

Estudo de Caso 04

BUSCANDO AS CAUSAS DOS PROBLEMAS: UM ESTUDO DE CASO

Responda às questões abaixo e prepare-se para a discussão em grupo

1. *Quais as dificuldades iniciais do Everybank em relação a perda de clientes?*
2. *Qual a metodologia usada para descobrir as reais falhas?*

Everybank, com aproximadamente 2 milhões de clientes, era típico banco comercial supra-regional. Com a taxa de erros de 20%, estava perdendo em torno de 400 mil correntistas por ano. Consciente das terríveis consequências econômicas dessas falhas, encontrou maneiras de aprender com a clientela perdida. (Everybank é banco fictício – um quadro composto de diversos bancos com casos e experiências semelhantes).

O Everybank tinha administrado pesquisa de satisfação – ou melhor, de insatisfação – com os clientes que haviam encerrado suas contas; mas a informação superficial que a pesquisa oferecera não ajudou muito a apontar o que havia de errado com o sistema administrativo. Por exemplo, mais da metade das respostas traziam preço ou taxa de juro como causa principal da deserção. Porém, quando o banco decidiu conversar com alguns deles, ouviu história como a que segue:

- *A quanto tempo você é cliente do Everybank?*
- Há doze anos.
- *O que o levou a encerrar sua conta e procurar outro banco?*
- O Commonbank está do outro lado da rua; ele paga taxa de crédito mais alta.
- *Há muito as taxas do Commonbank são mais altas?*
- Eu não sei, recentemente me dei conta disso.
- *O que chamou sua atenção?*
- Eu estava chateado com o Everybank e vi um anúncio no jornal de quinta-feira.
- *Por que você estava chateado?*
- Porque meu pedido de cartão de crédito foi rejeitado.

- Você já havia tido algum pedido negado antes?
- Sim, muitas vezes. Mas dessa vez o banco me ofereceu a grande proposta de ser cliente preferencial; depois, meu pedido foi negado em carta formal!

Como de fato aconteceu, os índices do Commonbank eram praticamente os mesmos do Everybank, com exceção, ocasionalmente, das quintas-feiras. O Commonbank mudava seus índices na quinta-feira e o Everybank na sexta. Mas, é claro, o preço teve pouco a ver com a perda do cliente; a causa real do problema fora a falha do departamento de crédito, ao coordenar seus esforços de marketing e qualificação. Quando os entrevistadores insistiam em questionar a maioria dos clientes perdidos e que haviam culpado o preço, em suas pesquisas, acabava por não haver desertado por esse motivo. O Everybank precisou achar as causas reais – ou, ao menos, os 20% que produziam 80% de erros. Também uma boa amostra dos perdidos é número muito grande para que as entrevistas de diagnóstico de causa possam levar duas horas, cada. O banco resolveu o problema usando computadores. Entrevistadores profissionais conversaram com centenas de ex-clientes, revisaram sua interação com o banco, criaram uma série de perguntas que permitiria a qualquer entrevistador o motivo real da saída. Essa série foi introduzida em programa de computador que capacitava entrevistadores relativamente não habilitados a diagnosticarem a razão das perdas, levando o tempo médio de 20 minutos. Por exemplo:

- Porque você encerrou sua conta pessoal em nossa agência na Pine Street o mês passado?
- Seus preços estão muito altos.
- Você se refere às nossas taxas de juro em empréstimo ou às taxas que cobramos pelos serviços?
- Às taxas, em algumas transações nos caixas automáticos, e às taxas para empréstimo. Por esse motivo, refinanciei minha hipoteca com outro banco
- Você já havia encerrado outras contas em nosso banco, nos últimos anos?
- Sim, eu costumava realizar todo meu serviço de banco com vocês, porque sua agência ficava ao lado de minha lavanderia; mas ela foi fechada há 3 anos.
- Você transferiu a conta da sua lavanderia para outro banco quando aquela agência foi fechada?

— Não imediatamente. Mas o First National ofereceu-me um pacote de produtos que continha todos os serviços e os valores eram melhores, pois eles consideravam todas as minhas movimentações no momento de determinar as taxas. Mas o que realmente fez a diferença foi o pacote de serviços.

— *Você teria permanecido no nosso banco se tivéssemos oferecido um pacote comparável?*

— Acredito que sim. Eu aprecio relações duradouras e, de qualquer modo, gosto do gerente da agência da Pine Street. Nós freqüentamos a mesma igreja. Ele realmente gostaria de me ter mantido como cliente. Meu negócio movimenta mais de US\$ 100 mil – e ele me disse que não era capaz de concorrer com o pacote oferecido pelo First National.

— *Obrigado pela sua ajuda. Uma última pergunta. O seu banco atual cobra taxas mais baixas de saque eletrônico?*

— Para ser sincero não tenho certeza.

O sistema de computador ajudou o banco a entrevistar grande número de desertores, identificar clientes-núcleo – nesse caso 20% deles geravam 80% dos lucros – e aprofundar-se o suficiente para encontrar soluções. O Conselho Diretor ficou não somente impressionado, mas também frustrado quando as taxas de defeitos não caíram rápida e suficientemente. O problema foi confusão sobre quem precisava aprender. Os métodos novos do Everybank ofereceram informações confiáveis, mas os gerentes das agências se haviam defrontado, antes, com pesquisas de clientes; assim, duvidaram que as entrevistas pudessem dizer-lhes o que ainda não sabiam, sobre pessoas com quem vinham trabalhando durante anos. Quando os gerentes das agências foram solicitados a analisar clientes e seus problemas individualmente, afirmaram, confiantes, que a maioria havia deixado o banco a fim de conseguir melhores taxas ou produtos, ou porque o departamento de processamento havia cometido erros em suas contas. Todas as razões, convenientemente, fugiam do controle do gerente de agência.

