


**TAXA CHURN COMO INDICADOR FINANCEIRO EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA****CHURN RATE AS A FINANCIAL INDICATOR IN A COOPERATIVE FINANCIAL INSTITUTION****TASA DE ABANDONO COMO INDICADOR FINANCIERO EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA COOPERATIVA** <https://doi.org/10.56238/rcsv16n3-006>

Data de submissão: 17/02/2026

Data de aprovação: 17/03/2026

**Rafael Esteves Sales**

Graduado em Administração

Instituição: Universidade Estadual de Maringá

E-mail: ra132502@uem.br

**Lucio Paulo Alves Pires**

Doutor em Administração

Instituição: Universidade Estadual de Maringá

E-mail: lpapires@pireseducacao.com

**RESUMO**

Este artigo analisou o impacto da taxa de churn na receita de uma instituição financeira cooperativa de crédito. A taxa de churn, que quantifica a porcentagem de clientes que deixam de utilizar os serviços da cooperativa em um determinado período, neste modelo é visto enquanto um indicador financeiro crítico de desempenho organizacional. Esta pesquisa, por meio de uma metodologia quantitativa, aborda essa métrica relacionando-a aos custos de aquisição de novos clientes, ao valor dos ativos disponíveis e à receita para sustentabilidade financeira da instituição. Assim, foi explorada a correlação entre a taxa de churn e a receita de uma instituição financeira cooperativa de crédito. Os resultados viabilizaram a importância da taxa de churn como um indicador financeiro essencial para as instituições financeiras cooperativas de crédito.

**Palavras-chave:** Taxa Churn. Indicador Financeiro. Cooperativa de Crédito. Desempenho Organizacional.

**ABSTRACT**

This article analyzed the impact of churn rate on the revenue of a cooperative credit financial institution. The churn rate, which quantifies the percentage of customers who stop using the cooperative's services in a given period, is seen in this model as a critical financial indicator of organizational performance. This research, through a quantitative methodology, addresses this metric by relating it to the costs of acquiring new customers, the value of available assets, and revenue for the financial sustainability of the institution. Thus, the correlation between the churn rate and the revenue of a cooperative credit financial institution was explored. The results demonstrated the importance of the churn rate as an essential financial indicator for cooperative credit financial institutions.

**Keywords:** Churn Rate. Financial Indicator. Credit Cooperative. Organizational Performance.

**RESUMEN**

Este artículo analizó el impacto de la tasa de abandono de clientes en los ingresos de una institución financiera cooperativa de crédito. La tasa de abandono, que cuantifica el porcentaje de clientes que

dejan de utilizar los servicios de la cooperativa en un período determinado, se considera en este modelo un indicador financiero crítico del desempeño organizacional. Esta investigación, mediante una metodología cuantitativa, aborda esta métrica relacionándola con los costos de adquisición de nuevos clientes, el valor de los activos disponibles y los ingresos para la sostenibilidad financiera de la institución. De esta manera, se exploró la correlación entre la tasa de abandono y los ingresos de una institución financiera cooperativa de crédito. Los resultados demostraron la importancia de la tasa de abandono como un indicador financiero esencial para las instituciones financieras cooperativas de crédito.

**Palabras clave:** Tasa de Abandono. Indicador Financiero. Cooperativa de Crédito. Desempeño Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A taxa de Churn é a métrica que quantifica a porcentagem de clientes que deixam de fazer negócios com uma empresa em um determinado período de tempo. Essa métrica é fundamental para empresas que desejam entender melhor a retenção de clientes e identificar áreas que necessitam de melhorias para reduzir a perda de clientes. (Oliver, 1997)

Além disso, a análise da taxa de Churn pode fornecer insights valiosos sobre a satisfação do cliente, a eficácia das estratégias de marketing e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Para Oliver (1997), é importante medir a taxa de Churn de forma precisa e frequente para identificar padrões e causas subjacentes à perda de clientes, sublinhando seu papel crucial na saúde e crescimento de uma empresa.

A análise da taxa de Churn não se limita apenas à compreensão dos fatores que influenciam a retenção de clientes; ela também desempenha um papel crucial na aplicação de modelos preditivos avançados. Enquanto Oliver (1997) enfatiza a necessidade de medidas precisas e frequentes para identificar padrões e causas subjacentes à perda de clientes, Zhu et al. (2017) expandem essa visão ao destacar a importância da precisão na medição da taxa de churn para a eficácia dos modelos preditivos. A integração desse modelo permite às empresas viabilizar a retenção de clientes, como também antecipar e mitigar possíveis perdas por meio de abordagens analíticas avançadas.

Neste sentido, para Zhu et al. (2017) a taxa de churn é métrica que quantifica a proporção de clientes que cessam seu relacionamento com uma empresa em um período específico. Nesse estudo, que foca na comparação empírica de diversas técnicas para lidar com o problema do desequilíbrio de classes na previsão de churn, os autores destacam a importância da precisão no cálculo da taxa de churn.

Para o setor financeiro, contexto desta pesquisa, a taxa de churn permite medir o impacto no aumento dos custos de aquisição de novos clientes, o que segundo Fabozzi (2015), viabiliza a estabilidade financeira por meio da manutenção de clientes, assegurando o crescimento sustentável de uma organização. Para o autor, a retenção de clientes é mais econômica do que a aquisição de novos, o que realça a relevância da taxa de churn. (Fabozzi, 2015). Neste contexto, a relação entre churn e receita é primordial, quanto maior a taxa de churn, maior será a necessidade de substituir os clientes perdidos, o que pode aumentar significativamente os custos operacionais e reduzir a margem de lucro (Madura, 2011).

Madura (2011) destaca que, a alta taxa de churn implica não apenas em custos diretos associados à aquisição de novos clientes, mas também em custos indiretos, como a perda de oportunidades de venda adicional (*upselling*) e vendas cruzadas (*cross-selling*) que poderiam ser realizadas com uma base de clientes mais estável. Além disso, a perda contínua de clientes pode afetar

negativamente a reputação da empresa, tornando ainda mais difícil atrair novos clientes e reter os existentes, criando um ciclo vicioso que compromete a sustentabilidade financeira a longo prazo. Assim como em Sasser Jr (1990) apresenta evidências significativas da importância da retenção de clientes e da redução da taxa de churn.

Conforme destaca Reichheld (1996), uma redução de apenas 5% na taxa de churn pode gerar um aumento significativo de lucratividade, variando entre 25% e 95%; o que é ressaltado na aquisição de novos clientes, demonstrando na relação de 5 a 25 vezes de custos sobre a manutenção clientes existentes. Para o autor, clientes fiéis tendem a aumentar seus gastos ao longo do tempo, o que contribui para um aumento das receitas (Reichheld, 1996).

Neste contexto, ao estudar a viabilidade do churn, é crucial considerá-lo como impacto na receita empresarial enquanto indicador de desempenho organizacional. Isso reforça a importância de formalizar esta pesquisa com o objetivo de analisar como a taxa de churn impacta na receita de uma instituição financeira cooperativa de crédito.

Em uma instituição financeira cooperativa de crédito, a receita é gerada principalmente através das operações de crédito, investimentos e outros serviços financeiros oferecidos aos seus membros. Essas cooperativas são organizações sem fins lucrativos que oferecem serviços financeiros aos seus membros, os quais também são seus proprietários (Boscia, 2009). Instituições as quais destacam-se por sua gestão democrática e pelo foco no atendimento às necessidades de seus membros (Jones, 2016).

Para o desenvolvimento desta pesquisa uma instituição cooperativa de crédito foi palco para analisar o impacto da taxa de churn em sua receita por meio da abordagem quantitativa descritiva. Segundo Babbie (2016), essa abordagem concentra-se na descrição de fenômenos por meio da coleta e análise de dados numéricos, visando capturar e descrever de forma objetiva e sistemática características específicas de uma população ou fenômeno de interesse.

Essa metodologia possibilita a comparação entre diferentes grupos ou momentos no tempo, permitindo formular conclusões embasadas em evidências sólidas e replicáveis (BABBIE, 2016). O que permitirá contribuir para a gestão de instituições financeiras cooperativas de crédito, promovendo melhorias nas práticas de retenção de clientes e que impactam na receita; assim como também, potencializará estudos financeiros, ampliando discussões e consolidando a Taxa de Churn como indicador financeiro no contexto empresarial. Em termos práticos, busca-se apoiar as instituições financeiras cooperativas de crédito na melhoria da análise de um indicador financeiro crucial para sua operação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, abordou-se teorias e conceitos fundamentais que sustentam o objetivo desta pesquisa, focada no impacto da taxa de churn na receita de uma instituição financeira cooperativa de crédito. Inicialmente, realiza-se uma contextualização histórica do cooperativismo no Brasil, explorando suas raízes, evolução e papel na economia nacional.

