ao serviço em definitivo, ou seja, os serviços não podem ser vistos, tocados, sentidos, antes da concretização, tendo conhecimento do serviço apenas com comunicação, com o pessoal ou com clientes anteriores. Tiram suas conclusões com base no que podem ver, nas instalações, no pessoal, equipamentos e nas comunicações.
- 2) Inseparabilidade dos serviços: onde esses serviços não podem ser separados de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas. Onde o empregado que fornece o serviço é parte do serviço.
- 3) Variabilidade dos serviços: onde a qualidade dos serviços depende de quem executa, bem como, quando, onde e como o serviço é prestado.
- 4) Perecibilidade dos serviços: serviços esses que não podem ser armazenados para venda, ou uso posterior. Onde deve ocorrer um ajuste entre a demanda e oferta.

Para ter sucesso na prestação de serviços, é fundamental seguir três ingredientes, chamado de três Ss do serviço: o primeiro é a estratégia, onde ela é necessária, dá grande clareza, para que todos saibam qual sua função no atendimento; o segundo é o sistema, para compartilhar informações de modo rápido e fácil por toda a empresa e o terceiro, talvez o mais importante, é que a equipe deve reconhecer a importância do serviço ao cliente, isso implica treinar e delegar poderes aos funcionários. (HOOLEY; PIERCY; NICOLAND, 2011, p. 284).

Os serviços auxiliam as companhias a melhorar as ofertas, agregando valor ao cliente, além de entregar soluções aos problemas que envolvem com os produtos (ZEITHAML; BITNER; GRENLER, 2014, p. 10).

2.2.1 Composto de marketing de serviços

As empresas bem sucedidas têm foco tanto nos seus colaboradores, quanto nos seus clientes, pois eles têm o entendimento da cadeia de valor dos serviços, que liga os lucros à satisfação de seus colaboradores e clientes, ou seja, seleção e treinamento têm que conter uma qualidade alta, pois o ambiente forte e de alta qualidade transpassa ao cliente, resultando em diversos fatores positivos, como colaboradores mais contentes e leais, tornando um serviço de maior valor, tendo em contrapartida clientes fiéis e satisfeitos e ainda resultando em crescimento da lucratividade (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 225).

Churchill e Peter (2000, p. 299), citam seis elementos do composto de marketing com semelhança ao de bens, porém ainda mais desafiador com características dos serviços:

- 1) Desenvolvendo serviços: para proporcionar serviços de alta qualidade, com valor agregado, as empresas devem se adequar às necessidades e desejos de clientes específicos, cada serviço exige adaptação a cada cliente atendido.
- 2) Qualidade dos serviços: medir qualidade de serviços é difícil, pois eles são intangíveis e individualizados. Para tornar o serviço de qualidade, os colaboradores devem ter autonomia para decisões imediatas, devem ter um feedback de rotina com os clientes e sempre dar retorno ao cliente sobre possíveis problemas e quando combinado.
- 3) Melhoria contínua: os profissionais de marketing de serviços devem ter em mente, assim como todos os colaboradores, que a inovação é sempre contínua, deixando de lado a zona de conforto. É a chave do sucesso.
- 4) Precificando os serviços: quando os clientes têm poucas informações sobre qualidade, eles avaliam com base nos preços, ou seja, os preços influenciam a maneira como os clientes percebem os serviços, podendo reduzir os mesmo em época de pouca demanda.
- 5) Distribuindo os serviços: a estratégia de distribuição deve ser eficiente, os clientes podem ir até a organização para receber os serviços, a organização pode ir até eles, ou fazer o serviço à distância, usufruindo a tecnologia, tendo um fácil acesso entre ambos.
- 6) Promovendo serviços: uma das maiores dificuldades do marketing para serviços é divulgar seus serviços, assegurando que o seu mercado-alvo entenda e valorize o que está sendo oferecido, pois, muitas vezes, é impossível ter a experiência antes da compra.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 391), para ter excelência em marketing de serviços, exige-se excelência em três áreas abrangentes: o marketing externo serão os 4ps de marketing, porém adaptados, sendo assim, o preparo, a determinação de preço, distribuição de preço e distribuição dos serviços aos clientes; o marketing interno onde é o processo de treinamento e motivação dos colaboradores, para assim atenderem bem os clientes e o marketing interativo que são as habilidades dos colaboradores em servir os clientes, a preocupação e atenção às necessidades do cliente.

Lovelock e Wirtz (2006, p.19), modifica os 4Ps do marketing e adiciona três elementos, denominado 7Ps:

- 1) Elementos do produto: os gerentes devem selecionar os elementos dos serviços que agregam valor, levando em conta os benefícios desejados pelos clientes e comparando com a concorrência.
- 2) Lugar (praça) e hora: a entrega dos serviços podem envolver canais físicos ou eletrônicos dependendo dos serviços, quanto maior for a rapidez e conveniência de lugar e horário para o cliente, maior será a satisfação do mesmo.
- 3) Promoção e educação: dá ênfase a comunicações eficazes, onde compõe três componentes: promover informações e conselhos necessários, instruindo clientes aos benefícios dos serviços, onde e como obtê-lo, persuadir consumidores-alvos e incentivá-los a usar os serviços.
- 4) Preços e outros desembolsos do usuário: esse componente informa à gerência todos os desembolsos incorridos pelos clientes para usufruir dos serviços, assim podendo criar estratégias de minimização desses custos, que incluem desde a locomoção até o serviço ao esforço físico e mental.
- 5) Ambiente físico: as aparências da empresa, quanto à mobília, pessoal, veículos e outros indícios visíveis geram impressões quanto à qualidade de serviço para o cliente, por isso as empresas precisam gerenciar e tomar cuidados a essas impressões.
- 6) Processo: a execução do serviço deve ser eficaz, evitando um serviço lento, burocrático e ineficaz, pois gera uma má impressão e insatisfação do cliente, do mesmo modo devem cuidar os processos precários, pois dificulta a execução dos serviços de qualidade.
- 7) Pessoas: a qualidade do serviço é frequentemente avaliada sobre a percepção que o cliente teve sobre o pessoal da linha da frente, sendo importante a interação direta entre clientes e profissionais de uma empresa.

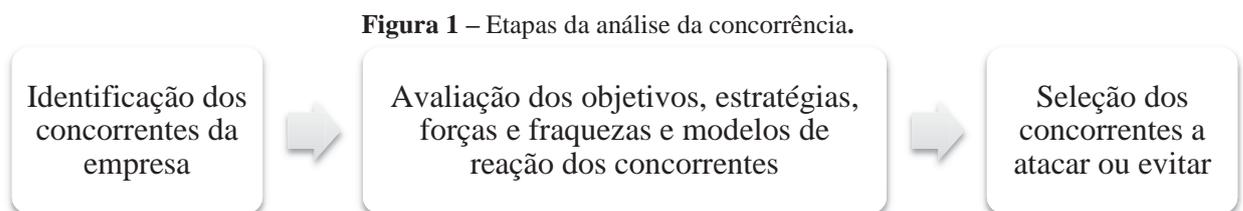
Para Las Casas (2012, p. 29), um administrador de serviços deve decidir não apenas a respeito da qualidade, marcas, embalagens, mas também sobre os quatro Ps dos serviços: perfil referindo-se ao ambiente do estabelecimento; processos, onde o serviço deve ser desempenhado de forma organizada e com qualidade; procedimentos, referindo ao atendimento ao ter contato com o cliente e pessoas, em que os prestadores de serviços devem ser treinados e devem contratar as pessoas certas.

2.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING DE SERVIÇOS

Estratégia é o meio de alcançar os objetivos organizacionais, incluindo quanto de dinheiro alocar e em que situação, para selecionar as estratégias mais adequadas, deve-se analisar tanto os ambientes internos, como o ambiente externo (CHURCHILL E PETER, 2000, p. 90).

Identificando fatores diferenciadores da concorrência, pode tornar-se grande alavanca para enfrentar a concorrência, fatores esses sendo a qualidade do produto\serviço, da propaganda ou ainda da competência da equipe de vendas (COBRA, 2011, p. 58).

Kotler e Armstrong (2003, p. 486) afirmam que “as empresas ganham vantagem competitiva satisfazendo as necessidades dos consumidores-alvo melhor que os concorrentes”, assim as estratégias não devem se conter apenas nas necessidades dos consumidores, mas também nas estratégias dos concorrentes”.



Fonte: Kotler e Armstrong (2004, p. 486).

Marketing estratégico tem por filosofia orientar-se pelo mercado e ter como princípio gerar valor para o cliente, para assim contribuir com o desempenho das organizações, orientando sobre as oportunidades de mercado, obtendo como resultado o crescimento organizacional (OLIVEIRA, 2012, p. 91).

Segundo Las Casas (2012, p. 102), “o pensar estratégico é um exercício mental que deve ser desenvolvido a partir de uma base sólida de conhecimentos, tanto no mercado e seus subgrupos, como também das limitações dos recursos da empresa”.

Estratégias são ações realizadas pelas empresas com a finalidade de atingir seus objetivos, os quais foram estabelecidos segundo as oportunidades e ameaças do ambiente, os pontos fortes e pontos fracos, a missão, as crenças, os valores, a razão de ser e a visão da organização (MOREIRA, 2008, p. 1).

As estratégias de marketing determinam os tipos de atividades a serem realizadas, a forma de implementação dos programas de ação, o modo de aplicação dos recursos disponíveis e as possibilidades de consecução dos objetivos de mercado da organização (SARQUIS, 2009, p. 18). Não adianta ter as melhores estratégias, e não ter sua implantação adequada, para isso é necessário ter estrutura, sistemas, pessoas capacitadas e congruência estratégica (MOREIRA, 2008, p. 19).

2.4 CLIENTES

Para Kotler e Keller (2012, p. 129), “os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial”.

Segundo Churchill (2000, p. 14), os clientes têm percepções distintas de valor, dessa forma, o marketing de valor enfatiza a compreensão de seus clientes, pois diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de maneiras diferentes.

Uma forma de conhecer os clientes é investigar de forma direta para entender suas expectativas a respeito dos serviços e identificando as suas exigências, para isso o facilitador formula as perguntas para ter o entendimento ao que é considerado um bom serviço, o porquê, com o intuito de identificar as causas e consequências (LAS CASAS, 2012, p. 71).