As entrevistas mostraram, ao contrário do que se esperava, que a metade das perdas resultavam de problemas a nível de agência tais como: serviço de atendimento ao cliente e resolução das reclamações. Alguns gerentes de agência, incrédulos, insistiram em escutar as fitas das entrevistas; outros aceitaram os problemas identificados pelo estudo, mas

recusaram-se a acreditar que os clientes perdidos eram clientes lucrativos, até reverem os arquivos. Gradualmente as evidências os convenceram a abrir os olhos.

Então, outros problemas surgiram. Muita mudança crítica afetava diversos departamentos que precisavam trabalhar juntos. Mas cooperação entre as unidades não era hábito da empresa. Piorando ainda mais as coisas, a equipe de análise das falhas era, por si, também um problema; o executivo encarregado, principiante, não conseguia chamar a atenção dos chefes das outras unidades, que eram colegas de seu próprio chefe. O banco decidiu que a análise de falhas precisava de um executivo com poder, para agregar forças entre os departamentos, como o exemplo a seguir demonstra.

Removendo as fontes de falha

Entre os clientes perdidos mais lucrativos, 25% apontava taxas circunstanciais como causa crítica do problema. Grandes movimentos em contas múltiplas geravam tanto lucro para o banco que acreditava que multar um cheque devolvido, em US\$35,00, era inaceitável. O Conselho Diretor fez as contas e decidiu reduzir as taxas. Mas a nova equipe de análise de falhas, dirigida por um executivo superior, descobriu que o problema tinha várias dimensões, envolvendo diferentes unidades. O pessoal de vendas, por exemplo, guiava clientes a produtos inadequados à sua realidade. Os produtos ideais – talão de cheques/dinheiro-mercado/contas de depósito – não eram cobrados. Por seu turno, o Departamento de Marketing falhara ao incluir os movimentos de hipotecas e cartões de crédito na fórmula para os preços. E os cortes no orçamento obrigaram o Departamento de Processamento de Dados a adiar a implementação de um programa de computador, que iria interligar todas as contas dos correntistas. A decisão final dos problemas das taxas envolvia muitas variáveis – toda equipe de vendas de uma agência, marketing, treinamento, processamento de dados e, acima de tudo, uma equipe de análise das falhas com a função efetiva de investigação da causas dos problemas e implementação das soluções.

O banco concluiu que a eficiência dos estudos dependia de incentivos. A primeira regra, em educação, é de que o aluno deve desejar aprender. A fim de manter os gerentes das agências por mais tempo, com o objetivo de aumentar seus volumes de negócio com os melhores clientes, o

Everybank revisou o sistema de premiação. Incluiu bônus plurianuais, baseados no êxito individual de cada gerente em conseguir e reter grupos de clientes especiais. O banco também concluiu que poderia avaliar as equipes de correção de defeitos, medindo com que freqüência os problemas retornavam. Quando os funcionários percebiam que seus chefes realmente se importavam com as falhas, passaram a analisar a causa dos problemas com maior precisão. Os problemas de arrecadação estavam no topo da lista de ocorrências indesejáveis; mas ninguém sabia o que podia estar errado , nem como devia ser solucionado. Seria em virtude de as ligações serem feitas pelos gerentes de arrecadação, em vez de pelos gerentes de agência, com os quais os clientes tinham mais afinidade? Seriam as ligações muito rudes? Os coletores sempre sabiam se os clientes tinham US\$200 mil em crédito, além de um empréstimo não saldado? Ou isso se devia somente ao fato de que os clientes nunca falavam com a mesma pessoa duas vezes e teriam que repetir sua história várias vezes? Cada item requereria solução diferente. O processo de detecção de problemas necessitava ser mais preciso.

O Everybank concluiu que não poderia confiar apenas nas entrevistas. Nem mesmo a tecnologia mais sofisticada de pesquisa cobriria todas as causas dos descontentamentos. Alguns correntistas não sabiam o real motivo de terem deixado o banco. Nem os gerentes das agências sabiam que movimentação de empregados repercute em mudanças de clientes. Todavia, poucos clientes mencionaram esse item. Análises estatísticas demonstraram que a mudança de pessoal pode explicar quase metade das diferenças entre o desgaste, de agência para agência. Os clientes não podiam modificar isso, mas percebiam claramente que empregados menos familiarizados com suas funções produziam menos.

O Everybank também aprendeu que precisava categorizar os clientes conforme os níveis de atrito com o banco. Por exemplo, os que tinham movimentação inicial em apenas uma conta de negócios, demonstravam lealdade bem acima da média. Então o banco redirecionou novas promoções de contas que se enquadravam nessa característica. Clientes que abriam três ou mais tipos de conta simultaneamente apresentavam maior nível de retenção. Aí, o Departamento de Marketing criou nova conta, que continha talão de cheque, poupança, cartão de crédito e uma linha de crédito – tudo com apenas um número de identificação. Ao contrário, concluiu que certas promoções – taxas de bônus de crédito, por exemplo – atraíam clientes com menores taxas de retenção;

conseqüentemente eles extinguiram esse tipo de promoção. E além de descobrir que certos pacotes e aquisições trouxeram clientes com grandes atritos, a administração superior fez ajustes nas estratégias de captação.

Caso após caso, o Everybank identificou falhas e eliminou as fontes. A combinação de análise de problemas e estudo estatístico sistemático de segmentos de consumidor melhorou a qualidade da base da clientela do banco. No primeiro ano, as perdas no melhor grupo caíram em um terço. Mas entre os clientes que não cobriam seus próprios custos, as perdas na verdade aumentaram – como os gerentes esperavam que acontecesse.