Em seguida, são analisados os principais indicadores financeiros, destacando como ocorre o cálculo dos mesmos para avaliar uma saúde financeira organizacional. Finalmente, a seção discute a taxa de churn, explorando suas definições, causas, e métodos de cálculo. Esta revisão literária é essencial para fornecer uma base teórica sólida e contextualizar esta pesquisa sobre churn no contexto financeiro.

### 2.1 SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO E O CONTEXTO BRASILEIRO

O cooperativismo surgiu como uma resposta às condições sociais e econômicas adversas enfrentadas pelos trabalhadores durante a Revolução Industrial. Segundo Gide (2022), o movimento teve suas origens nos esforços dos trabalhadores industriais na Inglaterra do século XIX.

Para Pinheiro (2008), desde a antiguidade, diversas formas de cooperação entre os homens foram experimentadas. No entanto, o cooperativismo moderno, na forma como hoje são conhecidas as sociedades cooperativas, teve origem em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, quando 28 tecelões fundaram uma cooperativa de consumo.

Um marco significativo foi a criação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale em 1844. Esses tecelões, confrontados com condições precárias de trabalho e exploração econômica, estabeleceram uma cooperativa de consumo. Essa cooperativa foi baseada em princípios fundamentais que se tornaram os pilares do cooperativismo moderno.

Entre esses princípios estão a adesão voluntária e aberta, o controle democrático pelos membros, a participação econômica dos membros, a autonomia e independência das cooperativas, o foco em educação, formação e informação para os membros, a cooperação entre cooperativas e o compromisso com o desenvolvimento sustentável das comunidades onde operam. Esses fundamentos não apenas permitiram a criação de um sistema econômico mais justo e equitativo, mas também estabeleceram um modelo que inspirou o crescimento e a adaptação do movimento cooperativo ao redor do mundo, influenciando diversas áreas da economia e da sociedade contemporâneas (Gide, 2022).

No Brasil, o cooperativismo de crédito foi inicialmente difundido pelo padre jesuíta Teodoro Amstadt, durante suas atividades missionárias na região de colonização alemã do Rio Grande do Sul, onde promovia os princípios cooperativistas. A primeira cooperativa de crédito surgiu em Nova

Petrópolis (RS) em 1902, seguindo o modelo agrícola alemão. A partir desse marco, o movimento de crédito rural ganhou robustez e se expandiu nacionalmente, com ênfase especial no estado gaúcho, que estabeleceu uma central para supervisionar todas as cooperativas locais. Paralelamente, ocorreu o desenvolvimento das cooperativas do tipo Luzzatti, presentes nas regiões Sul e Sudeste do país, inspiradas no modelo italiano de crédito cooperativo, caracterizadas pela inclusão de diversas categorias econômicas em seu quadro social. (ETGEDON et al., 2005)

A relevância crescente atribuída ao setor das cooperativas de crédito tem sido destacada desde 2003, quando ocorreu uma abertura oficial ao crédito cooperativo por meio de duas Resoluções do Banco Central do Brasil. A Resolução nº 3.106, de 25 de junho de 2003, visava à inclusão social de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores por meio das cooperativas de crédito. Posteriormente, a Resolução nº 3.140, de 27 de novembro de 2003, ampliou essa oportunidade também a médios e grandes empresários interessados na constituição de cooperativas de crédito (Pinho; Palhares, 2004)

O modelo cooperativo tem sido amplamente adotado para impulsionar empreendimentos em diversas áreas de atuação. Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo e Organização das Cooperativas Brasileiras (2017), as cooperativas são categorizadas por ramos conforme suas atividades específicas, visando facilitar a estruturação hierárquica em federações, confederações e centrais, para fins políticos e aproveitamento de economias de escala, aumentando assim a competitividade no mercado.

### **2.1.1 Surgimento das instituições financeiras cooperativas de crédito**

A primeira cooperativa de crédito surgiu logo após, em 1847, por iniciativa de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, na região da Renânia, Alemanha. Raiffeisen criou uma associação de apoio para a população rural no povoado de Weyerbusch/Westerwald, que, embora não fosse ainda uma cooperativa formal, serviu de modelo para suas futuras atividades cooperativistas. Em 1864, ele fundou a "Heddesdorfer Darlehnskassenverein" (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf), considerada a primeira cooperativa de crédito. As cooperativas de Raiffeisen tinham como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-parte, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não-distribuição de sobras, excedentes ou dividendos.

Paralelamente, Herman Schulze, um prussiano, foi pioneiro na criação de cooperativas de crédito urbanas. Em 1856, ele organizou a primeira "associação de dinheiro antecipado", uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch. As cooperativas fundadas por Schulze, conhecidas como "cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch" ou bancos populares, diferiam das

cooperativas rurais de Raiffeisen por preverem o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao capital, a área de atuação não restrita e a remuneração dos dirigentes.

Inspirado pelos modelos alemães, o italiano Luigi Luzzatti fundou em 1865, na cidade de Milão, a primeira cooperativa de crédito do tipo Luzzatti. As cooperativas criadas por Luzzatti eram caracterizadas pela não-exigência de vínculo para associação, exceto algum limite geográfico (bairro, município etc.), quotas de capital de pequeno valor, concessão de crédito de pequeno valor sem garantias reais, não-remuneração dos dirigentes e responsabilidade limitada ao valor do capital subscrito.

Nas Américas, o jornalista Alphonse Desjardins idealizou a constituição de uma cooperativa de crédito com características distintas, embora inspirada nos modelos de Raiffeisen, Schulze-Delitzsch e Luzzatti. Em 6 de dezembro de 1900, Desjardins fundou a primeira cooperativa de crédito na província canadense de Quebec. Esse tipo de cooperativa, hoje conhecido no Brasil como cooperativa de crédito mútuo, tinha como principal característica a existência de algum vínculo entre os sócios, reunindo grupos homogêneos como os de clubes, trabalhadores de uma mesma fábrica, funcionários públicos etc. (PINHEIRO, 2008)

Neste sentido, cooperativas de crédito atualmente são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor. (Pinheiro, 2008). Assaf Neto (2001) classifica as cooperativas de crédito como instituições financeiras não-bancárias, voltadas a viabilizar créditos a seus associados, além de prestar determinados serviços". Segundo o autor, o que caracteriza os bancos comerciais (e as instituições financeiras bancárias ou monetárias, por consequência) é a capacidade de criar moeda (Assaf Neto, 2001)

Uma das principais diferenças entre uma cooperativa de crédito e um banco tradicional é que os cooperados são, ao mesmo tempo, donos e usuários da instituição. Isso implica que a gestão e as decisões são tomadas de forma coletiva. A destinação de parte da sobra anual, que representa o montante financeiro não utilizado ao longo do ano, é decidida em assembleia, sempre visando o benefício de todos os associados. Segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro, em 2020, o Brasil contava com 827 cooperativas financeiras, sendo este o ramo com o maior número de cooperados no país, totalizando 10.786.317 pessoas. Além disso, esse setor é um dos que mais gera empregos, contabilizando 71.740 postos de trabalho. (SICOOB, 2024)

## 2.2 RECEITAS E OS INDICADORES FINANCEIROS

A receita financeira é definida como o total de recursos financeiros gerados por uma entidade em suas operações normais, especialmente por meio da venda de produtos e serviços; segundo Garrison, Noreen e Brewer (2020), para instituições financeiras, isso se refere principalmente a juros. Além disso, os autores discutem o reconhecimento da receita, abordando as normas e princípios que determinam quando e como essa receita deve ser registrada nos relatórios financeiros. Essa compreensão é fundamental, pois a gestão da receita pode impactar significativamente a estabilidade e o crescimento das instituições financeiras. (Garrison; Noreen; Brewer, 2020)

No contexto de finanças corporativas, os autores Brealey; Myers; Allen (2019) definem receita como o fluxo de dinheiro gerado pelas operações de uma empresa. Para instituições financeiras, isso abrange não apenas os juros recebidos sobre empréstimos, mas também taxas de serviço e outras fontes de rendimento. Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2020) a importância da análise da receita está na avaliação do desempenho financeiro e sua influência na lucratividade das organizações.