Os clientes fazem suas escolhas através do valor percebido, ou seja, através da diferença da avaliação de todos os benefícios e custos de um produto. Considera-se importante realizar a análise de valor para o cliente, onde revela os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos dos vários concorrentes. Essa análise inclui identificar os principais benefícios valorizados pelos clientes, avaliar a importância quantitativa dos benefícios,

examinar como os clientes avaliam o desempenho de uma empresa com a outra e monitorar esses valores em longo prazo, fazendo essa análise periodicamente (KOTLER E KELLER, 2012, p. 132).

Como as necessidades se alteram e o negócio central da empresa é focar nessas necessidades, essas mudanças obrigam as empresas frequentemente fazerem alterações nas estratégias de marketing (COBRA, 2011, p. 126).

2.4.1 Comunicação de Marketing

O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto, atribuir um preço competitivo e colocá-lo à disposição do cliente, exige que as empresas se comuniquem com os clientes de forma eficiente (KOTLER ; ARMSTRONG, 2004, p. 363). “A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 512).

O mix de comunicações de marketing consiste em instrumentos de comunicação como propaganda, venda pessoal, promoções de venda, relações públicas e marketing direto, esses instrumentos devem ser coordenados para que a comunicação cause maior impacto possível (KOTLER; ARMSTRONG, 2004, p. 363).

Para Kotler e Keller (2012, p. 514), o mix de comunicação consiste em oito formas de comunicação:

- 1) Propaganda: qualquer forma paga de divulgação, por meio de anúncios via mídia impressa, eletrônica, em rede e expositiva.
- 2) Promoção de vendas: incentivos à experimentação ou compra de um bem ou serviço, incluindo promoções de consumo, promoções comerciais e promoções corporativas e da força de vendas.
- 3) Eventos e experiências: atividades e propagandas patrocinada pela empresa, com interações associadas a marca ou atividades menos formais.
- 4) Relações públicas e publicidade: programas internos dirigidos aos funcionários, ou externos, dirigidos aos consumidores, outras empresas, governo e mídia, assim promover ou proteger a imagem da empresa e de seus produtos.
- 5) Marketing direto: comunicações diretas com os clientes, ou solicitações de resposta direta ou diálogo, através de telefone, correio, e-mail ou internet.

- 6) Marketing interativo: atividades e programas que envolvem clientes a fim de aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas.
- 7) Marketing boca a boca: comunicação de uma pessoa para outra se referindo aos méritos ou experiências de compras.
- 8) Vendas pessoais: interação cara a cara com o comprador, com o propósito de responder a perguntas e estimular a venda.

A comunicação eficaz é aquela que é compreensível e atraente para o público-alvo, sendo necessário descobrir quais as melhores palavras, imagens e sons que soam mais claro, além de pesquisar a mídia a ser utilizada (CHURCHILL; PETER, 2000 p. 451).

O comunicador de marketing deve identificar o público-alvo, determinar os objetivos da comunicação, elaborar a mensagem, escolher a mídia em que a mensagem será transmitida, selecionar a fonte da mensagem e coletar a realimentação (KOTLER; ARMSTRONG, 2004, p. 369).

A administração estratégica de comunicação envolve planejamento, implementação e controle. O planejamento inclui as três tarefas interligadas de estabelecer objetivos, selecionar um composto e definir os orçamentos de comunicação. A implementação e o controle, por sua vez, implicam colocar em prática a estratégia de comunicação, avaliar os resultados e, se necessário, mudar a estratégia (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 456).

Os profissionais de marketing utilizam a comunicação tendo em vista o aumento das vendas e lucros ou o alcance de outras metas. “Ao fazer isso, eles informam, persuadem e lembram os consumidores para que comprem seus produtos e serviços” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 446).

2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento tem o propósito em “estabelecer vínculos entre a organização e seus clientes visando à melhoria do feedback e, em última instância, às perspectivas de fidelidade do cliente” (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011, p. 280).

A teórica da prática do marketing tradicional se concentrava na atração de novos clientes, porém isso mudou. A tarefa de marketing agora é voltada para o marketing de

relacionamento, ou seja, criar, manter e aprimorar forte relacionamento com os clientes, levando em conta que retenção de cliente é cinco vezes mais barata do que atração de um novo (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p. 474).

Para Kotler e Keller (2012, p. 19), um dos principais objetivos do marketing é construir relacionamentos profundos e duradouros com os clientes, o marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos a longo prazo e altamente satisfatórios, a fim de conquistar ou manter negócios com os clientes.

Hooley; Piercy; Nicoulaud (2011, p. 282) afirmam que para construir vínculos de relacionamento com o cliente é necessário:

- 1) Desenvolver mais benefícios à fidelidade: podendo ser por meio de benefícios financeiros, proporcionando desconto em compras de grande escala e promovendo recompensas à fidelidade, e também por benefícios sociais, onde se pode formar grupos sociais e criar eventos para os clientes se conhecerem.
- 2) Criar vínculos estruturais: baseado em contratos e compromissos jurídicos e pelo compartilhamento de conhecimento e experiência aos quais os clientes não teriam acesso de outra forma.
- 3) Obtendo clientes encantados: para melhorar as chances de reter clientes, é necessário superar as expectativas e entregar valor ainda maior, para isso, exige-se uma alta prioridade no atendimento ao cliente, tanto nas estratégias quanto nas suas ações no mercado.

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 518), o marketing de relacionamento serve para acompanhar e garantir se o cliente está satisfeito com suas compras, principalmente quando os clientes efetuam a compra, mas geram dúvidas posteriormente, o acompanhamento serve para aliviar essas sensações.

O marketing de relacionamento tem foco na criação de valor a longo prazo, o qual proporciona muitos benefícios, se um cliente sentir algo valioso e especial tendo contato com uma organização, pode-se dizer que está se criando um relacionamento, porém, relacionamentos percebidos não é o suficiente para um cliente se tornar fiel (GRONROOS, 2009, p. 8).

O marketing de relacionamento é direcionado em “estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso” (MADRUGA, 2010, p.6).

Para criar uma relação de fortalecimento, lealdade, e, principalmente, satisfação do cliente, é de extrema importância a organização perceber a “importância em se cultivar o relacionamento com o cliente” (MOREIRA, 2008, p. 246).

2.6 SATISFAÇÃO DE CLIENTES

A satisfação é direcionada ao “sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 134).

Segundo Kotler e Keller (2004, p. 6) a satisfação de clientes é a percepção que o cliente teve em relação aos produtos ou serviço, relacionado a suas expectativas. Os clientes satisfeitos repetem suas compras e comentam com outras pessoas sobre sua boa experiência, assim as empresas devem prometer somente aquilo que podem cumprir e entregar mais do que prometem. Os consumidores formam suas expectativas com base em compras anteriores, recomendações de amigos e colegas e informações e promessas de profissionais de marketing e concorrentes (KOTLER; KELLER, 2012, p. 134).

As informações geradas pelos clientes podem ajudar a melhorar os serviços e atendimento e podem ser utilizadas para motivar os colaboradores, premiando aqueles que satisfazem os clientes, essas informações também proporcionam uma oportunidade para a organização comunicar-se com eles (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 555).

A satisfação do cliente é influenciada por fatores como a aparência e as características do exterior e do interior das instalações de serviço, os encontros com o pessoal, as interações com equipamentos de autoatendimento e as características e comportamento de outros clientes (LOVELOOK; WIRTZ, 2006, p. 15).

A empresa deve equilibrar os recursos, pois gastar mais para aumentar a satisfação do cliente pode desviar recursos que satisfariam os demais parceiros. Ela deve tentar alcançar a satisfação dos clientes, junto com os demais públicos de interesse, considerando suas limitações de recursos (KOTLER; KELLER, 2012, p. 134).

De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço (KOTLER; KELLER, 2012, p.134).

O processo de criação de fidelidade se dá por intermédio da entrega contínua de valor ao cliente, à medida que o produto é percebido com sendo “de valor”, a satisfação vem como consequência natural (OLIVEIRA, 2012, p. 14).

Uma maneira de avaliar a satisfação do cliente é desenvolver sistemas, oferecer aos clientes formulários para elogios, sugestões ou reclamações sobre o serviço, e até mesmo perguntar diretamente aos clientes, assim analisar mais profundamente a satisfação dos mesmos, esses dados ajudam a identificar e solucionar problemas relacionados a determinados serviços (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 554).

2.7 FALHAS E DESERÇÃO DE CLIENTES

Uma falha no serviço tem como descrição um serviço que fica abaixo das expectativas de um cliente, gerando sua insatisfação. As falhas são diversas, a entrega do serviço foi atrasada ou lenta, o serviço foi mal executado, os funcionários não foram atenciosos. “Essas falhas despertam sentimentos e reações negativas”. “As pesquisas indicam que apenas entre 1 e 5% reclamam aos gerentes ou à matriz da companhia, 45% reclamam junto aos funcionários de contato e 50% dos clientes encontram um problema, mas não reclamam”. (ZEITHAML; BITNER; GRENLER, 2014, p. 178).

Lovelock e Wirtz (2006, p. 350) utilizam o termo de gaps, para falhas, citando sete tipos de gaps que podem ocorrer durante a elaboração e a entrega de um serviço, são eles:

- a) O gap do conhecimento: é a diferença entre o que os provedores de serviços acham que os clientes esperam e as reais necessidades e expectativas dos clientes”.
- b) O gap padrão: é a diferença do que a gerência acha das expectativas dos clientes e os padrões estabelecidos para a entrega do serviço.
- c) O gap da entrega: é a diferença dos padrões de entrega com o real desempenho dos provedores do serviço em relação a esses padrões.
- d) O gap das comunicações internas: é a diferença do que as propagandas e o pessoal de venda consideram que são características do produto, o desempenho e o nível de qualidade de serviço e o que a empresa realmente pode entregar”.
- e) O gap das percepções: sendo a diferença do que realmente é entregue, do que os clientes perceberam do que foi entregue.

- f) O gap da interpretação: sendo a diferença dos esforços de comunicação prometida e o que o cliente acha que foi prometido.
- g) O gap de serviço: é a diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que foi entregue.

Para Lovelock e Wirtz (2006, p. 322), o cliente pode tomar 3 respostas a uma falha de serviço. São elas: (1) Tomar algum tipo de providência pública - o cliente reclama à prestadora de serviço, com um órgão de defesa ao consumidor ou recorre a uma ação judicial; (2) Respostas particulares – desertar o fornecedor do serviço ou divulgar para amigos e familiares a sua experiência negativa – comunicação boca-a-boca negativa; e, (3) Não tomar providência nenhuma, ou seja, continuar com o prestador de serviço.

Zeithaml; Bitner (Apud FONSECA; TREZ; ESPARTEL, 2014, p. 2) consideram que a falha no serviço, quando deixada sem reparo, pode provocar “uma série de reações do cliente, desagradáveis à empresa e comprometedoras de qualquer relação de longo prazo que se deseja com o cliente”, provocando até mesmo a saída do cliente, a comunicação boca-a-boca negativa, as reclamações, entre outras. Nesse sentido, Bolton e Drew (apud FONSECA; TREZ; ESPARTEL, 2005, p.2) entendem que as falhas podem afetar diretamente o relacionamento dos clientes com a empresa, aos clientes que tiveram seus problemas resolvidos diante as falhas expressarão maiores intenções de lealdade, aos que não tiveram seus problemas resolvidos.

Para Lovelock e wirtz (2006, p. 316), é importante entender o que impulsiona a deserção de clientes ou churn, e tentar reduzir ou eliminar esses fatores. Susan Keaveney realizou um estudo, onde muitos entrevistados “declararam que a decisão de trocar resultou de incidentes inter-relacionados, como falha no serviço seguida de recuperação insatisfatória, destacando a importância de entregar qualidade dos serviços, competência em reclamações e recuperação de serviço”. Outra maneira de reduzir o churn é aumentar as barreiras às trocas, mas as empresas devem tomar cuidado para que o cliente não perceba essas barreiras, ao invés, a empresa provavelmente dará origem a atitudes e boca-a-boca negativas.

O modo mais eficaz de obter informações “é por meio de entrevistas detalhadas, aplicadas por meio de pesquisadores experientes e que de fato entendam do setor, fazendo uma séries de questões do tipo “Por quê?” ou Conte-me mais sobre o problema”, para chegar de fato as questões reais de deserção do cliente. (ZEITHAML; BITNER; GRENLER, 2014, p. 198).

2.8 RECUPERAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

Para Zeithaml, Bitner e Grenler (2014, p. 153), os clientes preferem conservar a fidelidade a uma empresa que oferece maior valor, esse valor representa uma *trade-off* para o cliente, como “dar” e “receber”, os clientes permanecem em um relacionamento quando os aspectos recebidos (qualidade, satisfação, vantagens específicas) excedem o que tem que “dar” (custos financeiros e não financeiros). Se a empresa for capaz de oferecer valor para os clientes, ele, sem dúvida, terá um incentivo para preservar esse relacionamento.

“A recuperação do serviço se refere às ações adotadas por uma organização em resposta a uma falha do serviço” (ZEITHAML; BITNER; GRENLER, 2014, p. 177), em que uma abordagem bem elaborada para a recuperação dos serviços produz informações que servem para melhoramento constante dos serviços e de satisfação dos clientes.

“Os clientes que vivenciam problemas e que se sentem satisfeitos com os esforços de recuperação adotados pela empresa serão mais fiéis do que aqueles que passam por problemas sem solução” (ZEITHAML; BITNER; GRENLER, 2014, p. 178).

Para Lovelock e Wirtz, (2006, p. 326), a conclusão a que se chega sobre a recuperação de serviços “é que o tratamento de reclamações deve ser considerado um centro de lucro e não um centro de custo”, quando um cliente insatisfeito deserta, fazendo com que a empresa não perca apenas aquela transação, mas pode perder as próximas compras do cliente, assim como qualquer outro amigo por causa de comentários negativos. “Portanto, vale a pena investir em recuperação de serviços elaborada para proteger esses lucros de longo prazo”.

A comunicação de marketing pode ser usada também para fins de criar valor e satisfazer os clientes para torná-los fiéis, com programas de fidelização, brindes ou descontos, utilizando os meios de comunicação para informar os clientes. Os sistemas interativos de comunicação como a internet pode ser usado também na retenção de clientes, informando-lhes os lançamentos ou informações sobre o produto, além de coletar informações das reais necessidades dos clientes (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 449).

“Campanhas dirigidas a clientes fiéis, que reforçam os benefícios que lhes são concedidos, muitas vezes atraem novos clientes”. Porém, não basta atrair novos clientes e não reter atuais, pois a atração nesse caso seria como adicionar água a um balde furado, além do mais, “conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os clientes já existentes” (KOTLER E KELLER, 2012, p. 146).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 147), as empresas aumentam sua base de cliente através de estratégias como:

- 1) Reduzir o índice de deserção de clientes: através da seleção e treinamento de funcionários a fim de serem bem informados e cordiais para assim darem respostas satisfatórias as perguntas dos consumidores.
- 2) Aumentar a longevidade do relacionamento com os clientes: ter um alto envolvimento do cliente com a empresa aumenta a probabilidade de o cliente ser fiel à empresa.
- 3) Aumentar o potencial de crescimento de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente (share of wallet), venda cruzada (cross-selling) e venda incremental (up-selling): Pode-se aumentar ofertas e abrir novas oportunidades com os clientes existentes, como com produtos auxiliares e complementares.
- 4) Aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensá-los: Para não dispensar um cliente não lucrativo, pode-se fazer com que ele compre mais vezes, com quantidades menores, abrindo mão de alguns serviços ou pagando um preço ou tarifa maior.
- 5) Concentrar esforços em clientes de alto valor: entrega-se a esses clientes tratamento especial, assim como pequenos presentes, convites para eventos ou cartões de felicitações.

O marketing de relacionamento tem como um dos objetivos centrais a retenção dos clientes, tendo um grande desafio ao reconhecer os clientes, “mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência” (MILAN; DE TONI, 2012, p. 434).

Para Kotler e Armstrong (2004, p. 475), “a chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação superiores para o cliente”. Cliente satisfeito tem uma maior chance de se tornar fiel e, assim, dá uma maior preferência de compra à empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os passos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa científica, com o propósito de apontar os métodos utilizados, os tipos de pesquisa e as técnicas adotadas. Apresenta os métodos utilizados no delineamento da pesquisa, as variáveis de estudo, os sujeitos da pesquisa, a coleta e análise de dados, a direção a ser seguida para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. O foco da presente pesquisa teve como propósito alcançar os objetivos apoiada em métodos e técnicas de pesquisa.

“A metodologia é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (MARCONI E LAKATOS, 2005, p. 83). Tem como uma das características básicas a tentativa de resolver problemas por meio de suposições que, assim, essas podem ser testadas através de observações ou experiências (ALVES-MAZOTTI; GEWANDSZNADJER, 1999, p. 3).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa de marketing é um processo que tem como objetivo coletar e analisar dados sobre um determinado público para ter uma preparação e informações com a finalidade de minimizar erros nas tomadas de decisões. Para Malhotra (2012, p. 6), “a pesquisa de Marketing inclui a identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações, a fim de identificar ou definir problemas ou oportunidades de pesquisa de marketing”. Tem como função estabelecer a conexão entre o consumidor, cliente e o público ao profissional de marketing, utilizando as informações coletadas, para, assim, gerar, avaliar e monitorar as ações e o desempenho de marketing.

Quanto ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de caso sobre os motivos de deserção dos clientes da SOL Créditos e Seguros. O delineamento de pesquisa institui meios e instrumentos utilizados para coletar as informações necessárias para enfrentá-la, integrando o conhecimento a respeito do método e ajudando a compreender o próprio processo de pesquisa. A fim de garantir a realização dos objetivos citados, estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho desenvolvido na SOL Créditos e Seguros. A pesquisa foi realizada em uma única etapa.

Para fins deste estudo, optou-se por uma pesquisa exploratória qualitativa. A metodologia de pesquisa exploratória e qualitativa tem bases em pequenas amostras, proporcionando uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012, p. 110). Utiliza-se a pesquisa exploratória para familiarizar-se ao assunto, permitindo uma maior compreensão e precisão no que são importantes para os clientes. Essa etapa se constitui na realização de entrevistas, pessoalmente e gravadas, devido a dificuldade de entendimento dos clientes potenciais e para ter mais dados concretos, a entrevista realizou-se por julgamento junto a clientes que deixaram de comparecer à empresa dentro de 2 anos, sendo entrevistas com roteiro de questões abertas para poder entender melhor o que realmente os clientes buscam ao realizarem o crédito consignado.

Os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica com a finalidade de formular questões, a fim de desenvolver hipóteses e aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa (MARCONI; LAKATOS, 2005, p.190).

Para Barquette (2007, p. 24), o principal objetivo da pesquisa exploratória é entender, em primeira instância, um problema, identificando suas variáveis e formular hipóteses sobre o objeto de estudo. A pesquisa exploratória pode fornecer respostas para um problema gerencial, ou ainda, ser um esforço inicial para se conhecer mais o problema de pesquisa. Para Diehl e Tatim (2004, p. 190), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A pesquisa qualitativa é adequada para uma proposta de avaliação, quando se trata de aprimorar a efetividade de um programa, ou de seleção de metas, mas não é apropriado para avaliar resultados de programas. “O pesquisador deve captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido” (ROESCH, 2013, p. 154).

Os estudos qualitativos podem descrever o contexto de um problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais e proporcionar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004, p. 52).

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos a serem investigados nesta pesquisa caracterizam-se pelos clientes da SOL Créditos e Seguros, sendo uma empresa antiga de promoção de créditos e corretora de seguros

em Soledade. Os clientes potenciais são, em sua maioria, pessoas da terceira idade. A empresa possui uma carteira de aproximadamente 2 mil clientes e grande número deles estão inativos. Todos aposentados ou pensionistas do INSS.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 64), “população é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que pretende levantar”, podendo ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou outros elementos, conforme os objetivos da empresa. Na pesquisa científica, é possível observar as características da população, a partir de apenas uma amostra, obtendo, assim, valores ou estimativas, para as características de interesse (DIEHL; TATIM, 2004, p. 63). Marconi e Lakatos (2005, p. 225) citam que amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo”, tendo “duas grandes divisões no processo de amostragem: a não probabilista e a probabilista”.