Brealey, Myers e Allen abordam os riscos associados à geração de receita, especialmente em contextos econômicos voláteis, e como esses riscos afetam a gestão de ativos e passivos nas instituições financeiras. (Brealey; Myers; Allen, 2019). Neste contexto, a análise das receitas é apresentada como uma ferramenta crucial para medir o desempenho financeiro, permitindo ajustes nas estratégias que visem a melhoria da rentabilidade.

No contexto contábil, de acordo com Iudícibus (2000), a receita é definida como a entrada de ativos, seja na forma de dinheiro ou direitos a receber, geralmente relacionada à venda de mercadorias, produtos ou à prestação de serviços. Além disso, a receita pode advir de juros sobre depósitos bancários ou títulos, bem como de outros ganhos eventuais. Essa definição, considerada pelo autor como típica de uma introdução à contabilidade, destaca que a receita não se limita apenas às operações principais da empresa, mas também inclui receitas não operacionais e ganhos ocasionais. (Iudícibus, 2000)

Entre os diferentes tipos de receita financeira, Pereira (2024) destaca a receita proveniente de juros, que ocorre quando uma empresa empresta dinheiro a outra e cobra juros sobre esse empréstimo. Outro tipo relevante, segundo o autor, é o desconto recebido, que se refere à diferença entre o preço normal e o preço com desconto em compras de produtos ou serviços utilizados na empresa.

Os rendimentos de aplicações financeiras de renda fixa, como Certificados de Depósito Bancário (CDB) ou Letras de Crédito Imobiliário (LCI), também constituem uma forma de receita financeira, refletindo os ganhos gerados por investimentos. No cenário de investimento, segundo o autor, decorrem diferentes categorias de receitas, como as derivadas de títulos vinculados ao mercado aberto; neste caso, a diferença entre o preço de compra e o preço de venda de títulos negociados no

mercado resulta em receita financeira. (Pereira, 2024).

Para as receitas provenientes de investimentos temporários, como a compra de ações, onde a diferença entre o preço de aquisição e o preço de venda é contabilizada como receita.

Além disso, prêmios recebidos no resgate de títulos e debêntures também são considerados receitas financeiras. Por fim, as atualizações monetárias de contas que proporcionam rendimentos, como as contas poupança, constituem uma forma adicional de receita financeira. (Pereira, 2024)

Neste sentido, em uma instituição financeira, a receita é gerada por suas diversas operações, tornando-a fundamental para avaliação da saúde financeira, assim como para decisões estratégicas. Brealey, Myers e Allen (2019) destacam que a análise da receita é essencial para medir o desempenho financeiro e ajustar estratégias para melhorar a rentabilidade.

No entanto, para obter uma visão completa e precisa do desempenho da instituição, é igualmente crucial utilizar indicadores financeiros que permitam analisar e interpretar esses dados de receita. Segundo Gitman (2012), a utilização adequada desses indicadores permite uma compreensão mais aprofundada da performance financeira, auxiliando gestores na tomada de decisões estratégicas; o autor destaca quatro indicadores fundamentais, Margem de Lucro, que mede a eficiência operacional, o Retorno sobre Ativos (ROA), que avalia a eficácia na utilização dos ativos da empresa, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), que indica a rentabilidade gerada para os acionistas; e o Índice de Rentabilidade, que proporciona uma visão ampla sobre a capacidade de geração de lucros da instituição (GITMAN, 2012).

A margem de lucro é um indicador fundamental que mede a relação entre a receita e o lucro líquido de uma instituição financeira. Ela é calculada dividindo-se o lucro líquido pela receita total e expressa em porcentagem. De acordo com Gitman (2012), a margem de lucro mostra quanto de cada unidade monetária de receita se converte em lucro. Para Ross et al (2015), a importância da margem de lucro reside na sua capacidade de indicar a eficiência operacional da instituição. Uma margem de lucro alta sugere que a instituição é eficaz em controlar seus custos e maximizar seus lucros, o que é crucial para a saúde financeira a longo prazo.

O Retorno sobre Ativos (ROA) é um indicador que avalia a eficiência com que uma instituição financeira utiliza seus ativos para gerar receita. Segundo Assaf Neto (2014), o ROA é calculado dividindo-se o lucro líquido pelos ativos totais, expressando a rentabilidade dos ativos. Esse indicador é essencial porque reflete a eficácia da administração na utilização dos recursos da instituição. Um ROA elevado indica que a instituição está gerando lucros significativos a partir de seus ativos, o que é um sinal positivo de desempenho operacional (Gitman, 2012).

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) mede a rentabilidade dos recursos próprios investidos pelos acionistas. De acordo com Ross et al. (2015), o ROE é calculado dividindo-se o lucro

líquido pelo patrimônio líquido. A importância do ROE reside em sua capacidade de indicar o retorno financeiro para os acionistas. Um ROE elevado sugere que a instituição está proporcionando um bom retorno sobre os investimentos dos acionistas, o que pode atrair mais investidores e aumentar o valor de mercado da instituição (Gitman, 2012).

O Índice de Rentabilidade analisa como a receita se relaciona com as despesas para avaliar a lucratividade da instituição. Segundo Assaf Neto (2014), esse índice é crucial para entender a capacidade da instituição de gerar lucros em relação aos seus custos operacionais. Analisar a rentabilidade permite identificar áreas onde a instituição pode melhorar sua eficiência operacional e reduzir custos, contribuindo para uma melhor saúde financeira e competitividade no mercado (Ross et al., 2015).

O desempenho organizacional reflete o modelo estratégico aplicado à organização para alavancar seus objetivos; neste modelo, os indicadores financeiros produzem a perspectiva estratégica financeira, o que os tornam essenciais para medir esse desempenho. De acordo com Kaplan e Norton (1996), esses indicadores ajudam a identificar áreas de melhoria e a tomar decisões informadas que promovem a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo. Assaf Neto (2014) observa que o monitoramento constante dos indicadores financeiros é crucial para garantir um desempenho organizacional robusto e alinhado com as metas estratégicas.

A análise das demonstrações financeiras visa avaliar o desempenho econômico-financeiro de uma empresa em um período passado para diagnosticar sua posição atual e prever tendências futuras. A técnica mais utilizada é o uso de índices, mas é crucial complementá-los com outros índices e realizar comparações temporais e setoriais para obter conclusões adequadas (ASSAF NETO, 2014).

Para Assaf Neto (2014), o enfoque da análise varia conforme o interesse do analista: administradores buscam avaliar o impacto das decisões financeiras no desempenho global; acionistas focam em lucros, desempenho das ações e dividendos; e credores concentram-se na capacidade de a empresa honrar seus compromissos financeiros.

Os dados para a análise são extraídos das demonstrações financeiras das empresas, complementados por índices de mercado. Para conclusões confiáveis, é essencial corrigir as demonstrações financeiras integralmente e ajustá-las ao valor presente (Assaf Neto, 2014). Existem vários estudos sobre a melhor forma de avaliar o desempenho organizacional de uma empresa.

Diversas definições para desempenho organizacional foram propostas, mas não há consenso sobre qual definição é a mais adequada ou uma receita específica de critérios e indicadores a serem utilizados (Barney, 1996). Nesse contexto, um ponto a ser destacado é o aumento da utilização de medidas não financeiras, que têm sido cada vez mais enfatizadas em decisões e relatórios. Isso se deve não apenas à necessidade que os executivos percebem em ampliar suas ferramentas de gestão, mas

também à crescente demanda pelo uso de sistemas de mensuração de desempenho que essas necessidades geram.

Dessa forma, os indicadores não financeiros encontram um ambiente favorável à sua implementação, sendo o foco de várias metodologias e modelos de avaliação do desempenho organizacional, como o BSC – Balanced Scorecard (Vianna, 2009).

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão de desempenho desenvolvida por Kaplan e Norton (1996). Segundo esses autores, o BSC permite que as organizações traduz sua visão e estratégia em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, que incluem tanto medidas financeiras quanto não financeiras, abrangendo quatro perspectivas principais: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1996)

A abordagem do Balanced Scorecard decorre de uma metodologia estratégica utilizada nos processos de aprendizagem, educação, simulação e implementação organizacionais. E seguindo o mesmo, em sua perspectiva financeira, é fundamental para medir a rentabilidade e o valor gerado aos acionistas, refletindo o modelo das estratégias implementadas. Segundo Herrero (2020), essa perspectiva permite às organizações avaliar como suas decisões estratégicas afetam os resultados financeiros, proporcionando a relação entre ações estratégicas e desempenho financeiro..