Ainda, segundo Barquette (2007, p. 60), a amostragem não probabilística é baseada no julgamento pessoal do pesquisador, podendo não haver garantias de que a amostra represente corretamente a população de interesse, porém haverá um menor gasto de recurso da empresa, tomando cuidado para não fazer generalizações dos resultados obtidos.

Neste estudo, foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por julgamento, selecionando-se 20 clientes inativos da empresa. Como critério de escolha, optou-se por selecionar clientes que não realizaram mais negócios com a empresa, apresentando-se como inativos há pelo menos 2 anos. Para Malhotra (2012, p. 277), “a amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador” onde o pesquisador escolhe os elementos que ele considere representativos ou apropriados por algum motivo.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu por meio de uma entrevista estruturada, composta por 10 perguntas abertas, as quais foram elaboradas a partir do referencial teórico, tendo como propósito entender os motivos da deserção dos clientes da SOL.

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 197), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante a uma conversação de natureza profissional”, sendo um procedimento de natureza profissional a fim de coletar dados e ajudar no diagnóstico. Para a entrevista estruturada, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas, onde o

entrevistador não é livre para adaptar suas perguntas, pois a intenção é comparar as respostas das mesmas perguntas, para refletir diferenças entre os respondentes.

“A entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 168). É um procedimento no qual se faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde, sendo importante a presença física nesse momento.

As entrevistas foram agendadas com os entrevistados em data e local previamente definidos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. A análise foi realizada a partir dos relatos dos entrevistados, buscando-se identificar e agrupar os elementos comuns às entrevistas.

A análise dos dados coletados visa organizar as informações adquiridas através dos métodos de pesquisa utilizados. Já, a interpretação desses dados tem por objetivo encontrar o sentido mais amplo das respostas.

Para Bardin (apud TRIVINÕS, 1994, p. 160), a técnica de análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando à interpretação e descrição das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não que permitam o conhecimento relativo às condições de recepção das mensagens.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

O presente capítulo apresenta informações do setor de empréstimos consignados, um breve histórico da empresa Sol Créditos e Seguros e informações da concorrência na cidade de Soledade – RS e região, para assim ter uma análise profunda e obter resultados importantes para a retenção dos clientes potenciais.

4.1 O SETOR DE EMPRÉSTIMOS CONSIGNADOS

Os bancos brasileiros estão intensificando a atuação no crédito consignado por meio de promotoras e correspondentes bancários, e o setor está enviando ao governo propostas que poderiam dinamizar um mercado ainda sub explorado no país. (EXAME, 2016).

Em setembro de 2003, entrou em vigor a Medida Provisória 130, que dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento. Em seguida a MP 130 é regulamentada pelo Decreto 4.840 de 18/09/2003 e ratificada pela lei 10.20/03, que faculta aos empregados, do setor público ou privado, aposentados e pensionistas ou não do INSS, a possibilidade de contrair empréstimos, financiamentos e operações de arrendamento com autorização para desconto das prestações diretamente em folha de pagamento (RIBEIRO, 2012, p. 16).

O crédito consignado para aposentado e pensionista do INSS é um crédito que tem desconto direto do benefício do INSS, antes que o cliente receba o salário, não podendo evitar o desconto, dando uma maior garantia aos bancos que receberão as parcelas em dia, trazendo menores riscos do que um crédito pessoal. O valor da parcela do empréstimo não pode ser maior que 35% do benefício, sendo que só 5% do limite podem ser utilizados no cartão de crédito consignado. Essa modalidade de crédito é possível fazer um empréstimo com restrições no SPC e Serasa, pois esse crédito fornece a garantia de pagamento direto em folha de pagamento do INSS.

Pelas regras definidas pelo INSS, a taxa máxima de juros não pode ser superior a 2,34% ao mês, na margem dos 30% e de 3,36% ao mês para o cartão de crédito, O número máximo de parcelas do empréstimo consignado não poderá ultrapassar 72 meses, o empréstimo deverá ser depositado em conta corrente ou poupança de titularidade do beneficiário. Não pode ser feito em conta de terceiros (FALCAO, 2016).

“O aprofundamento da crise política no Brasil deve pesar na demanda por crédito, já bastante deprimida, contribuindo para a paralisação da economia em um momento em que se discutem medidas para a retomada do crescimento”. Sob o ponto de vista de crédito, o cenário atual se estende para todos, desde o aposentado que faria um empréstimo consignado até o empresário que decide se amplia seu negócio ou não (VEJA, 2016).

Com as incertezas do governo federal sobre as novas perícias que poderão ser marcadas novamente com os aposentados por invalidez previdenciária e por acidente de trabalho, com o código 32 e 92 respectivamente, o Paraná Banco e o Banco Itaú, grandes fornecedores de consignados da Sol, já se anteciparam e restringiram os empréstimos para menores de 60 anos para esses beneficiários.

4.2 A EMPRESA SOL CRÉDITOS E SEGUROS

A SOL Créditos e Seguros teve início nas operações em consignados em 2005, anterior a essa data a empresa era chamada de Soledade Seguros, em que sua principal atividade era seguros em geral. A liberação do consignado foi em 2003, porém essa atividade veio para o interior do estado apenas em 2005 com a SOL Créditos, sendo pioneira no ramo.

No início de 2005, com a vinda da ideia do consignado para o interior no início do ano, os gerentes do Banco BMG estiveram em Soledade, na antiga Soledade Seguros, com o convite para os gestores irem aos bairros fazer a panfletagem e realizar vendas. Como naquele dia as vendas se concretizaram em um grande volume, na época, eram em 3 na empresa, os dois gestores e uma funcionária, resolveram ter um funcionário que trabalhasse apenas com consignado. As vendas alavancaram e, com o passar dos anos, os seguros foram deixados de lado, passando o foco apenas nos consignados.

Atualmente, a SOL Créditos trabalha com bancos como Itaú, BMG, Bradesco, Paraná Banco e Banco Votorantim. A empresa tem foco nos consignados para aposentado e pensionista do INSS, mas ainda continua com os seus seguros de vida, automóveis e residência, além de fazer financiamentos e refinanciamentos de veículos e empréstimos para aposentado do Estado, pensionistas do IPE e empréstimos pessoais.

A SOL Créditos e Seguros trabalha com visitas nas residências, caso o cliente não possa ir até a financeira. A empresa possui uma colaboradora que faz o trabalho de telemarketing, onde direcionam o cliente até a financeira.

No mês de maio de 2016, foi implantado um sistema na SOL, onde ocorreu o cadastramento dos clientes, pois, anterior a essa data, a empresa não tinha um software. Com essa implantação de sistema, foi notado que grande número de clientes que estiveram no escritório algum tempo atrás, tiveram seus contratos refinanciados em outras empresas. Percebeu-se que havia na SOL cópias arquivadas de documentações e fichas manuais antigas desses clientes e, infelizmente, por algum motivo, deixaram de comprar na SOL.

Hoje, a SOL Créditos e Seguros conta com 13 lojas em 12 cidades do Rio Grande do Sul, sendo a matriz em Soledade-RS. A ideia da principal gestora é em abrir mais filiais pelo Sul do Brasil, porém a empresa se encontra com dificuldades, principalmente em Soledade – RS, pois tem na cidade 4 concorrentes e, cada dia que passa, a disputa fica mais acirrada. A empresa necessita de estratégias para não perder seus clientes.

4.3 CONCORRÊNCIA

A SOL Créditos e Seguros tem 4 concorrentes na cidade de Soledade – RS, onde a principal concorrente, a BMG, tem como gestor um empresário de Porto Alegre – RS, que traz inovações diretamente da capital, com volume e técnicas de vendas mais avançadas e aprimoradas.

Além dela, a concorrente JA, tem como gestora uma ex-colaboradora que se desligou da SOL Créditos e Seguros, tendo um impacto de clientes que se portaram para essa empresa. Esta, teve grande avanço, pois o conhecimento e experiência adquirida no setor impulsionou sua empresa, além de estar à frente na área de Marketing, principalmente em promoções e trabalha com um volume maior de bancos do que a SOL Créditos e Seguros, aumentando a possibilidade de vendas.

Além delas, ainda tem a Santa Rita e Bangu, empresas mais recentes no ramo, as quais estão tentando se estabelecer na cidade, possuindo uma fatia menor de mercado.

A SOL Créditos e Seguros necessita de uma maior atenção com a BMG e a JA, pois elas possuem maiores informações, promovendo muitas promoções e incentivos aos clientes.

4.4 ANÁLISE DA PESQUISA

Nesta etapa, será realizada a análise da pesquisa, contendo as descrições dos sujeitos que foram entrevistados, a efetiva análise de todos os questionamentos que foram realizados e apresentação da síntese dos resultados encontrados, buscando a identificação dos motivos de deserção dos clientes.

4.4.1 Descrição dos sujeitos

Os sujeitos entrevistados são todos aposentados ou pensionistas do INSS, que não realizam empréstimos com a SOL Créditos e seguros há mais de 2 anos.

Quadro 1 – Sujeitos de Pesquisa

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Tempo de deserção na SOL	Número de financeiras que possui consignado
Entrevistado A	46 anos	Ensino Fundamental	2 anos	2
Entrevistado B	43 anos	Ensino Fundamental	2 anos	3
Entrevistado C	78 anos	Ensino Fundamental	4 anos	1
Entrevistado D	69 anos	Analfabeto	7 anos	1
Entrevistado E	62 anos	Ensino Fundamental	2 anos	4
Entrevistado F	43 anos	Ensino Fundamental	3 anos	1
Entrevistado G	44 anos	Ensino Fundamental	2 anos	2
Entrevistado H	50 anos	Ensino Fundamental	3 anos	1
Entrevistado I	50 anos	Ensino Fundamental	4 anos	1
Entrevistado J	73 anos	Analfabeto	2 anos	3
Entrevistado K	57 anos	Ensino Fundamental	2 anos	2
Entrevistado L	55 anos	Ensino Fundamental	2 anos	2
Entrevistado M	65 anos	Ensino Fundamental	3 anos	3
Entrevistado N	47 anos	Ensino Fundamental	3 anos	2
Entrevistado O	52 anos	Ensino Fundamental	3 anos	1
Entrevistado P	78 anos	Analfabeto	5 anos	1
Entrevistado Q	76 anos	Ensino Fundamental	2 anos	2
Entrevistado R	49 anos	Ensino Fundamental	3 anos	1
Entrevistado S	72 anos	Ensino Fundamental	2 anos	2
Entrevistado T	33 anos	Ensino Fundamental	3 anos	1

Fonte: Dados primários

4.4.2 Análise das entrevistas

As entrevistas são todas qualitativas, com o objetivo de encontrar os motivos da deserção, para isso foi aplicado um roteiro com 10 perguntas abertas. Para levantar essas informações, foram realizadas entrevistas com 20 clientes, que deixaram de frequentar a loja há mais de 2 anos. Na sequência, são apresentados os resultados da pesquisa:

A análise abaixo está estruturada seguindo-se a mesma ordem das perguntas utilizadas no roteiro de entrevista.

1 - Quais os principais motivos que o levam a realizar um consignado em uma instituição financeira?

Ao investigar os principais motivos que levam a realizar um consignado em uma instituição financeira, identificou-se que o aperto financeiro foi destacado por 20 clientes, tendo ainda citações de 8 clientes que buscam como saída o consignado para compras de remédios, tendo sequência de 5 clientes que citaram que construções e reformas influenciam a busca pelo crédito, ainda 3 clientes citaram que realizam o crédito para ajudar os filhos e ainda teve a colocação de 1 cliente que utiliza o crédito para um possível novo negócio.

Para Kotler e Armstrong (2004, p. 119), é difícil entender o processo de decisão de compras do consumidor, mas para ter essas respostas, é necessário além de estimular o comportamento com base nos 4Ps: produto, preço, praça e promoção, há estímulos com base no ambiente econômico, onde essa influência poderá ser um ponto de partida no processo de decisão da compra.

Isso se comprova pelo seguinte fragmento retirado de algumas entrevistas:

“A necessidade né, o aperto de agente conseguir pagar as contas né, geralmente é esse”. (ENT E).

“Precisando de dinheiro, pagar uma dívida aí a gente faz um empréstimo né, aí tem um tempo mais longo pra pagar né”. (ENT G)

Tabela 1 – Motivos da realização do consignado

1 – Motivos da realização do consignado	FREQUÊNCIA
Aperto financeiro	20
Remédios	8
Construção e reformas na casa	5
Ajudar os filhos	3
Novo negócio	1
TOTAL	37

Fonte: Dados primários

2 - Considerando sua experiência como cliente de consignados e seu conhecimento sobre diferentes instituições financeiras, o que o leva a escolher uma empresa para realizar os empréstimos?

A segunda questão analisada teve o intuito de descobrir os quesitos que são levados em conta ao escolher uma empresa para realizar empréstimos.

Teve como quesito primordial a qualidade no atendimento, que foi citada 8 vezes pelos clientes. Outro motivo relevante foi porque o cliente tem pessoas conhecidas na concorrência, que os mesmos possuem vínculos de amizade, sendo citadas 5 vezes por eles. Em 5 vezes foi argumentado que o que levam a escolher uma empresa é a taxa mais baixa de juros ofertada.

Em relação a rapidez na liberação de crédito, as divulgações realizadas pelas empresas e a agilidade na hora do atendimento, foram citados em 2 oportunidades e ainda pelo motivo de conveniência e promoções foram citadas 1 vez cada quesito.

A qualidade no atendimento ou o contato com o cliente deve ser satisfatório, é nesse momento em que os clientes percebem uma boa ou má prestação de serviços, sendo fundamental a qualidade do contato pessoal com os clientes (LAS CASAS, 2012, p.31).

A questão da preferência na qualidade do atendimento fica clara nas respostas dos candidatos a seguir:

“Porque a gente é bem tratada né, o jeito que as pessoas atendem, é que nem tu chegar numa casa ser bem tratado, tu vai querer voltar sempre né”. (ENT M).

“O atendimento né, se a gente é muito bem atendido nas empresas, a gente procura voltar”. (ENT R).

Tabela 2 – Aspectos que levam a escolher uma empresa

2- Motivos	FREQUÊNCIA
Qualidade no atendimento	8
Pessoas conhecidas	5
Juros mais baratos	5
Quando as empresas me procuram	2
Rapidez na liberação do crédito	2
Divulgação	2
Agilidade no atendimento	2
Conveniência	1
Promoções	1
TOTAL	28

Fonte: Dados primários

3 - Considerando que o senhor já não realiza empréstimos com a SOL Créditos e Seguros há pelo menos dois anos, o que o levou a escolher outra instituição para realizar os empréstimos?

Em relação aos motivos de deserção dos clientes da SOL, teve como maior influência citada pelos clientes a procura através de ligações da concorrência, sendo citado 6 vezes; em 5 vezes, informaram novamente que foi pelo motivo de terem pessoas conhecidas na concorrência, não tendo ocorrido nenhum problema em relação a SOL; ainda foi citado 4 vezes pelos clientes que eles realizam empréstimos por conveniência, onde passam, entram, independente da financeira, se aprovado o crédito, eles realizam, este ato demonstra a falta de fidelização para com a empresa.

Em 3 oportunidades foi citada a demora na liberação de crédito, na mesma frequência citaram que foram levados no poder de barganha da concorrência, tendo recebido uma visão melhor da concorrência. Apenas 2 clientes citaram que realizaram empréstimo na concorrência por ela ser próxima do SUS, onde frequenta com maior escala, por ter ouvido propaganda na rádio e por a SOL ter uma falta de esclarecimento nos empréstimos foi citado também em 2 oportunidades. Além disso, foi citado 1 vez que o principal motivo foi por ter recebido visita da concorrência e também pelos colaboradores da SOL não terem uma maior agilidade no andamento do crédito.

Para Kotler e Keller (2006, p. 116), a base de um negócio com forte orientação no mercado, que se traduz com forte foco no cliente, estímulo à concorrência e uma abordagem de equipe nas funções organizacionais, “é um negócio com posição solidificada, para desenvolver e implementar estratégias de mercado destinadas a atrair, satisfazer e reter clientes”.

Isso se comprova pelas citações dos entrevistados:

“Elas me ligaram, daí me levaram na conversa e fui lá”. (ENT K).

“Ela me ligou e se identificou, me falou que era de lá, daí eu conversei com ela, conversei com outra amiga dela, depois eu conversei com meu marido, daí fui pra lá”. (ENT D).

Tabela 3 – Aspectos que levou o cliente a realizar negócios em outra empresa

3-Motivos	FREQUÊNCIA
Recebi ligações da concorrência	6
Pessoas conhecidas	5
Conveniência	4
Demora na liberação do crédito	3
Poder de barganha da concorrência	3
Concorrência perto do SUS	2
Propaganda na rádio	2
Falta de esclarecimento	2
Recebi visita da concorrência	1
Falta de agilidade	1
TOTAL	29

Fonte: Dados primários

4 - Em que a atual instituição financeira que o senhor possui consignado hoje é melhor que a SOL Créditos e Seguros?

Ao perguntar em que quesito a atual empresa que o cliente realiza consignado é melhor que a SOL, 13 clientes citaram que não há nenhum quesito melhor ou pior, que todas as empresas são iguais. Em 3 oportunidades foi citado que a concorrência foi mais esclarecida no momento da realização do crédito, a simpatia dos atendentes da concorrência foi citado 2 vezes como quesito melhor que a SOL; com a mesma frequência, foi citado que a agilidade dos atendentes da concorrência é melhor e apenas 1 cliente citou que a liberação do crédito que foi solicitado na concorrência foi mais rápido que na SOL.

Para ter um diferencial, a empresa deve ser inovadora e “não cópia do que o concorrente oferece, do contrário, não há motivo para o cliente mudar de fornecedor”. (MOREIRA, 2008, p. 12).

Para comprovar esse relato, foram selecionadas duas falas dos entrevistados:

“Eu não achei nada, pra min é a mesma coisa” (ENT K).

“É igual, é bem igual, eles lidam com as mesmas coisas né, empréstimo pessoal, essas coisas assim. Fui bem atendida em todos eles” (ENT E).

Tabela 4 – Aspectos onde a concorrência leva vantagem

1- Em que a concorrência é melhor	FREQUÊNCIA
Em nenhuma, são iguais	13
Esclarecimento dos empréstimos	3
Simpatia dos atendentes	2
Agilidade	2
Rapidez na liberação de crédito	1
TOTAL	21

Fonte: Dados primários

5 - Em relação a SOL Créditos e Seguros, como foi sua experiência com esta empresa?

Referente à experiência obtida na SOL, 9 clientes responderam que ela foi uma empresa boa, que não tiveram problemas, 5 clientes citaram que foi uma experiência muito boa, 5 clientes citaram que foi uma experiência sem maiores relevâncias e apenas 1 cliente citou que foi uma experiência ruim.

Para Moreira (2008, p.13), a diferenciação é um fator importante na análise dos serviços para os clientes, onde se estabelece uma vantagem competitiva, suficientemente forte para a fidelização do cliente.

Isso se comprova pelo seguinte fragmento retirado de uma das entrevistas:

“Foi bom, porque as gurias sempre me trataram bem, bom, todas elas me trataram bem, eu gostava de lá também” (ENT B).

“É igual à outra que eu fiz, não posso dizer nada nenhuma da outra né, fui servido bem nas duas” (ENT J).

“Foi boa, não tenho do que me queixar de lá” (ENT S).

Tabela 5 – Experiência obtida na SOL Créditos e Seguros

5- Experiência	FREQUÊNCIA
Boa	9
Muito boa	5
Irrelevante	5
Ruim	1
TOTAL	20

Fonte: Dados primários

6 - Em relação a SOL Créditos e Seguros, qual sua avaliação dos serviços prestados por esta empresa?