O Balanced Scorecard, segundo o autor, produz um campo de significados na cultura organizacional, permitindo a aplicação de conceitos, a troca de experiências, o que Vigotsk destaca como processo de aprendizagem, inserido no contexto empresarial. Neste sentido, como aprender é uma experiência social, o Balanced Scorecard irá estimular a mediação social, o que possibilitará a melhor interação entre diretores, gerentes, empregados e conselheiros durante o processo de implementação estratégica. (HERRERO, 2020)

Ademais, é crucial reconhecer que indicadores não financeiros, como a satisfação do cliente e a qualidade do serviço, também impactam diretamente a perspectiva financeira. Uma base de clientes satisfeita pode resultar em receitas mais altas e maior lealdade, demonstrando que a integração de indicadores financeiros e não financeiros é essencial para um gerenciamento eficaz e sustentável.

### 2.3 TAXA DE CHURN

A taxa de churn é uma métrica que está diretamente relacionada aos resultados de uma empresa. Seu cálculo, seguindo a FIA Business School (2020), permite projetar a saúde financeira do negócio, identificando, inclusive, os pontos fracos da estratégia organizacional. Embora sua principal função seja medir o percentual de clientes que abandonam um serviço, essa métrica também evidencia o impacto negativo do cancelamento de clientes no caixa.

A taxa de Churn revela números negativos, por meio da concepção de índices de cancelamentos

e, conseqüentemente, no aumento do número de clientes. (FIA Business School, 2020). Neste sentido, a insatisfação com os serviços organizacionais oferecidos faz com que o cliente cancele o contrato ou migre para os concorrentes (GLADY et al, 2009)

Esse fenômeno de abandono é conhecido como *churn*. As razões por trás dessa insatisfação são diversas, complexas e específicas, e compreender essas causas permite que a empresa implemente medidas eficazes para, eventualmente, diminuir significativamente essa taxa de abandono (GLADY et al, 2009)

Segundo Blattberg, Kim e Neslin (2008), *churn* é definido como a migração de clientes para concorrentes. Esses autores destacam a importância de prever o comportamento dos clientes e desenvolver estratégias de retenção. Eles afirmam que uma abordagem eficaz para gerenciar *churn* envolve identificar quais clientes têm maior probabilidade de abandonar a empresa e implementar estratégias para reter esses clientes, tais como campanhas personalizadas e melhorias no atendimento ao cliente.

Segundo Neslin et al. (2006), uma maneira de gerenciar o *churn* é identificar quais clientes têm maior probabilidade de abandonar o relacionamento com a empresa e atuar junto a eles para evitar que isso aconteça.

Assim há diferentes tipos de *churn*, que seguem diferentes estratégias para retenção e crescimento de clientes. Cada tipo fornece informações distintas sobre o comportamento do cliente e os fatores que influenciam sua decisão de continuar ou cancelar um serviço.

Os principais tipos de *churn* incluem MRR *churn*, *churn* negativo, *churn* voluntário, *churn* involuntário e *churn* de vendas. Conhecer essas variações ajuda as empresas a identificar problemas específicos e implementar ações corretivas para minimizar a perda de clientes e maximizar a receita (FIA BUSINESS SCHOOL, 2020).

**MRR Churn** (*churn* de receita) mede a receita recorrente mensal perdida devido a cancelamentos ou rebaixamentos. Essa métrica destaca o impacto financeiro de cada desistência, considerando que nem todos os clientes contribuem com o mesmo valor. Variações no ticket médio, produtos adquiridos em diferentes quantidades e serviços adicionais podem afetar o MRR *churn* (FIA BUSINESS SCHOOL, 2020).

**Churn Negativo** ocorre quando o aumento das receitas supera as perdas por cancelamentos, resultando em crescimento do faturamento. Contudo, é essencial monitorar as desistências e suas causas, pois nem todos os clientes permaneceram na base (FIA BUSINESS SCHOOL, 2020).

**Churn Voluntário** acontece quando o cliente cancela intencionalmente. Este tipo de *churn* oferece uma oportunidade para coletar feedback e entender os motivos da desistência, permitindo ajustes na estratégia para melhorar a qualidade do serviço e agregar valor. Mesmo quando o motivo

está fora do controle da empresa, como falência do cliente, manter contato pode ser útil para oportunidades futuras (FIA BUSINESS SCHOOL, 2020).

**Churn Involuntário** ocorre quando o serviço é descontinuado sem intenção real do cliente, geralmente por esquecimento de renovar a assinatura, atualizar dados ou efetuar o pagamento. Esse tipo de churn pode ser prevenido com ações consistentes de retenção e fidelização (FIA BUSINESS SCHOOL, 2020).

**Churn de Vendas** é um tipo de churn precoce causado por inconsistências no momento da venda, prejudicando a experiência do usuário e levando a desistências. Isso pode ocorrer se a solução não estiver alinhada ao público-alvo, se o vendedor criar expectativas irreais ou não compreender as necessidades do consumidor (FIA BUSINESS SCHOOL, 2020).

As causas do churn podem ser divididas em várias categorias, cada uma afetando de maneira diferente a decisão dos clientes de abandonar um serviço. A insatisfação é uma das principais causas, e clientes insatisfeitos frequentemente buscam alternativas devido a expectativas não atendidas, problemas recorrentes ou falta de suporte adequado (Jones e Sasser, 1995).

Ainda, para Jones e Sasser (1995), a qualidade do serviço também é crucial; inconsistências, interrupções e falhas podem levar os clientes a buscar opções mais confiáveis. Além disso, o preço desempenha um papel significativo; se os clientes acharem que não recebem valor suficiente pelo que pagam, podem optar por serviços mais baratos. A competição intensa no mercado pode atrair clientes para concorrentes que oferecem melhores condições e serviços. Ademais, para os autores, expectativas não atendidas são uma causa importante de churn, especialmente em setores onde confiança e transparência são essenciais, como nas instituições financeiras (Jones e Sasser, 1995).

Kotler e Keller (2011) destacam a importância crucial da retenção de clientes para o sucesso empresarial. Os autores argumentam que reter clientes existentes é significativamente mais econômico do que adquirir novos, uma vez que os custos associados à aquisição de novos clientes são geralmente muito mais altos.

Em um contexto mercadológico, a retenção contribui para um fluxo de receita mais estável e previsível, além de gerar maior lucratividade ao longo do tempo, dado que clientes leais tendem a realizar compras repetidas e recomendam a empresa para outros (KOTLER; KELLER, 2011).

Para calcularmos a taxa de churn, é preciso ter alguns dados em mãos: “O primeiro é o período que será analisado, que pode ser quinzenal, mensal, bimestral, semestral, anual... Escolher o período depende da sua estratégia e do que será avaliado naquele momento. A análise mensal dará uma noção mais imediata sobre a perda de usuários, sendo interessante mediante uma iniciativa nova ou fora do comum. Serve para verificar o retorno após uma campanha ou promoção visando a retenção de clientes, por exemplo. Já períodos mais longos, como semestral e anual, permitem um monitoramento amplo e feedbacks sobre o funcionamento do produto ou serviço. Outro dado indispensável para o cálculo do churn rate é, obviamente, o número de cancelamentos realizados naquele período. Por fim, sua equipe também vai precisar da quantidade de clientes ativos no início do período. Depois de estabelecer o período, levantar número de clientes ativos e desistências, você está pronto para calcular a churn rate. Para tanto, siga dois passos simples: Divida o número de cancelamentos pelo número de clientes que se mantiveram ativos em sua base. Multiplique o resultado por 100, e terá sua porcentagem ou taxa de cancelamentos nesse período. Para simplificar, imagine que sua empresa começou o último semestre com 300 usuários ativos, mas 20 deles cancelaram o serviço. Você deve dividir 20 por 300, o que resulta em 0,066. Ou seja, a churn rate corresponde a 6,66% (0,066 X 100) nesse período.” (FIA BUSINESS SCHOOL, 2020, grifo nosso)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa interpretativa para analisar o impacto da taxa de churn na receita de uma instituição financeira cooperativa de crédito. A metodologia empregada visa proporcionar uma visão aprofundada e detalhada dos dados relacionados à rotatividade de clientes e de seu efeito sobre a receita da instituição cooperativa de crédito. Por meio de uma abordagem quantitativa, caracterizada pela coleta e análise de dados numéricos (Creswell, 2014), e uma perspectiva interpretativa, a pesquisa analisou significados e contextos por meio de dados (Bryman, 2012).