No quesito da avaliação dado ao serviço prestado pela SOL, 10 clientes citaram que a empresa é boa, novamente citado que não teve algum tipo de problemas com a empresa, 8 clientes citaram que é muito boa, que sempre foram bem recebidos, 1 cliente relatou como mediana, que houve uma decadência em relação aos serviços prestados anteriormente e 1 cliente citou como péssima, que tem muitas melhorias a fazer.

Para Zeithaml, Bitner e Grenler, (2014, p. 14), uma empresa ao atrair os melhores profissionais, “adquire uma vantagem sobre a concorrência em termos da oferta dos melhores serviços”, possibilitando se tornar o “melhor empregador” e o “melhor prestador de serviços”, no setor atuante.

A empresa foi relacionada na grande maioria como uma empresa boa e muito boa pelos clientes, como afirma as entrevistas citadas abaixo:

“Muito boa, sempre bem atendido” (ENT F).

“É boa, não vou dizer que é ruim porque não é, é uma empresa boa” (ENT G).

“Pra mim, ela foi boa né, só que eu fui andando e achei outra que eu gostei mais, não tenho nada a dizer da empresa, nada, tudo tranquilo lá” (ENT I).

Tabela 6 – Avaliação dos serviços da SOL Créditos e Seguros

6- Avaliação	FREQUÊNCIA
Boa	10
Ótima	8
Mediana	1
Péssima	1
TOTAL	20

Fonte: Dados primários

7 - Houve algum aspecto da empresa SOL que lhe deixou insatisfeito? Por quê?

A sétima pergunta realizada aos clientes foi em relação a existência de algum aspecto que teria ocorrido na SOL que tenha o deixado insatisfeito em algum momento, 15 clientes relataram que não teve nenhum aspecto de insatisfação com a SOL, 3 clientes citaram a falta de esclarecimento na hora da realização do crédito e apenas 1 cliente citou a impaciência no atendimento e, na mesma frequência, foi citada a demora na liberação do crédito.

Para Las Casas (2012, p. 37), os clientes de serviços dependem de fontes pessoais, o motivo da dependência de fontes pessoais é que os empresários enfatizam o boca-a-boca como forma de informação, pois os serviços só poderão ser avaliados pelo cliente, depois de chegar sua vez de consumir, além da falta de garantia, muitas vezes, a insatisfação fica como definitiva e os prestadores de serviço aumentam os benefícios e acabam por não garantir suas ofertas.

Em relação à frequência baixa de insatisfação, é comprovada pelas seguintes respostas em algumas entrevistas:

“Não, não, tudo certinho” (ENT K).

“Não, de jeito nenhum” (ENT N).

“Não, pode ficar tranquilo que está tudo bem com a SOL” (ENT H).

Tabela 7 – Aspectos de insatisfação com a SOL Créditos e Seguros

7- Aspecto de insatisfação	FREQUÊNCIA
Nenhum	15
Falta de esclarecimento	3
Impaciência no atendimento	1
Demora na liberação do crédito	1
TOTAL	20

Fonte: Dados primários

8 - Quais os motivos que o levaram a não mais frequentar ou contratar os serviços da SOL Créditos e Seguros?

Ao perguntar os principais motivos que levaram os clientes a não contratarem mais os serviços da SOL, 6 clientes citaram o poder de barganha ou a abordagem da concorrência, até mesmo nas suas residências ou através de ligações, fizeram com que os clientes realizassem o crédito na concorrência; 4 clientes citaram que realizaram o crédito em uma financeira, onde foi mais conveniente na hora da busca, na mesma frequência foi citado a falta de esclarecimento na hora da contratação do crédito; 3 clientes ainda afirmaram que apenas não frequentaram mais a SOL por terem pessoas conhecidas na concorrência e ainda foi citado uma vez que a concorrência teve um atendimento melhor, com mais afinidade, que a localização da concorrência, sendo próxima do SUS, foi mais viável na hora da solicitação do crédito, sendo um lugar de mais frequência pelo cliente e, ainda, que a SOL teve uma falta de agilidade no andamento do crédito.

Ainda Las Casas (2012, p.218), diz que visitas aos clientes é “muito variável e até um pouco imprevisível”, o prestador de serviço deve levar consigo todo o material necessário para a realização de seu trabalho, esse serviço tem um custo maior, porém “muitos clientes concordam em pagar um preço mais alto para obter o benefício do comodismo”.

A análise se comprova com base nas respostas de alguns clientes, citado abaixo:

“Entrei na lãbia das gurias né” (ENT A).

“Foi mais prático né, eles me ligaram, aí me levaram na conversa, até nem sabia que tinha um ano a mais né, antes era em 5 agora é 6 né, aí elas me ofereceram em 6 anos, que eu podia pegar tanto né” (ENT K).

“Porque eu nem sabia que podia fazer um empréstimo na aposentadoria, que tinha dado um aumento na aposentadoria, aí eu, cruzando ali, não sei como elas sabiam, telefone e tudo, aí fui no hospital levar minha mulher e passamos na farmácia, aí cruzamos e elas disseram que eu podia fazer, foi isso aí que me levou” (ENT Q).

Tabela 8 – Motivos que levou a não frequentar mais a SOL Créditos e Seguros

8- Motivos a não frequentar a Sol	FREQUÊNCIA
Poder de Barganha da concorrência ao ser procurada	6
Conveniência	4
Falta de esclarecimento	4
Pessoas conhecidas na concorrência	3
Bom atendimento na concorrência	1
Concorrência localizada perto do SUS	1
Falta de agilidade	1
TOTAL	20

Fonte: Dados primários

9 A empresa falhou em algum momento com o senhor? E o que ela poderia fazer para que o senhor voltasse a realizar negócios com a SOL Créditos e Seguros?

Ao questionar se a empresa falhou com os clientes, apenas 4 citaram que sim, porém todos falaram que poderiam voltar para a SOL, sem nenhum problema.

Ao analisar os aspectos que poderiam ser realizados pela SOL em relação aos clientes que desertaram da empresa, em 10 vezes foi sugerido a SOL realizar contato com o cliente, 6 sugeriram realizar ligações e 4 realizar visitas em sua residência, criando assim um vínculo maior de proximidade com os clientes; em 4 vezes foi citado que, por terem um vínculo de amizade muito grande com a concorrência, seria muito difícil retornar, porém nenhum deles falou que jamais voltaria a realizar negócios; por 3 vezes foi relatado que o cliente voltará a SOL sem esforço algum, que estivera esse tempo longe da empresa por conveniência e até mesmo estará voltando por insatisfação da concorrência.

Por 2 vezes foi relatado pelos clientes que eles poderão ir à SOL, que os serviços são iguais, ainda teve 1 relato para a possibilidade de retorno se criasse sorteios, se tivesse liberação de crédito imediato, se o proprietário o procurasse, pois eram muito próximos e ainda 1 relato da necessidade de tempo para passar a mágoa da empresa, sendo cliente há anos e teve uma falha em relação à agilidade em um todo, mas que poderá voltar a SOL sem problemas maiores.

Para Moreira (2008, p. 123), é por meio dos serviços que o relacionamento ocorre de forma mais direta com os clientes, com isso as organizações devem se estruturar a fim de tirar o melhor dessa oportunidade, prestando atenção “ao perfil de seus colaboradores para que este seja o mais adequado possível, buscando explorar o máximo de chance de se aproximar e influenciar o cliente”, e outro ponto relevante “é o de buscar fixar na mente do cliente a imagem positiva da organização”. Essa estratégia tende a criar barreiras para a entrada de

possíveis concorrentes oportunistas, sendo que “cliente fiel tenderá a rejeitar ações dos concorrentes”.

Em relação a falhas e aspectos que poderiam ser realizados pela SOL, para assim os clientes voltarem a realizar negócios com a empresa, é comprovado pelas seguintes colocações dos clientes em algumas entrevistas:

“Sobre o meu caso, acho que ela nem tem muito o que fazer né, porque nós temos muito uma amizade né (...) porque nós não saímos dela porque ficamos chateados, ou alguma coisa assim né, se não fosse o caso de nós conhecer a gurua, nós nem tinha saído de lá” (ENT F).

“Não posso dizer nada, porque vai do acordo da gente né, os serviços deles são igual todos” (ENT J).

“Tem que ligar, tem que acompanhar o nome da pessoa, ver quanto ela tem, é ligar pra todos os aposentados, no caso vocês têm meu nome lá, aí no caso bate lá e liga. Se me ligarem certinho dizendo que tem tantos, mas sem enganar, como as gurias fazem, elas ligam todos os anos, que tenho tanto e que posso fazer” (ENT O).

Tabela 9 – Aspectos que a SOL poderia realizar para reduzir o índice de deserção

9- Aspectos que a SOL poderia realizar para reduzir o índice de deserção	FREQUÊNCIA
Procura aos clientes através de ligações	6
Procura aos clientes através de visitas	4
Sem possibilidades de retorno por fidelização à concorrência (amizade)	4
Cliente retornará a SOL sem esforços	3
Sem sugestões (poderá voltar um dia)	2
Se a SOL realizasse sorteios	1
Se a SOL liberasse crédito	1
Procura aos clientes através do proprietário	1
Tempo ao cliente para passar a mágoa	1
TOTAL	22

Fonte: Dados primários

10 - Se o senhor pudesse dar alguma sugestão de melhoria para a SOL Créditos e Seguros, o que o senhor diria?

Ao perguntar aos clientes algumas sugestões de melhoria para a SOL em prol de seus clientes, 4 clientes sugeriram realizar sorteios, pois segundo eles seria um incentivo a mais; 4 clientes sugeriram baixar a taxa de juros, para assim o cliente ter um crédito maior; 3 clientes citaram a realização de ligações ao terem crédito liberado, pois assim o cliente terá uma proximidade maior com a SOL. Além desses, entrega de brindes, criar mais divulgações, como na rádio e panfletagem, ter mais atenção com os clientes, ser mais ágil; teve a sugestão

de 2 clientes para cada quesito e ainda 2 clientes não deram sugestões, alegando estar de acordo com as ações da empresa.