Dessa forma, este estudo utilizou técnicas quantitativas para medir e analisar a taxa de churn e suas consequências financeiras, enquanto interpretou os dados disponíveis do contexto organizacional da cooperativa de crédito, para por meio de números disponibilizados pela instituição estudada, oferecer um modelo de indicador financeiro que atue, para além das abordagens em marketing e de estratégias.

Portanto, a coleta de dados foi realizada por meio de dados primários dos setores internos da organização, produtos da instituição cooperativa de crédito, que possuem acesso a informações sensíveis e confidenciais. As informações foram fornecidas em formatos estatísticos, por meio de planilhas de Excel, gráficos, e outros compilados de dados analíticos. Segundo Triola (2015), dados estatísticos são informações numéricas que descrevem ou resumem aspectos da realidade, permitindo a análise quantitativa de fenômenos específicos. A utilização desses dados é fundamental para realizar análises detalhadas e embasadas que sustentem as conclusões do estudo.

Este procedimento foi executado a partir de uma solicitação específica para o estudo, garantindo que os dados utilizados fossem pertinentes, de alta qualidade, e estando de acordo com os ritos éticos; De fato, é fundamental a ética na pesquisa para assegurar a integridade e a

responsabilidade no tratamento dos dados, especialmente quando se lida com informações sensíveis e confidenciais. Segundo Cannella e Lincoln (2011), a ética em pesquisa envolve a proteção dos direitos e bem-estar dos participantes, a garantia de confidencialidade e o uso adequado dos dados coletados.

Neste sentido, é essencial que os pesquisadores adotem práticas que respeitem os princípios éticos, assegurando a transparência e a confiança nos resultados obtidos. A adesão a esses princípios éticos não só fortalece a credibilidade do estudo, mas também promove a responsabilidade social e científica.

Por questões de ética e garantia da proteção dos dados sensíveis, o nome da instituição financeira cooperativa não foi divulgado neste artigo. Assim, a seleção das amostras foi realizada com base no viés do estudo sobre a taxa de churn. No entanto, a decisão final sobre a relevância e a utilização dos dados ficou a critério dos colaboradores da própria instituição, que avaliaram quais informações poderiam ser incluídas no estudo, assim como sua organização.

A análise dos dados será conduzida com base em técnicas estatísticas apropriadas para a abordagem quantitativa, permitindo uma interpretação detalhada dos efeitos da taxa de churn na receita da instituição. Segundo Triola (2015), a estatística descritiva e inferencial são fundamentais para resumir e inferir padrões a partir dos dados coletados.

A estatística será utilizada para fornecer um resumo das características principais dos dados, através de medidas como média, mediana, moda, desvio padrão e coeficiente de variação; e assim, a estatística inferencial, permitirá realizar testes de hipóteses e construir intervalos de confiança, proporcionando uma análise profunda com confiabilidade dos dados e permitindo que ocorra uma possibilidade de generalizar os resultados para uma população maior (TRIOLA, 2015).

O que complementa o estudo, é a análise dos indicadores financeiros; de acordo com Gitman (2012), a análise financeira é um processo crítico que envolve a avaliação de dados e construção de indicadores de performance para identificar a saúde financeira de uma organização. neste sentido, a taxa de churn será correlacionada com esses indicadores financeiros para determinar seu impacto direto na receita da instituição.

Portanto, a combinação de dados estatísticos com técnicas de análise financeira em uma abordagem quantitativa e interpretativa forneceram uma base para analisar os efeitos da taxa de churn na receita da instituição.

#### **4 ANÁLISE**

Esta seção tem como objetivo analisar o impacto da taxa de churn sobre a receita da cooperativa de crédito. Através do levantamento de dados internos da instituição, buscou analisar a taxa de churn e o impacto na receitas das cooperativas de crédito, destacando as oportunidades de retenção de

cooperados e otimização das estratégias financeiras

A cooperativa de crédito atualmente não realiza o acompanhamento sistemático da taxa de churn, o que compromete a compreensão das taxas de retenção e dos padrões de cancelamento. A falta de monitoramento adequado pode prejudicar a eficácia das estratégias de retenção de clientes. Além disso, as campanhas sazonais de abertura de contas, embora fundamentais para a captação de novos cooperados, acabam sobrecarregando o banco de dados e dificultando a análise precisa do churn.

A cooperativa opera tanto com agências tradicionais quanto com uma agência digital. Esta última, que não possui estrutura física e oferece os mesmos serviços que as agências tradicionais, é responsável por aproximadamente 50% das novas aberturas de contas. O modelo digital apresenta a vantagem de não gerar custos operacionais diretos, o que pode influenciar positivamente as análises de retenção e churn, especialmente em comparação com as agências tradicionais.

De acordo com um levantamento recente, a cooperativa apresenta um total de 20.875 contas inativas, alocando recursos significativos, como R\$ 3.791.493,00 em capital social, R\$ 494.314,00 em depósitos à vista e R\$ 785.562,00 em poupança. Esses valores representam uma oportunidade disponível, entretanto, os recursos alocados em contas inativas não geram receita. Atualmente, a cooperativa deixa de arrecadar R\$ 39.429,00 por mês com tarifas que não são cobradas dessas contas inativas, evidenciando uma perda direta de receita. (INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE CRÉDITO, 2024)

Ao considerar que o destino mais provável para contas inativas é o churn, sem uma intervenção eficaz, a cooperativa não apenas continuará perdendo receitas potenciais e incorrendo em custos operacionais desnecessários, como também enfrentará o risco de perder permanentemente esses cooperados, afetando de forma negativa as receitas de longo prazo.

Neste contexto, a relação entre o custo de oportunidade e a falta de retenção dos cooperados aponta para um déficit significativo. Os valores deixados de arrecadar com a saída de cooperados poderiam ter sido reinvestidos em estratégias de crescimento e inovação, ampliando a competitividade da cooperativa no mercado. A perda desses recursos não apenas reduz a receita imediata, como também limita o potencial de crescimento futuro, reforçando a importância de uma análise criteriosa do churn.

#### 4.1 A TAXA DE CHURN EM RELAÇÃO AO ATIVO CIRCULANTE

A taxa de churn tem um impacto direto sobre o ativo circulante de uma cooperativa de crédito, uma vez que a saída de cooperados implica na diminuição do capital disponível e na redução de receitas futuras. No entanto, ao analisar a relação entre o churn e o ativo circulante, é essencial considerar os efeitos da inflação, que podem distorcer a percepção do crescimento real desses ativos.

O gráfico abaixo reflete a evolução do churn ao longo dos meses, com os dados sendo coletados

de forma contínua e complementados a cada período, resultando no acumulado. É evidente que o ano de 2021 apresenta um churn acumulado significativamente superior aos anos de 2022 e 2023. Esse aumento expressivo pode ser amplamente atribuído ao cenário econômico desafiador vivido durante a pandemia de COVID-19. Durante esse período, muitas pessoas enfrentaram dificuldades financeiras, levando-as a tomar medidas drásticas, como o encerramento de suas contas em instituições financeiras, incluindo cooperativas de crédito. Essa situação excepcional deve ser considerada ao interpretar os dados, pois reflete uma conjuntura atípica, onde fatores externos influenciaram diretamente o comportamento dos clientes.

Figura 1 - Churn acumulado.



Fonte: elaborado pelo autor, 2024

O gráfico de ativo circulante mostra a evolução dos recursos de curto prazo da cooperativa, que incluem caixa, contas a receber, estoques e outros direitos que podem ser convertidos em dinheiro dentro de 12 meses. Um aumento no ativo circulante pode indicar maior liquidez, enquanto uma diminuição pode sugerir o uso desses recursos para financiar operações ou pagar dívidas. No entanto, ao considerar o impacto da inflação acumulada, é necessário ajustar esses valores para entender o crescimento real.

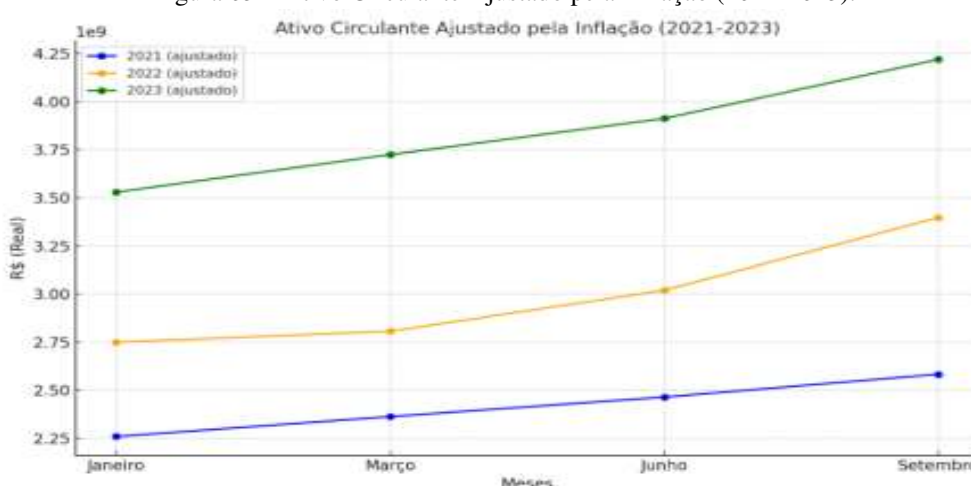
Figura 02 – Ativo Circulante.