Ainda, ligar para aniversariantes, ter mais clareza na venda do crédito, fornecer outras linhas de créditos, foi citado 1 vez cada item, também teve sugestões de que a gestora deve ter mais controle sobre os acontecimentos da empresa e ainda deveria ir para um lugar maior, foi citado 1 vez cada sugestão.

Para Kotler e Keller, (2006, p. 36), deve ocorrer feedback contínuo com os clientes, para saber como melhorar o produto e seu marketing, avaliar todas as ideias de melhorias oferecidas e “introduzir os aperfeiçoamentos de maior valor e mais viáveis o mais rápido possível”

Essa realidade tem a comprovação retirada de algumas falas de alguns entrevistados:

“De repente, cuidando vê se tem uma margem boa né, e ligar pra gente que esteja precisando” (ENT E).

“Sorteios, o aposentado gosta dessas coisas, até todo mês, ano, no final de ano, até um rancho, no final de ano, na véspera de natal, até um salário mínimo de compras no mercado” (ENT O).

“Olha uma melhoria seria sorteios, brindes, essas coisas, porque não tem o que mais fazer” (ENT R).

Tabela 10 – Sugestões de melhorias para a SOL Créditos e Seguros

10- Sugestões	FREQUÊNCIA
Sorteios	4
Baixar os juros	4
Fazer ligações, quando tiver crédito liberado	3
Dar Brindes	2
Mais divulgações	2
Atenção com os clientes	2
Ser mais ágil	2
Nenhuma	2
Ligar para os aniversariantes	1
Ter mais clareza com os clientes	1
Outras linhas de créditos	1
A gestora ter mais controle dos acontecimentos dos colaboradores	1
Lugar Maior	1
TOTAL	26

Fonte: Dados primários

4.5 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, foram citados os principais motivos de deserção dos clientes da SOL Créditos e Seguros para assim trabalhar esses motivos, procurando encontrar as melhores soluções possíveis para ter um índice de deserção mínima, criar fidelidade e uma maior satisfação dos clientes.

Para Zeithaml, Bitner e Grenler, (2014, p. 197), “uma maneira simples e informal de descobrir a ocorrência de uma falha no serviço consiste em simplesmente perguntar”, apresentando perguntas que não sejam respondidas com simples afirmativas e negativas, abre um espaço para eles relatarem expectativas insatisfeitas.

Quadro 2 – Principais motivos de deserção dos clientes

Principais motivos de deserção
Conveniência
São iguais em todos os quesitos
Recebi ligações da concorrência
Recebi visita da concorrência
Ausência de promoções (sorteios, brindes)
Demora na liberação do crédito
Propaganda na rádio
Falta de esclarecimento
Falta de agilidade
Falta de simpatia e paciência dos atendentes
Bom atendimento da concorrência
Poder de barganha da concorrência
Concorrência localizada próxima ao SUS
Pessoas conhecidas na concorrência

Fonte: Dados primários (2016)

Considerando as respostas dos clientes entrevistados, constatou-se que a conveniência na hora da compra predominou, ficando claro que a SOL Créditos e Seguros tem problemas com a fidelização de clientes. Além desse aspecto, grande maioria relatou que as financeiras da cidade de Soledade – RS são todas iguais, ou seja, não é realizado nenhuma diferenciação na empresa.

Percebe-se, ainda, que a concorrência está a frente em relação à captação dos clientes, como se nota na tabela acima, onde os clientes destacaram a grande procura pela concorrência para realizar negócios, pelo telefone ou até mesmo pelas visitas realizadas nas residências dos

clientes. Ocorreram poucas reclamações dos serviços prestados pela SOL, alguns se referiram na demora da liberação do crédito até a falta de agilidade dos colaboradores.

Portanto, foi criada uma série de sugestões procurando minimizar as falhas da empresa, além disso, a SOL Créditos e Seguros terá que analisar frequentemente as ações da concorrência e monitorar se haverá aprovação das ações realizadas pela SOL aos seus clientes, com o intuito de reduzir, o máximo possível, o nível de deserção de clientes.

4.6 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA PARA A EMPRESA

Neste capítulo, será apresentada uma série de sugestões de melhorias, procurando se mapear os principais motivos que levam os clientes a deixar de realizar negócios e preferir a concorrência. As sugestões foram divididas em 4 módulos, sugestões sobre o relacionamento com os clientes, a captação de novos clientes, melhoria da imagem da empresa e melhorias das ações ocorridas na empresa.

4.6.1 Relacionamento com o cliente.

A etapa de relacionamento com o cliente tem 5 ações para ser realizada na empresa, procurando criar fidelidade aos clientes, notado pelas entrevistas como uma das principais falhas da empresa.

O marketing de relacionamento tem orientação voltada na “conservação e melhoria dos relacionamentos com os clientes existentes na empresa”, baseado na hipótese de que em geral manter um cliente tem um custo menor de que atrair novos clientes. O relacionamento proporciona ao cliente um *trade-off*, “dar” e “receber”, assim ele terá um incentivo para preservar esse relacionamento. A empresa terá o benefício econômico, a publicidade grátis e ainda um benefício com a gestão de recursos humanos, onde um cliente satisfeito se torna um cliente ainda melhor, proporcionando um espiral positivo na condução dos negócios. (ZEITHAML; BITNER; GRENLER, 2014, p. 152).

Abaixo foi criado um plano de ação, tendo a intenção de melhoria das falhas da SOL Créditos e Seguros:

Quadro 3 – Plano de ações 5W2H nº1

WHAT? (O QUÊ?)	WHEN? (QUANDO?)	WHY? (POR QUÊ?)	WHO? (QUEM?)	WHERE? (ONDE?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
1. ENVIO DE CARTÃO PARA ANIVERSARIANTES	A partir de janeiro/2017.	Para a fidelização do cliente.	Para reduzir as deserções dos clientes.	Na empresa.	Será enviada aos aniversariantes uma carta pelo correio, desejando felicitações e convidando o cliente a fazer a retirada do seu presente.	R\$ 2,20 un.
2. LIGAÇÕES PARA OS ANIVERSARIANTES	A partir de janeiro/2017.	Para a fidelização do cliente.	Pela gestora.	Na empresa.	Serão realizadas ligações para os clientes aniversariantes, para reforçar o dia especial e confirmar o recebimento da carta, além de novamente pedir para passar no escritório e fazer a retirada do presente.	Sem custo direto
3. LEMBRANÇAS PARA ANIVERSARIANTES	A partir de janeiro/2017.	Para a fidelização do cliente.	Pela Gestora.	Em uma gráfica.	Será realizado um orçamento, para a realização dos presentes com o slogan da SOL e a mensagem de aniversário, presentes como: pano de prato, copo padronizado ou toalhas.	Pano de prato: R\$ 2,20 un. Copos: R\$ 2,50. Toalhas: R\$ 4,00 un.
4. PÓS-VENDA	A partir de janeiro/2017.	Para garantir a satisfação do cliente e ter uma proximidade maior com os mesmos.	A gestora.	Na empresa.	Serão realizadas ligações aos clientes após dois meses da realização do empréstimo.	Sem custo direto

Fonte: Dados primários

4.6.2 Captação de clientes

Esta etapa consiste em atrair novos clientes, para ter uma maior base de clientes, resultando em um maior posicionamento no mercado.

Para Kotler e Keller (2006, p. 152), “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar”, para isso “as empresas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes”.

Para a atração de clientes foram sugeridas 7 ações para a empresa, sendo elas:

Quadro 4 – Plano de ações 5W2H nº2

WHAT? (O QUÊ?)	WHEN? (QUANDO?)	WHY? (POR QUÊ?)	WHO? (QUEM?)	WHERE? (ONDE?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
5. TELE MARKETING	A partir de janeiro/2017.	Para lembrar o cliente da empresa e oferecer os serviços.	A gestora.	Na empresa.	Será criado um tele marketing, com no mínimo 3 pessoas realizando esse trabalho, assim também podem dar suporte às filiais.	Salário previsto para cada colaborador é de R\$ 1090,00; comissionamento será definido pela empresa.
6. VENDEDOR EXTERNO	A partir de janeiro/2017.	Para oferecer ao cliente o comodismo e encontrar clientes sem sucesso pela linha telefônica.	A gestora.	Na empresa.	Será contratada uma pessoa exclusiva para visitas aos clientes, com o veículo que a empresa tem disponível.	Salário previsto é de R\$ 1090,00; acrescido da comissão sobre as vendas total no mês, pelo escritório de 0,25%
7. MALA DIRETA	A partir de janeiro/2017.	Para atrair novos clientes.	A gestora.	Na empresa.	Será realizado um acordo com os correios para envios das malas diretas.	R\$ 1,06 a un.
8. FEIRAS	A partir de janeiro/2017.	Para atrair novos clientes.	A gestora.	Na empresa.	Será realizado um levantamento de viabilidade das feiras que ocorrerão na região	Valor a combinar com os feirantes

Continua na próxima página

Continuação da página anterior

WHAT? (O QUÊ?)	WHEN? (QUANDO?)	WHY? (POR QUÊ?)	WHO? (QUEM?)	WHERE? (ONDE?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
9. DIVULGAÇÃO NOS GRUPOS E BAILES DA TERCEIRA IDADE	A partir de janeiro/2017.	Para atrair novos clientes.	A gestora.	Na empresa.	Será realizado um diálogo com os líderes dos grupos, para possível divulgação dos serviços da empresa.	Sem custo direto
10. PANFLETAGEM	A partir de janeiro/2017	Para ter uma maior divulgação dos serviços da SOL.	A gestora.	Em frente às agências bancárias.	Realizar panfletagem no horário bancário, nos dias 24 ao dia 7 de cada mês.	Sem custo direto
11. Sorteios	A partir de janeiro/2017.	Para atrair novos clientes.	A gestora.	Na empresa.	A cada dois meses, serão sorteados alguns brindes de relevância para clientes que realizaram empréstimos com a SOL.	Em torno de R\$ 60,00 por sorteio.

Fonte: Dados primários (2016)

4.6.3 Fortalecimento da imagem da empresa

Esta etapa contém uma sugestão de fortalecimento, melhoria e um maior posicionamento da SOL Créditos e Seguros no mercado.