Fonte elaborado pelo autor, 2024

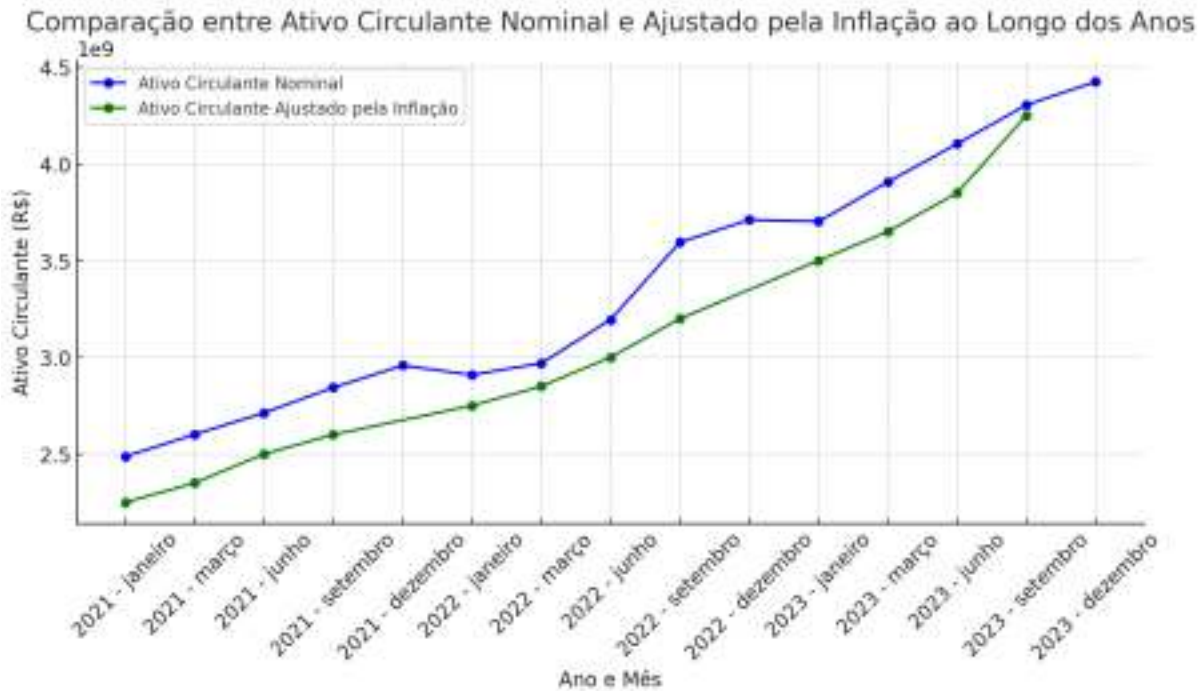
Entre 2021 e 2023, o ativo circulante nominalmente cresceu de R\$ 2,48 bilhões para R\$ 4,42 bilhões, representando um aumento de 78%. No entanto, ao descontar a inflação acumulada de 21,72% no período, o crescimento real do ativo circulante foi menor do que o indicado pelos números nominais. Após o ajuste inflacionário, a expansão real foi reduzida, resultando em uma diferença significativa no poder de compra e valor real dos ativos. O ajuste mostrou que, em termos reais, o ativo cresceu aproximadamente **6,13%** menos do que o registrado nominalmente, o que reflete o impacto direto da inflação sobre o patrimônio da instituição.

Figura 03 – Ativo Circulante Ajustado pela Inflação (2021-2023).



Fonte: próprio autor, 2024

Figura 04 – Comparação entre Ativo Circulante Nominal e Ajustado pela Inflação ao longo dos anos.



Fonte: elaboração própria, 2024

Para avaliar a relação entre o churn e o ativo circulante, foi utilizada a correlação de Pearson, que mede a força e a direção da relação linear entre duas variáveis. Inicialmente, os resultados mostraram uma correlação muito forte e positiva em todos os anos analisados:

- Correlação em 2021: 0,997
- Correlação em 2022: 0,985
- Correlação em 2023: 0,977

Os resultados do teste de normalidade de Shapiro-Wilk para os dados de churn e de ativo circulante indicaram que todas as variáveis podem ser consideradas normalmente distribuídas para os três anos analisados, com valores de  $p$  acima de 0,05:

- Churn Acumulado 2021:  $p = 0,797$
- Churn Acumulado 2022:  $p = 0,819$
- Churn Acumulado 2023:  $p = 0,711$
- Ativo Circulante 2021:  $p = 0,952$
- Ativo Circulante 2022:  $p = 0,352$
- Ativo Circulante 2023:  $p = 0,878$

Embora a correlação entre churn e ativo circulante seja alta em todos os anos, afirmá-la como uma relação causal pode ser perigoso, pois há outros fatores que podem estar influenciando simultaneamente tanto o ativo circulante quanto o churn. A instituição financeira pode estar experimentando crescimento e expansão de mercado, ou o cenário macroeconômico (incluindo a inflação) pode estar afetando positivamente o ativo ao mesmo tempo em que provoca oscilações no

churn.

Portanto, apesar da relação linear positiva e forte, é provável que essa relação seja espúria. Em outras palavras, o aumento do ativo circulante e do churn pode estar sendo impulsionado por variáveis externas comuns, como condições econômicas e estratégias de expansão, sem que o churn exerça um impacto direto e isolado no ativo. Dessa forma, é essencial considerar outros fatores em análises mais aprofundadas para entender de fato o impacto do churn no ativo circulante, se existente, controlando para influências externas que possam distorcer a análise.

#### 4.2 A TAXA DE CHURN E SUA RELAÇÃO A ABERTURA DE CONTAS

O gráfico de contas abertas reflete o número de cooperados que ingressaram na cooperativa exclusivamente através das agências tradicionais, sem optar pela abertura de contas digitais. Este indicador é fundamental para entender a dinâmica de adesão dos novos membros ao modelo de atendimento físico, que continua a desempenhar um papel importante mesmo em um cenário de crescente digitalização dos serviços financeiros

Figura 05 - Contas abertas.



Fonte: elaborada pelo autor, 2024

Observa-se que, em 2021, a taxa de churn acumulado aumentou ao longo do ano, o que corresponde a uma redução no número de contas abertas, conforme mostrado na tabela. Em 2022, a tendência de aumento da taxa de churn também é evidente, com uma queda subsequente no número de contas abertas durante o ano. Esse padrão persiste em 2023, com a taxa de churn acumulando-se em níveis mais altos e uma diminuição geral no número de contas abertas.

Foi utilizada a correlação de Pearson para analisar a relação entre essas variáveis. Os resultados mostraram uma correlação negativa nos anos de 2021 e 2022, enquanto em 2023 a correlação foi muito baixa:

- **Correlação em 2021:** -0,708
- **Correlação em 2022:** -0,728
- **Correlação em 2023:** -0,095

Esses valores indicam que, em 2021 e 2022, houve uma relação inversa significativa entre o churn acumulado e o número de contas abertas, sugerindo que, à medida que o churn aumentava, o número de novas contas abertas diminuía. No entanto, em 2023, essa relação praticamente desaparece, com uma correlação muito baixa. Isso pode sugerir mudanças nas estratégias de retenção e captação de clientes que desvincularam as duas variáveis, ou outros fatores que alteraram a dinâmica entre churn e a abertura de novas contas.

A forte correlação negativa em 2021 e 2022 indica uma tendência clara: com o aumento do churn, há menos abertura de contas. No entanto, a baixa correlação em 2023 merece atenção. Essa mudança pode ser atribuída a novos esforços da cooperativa em promover a abertura de contas ou à entrada de novos clientes digitais que não foram contabilizados neste gráfico. Também foi realizado o teste de normalidade de Shapiro-Wilk para os dados de churn acumulado e número de contas abertas.

Os resultados indicaram que os dados de churn acumulados para os três anos seguem uma distribuição normal, com valores de  $p$  acima de 0,05. No entanto, para o número de contas abertas, apenas os anos de 2022 e 2023 apresentaram distribuição normal, o que implica que os dados de 2021 devem ser analisados com cautela, já que a normalidade não foi verificada neste ano.

Em resumo, a análise dos dados revela uma correlação negativa entre a taxa de churn acumulada e o número de contas abertas nos anos de 2021 e 2022, indicando que, conforme mais cooperados saíam, menos novos membros eram captados. Em 2023, essa relação não se mostrou significativa, sugerindo uma possível mudança na dinâmica entre essas variáveis.

#### 4.3 IMPACTO FINANCEIRO DO CHURN

O churn, ou a taxa de cancelamento de contas, gera um impacto financeiro significativo para a cooperativa de crédito, afetando tanto os custos operacionais quanto a receita futura. A análise detalhada desses efeitos revela que a perda de cooperados, especialmente nos primeiros meses após a abertura das contas, compromete a eficiência financeira da cooperativa. A importância desse dado se reflete diretamente nos custos operacionais da cooperativa. O investimento na abertura e manutenção de contas para esses cooperados, que em muitos casos resulta em pouco retorno financeiro devido à sua curta permanência, implica que uma parte substancial dos recursos destinados a essas contas pode

ter sido empregada de maneira ineficiente.

Figura 06 – Valor gasto.



Fonte: elaborado pelo autor.2024

Entre 2021 e 2023, aproximadamente 71% dos cooperados que encerraram suas contas o fizeram entre 3 e 12 meses após a abertura. Esse padrão de churn precoce resulta em um elevado custo associado à aquisição e manutenção desses cooperados. A abertura e manutenção de contas para esses clientes gerou os seguintes custos:

- 2021: R\$ 328.935,44
- 2022: R\$ 273.754,89
- 2023: R\$ 287.792,99

No total, o custo associado às contas encerradas precocemente entre 2021 e 2023 foi de R\$890.483,32. Esse montante representa uma ineficiência operacional, visto que os recursos destinados à captação de novos cooperados não resultaram em um retorno satisfatório, já que esses clientes encerraram suas contas antes de gerar benefícios financeiros de longo prazo.

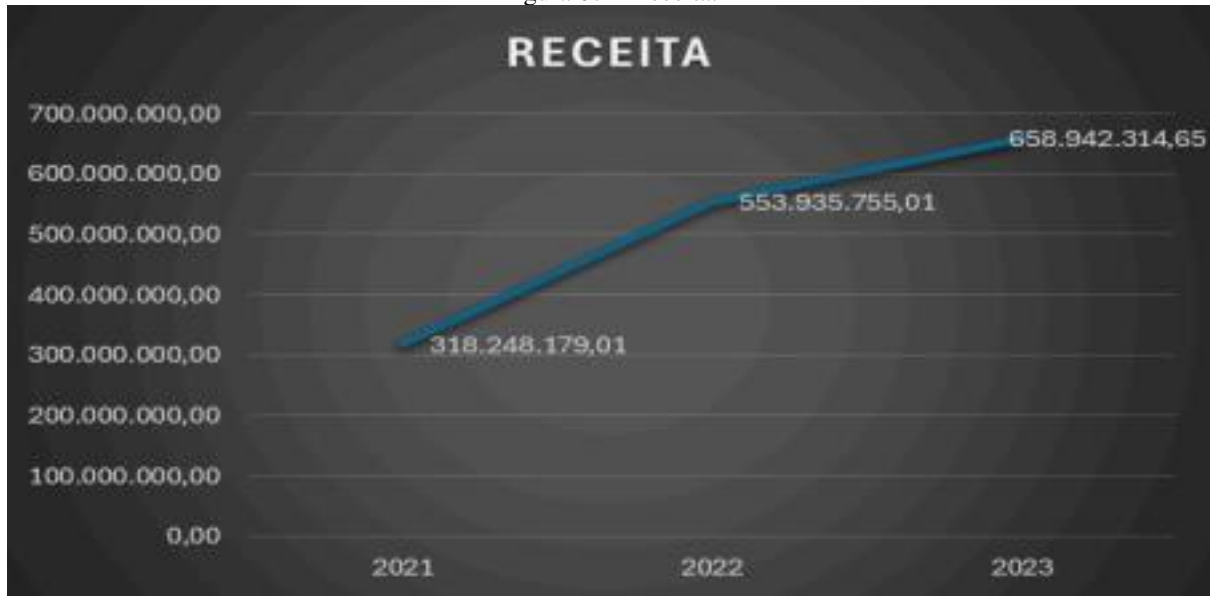
Além dos custos operacionais, o churn também impacta diretamente a receita da cooperativa. A receita, que representa o total de entradas financeiras geradas por atividades como juros sobre empréstimos e taxas de serviços, é um indicador crucial para a sustentabilidade econômica da instituição. Analisando a relação entre churn e receita, foi utilizada a fórmula do coeficiente de correlação de Pearson, resultando em uma correlação negativa moderada de -0,63.

Esse coeficiente indica que, à medida que a receita da cooperativa aumenta, o churn acumulado tende a diminuir, sugerindo que a retenção de clientes está diretamente associada ao crescimento

sustentável da cooperativa. No entanto, a correlação negativa moderada

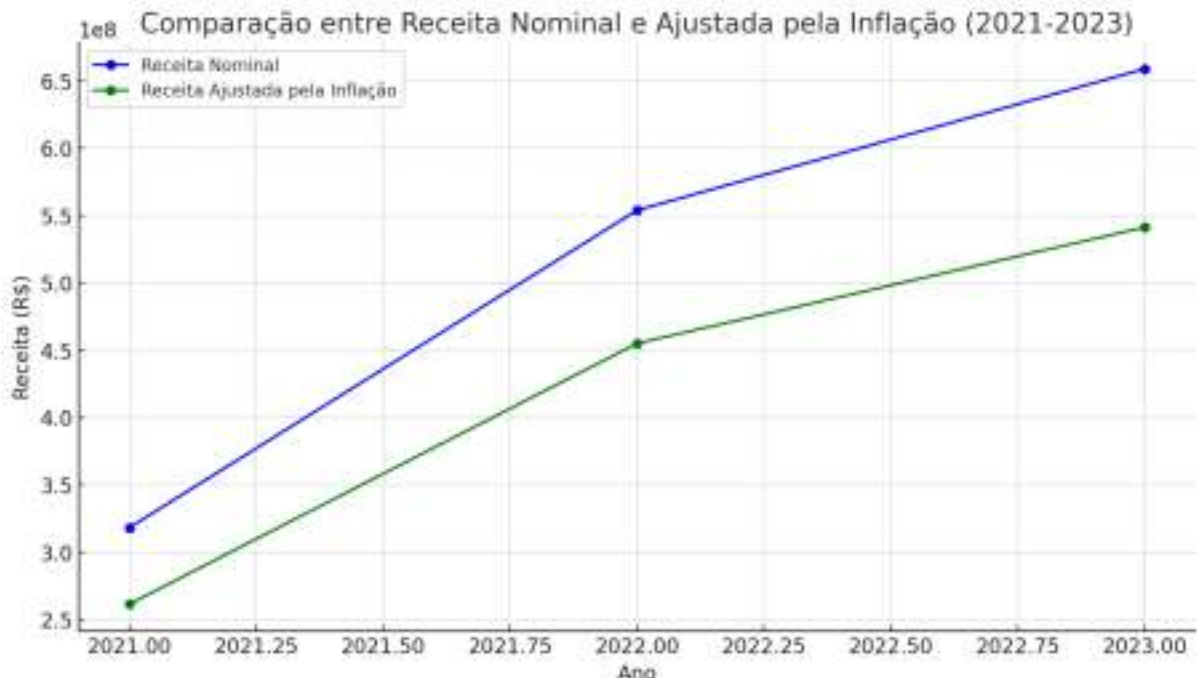
também sugere que outros fatores podem estar influenciando essa dinâmica, e que a relação entre churn e receita, embora significativa, não é perfeita.

Figura 07 – Receita.



Fonte: elaborado pelo autor, 2026

Figura 08 – Comparação entre Receita Nominal e Ajusta pela Inflação (2021-2023)



Fonte: elaboração própria, 2024

A análise combinada dos custos de aquisição e manutenção de contas encerradas e a perda de receita associada ao churn evidencia o impacto financeiro duplo do churn. O montante gasto em contas encerradas precocemente poderia ter sido melhor direcionado para estratégias de retenção, que

aumentariam a permanência dos cooperados e o retorno sobre o investimento. Além disso, ao reduzir o churn, a cooperativa poderia aumentar sua base de receita, gerando crescimento mais sustentável e consolidando sua posição no mercado.

Neste contexto, é fundamental analisar a receita da cooperativa descontada pela inflação para obter uma visão mais precisa do crescimento real e do impacto financeiro do churn. Embora o aumento da receita nominal possa indicar crescimento, o ajuste inflacionário revela o verdadeiro poder de compra e valor real dos ganhos. Entre 2021 e 2023, por exemplo, a receita nominal cresceu consideravelmente, mas, após o ajuste pela inflação acumulada de 21,72% no período, observou-se que o crescimento real foi mais modesto. Essa análise inflacionária permite à cooperativa compreender melhor os desafios financeiros, já que um aumento na receita nominal sem considerar a inflação pode mascarar a real efetividade das estratégias de crescimento.

Neste sentido, o churn afeta profundamente a saúde financeira da cooperativa ao gerar custos operacionais significativos e comprometer a receita futura. A análise evidencia que reduzir a taxa de churn não só diminuiria o desperdício de recursos com contas encerradas precocemente, mas também permitiria à cooperativa de crédito aumentar sua receita em termos reais, ao manter uma base de cooperados e minimizar perdas inflacionárias. Portanto, implementar estratégias de retenção mais eficazes e investir em fidelização são essenciais para mitigar os impactos negativos do churn e promover um crescimento sustentável a longo prazo, considerando o efeito da inflação sobre os resultados financeiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar como a taxa de churn impacta a receita de uma instituição financeira cooperativa de crédito. Por meio de uma abordagem quantitativa, os resultados obtidos demonstraram uma correlação positiva forte entre churn e receita, indicando que, à medida que a receita da cooperativa aumentou, o churn também apresentou crescimento. Esse achado sugere que o aumento da receita pode estar acompanhado de um aumento na taxa de churn, possivelmente devido à entrada e saída de cooperados em ritmos semelhantes, o que reforça a importância de estratégias de retenção para promover um crescimento sustentável da receita.

Além disso, a análise mostrou que os custos associados ao encerramento precoce de contas representam uma parte significativa do impacto financeiro do churn. Foi identificado que aproximadamente 71% dos cooperados encerraram suas contas entre 3 e 12 meses após a abertura, gerando um custo considerável para a cooperativa, sem retorno financeiro adequado. Esses dados reforçam a importância de uma gestão eficiente de retenção, com estratégias direcionadas para minimizar o churn precoce e, conseqüentemente, melhorar o retorno sobre o investimento.

Apesar de o artigo ter alcançado seus objetivos, algumas limitações foram identificadas. O acesso limitado aos dados completos da cooperativa restringiu a análise de longo prazo e impediu comparações mais amplas com outras instituições ou metodologias. Além disso, a escassez de pesquisas acadêmicas sobre o impacto do churn em cooperativas de crédito dificultou uma contextualização mais aprofundada dos resultados no cenário acadêmico existente. Essas limitações sugerem que futuras pesquisas devem buscar maior acesso a dados internos, além de explorar o tema em diferentes tipos de instituições financeiras, permitindo comparações mais robustas.

Dessa forma, futuras pesquisas podem expandir o conhecimento sobre o impacto do churn em instituições cooperativas de crédito, incluindo análises que considerem o impacto da digitalização dos serviços financeiros na retenção de clientes e a criação de modelos preditivos de churn que possam ser aplicados a diferentes contextos financeiros. Outra linha promissora seria investigar o efeito de políticas de fidelização mais específicas e o impacto do perfil demográfico dos cooperados na taxa de churn.

Por fim, o estudo destaca a importância de acompanhar de perto as taxas de churn e demonstra sua relevância na área financeira, ao pensar na eficiência operacional em uma instituição cooperativa de crédito. A principal contribuição deste trabalho reside em propor a taxa de churn como um indicador financeiro alternativo, aplicável à realidade das instituições financeiras cooperativas de crédito. Ao ultrapassar a visão tradicional de métricas de marketing, o estudo insere o churn no contexto da gestão financeira estratégica, evidenciando seu papel na sustentabilidade e na tomada de decisões organizacionais de longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. BABBIE, Earl. **The basics of social research**. 7. ed. Belmont: Cengage Learning, 2016. BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BAZELEY, Pat. **Integrating Analyses in Mixed Methods Research**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2018.

BLATTBERG, R.; KIM, B.; NESLIN, S. **Database Marketing: Analyzing and Managing Customers**. New York: Springer, 2008.

BOSCIA, Vittorio. **Cooperative Banking: Innovations and Developments**. Edição Ilustrada. Capa dura. 27 fevereiro 2009.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. **Princípios de Finanças Corporativas**. 13. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2019.

BRYMAN, Alan. **Social Research Methods**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

CANELLA, Gaile S.; LINCOLN, Yvonna S. **Predatory vs. Dialogic Ethics: Constructing an Illusion or Ethical Practice as the Core of Research Methods**. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011. p. 81-94.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2014.

ETGETON, A. Augusto, SILVA, C. Gabriel Batista, VICENTE, F. Cesar, GIROTTO, M. Willian, MIRANDA, I. T. Parra. **Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 1, p. 7-19, jan./jun. 2005.

FABOZZI, Frank J. **Bond Markets, Analysis, and Strategies**. 8th ed. Boston: Pearson, 2015.

FIA Business School. **Churn Rate: o que é e como reter mais clientes**. Blog da FIA, março/2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/churn-rate/>. Acesso em: julho, 2024.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Managerial Accounting**. 15. ed. New York: McGraw-Hill, 2020.

GIDE, Charles. **Consumer's Co-operative Societies**. 2022.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

GLADY, N.; BAESENS, B.; CROUX, C. **Modeling churn using customer lifetime value**. European Journal of Operational Research, v. 197, n. 1, p. 402-411, Aug. 2009. HERRERO FILHO,

Emilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma Abordagem Prática**. 1. ed. Alta Books, 2018.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000. JONES, T. O.; SASSER, W. E. **Why satisfied customers defect**. Harvard Business Review, v. 73, n. 6, p. 88-99, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. Pearson, 2011. MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. **Análise do Desempenho Contábil-Financeiro de Seguradoras no Brasil no ano de 2007: um estudo apoiado em Análise Hierárquica (AHP)**. Contabilidade Vista & Revista, v. 21, n. 3, p. 135-165, 2010

MADURA, Jeff. **Financial Markets and Institutions**. 9th ed. South-Western Cengage Learning, 2011.

MOORE, David S.; MCCABE, George P. **Introduction to the Practice of Statistics**. 6. ed. New York: W.H. Freeman, 2009.

NESLIN, Scott A.; BLATTBERG, Sunil; KAMAKURA, Wagner; LU, Junxiang; MASON, Charlotte H. **Defection detection: measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models**. Journal of Marketing Research, v. 43, n. 2, p. 204-211, 2006.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice**. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2015. PEREIRA, Saulo. **Receita Financeira: o que é e qual a sua importância para as empresas**. In: VAROS Blog, maio/2024. Disponível em: <https://varos.com.br/blog/artigo/receita-financeira-o-que-e>. Acesso em: julho, 2024.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. **Zero Defections: Quality Comes to Services**. Harvard Business Review, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. **Administração financeira**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2015.

SICOOB, Banco Cooperativo. **Principais diferenças entre bancos e cooperativas financeira: Quais as diferenças entre uma cooperativa financeira e um banco? Descubra como funciona uma cooperativa financeira e quais os benefícios de se tornar um cooperado!** 2024. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/maisqueumaescolha/blog/-/blogs/banco-e-cooperativa-financ-eira-diferenca>. Acesso em: 15/07/2024.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO;  
ORGANIZAÇÕES DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Fundamentos do**

**cooperativismo.** Brasília: SENACON, 2017.

TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles. **Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches.** Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1998. TRIOLA, Mario F. **Introdução à Estatística.** 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. VIANNA, D. S. C. **O balanced scorecard e o desempenho financeiro: uma análise relacional do setor elétrico brasileiro.** 2009. 107 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. ZHU, B.; BAESENS, B.; BROUCKE, S. K. L. M. **An empirical comparison of techniques for the class imbalance problem in churn prediction.** Information Sciences, v. 408, p. 84-99, Oct. 2017.