Para Las Casas (2012, p.119), o posicionamento “trata-se da posição da marca ou serviço na mente do cliente”, define-se em princípios, “a partir de atributos e diferenciais”.

A partir desse conceito, foram propostas as seguintes sugestões de melhorias:

Quadro 5 – Plano de ações 5W2H nº3

WHAT? (O QUÊ?)	WHEN? (QUANDO?)	WHY? (POR QUÊ?)	WHO? (QUEM?)	WHERE? (ONDE?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
12. SLOGAN COM UMA FRASE.	A partir de janeiro/2017	Para fortalecer a marca da empresa e passar segurança aos clientes.	A gestora.	Na empresa.	Será realizado um slogan, com a frase “Desde 2005, realizando empréstimos”.	R\$ 200,00 para a confecção da arte e da placa.

Fonte: Dados primários (2016)

4.6.4 Melhorias internas

Nesta etapa, foram realizadas sugestões internas na empresa, ações que necessita do comprometimento dos colaboradores e da gestão para a aplicação, gerando resultados significativos e positivos à empresa.

O contexto organizacional deve incentivar e impulsionar os talentos rumo à excelência, não basta ter apenas talentos, “é preciso ter talentos que estejam integrados em um contexto organizacional realmente acolhedor e impulsionador”, para que os talentos se desenvolvam e cresçam (CHIAVENATO, 2014, p. 48).

Quadro 6 – Plano de ações 5W2H nº4

WHAT? (O QUÊ?)	WHEN ? (QUANDO?)	WHY? (POR QUÊ?)	WHO? (QUEM?)	WHERE? (ONDE?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
13. VERIFICAÇÃO DE CONTRATOS EM ANDAMENTO.	A partir de janeiro/2017.	Para alterar dados divergentes e acompanhar os andamentos da averbação do contrato.	A gestora.	Na empresa.	Na primeira hora da manhã e na primeira hora da tarde, será verificado, no sistema de cada banco, o contrato, com a responsabilidade de apenas um funcionário.	Sem custo direto
14. ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS DA RÁDIO.	A partir de janeiro/2017.	Para assim ser lembrado pelos clientes com maior frequência.	A gestora.	Na empresa.	Será feito um questionamento com os clientes para tentar descobrir o melhor horário e a melhor rádio para as propagandas.	Sem custo direto
15. FEEDBACK COM OS FUNCIONÁRIOS.	A partir de janeiro/2017.	Para frisar a importância de esclarecer para os clientes o que eles estão prestes a comprar, para evitar futuros problemas.	A gestora.	Na empresa.	No dia que realizará o pagamento dos funcionários, deverá ser realizado um feedback mensal com os colaboradores.	Sem custo direto
16. Treinamento	A partir de janeiro/2017.	Para capacitar os colaboradores e oferecer um melhor atendimento aos clientes.	A gestora	Na empresa	Realizar orientações sobre a empresa e inscrever colaboradores em cursos específicos que sejam relacionados às vendas.	Valor a ser definido pela empresa

Fonte: Dados primários (2016)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mercado amplo e globalizado em que a competitividade está cada vez mais acirrada, onde há inúmeros concorrentes, opções de compra, clientes mais exigentes, tornar um cliente fiel a uma marca está cada vez mais difícil.

A empresa alvo desta pesquisa foi a SOL Créditos e Seguros, financeira com matriz situada em Soledade-RS, que atua no setor de consignados há aproximadamente 11 anos, com foco em aposentados e pensionistas do INSS.

O presente trabalho teve por objetivo fazer um diagnóstico sobre os motivos de deserção dos clientes, tendo como base uma pesquisa exploratória envolvendo 20 clientes. Notou-se, através da análise dos dados, que há uma grande necessidade de uma implementação de um programa de fidelização de clientes, grande causa da deserção de clientes. A empresa deve ter o monitoramento contínuo do nível de deserção dos seus clientes para conhecer as falhas da empresa, para, assim, tomar as ações corretivas e encontrar as melhores soluções para os problemas com relação ao cliente.

Em relação à percepção dos clientes para com a SOL, em que questionou-se a experiência obtida na empresa, 14 clientes avaliaram a empresa como boa e muito boa e, questionado se voltariam a realizar negócios, apenas 4 citaram que a princípio não iriam voltar, mas não sendo por motivos ruins da SOL, mas por terem amigos na concorrência e se fidelizado a ela.

Quanto às ações da empresa, notou-se uma falha na procura dos clientes, grande maioria dos entrevistados voltariam para a SOL se fossem procurados pela mesma, ainda os clientes citaram algumas sugestões de melhorias, além de serem procurados, realizarem sorteios, brindes e ainda outras linhas de créditos para negativados.

Para responder o problema de pesquisa e atingir o terceiro e último objetivo específico, foram propostas ações visando a uma fidelização dos clientes. Em primeiro lugar, a criação de cartões para os clientes aniversariantes, enviado nas suas residências. Em segundo lugar, realizar ligações a aniversariantes do dia, fazendo o convite para vir à loja fazer a retirada de seu presente. Em terceiro lugar, a criação de brindes especiais para os aniversariantes como: pano de prato, copos, toalhas ou vinhos, todos padronizados com o slogan da SOL. Em quarto lugar, poderá ser criado um setor de tele marketing, para realizar a procura de seus clientes com maior frequência. Em quinto lugar, a realização do pós-venda, com ligações aos clientes 2 meses após a contratação do serviço, para garantir a satisfação dos

mesmos. Em sexto lugar, será criado um slogan com a citação “Desde 2005, realizando empréstimos”, para fortalecer a marca e transmitir confiança e seriedade aos clientes.

Destaca-se a importância, ainda, de contratação de um vendedor externo, o qual realizará visitas aos clientes sem contato com o telefone. Em oitavo lugar, incumbir um funcionário de verificar os contratos em dois turnos diariamente para resolver possíveis problemas no andamento e promover mais agilidade e rapidez na liberação do crédito. Em nono lugar, realizar um acompanhamento de resultados da rádio, priorizando um diálogo com os clientes para ter uma melhor análise das emissoras mais ouvidas por esse público. Em décimo lugar, a realização de sorteios para os clientes que farão empréstimos com a SOL, vindo como sugestões dos clientes. Em décimo primeiro lugar, realizar um feedback mensal com os funcionários para frisar a importância de esclarecer aos clientes os serviços que estão prestes a contratar. E, por fim, realizar treinamentos para capacitar os funcionários para melhor atender os clientes.

O presente estudo foi de grande contribuição para a empresa, pois, a partir deste, a empresa tomou conhecimento dos motivos de deserção dos clientes. O estudo também serve de base para futuras pesquisas e planejamentos de melhoria e implantação das sugestões expostas.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 8. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.
- BARQUETTE, Stael. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos; **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FALCAO, Rosa. **Atenção aos juros do consignado**. Diário Pernambucano, Pernambuco, 14 jul. 2016. Disponível em: <http://www.impresso.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/cadernos/economia/2016/07/14/interna_economia,149500/atencao-aos-juros-do-consignado.shtml>. Acesso em: 02 Out 2016.
- FONSECA, Marcelo Jacques; TREZ, Guilherme; ESPARTEL, Lélis Balestrin. **O impacto das falhas e recuperação dos serviços na satisfação, lealdade e confiança**. Anpad, 2005. Disponível em: www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-mktc-3004.pdf Acesso em: 15 Set 2016
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- HOOLEY, Graham J. ; PIERCY, Nigel; NICOLAUD, Brigitte; HEMZO, Miguel Angelo (Rev.). **Estratégica de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

- ____. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ____. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ____. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologias e resultados**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM: O que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MILAN, Gabriel Sperandio; DE TONI, Deonir; **A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços**. Caxias do Sul: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.
- MOREIRA, Júlio César Tavares. **Serviços de marketing: um diferencial competitivo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing: Conceitos, técnicas e práticas**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- OLIVEIRA, Braulio et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2012.
- REVISTA EXAME. **Bancos estão reforçando aposta em crédito consignado, 14 jul.** 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/bancos-brasileiros-estao-reforcando-aposta-em-credito-consignado/>. Acesso em: 08/09/2016.
- REVISTA VEJA. **Aumento da incerteza política põe freio no crédito**, 21 mar. 2016. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/economia/aumento-da-incerteza-politica-poe-freio-no-credito/>. Acesso em: 02/10/2016.
- RIBEIRO, Marcia Braga. **Crédito Consignado em Folha no balanço bancário: Estudos de caso do Banco do Brasil S.A.** Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K220504.pdf. Acesso em: 18 set. 2016.
- ROCHA; Angela; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira **Administração de marketing: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SARQUIS, Aléssio Bessa; **Estratégias de Marketing para Serviços:** Como as organizações devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Caroline Lourenço; FRENHANI, Daniela Aparecida. **Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial.** Capivari: Faculdade Cenecista de Capivari, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D.; **Marketing de Serviços:** A empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais os principais motivos que o levam a realizar um consignado em uma instituição financeira?
2. Considerando sua experiência como cliente de consignados e seu conhecimento sobre diferentes instituições financeiras, o que o leva a escolher uma empresa para realizar os empréstimos?
3. Considerando que o senhor já não realiza empréstimos com a SOL Créditos e Seguros há pelo menos dois anos, o que o levou a escolher outra instituição para realizar os empréstimos?
4. Em que a atual instituição financeira que o senhor possui consignado hoje é melhor que a SOL Créditos e Seguros?
5. Em relação a SOL Créditos e Seguros, como foi sua experiência com esta empresa?
6. Em relação a SOL Créditos e Seguros, qual sua avaliação dos serviços prestados por esta empresa?
7. Houve algum aspecto da empresa SOL que lhe deixou insatisfeito? Por quê?
8. Quais os motivos que o levaram a não mais frequentar ou contratar os serviços da SOL Créditos e Seguros?
9. A empresa falhou em algum momento com o senhor? E o que ela poderia fazer para que o senhor voltasse a realizar negócios com a SOL Créditos e Seguros?
10. Se o senhor pudesse dar alguma sugestão de melhoria para a SOL Créditos e Seguros, o que o senhor diria?

Idade

Escolaridade

Há quanto tempo não é cliente da empresa:

Quantas instituições ele tem consignado no momento: