

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

RICARDO LUIS SEHN

**A RETENÇÃO DE CLIENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
NO SEGMENTO DA VITICULTURA DA SERRA GAÚCHA**

**Porto Alegre
2021**

RICARDO LUIS SEHN

**A RETENÇÃO DE CLIENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
NO SEGMENTO DA VITICULTURA DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Porto Alegre

2021

S456r

Sehn, Ricardo Luis.

A retenção de clientes em uma instituição financeira no segmento da viticultura da Serra Gaúcha / por Ricardo Luis Sehn. – 2021.

113 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.

“Orientador: Dr. Gabriel Sperandio Milan”.

1. Qualidade em serviços. 2. Operações em serviços. 3. Satisfação de clientes. 4. Retenção de clientes. 5. Serviços bancários. 6. Viticultura. I. Título.

CDU: 658.89:336.6

RICARDO LUIS SEHN

**A RETENÇÃO DE CLIENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
NO SEGMENTO DA VITICULTURA DA SERRA GAÚCHA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito final:

Aprovado em: 30 de abril de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Marcelo André Machado – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Luciene Eberle – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla – Universidade de Santa Cruz do Sul

DEDICATÓRIA

Ao meu avô, Otto José Bieger (*in memoriam*), e aos meus pais, Hedi Teresinha Bieger e Bernardo Lengert, pelos ensinamentos para a vida.

AGRADECIMENTOS

A minha companheira, Juliana Bianchi, pelo apoio incondicional aos meus estudos e a minha carreira. Aos meus filhos, Heitor Bianchi Sehn e Lucas Bianchi Sehn, pelo tempo que não lhes dei buscando trabalhar e estudar para prover o melhor para a família. Ao meu orientador, Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, que não mediu esforços em me apoiar, não desistindo mesmo nos momentos mais complicados da construção da Dissertação. À Instituição Financeira que me apoiou financeiramente e serviu de contexto para a construção desta Dissertação. Aos Professores Avaliadores que participaram da Banca de Defesa da Dissertação, Prof. Dr. Marcelo André Machado, Profa. Dra. Luciene Eberle e Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla, pelos comentários e pelas sugestões. A todos os professores do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, pelos ensinamentos. À UNISINOS, pelo espetacular Programa da Escola de Negócios. A Deus, pela luz emanada nos momentos difíceis e pelo dom da vida.

EPÍGRAFE

“Quando a gente acha que tem todas as respostas,
vem a vida e muda todas as perguntas”.

Luis Fernando Veríssimo

RESUMO

A presente pesquisa buscou compreender a retenção de clientes em uma instituição financeira na Serra Gaúcha. A instituição pesquisada é um grande Banco brasileiro com carteira representativa no financiamento do agronegócio. No segmento da viticultura, principal atividade agrícola da Serra Gaúcha, maior polo de produção de uvas do Brasil, a instituição financeira vem perdendo clientes em sua operação nos últimos anos. Encontrar a origem desta evasão e potencializar a retenção de clientes neste segmento de atuação, portanto, foi o foco da pesquisa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, operacionalizada por meio da técnica de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante aplicação de Roteiros Básicos de Questões para quinze entrevistados (seis clientes com custeio ativo, seis clientes sem custeio ativo e três Gerentes Gerais da Instituição Financeira). Após análise dos resultados, foi realizado um grupo focal com os três Gerentes Gerais entrevistados na primeira fase da pesquisa, apresentando os resultados para sua validação. Como resultados, encontrou-se um conjunto de fatores que levaram à perda de clientes. Problemas de engenharia no tocante aos produtos e/ou serviços dificuldades na operação ou na prestação de serviços com impacto na satisfação, relacionamento e retenção ou fidelização de clientes; foco excessivo em produto em detrimento aos clientes; utilização de estratégia nacional gerando desvantagem comparativamente a instituições concorrentes com atuação regional são alguns dos achados do trabalho.

Palavras-chave: Qualidade em Serviços, Operações em Serviços, Satisfação de Clientes, Retenção de Clientes, Serviços Bancários, Viticultura.

ABSTRACT

This research sought to understand customer retention at a financial institution in Serra Gaúcha. The researched institution is a large Brazilian bank with a representative portfolio in the financing of agribusiness. In the viticulture segment, the main agricultural activity in Serra Gaúcha, the largest grape production hub in Brazil, the financial institution has been losing customers in its operation in recent years. Finding the source of this evasion and enhancing customer retention in this segment, therefore, was the focus of the research. To this end, a qualitative research of an exploratory nature was carried out, operationalized through the technique of individual interviews in depth, with a semi-structured approach, through the application of Basic Question Routes for fifteen interviewees (six customers with active costs, six customers without active costs and three General Managers of the Financial Institution). After analyzing the results, a focus group was held with the three managers interviewed in the first phase of the research, presenting the results for their validation. As results, a set of factors was found that led to the loss of customers. Engineering problems with regard to products and / or services difficulties in the operation or provision of services with an impact on customer satisfaction, relationship and customer retention or loyalty; excessive product focus to the detriment of customers; the use of a national strategy creating disadvantage compared to competing institutions with regional operations are some of the findings of the study.

Keywords: Service Quality, Services Operations, Customer Satisfaction, Customer Retention, Bank Services, Viticulture.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Nuvem de palavras mais citadas nas entrevistas realizadas.....	49
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Clientes sem custeio ativo.....	46
Quadro 2 – Clientes com custeio ativo.....	47
Quadro 3 – Gerentes Gerais.....	48
Quadro 4 – Códigos base para análise das entrevistas.....	49
Quadro 5 – Atendimento aos clientes na perspectiva dos clientes sem custeio ativo e dos Gerentes Gerais.....	51
Quadro 6 – Mitigadores de risco.....	54
Quadro 7 – Garantias para o crédito agrícola.....	57
Quadro 8 – Burocracia na prestação dos serviços.....	59
Quadro 9 – Tarifas e taxas cobradas pelas instituições financeiras.....	61
Quadro 10 – Reciprocidade entre instituições financeiras e clientes.....	62
Quadro 11 – Atendimento aos clientes na perspectiva dos clientes com custeio ativo e dos Gerentes Gerais.....	64
Quadro 12 – Relacionamento com o Banco Ômega na perspectiva dos clientes com custeio ativo e dos Gerentes Gerais.....	67
Quadro 13 – Oportunidades de melhoria do relacionamento existente entre os clientes e a Instituição analisada.....	69
Quadro 14 – Sucessão familiar.....	71
Quadro 15 – Estratégias regionais e marketing local.....	73
Quadro 16 – Concorrência e recuperação de clientes.....	75
Quadro 17 – Comentários complementares dos Gerentes Gerais entrevistados.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crédito rural no Brasil.....	39
Tabela 2 – Participação de mercado das instituições na carteira rural no Brasil	40
Tabela 3 – Clientes ativos com custeio de viticultura no Banco Ômega.....	40
Tabela 4 – Saldo dos financiamentos da carteira da viticultura no Banco Ômega.....	41
Tabela 5 – Valores financiados pelo Banco Ômega na viticultura da Serra Gaúcha.....	41

LISTA DE SIGLAS

ABE	Associação Brasileira de Enologia
ABFINTECHS	Associação Brasileira de Fintechs
BACEN	Banco Central do Brasil
BANRISUL	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
COBAN	Correspondente Bancário
CRESOL	Sistema cooperativo
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DAP	Declaração de Aptidão ao PRONAF
DOU	Diário Oficial da União
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
ha	hectares
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
Kg	Kilograma(s) (kilo(s))
M	Masculino
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MCR	Manual de Crédito Rural
MR	Microrregião
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PROAGRO	Programa de garantia da atividade agropecuária
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PwC	PriceWaterhouse Coopers
RS	Rio Grande do Sul
S/A.	Sociedade Anônima
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	22
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	24
1.3.1 Objetivo Geral	24
1.3.2 Objetivos Específicos	24
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	25
2.2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	28
2.3 RETENÇÃO DE CLIENTES.....	31
2.4 LEALDADE DE CLIENTES.....	34
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	38
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	38
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
3.3 CONTEXTO DA PESQUISA.....	39
3.4 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	42
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	44
3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA.....	45
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	46
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	46
4.2 CODIFICAÇÃO NO NVIVO®.....	48
4.3 MOTIVOS QUE LEVARAM À PERDA DE CLIENTES NO SEGMENTO EM ESTUDO NOS ÚLTIMOS ANOS.....	50
4.3.1 Atendimento aos Clientes	50
4.3.2 Serviços Complementares e Outros Aspectos Inerentes à Prestação de Serviços.....	53
4.3.2.1 <i>Mitigadores de Risco</i>	53
4.3.2.2 <i>Garantias para o Crédito Agrícola</i>	56
4.3.2.3 <i>Burocracia na Prestação de Serviços</i>	58
4.3.2.4 <i>Tarifas e Taxas</i>	60
4.3.2.5 <i>Reciprocidade</i>	62

4.4 MOTIVOS PELOS QUAIS OS CLIENTES PERMANECEM COM O RELACIONAMENTO EXISTENTE COM A INSTITUIÇÃO.....	63
4.4.1 Atendimento aos Clientes	64
4.4.2 Relacionamento com Clientes	66
4.5 OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE OS CLIENTES E INSTITUIÇÃO ANALISADA.....	69
4.6 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS.....	71
4.6.1 Sucessão Familiar	71
4.6.2 Estratégias Regionais e Marketing Local	73
4.6.3 Concorrência e Recuperação de Clientes	75
4.6.4 Resumo dos Direcionamentos Propostos	77
4.6.5 Validação dos Resultados da Pesquisa	78
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	80
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	83
5.2.1 Atendimento aos Clientes	83
5.2.2 Produtos e/ou Serviços	86
5.2.3 Sucessão	87
5.2.4 Concorrência.....	87
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	88
5.4 SUGESTÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS	89
REFERÊNCIAS	91
ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA	104
ANEXO B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	105
ANEXO C – PALAVRAS MAIS CITADAS NAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	106
APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES PARA GESTORES DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA.....	108
APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES PARA CLIENTES ATIVOS DO SEGMENTO DA VITICULTURA NA SERRA GAÚCHA	110
APÊNDICE C – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES PARA CLIENTES INATIVOS DO SEGMENTO DA VITICULTURA NA SERRA GAÚCHA	112

1. INTRODUÇÃO

A viticultura tem sido uma das atividades agrícolas mais representativas da Serra Gaúcha desde 1875, com a chegada dos imigrantes italianos ao terreno acidentado do interior do Estado do Rio Grande do Sul (RS) (IBRAVIN, 2020). As primeiras videiras foram trazidas por Martin Afonso de Souza para o Brasil em 1532, mas o grande salto na produção de uva ocorreu mesmo a partir de 1875 (IBRAVIN, 2020). Conforme a ABE – Associação Brasileira de Enologia (ABE, 2020), a partir de 1875 despontou o crescimento da vitivinicultura gaúcha, graças à chegada dos colonizadores italianos, que traziam na bagagem além das cepas de uva europeias da Região do Vêneto, o hábito do consumo do vinho como um alimento, e o ainda chamado espírito vitivinícola.

Apenas a cultura, o trabalho e a produção de uvas não foram suficientes para um crescimento exponencial da atividade inicialmente no Brasil. Em 1929 ocorreu o primeiro ganho de escala com a ascensão do associativismo. Em uma década, dez cooperativas de viticultores são criadas gerando um salto na produção da região. (IBRAVIN, 2020). Desta fase em diante, o crescimento da produção se dá de maneira exponencial até se tornar uma das principais culturas da Serra Gaúcha (IBRAVIN, 2020).

Pela importância que a cadeia vitícola detém, o assunto vem sendo amplamente discutido no meio político a exemplo do Projeto de Lei 9759/18 que tramita na Câmara dos Deputados, instituindo a Política Nacional de Incentivo à Produção de Vinhos e Derivados da Viticultura (CONGRESSO NACIONAL, 2020). A relevância da cadeia também é ressaltada pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, quando demonstra a importância e o crescimento que o setor da viticultura apresentou no período entre 1995 e 2015 (EMBRAPA, 2019).

A área plantada de uvas no Estado do RS quase dobrou de tamanho em um período de 20 anos. Foi o que mostrou a mais recente edição do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul 2013-2015. A viticultura já está presente em 27 das 35 microrregiões gaúchas e ocupa uma área de aproximadamente 40 mil hectares de vinhedos, de acordo com dados registrados em 2015, quase o dobro em comparação aos pouco mais de 21,5 mil hectares que eram plantados em 1995, quando a cultura estava presente em apenas onze microrregiões gaúchas. A mais

tradicional região produtora de uvas e vinhos do Brasil, a Serra Gaúcha, está reduzindo sua supremacia na produção de uvas em função da expansão da cultura em outras regiões. A MR – Microrregião Caxias do Sul, que contempla 19 municípios na Serra Gaúcha, era detentora de 90,08% da área vitícola do estado entre os anos de 1996 e 2000. De acordo com os dados do novo Cadastro Vitícola, a região ainda permanece em primeiro lugar, mas sua área plantada corresponde a 80,09% da produção do Estado (RS).

Para sustentar um crescimento exponencial como o verificado de 1875 até o ano de 2020, a forma de financiamento à produção também tem se alterado. Do autofinanciamento passando pelo associativismo até chegar a uma fase em que o apoio de instituições financeiras e cooperativas de crédito no fomento à atividade agrícola tem se intensificado.

Considerando, portanto, que há uma cultura de produção arraigada há séculos na região da Serra Gaúcha, é necessário o apoio através de medidas públicas, de recursos financeiros para investimento na atividade agrícola e que estimule o crescimento da produção em área plantada (EMBRAPA, 2019). Por isso, acredita-se ser um contexto importante para investigação. Com este pano de fundo, inicia-se a discussão que embasa o presente estudo: a retenção de clientes da instituição financeira em estudo, o Banco Ômega S/A., mais especificamente no segmento da viticultura da Serra Gaúcha. No intuito de manter o sigilo de informações internas sobre a Instituição analisada e quanto aos seus clientes, ex-clientes e gestores entrevistados, preservando a sua identidade, foi adotado um nome fictício ou codinome, denominando-a de Banco Ômega, a partir deste momento. Esta condição de anonimato foi solicitada pela Instituição Financeira, com base em seus normativos internos, preservando-se a sua identidade.

Para compreender melhor o contexto em que está inserido o Banco Ômega é necessária uma breve compreensão do mercado financeiro brasileiro atual que vem sofrendo inúmeras mudanças nos últimos anos. Como exemplo, cita-se o advento das *fintechs*, empresas que usam tecnologia de forma intensiva para ofertar serviços financeiros de uma forma inovadora, sempre focadas na experiência e nas necessidades ou demandas dos usuários (ABFINTECHS, 2020). De acordo com uma pesquisa realizada pela PwC, antiga PriceWaterhouse Coopers, denominada *“Customers in the spotlight: how fintechs is reshaping banking”*, ficou evidenciado

que 76% dos bancos tradicionais consideraram as *fintechs* como ameaça aos seus negócios (PWC, 2016).

No setor bancário, além da existência dos bancos tradicionais, o Estado do RS possui uma peculiaridade adicional por ter sido o berço do movimento cooperativista que deu origem a centenas de cooperativas de crédito, atualmente espalhadas pelo Brasil. Mais precisamente em 1902, foi criada a SICREDI Pioneira, primeira cooperativa de crédito do Brasil, na cidade de Nova Petrópolis (RS). O crescimento desta modalidade no mercado financeiro ocorreu após a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que, em seu artigo 192, incluiu as cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020). Atualmente, as cooperativas de crédito são as instituições que mais crescem em participação percentual no mercado do financiamento agrícola no Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2019).

O BACEN – Banco Central do Brasil é uma autarquia federal e uma das principais autoridades monetárias do Brasil, sendo o supervisor do sistema bancário nacional, dentre outras funções. Segundo informações disponíveis no site do BACEN, o Banco Ômega é responsável por uma fatia expressiva de todo o financiamento ao agronegócio no Brasil (BACEN, 2020a). Porém, na região analisada, a Instituição vem reduzindo sua participação de mercado (*market share*) nos últimos anos, conforme ficará evidenciado no decorrer do estudo. Na região da Serra Gaúcha, o financiamento da viticultura junto ao Banco Ômega sofreu redução expressiva, comparativamente à apresentada em nível nacional, o que repercute em um alerta para a Instituição.

Neste contexto, serão utilizados conhecimentos acerca da retenção de clientes para aprofundar a análise sobre os motivos desta redução de *market share*, que vem ocorrendo na Instituição, mercado (segmento) e região analisados. Consoante isso, ressalta-se a importância da retenção de clientes, com o acirramento da concorrência, no setor bancário (AL-HAWARI, 2006; ABDOLVAND; BARADARAN; ALBADVI, 2015; COMMEY; ADOM, 2020; KANKAM Jr., 2020).

Autores como Reichheld (1996a), Xevelonakis (2005) e Cohen et al. (2007) afirmam que a retenção de clientes potencializa o nível de competitividade e pode levar a uma maior lucratividade e maior rentabilidade nas carteiras de clientes e/ou nas organizações. Uma alta rotatividade ou redução no número de clientes ativos,

não apenas diminui o valor patrimonial atual dos clientes, mas também repercute negativamente na perda de receita atual e futura, gerando perdas expressivas nos resultados das organizações (SEO; RANGANATHAN; BABAD, 2008; ABDOLVAND; BARADARAN; ALBADVI, 2015; PARIMI, 2015).

Por conseguinte, a relevância da retenção de clientes decorre principalmente de sua conexão com os resultados mercadológicos e econômico-financeiros de uma organização (REINARTZ; KUMAR, 2003; RUST; CHUNG, 2006; NITZAN; LIBAI, 2011; GANGRADE; JAIN, 2018). Apesar do debate existente sobre quais os mecanismos mais relevantes para a relação entre a retenção de clientes e a lucratividade e a rentabilidade dos negócios, a maioria dos pesquisadores concorda com a importância da retenção de clientes como fator chave na competitividade, na sustentabilidade, na lucratividade e na rentabilidade das organizações (BOLTON; LEMON; VERHOEF, 2004; GUPTA et al., 2006; COHEN et al., 2007; NITZAN; LIBAI, 2011; MAHAPATRA; KUMAR, 2017).

Partindo-se do pressuposto que toda Sociedade Anônima (S/A.) de capital aberto necessita apresentar resultados, preferencialmente crescentes, aos seus acionistas, a baixa ou a queda nos índices de retenção de clientes, com impacto negativo na lucratividade e na rentabilidade do negócio acaba sendo um tema importante a ser pesquisado.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As primeiras pesquisas sobre a necessidade efetiva da gestão da retenção de clientes e seus impactos na lucratividade e na rentabilidade das organizações começam a aparecer nos artigos acadêmicos há cerca de trinta anos (REICHHELD; SASSER Jr., 1990). A oportunidade de aumentar o valor patrimonial dos clientes e reduzir custos passou pela estratégia da retenção de clientes presente nas organizações (HARRISON; ANSELL, 2002; SEO; RANGANATHAN; BABAD, 2008). Vale destacar que a retenção de clientes é definida como a probabilidade de um cliente voltar a comprar de uma empresa ao longo do tempo (GUPTA et al., 2006).

Dentre as vantagens citadas para se reter clientes, verifica-se que clientes retidos têm custos mais baixos em termos de atendimento, do que os clientes novos para as organizações (FARQUAR, 2004; SAMER, 2015). Adicionalmente, a retenção

de clientes gera oportunidades de aumentar a vida útil do cliente junto a uma mesma organização, trazendo certa estabilidade em seu volume de negócios, bem como a possibilidade de incremento em suas receitas (faturamento), por meio de *cross selling* e *up-selling*, de sua competitividade, lucratividade e rentabilidade. (GUPTA; LEHMANN; STUART, 2004; HWANG; KIM, 2007; ONYEASO; ADALIKWU, 2008; REICHHELD, 1996; SEO; RANGANATHAN; BABAD, 2008; ABDOLVAND; BARADARAN; ALBADVI, 2015; GANGRADE; JAIN, 2018).

Nos últimos vinte anos, profissionais do marketing e pesquisadores da área de gestão têm estudado os antecedentes e as consequências da retenção de clientes pelo impacto que pode gerar no resultado das organizações, oriundo principalmente da continuidade do relacionamento com a organização e do valor proveniente da vida útil do cliente no que diz respeito às suas compras ou consumo, ou seja, do seu potencial de geração de riquezas (BOLTON; LEMON; VERHOEF, 2004; RUST; CHUNG, 2006; VILLANUEVA; HANSSENS, 2007; COMMEY; ADOM, 2020). Porém, a maioria das pesquisas eram dedicadas à aquisição de clientes ou à adoção de novos produtos e/ou novos serviços e não especificamente à retenção de clientes (NITZAN; LIBAI, 2011; ASCARZA et al., 2018).

Com o aumento da importância do tema no resultado das organizações, inúmeros estudos têm sido realizados nos últimos anos buscando encontrar fatores antecedentes e consequências para a retenção de clientes. Abdolvand, Baradaran e Albadvi (2015) afirmam que o nível de atividade necessita ser mensurado por ser uma variável efetiva na relação entre retenção de clientes e a lucratividade de um negócio. Já Qasem, Abukhadijeh e Aladham (2016) e Alamgir e Uddin (2017), por exemplo, buscaram constatar vínculos entre a utilização do CRM – *Customer Relationship Management* e a retenção de clientes, verificando a importância dos relacionamentos existente entre as partes envolvidas e a geração de valor por parte de clientes ativos.

A qualidade do relacionamento, sua associação com a retenção de clientes, a rotatividade de clientes e a investigação dos efeitos da duração do relacionamento no setor bancário também foram objeto de estudos (PARIMI, 2015; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018; COMMEY; ADOM, 2020). Nesta direção, Detienne e Westwood (2019) dedicaram sua pesquisa ao impacto da recuperação de falhas em serviços na retenção dos clientes. Os primeiros estudos sobre a utilização da inteligência

artificial na retenção de clientes, através da melhoria da proposta e da entrega de valor ao longo tempo aos clientes (KUMAR et al., 2019) e a relevância de esforços sinceros voltados à resolução dos problemas ou demandas dos clientes (MAHAPATRA; KUMAR, 2017) também foram investigados. Além disso, Mokhtaruddin, Wel e Khalid (2019) evidenciaram que o poder preditivo da orientação ao cliente e da sensibilidade retórica do funcionário de linha de frente ou de contato direto com os clientes influenciam na retenção de clientes no segmento de viagens.

Com o objetivo de sobreviver nos negócios, gerando maior competitividade e sustentabilidade, a retenção de clientes é uma estratégia essencial para as empresas, principalmente em mercados mais saturados ou com concorrência acirrada (LOMBARD, 2009), o que é uma característica do mercado de serviços financeiros no Brasil. Em um ambiente de negócios altamente competitivo, portanto, a retenção de clientes é uma estratégia primordial (AKINTUNDE, 2016). Inclusive, Cohen et al. (2007) salientam que a retenção de clientes é um aspecto vital para a estratégia de instituições financeiras que procuram aumentar a sua competitividade junto ao mercado em que atuam. Ou seja, o setor financeiro se encaixa perfeitamente nas reflexões dos autores citados. Desta forma, é necessário buscar a contextualização da região e da cultura a serem pesquisadas para encontrar conexões entre os temas abordados.

Conforme dados da EMBRAPA, a Serra Gaúcha produz uva em aproximadamente 32 mil hectares de área, o que representa 80% dos parreirais do Estado do RS (EMBRAPA, 2019). Foram processadas, em 2019, nas empresas do Estado do RS, 614.300 toneladas de uva, volume inferior aos volumes processados nas safras de 2017 (753.300 toneladas) e 2018 (663.200 toneladas) devido à estiagem que assolou a região neste último ano (IBRAVIN, 2020).

O preço mínimo da uva para a safra 2019/2020 foi divulgado no DOU – Diário Oficial da União entre R\$ 1,02 e R\$ 2,97 ao quilo, conforme a variedade produzida. (CONAB, 2020). Considerando o volume produzido e os preços mínimos praticados, o faturamento total da produção de uva da safra 2019/2020 na Serra Gaúcha poderá ultrapassar a marca de R\$ 1.000.000.000,00, sem considerar o valor agregado oriundo da industrialização da uva com a sua transformação em sucos, espumantes ou vinhos, tanto vinhos finos quanto vinhos de mesa. Um mercado com grande representatividade na economia da região Sul e do país, o RS é o Estado que

representa 57% da produção nacional de uvas (ATLAS, 2020). Dados disponibilizados pela EMBRAPA informam, ainda, que há cerca de dez mil famílias produtoras de uva na Serra Gaúcha (EMBRAPA, 2019).

Neste contexto, o Banco Ômega vem reduzindo sua participação relativa neste mercado nos últimos anos. No segmento específico da viticultura da Serra Gaúcha, a quantidade de clientes financiados pela Instituição reduziu de 2.573 para 621 clientes ativos entre os anos de 2009 e 2019, representando apenas 24% dos clientes financiados dez anos antes mesmo mantendo-se os valores investidos praticamente estáveis neste período (informações internas disponibilizadas pelo Banco Ômega).

Considerando-se que dez mil famílias estão envolvidas em atividades relacionadas à viticultura, gerando renda e riqueza para a região, atualmente, apenas 6% têm seu financiamento disponibilizado pelo Banco Ômega. Tal percentual de clientes financiados na viticultura na Serra Gaúcha pode ser considerado baixo, quando comparado ao *market share* da Instituição no financiamento ao agronegócio brasileiro e, principalmente, pelo potencial desta região. Dados mais detalhados serão apresentados, mais adiante, no contexto do ambiente pesquisado, no Capítulo 3.

Após a apresentação desses dados e informações do setor da viticultura, infere-se que a redução ocorrida na quantidade de clientes ativos com financiamento no Banco Ômega na região e na cultura analisada foi expressiva nos últimos dez anos. Por conseguinte, a busca por explicações plausíveis para a redução drástica na participação do Banco Ômega ocorrida no segmento e na região a serem analisados, bem como a oportunidade de se propor direcionamentos para estimular a retenção de clientes, em um primeiro momento, e o possível aumento do volume de negócios nesta carteira de clientes, passa a ser algo relevante para a Instituição.

Consoante isso, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Como a Instituição poderá potencializar a retenção de clientes para incrementar o volume de negócios no segmento da viticultura na Serra Gaúcha?

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O Banco Ômega possui valores representativos financiados para o segmento de mercado da viticultura (BACEN, 2020a). Mas, por alguns motivos, sua participação relativa e o seu volume de negócios tem diminuído nos últimos anos na região analisada. No presente estudo, realizado no contexto da Serra Gaúcha, os percentuais de redução do financiamento à viticultura ficaram muito acima dos verificados nas demais culturas e regiões do país. Compreender o fenômeno ocorrido e os motivos geradores desta redução de clientes e volumes financiados é imprescindível para se antecipar a movimentos similares em outros mercados e/ou regiões do país. Além disso, o estudo pode propiciar o embasamento de direcionamentos a serem propostos para que os resultados, neste mercado, possam vir a melhorar, recuperando o protagonismo da Instituição no segmento investigado.

Para buscar compreender a origem da evasão (deserção) de clientes e, logicamente, embasar os direcionamentos alternativos ao estímulo à retenção de clientes, é necessário que alguns temas complementares sejam devidamente abordados. Dentre eles, a qualidade em serviços, a satisfação, a retenção e a lealdade de clientes.

Como comentado anteriormente, a retenção de clientes tem grande importância nas estratégias e nos resultados das instituições ou das organizações, pois representa uma oportunidade de valorização dos relacionamentos com os seus clientes ativos, bem como do possível aumento do valor patrimonial dos clientes, mediante a potencialização do volume de negócios gerados e da eventual redução nos custos para o seu atendimento (ABDOLVAND; BARADARAN; ALBADVI, 2015). Ou seja, a importância da retenção de clientes decorre de sua relação direta com os resultados das organizações (REINARTZ; KUMAR, 2003; RUST; CHUNG, 2006; NITZAN; LIBAI, 2011; ANWAR; MIN; DASTAGIR, 2019).

Adicionalmente, os autores destacam que a retenção de clientes também serve como uma estratégia que valoriza o foco no vínculo com os clientes (relacionamentos existentes), em sua satisfação e, conseqüentemente, na lucratividade e na rentabilidade do negócio (VILLANUEVA; HANSSENS, 2007; NITZAN; LIBAI, 2011; COMMEY; ADOM, 2020). Neste sentido, Neslin et al. (2006) afirmam que a retenção de clientes é relevante também pela quantidade de

empresas que se dedicam à construção de modelos preditivos da rotatividade de clientes, ou de sua permanência, e seu impacto em sua competitividade e sustentabilidade nos mercados em que atuam (COHEN et al., 2007; NITZAN; LIBAI, 2011).

Por conseguinte, Gallo (2014) ressalta que, dependendo do tipo de indústria (setor), pode custar até 25 vezes mais para adquirir (atrair e conquistar) um novo cliente do que reter um cliente ativo. O autor afirma, ainda, que aumentar a taxa de retenção em 5% pode aumentar os lucros do negócio entre 25% e 95% (NATARAJ; RAJENDRAN, 2018). Desta forma, torna-se uma questão primordial reter clientes diante da forte concorrência que se evidencia no setor financeiro, mais especificamente no segmento de bancos de varejo (NATARAJ; RAJENDRAN, 2018).

Como verificado anteriormente, a retenção de clientes é um tema que vem crescendo nos últimos anos devido a sua importância para a sustentabilidade, a perenidade e os resultados das organizações (AL-HAWARI, 2006; ABDOLVAND; BARADARAN; ALBADVI, 2015; DE FRANCHESCHI, 2019). De Francheschi (2019) desenvolveu um estudo com base nas modelagens preditivas de *churn* (rotatividade, perda ou deserção de clientes), em uma análise específica no contexto de uma instituição financeira brasileira. Na conclusão de seus estudos, o autor afirma que a Instituição poderia perder, anualmente, até R\$ 7.000.000.000,00 em cancelamentos de negócios, e/ou contratos, ou seja, por perda (evasão ou deserção) de clientes.

Por ser a viticultura a principal atividade agrícola da Serra Gaúcha, pela representatividade do Banco Ômega no financiamento do mercado agrícola no Brasil, pela forte concorrência no mercado bancário, intensificada com o advento das *fintechs* ou bancos digitais e o crescimento das cooperativas de crédito, além dos quase inexistentes estudos nesta área (agronegócios), cultura (viticultura) e região do país (Serra Gaúcha), acredita-se que o presente estudo possui relevância acadêmica e gerencial para a produção de conhecimento, gerando evidências e reflexões à Instituição e ao setor bancário brasileiro.

Dessa forma, acredita-se que o presente estudo contribuirá para que a Instituição possa se antecipar a questões similares no futuro, colaborando para uma melhor compreensão das necessidades do público-alvo da região em análise, sugerindo melhorias nas práticas de gestão, as quais fortaleçam o relacionamento

com os clientes, potencializem a retenção de clientes e o volume de negócios na carteira de clientes da região.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é o de potencializar a retenção de clientes e o volume de negócios no segmento da viticultura na Serra Gaúcha no contexto da Instituição financeira em estudo (Banco Ômega).

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Identificar os motivos que levaram à perda de clientes no segmento em estudo nos últimos anos;
- b) Identificar os motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição;
- c) Verificar oportunidades de melhoria no relacionamento existente entre os clientes e a Instituição;
- d) Propor direcionamentos à instituição financeira no sentido de potencializar a retenção de clientes e o volume de negócios no segmento em estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Em diferentes setores da economia, a qualidade vem sendo abordada de maneiras diferentes (LEE; LEE, 2017). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) já destacavam a qualidade como uma forma de atitude (LEE; LEE, 2017). Os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que esperam ou o que desejam com o que obtêm ou o que percebem, ou seja, o desempenho percebido proveniente do produto e/ou do serviço utilizado (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1988; LEE; LEE, 2017).

A qualidade dos serviços na perspectiva do cliente, então, diz respeito ao desempenho associado a alguma solução recebida em resposta à sua demanda (SHEN; TAN; XIE, 2000; LEE; LEE, 2017). Assim sendo, grande quantidade de pesquisas reforça a necessidade da qualidade na prestação dos serviços estar adequada às expectativas dos clientes para garantir a sua satisfação (OLIVER, 2016; DETIENNE; WESTWOOD, 2019).

Nesta direção, Lewis (1993) definiu a qualidade em serviços como uma medida de quanto a entrega do serviço corresponde às expectativas dos clientes (LEE; LEE, 2017). Nos serviços, o conceito de qualidade está intimamente ligado à às expectativas do cliente e à experiência vivenciada por ele (LEE; LEE, 2017). A qualidade de um serviço também pode ser compreendida na medida em que o serviço atende às expectativas dos clientes, reforçando que a qualidade, além dos aspectos técnicos, deve contemplar os anseios dos usuários do referido serviço (DOTCHIN; OAKLAND, 1994; LEE; LEE, 2017).

Cabe ressaltar que as expectativas dos clientes são alicerçadas em crenças ou em critérios de desempenho esperados, previamente, sobre um serviço e que servem como padrões contra os quais o desempenho do serviço é julgado (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2006). As expectativas do cliente, por sua vez, são formadas a partir de várias fontes, como, por exemplo, as necessidades e os desejos pessoais do cliente ou demandas específicas (EDVARDSSON; THOMASSON; RUETVEIT, 1994).

Por conseguinte, a qualidade em serviços tem sido frequentemente conceituada como a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho percebido, ou seja, o desempenho real provido pelo serviço (BITNER; HUBBERT, 1994; BLOEMER; DE RUYTER; WETZELS, 1999; OLIVER, 2016). Aliás, Dedeker (2003) afirma que a capacidade de um prestador de serviços em atender e mesmo exceder ou ultrapassar o desempenho esperado pelos clientes pode ser considerada como um nível de excelência de qualidade em serviços (LEE; LEE, 2017).

Não é o foco desta pesquisa o de discorrer sobre todas as variáveis encontradas na mensuração da qualidade em serviços, mas, é possível citar alguns dos principais aspectos a serem considerados. As dimensões de qualidade orientadas para o cliente são direcionadas aos aspectos humanos e tecnológicos da qualidade em serviços relacionados ao atendimento dos clientes. Tais dimensões estão ligadas à confiabilidade, à capacidade de resposta, à garantia de um padrão adequado de qualidade e à empatia do pessoal de contato direto ou de linha de frente (*front office*) e de suporte ou de retaguarda (*back office*), e refletem aspectos de qualidade muito importantes tanto para os prestadores de serviços quanto para os clientes (LENKA; SUAR; MOHAPATRA, 2010).

Interações interpessoais, físicas (presenciais) e/ou virtuais, desde que positivas, entre clientes e funcionários ou o provedor de serviços podem melhorar a qualidade percebida global dos serviços de forma global e potencializar a satisfação dos clientes (HARTLINE; MAXHAM; McKEE, 2000; LENKA; SUAR; MOHAPATRA, 2010). Por isso, em muitas situações, elementos tangíveis também são essenciais, incluídas as instalações físicas das instituições, estacionamento, decoração de interiores, móveis e equipamentos. Os usuários dos serviços, quando for o caso, geralmente analisam os elementos tangíveis e fazem inferências sobre o possível desempenho em serviços da empresa (BAKER et al., 2002).

A maioria das abordagens para o tema nos estudos realizados nos últimos trinta anos converge para um entendimento de diferença ou de aproximação entre expectativas e desempenho percebido, resultante da experiência dos clientes para a determinação da qualidade percebida do serviço, de forma global, conforme pode se depreender dos conceitos apresentados (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; DEDEKE, 2003; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2006; LEE; LEE, 2017).

O mercado financeiro, um dos maiores segmentos em serviços, está enfrentando mudanças consideráveis no Brasil e no mundo. A qualidade dos serviços prestados pelas instituições financeiras está na pauta diária dos gestores destas organizações. O acirramento da concorrência entre os bancos, o crescimento das cooperativas de crédito, o ingresso das *fintechs* e dos bancos digitais no mercado, a iminência do *open banking* e a possibilidade de entrada de *big techs* são alguns dos exemplos do que está ocorrendo neste mercado (ROGERS, 2016; DE FRANCESCHI, 2019).

Portanto, compreender a qualidade dos serviços prestados pela Instituição, pela perspectiva dos clientes, na região analisada, é importante para a busca de subsídios que expliquem, por um lado a retenção de clientes, e por outro lado, a perda (evasão ou deserção) de clientes, subsídios estes que poderão ser úteis à proposição de direcionamentos alternativos. Importante destacar, ainda, que a qualidade em serviços é uma das variáveis mais importantes que afetam a satisfação dos usuários do serviço (UDO; BAGCHI; KIRS, 2011; AL-HUBAISHI; AHMAD; HUSSAIN, 2018) e sua possível retenção junto ao provedor de serviços ao longo do tempo (REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; OLIVER, 2016; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018), inclusive no segmento dos bancos (KONG; RAHMAN, 2020).

Assim sendo, a qualidade em serviços e a satisfação de clientes estão fortemente relacionadas às expectativas e às percepções de desempenho do provedor de serviços e do serviço em si (OLIVER, 2016), podendo potencializar a retenção e, até mesmo, a lealdade do cliente (NGOBO, 2017; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018; KONG; RAHMAN, 2020).

Adicionalmente, Munusamy et al. (2010) salientam que a qualidade em serviços e um nível adequado de satisfação dos clientes pode explicar o porquê (motivos, razões) os clientes voltam a negociar com uma mesma organização ao longo do tempo, o que repercute positivamente na sua retenção e nos resultados mercadológicos e econômico-financeiros das organizações (LEE; LEE, 2017).

2.2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Vários estudos parecem concluir que a satisfação de clientes é um construto afetivo e não um construto cognitivo (OLIVER, 2016; OLSEN, 2002). Cronin Jr. e Taylor (1992) avaliaram a satisfação proveniente de um serviço usando aspectos que incluem interesse, prazer, surpresa, raiva, escolha consciente e o ato de se fazer a coisa certa. Por sua vez, Rust e Oliver (1994) e Oliver (2016) definiram a satisfação como a resposta de plenitude do cliente e também como uma resposta baseada em emoção no que se refere a um serviço (DHANDABANI, 2010). Segundo Dhandabani (2010), a satisfação de clientes também é derivada do desempenho proveniente da prestação de serviços, incluindo a avaliação de aspectos humanos, técnicos e físicos relacionados ao prestador de serviços e ao próprio serviço experienciado pelo cliente.

Para Oliver (2016), a satisfação de clientes está relacionada a uma transação ou compra específica, tratando-a como um julgamento de avaliação, pós-compra ou pós-consumo (ou pós-utilização, no caso de um serviço), ou seja, de uma ocasião determinada. Entretanto, Anderson, Fornell e Lehmann (1994) definem a satisfação de clientes como uma avaliação global, baseada em diversas experiências de compra ou de consumo ao longo do tempo. Os autores também defendem que a satisfação é uma avaliação contínua, um processo cumulativo de experiências a respeito da habilidade de uma empresa, marca, produto e/ou serviço em proporcionar os benefícios que o cliente esteja buscando, gerando um sentimento positivo (MILAN; TREZ, 2005; MILAN; DE TONI, 2012).

Consoante isso, Boulding et al. (1993) afirmam que o construto da satisfação de clientes apresenta duas dimensões essenciais: a satisfação específica a uma transação e a satisfação cumulativa, podendo-se admitir, de forma complementar, as duas abordagens (MILAN; TREZ; 2005).

De acordo com Bennett e Rundle-Thiele (2004), os formadores da satisfação podem ser, então, tanto emocionais quanto cognitivos. Já Solomon (2006) afirma que a satisfação de clientes é determinada pelos sentimentos, pelas emoções ou pelas atitudes em relação a um produto e/ou serviço gerados após a compra ou a sua utilização. Neste sentido, Rai (2013) comenta que a satisfação é uma resposta

emocional ou cognitiva do comprador após uma avaliação subjetiva, sendo que o comprador avalia os custos incorridos e os benefícios recebidos em determinada compra ou com as experiências de compras anteriores, avaliando sempre as expectativas pré-compra e o desempenho efetivo após o consumo ou a utilização do produto e/ou do serviço (SRIVASTAVA; RAI, 2013).

A qualidade em serviços está ligada à entrega do serviço ao cliente, enquanto que a satisfação é resultante da experiência dos clientes com este serviço, resultando em um sentimento ao final deste processo (OLIVER, 2016; KONG; RAHMAN, 2020). A melhoria da qualidade do serviço, portanto, provavelmente resultará em um nível mais elevado de satisfação dos clientes (BITNER; HUBBERT, 1994; BOONLERTVANICH, 2019). Este princípio é baseado na Teoria da Atitude (BAGOZZI, 1992). Ou seja, a qualidade percebida pelo cliente é um antecedente de sua (in)satisfação. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2006; OLIVER, 2016).

Inclusive, há autores que defendem que quanto maior a qualidade percebida do serviço, maior a satisfação do cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; PARASURAMAN; ZEITHAML; MALHOTRA, 2005). Assim sendo, nível elevado de qualidade de um serviço pode afetar diretamente o valor percebido e a satisfação do cliente e, além disso, a satisfação do cliente pode afetar diretamente a retenção e mesmo a lealdade do cliente, em uma perspectiva de longo, criando uma espécie de ciclo virtuoso para as empresas (HESKETT et al., 2008).

A qualidade em serviços atraiu a atenção de pesquisadores e profissionais do setor de serviços nos últimos anos devido, principalmente, ao seu impacto sobre a satisfação de clientes, sobre a formação da retenção ou mesmo da lealdade de clientes e sobre o aumento da competitividade das organizações (LEE; LEE, 2017). Desse modo, as organizações de sucesso devem investir em programas de melhorias de qualidade, tendo em vista sua influência na satisfação de clientes, na produtividade e na competitividade empresarial (KEININGHAM; ZAHORIK; RUST, 1995; LEE; LEE, 2017; YADAV; RAI, 2019; KONG; RAHMAN, 2020).

Importante destacar que melhorias da qualidade tem um retorno triplo: redução de custos, maior probabilidade de estímulo à retenção ou mesmo à lealdade de clientes e maior capacidade na atração de novos clientes (clientes potenciais) (LEE; LEE, 2017; ASNAWI, SUKOCO; FANANI, 2019). Por isso, os prestadores de serviços se interessam em construir e manter um relacionamento

estreito com seus clientes com uma perspectiva de longo prazo (GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998; HASHEM; NIMER, 2019).

Com base nisso, os bancos também perceberam a importância de se concentrar na qualidade dos serviços prestados como uma abordagem válida para aumentar a satisfação, a retenção e a lealdade dos clientes (LEE; LEE, 2017; BOONLERTVANICH, 2019; KONG; RAHMAN, 2020). A satisfação de clientes é muito importante, pois está associada positivamente à geração de receitas (volume de negócios, faturamento) e ao valor futuro do cliente (valor patrimonial do cliente), especialmente em segmentos de maior lucratividade e rentabilidade (COOIL et al., 2007; TERPSTRA; VERBEETEN, 2014; IBOJO; ASABI, 2015).

Ghobadian, Speller e Jones (1993) também evidenciaram que um alto nível de qualidade em serviços leva à satisfação de clientes o que pode levar à retenção ou à lealdade dos clientes gerando maiores lucros (LEE; LEE, 2017; ANWAR; MIN; DASTAGIR, 2019). Chen, Chen e Hsieh (2007), em um estudo sobre prestação de serviços em rede hoteleira, descobriram a necessidade de aumentar a satisfação dos clientes para melhorar diretamente a retenção e a lealdade dos clientes, aumentando a lucratividade das empresas (LEE; LEE, 2017).

Cronin Jr., Brady e Hult (2000) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2006) também comentam sobre o papel da satisfação do cliente na relação entre a qualidade do serviço e a retenção ou a lealdade do cliente. Em acréscimo, Saha e Theingi (2009), em seu estudo sobre a indústria da aviação comercial afirmaram que a qualidade do serviço está intimamente relacionada com satisfação dos passageiros, bem como com suas intenções comportamentais de continuidade de uso dos serviços da companhia aérea no futuro. Por sua vez, Srivastava e Rai (2013) ressaltam a importância da satisfação de clientes como um elemento essencial entre a qualidade do serviço e o comportamento de retenção e de lealdade dos clientes (REICHHELD, 1996; REICHHELD; MARKEY JUNIOR; HOPTON, 2000; LEE; LEE, 2017; BOONLERTVANICH, 2019; KONG; RAHMAN, 2020).

A partir da revisão da literatura, conclui-se que a qualidade percebida dos serviços é um relevante antecedente da satisfação de clientes. É possível afirmar, ainda, que a satisfação de clientes gera um impacto positivo sobre a possível retenção, ou mesmo sobre a lealdade de clientes (GHOBADIAN; SPELLER; JONES,

1993; OLORUNNIWO; HSU; UDO, 2006; AKBAR; PARVEZ, 2009; SAHA; THEINGI, 2009; SRIVASTAVA; RAI, 2013; LEE; LEE, 2017).

2.3 RETENÇÃO DE CLIENTES

A retenção de clientes pode ser definida como a probabilidade de um cliente voltar a comprar de uma mesma empresa ao longo do tempo (GUPTA et al., 2006; MILAN; GONÇALVES; EBERLE, 2019). A retenção de clientes também pode ser definida como a maneira de converter novos clientes em clientes regulares, gerando satisfação de longo prazo e maior valor aos clientes (ABDOLVAND; BARADARAN; ALBADVI, 2015). Outros autores definem a retenção como o comportamento de um determinado cliente que mantém um relacionamento comercial com certa organização por um período realizando compras repetidas (recompra) (JENG; BAILEY, 2012; MOKHTARUDDIN; WEL; KHALID, 2019).

Com o aumento da competitividade no mercado mundial, pode-se inferir que a retenção de clientes, como estratégia empresarial, é fundamental. Reconhecer e valorizar os clientes, demonstrando sua importância para a organização é essencial. Isso se apresenta como um novo paradigma na forma de estimular a geração dos lucros e de rentabilidade dos negócios e sobre como se deveria fazer negócios em um mercado altamente competitivo, indo muito além da simples satisfação do cliente, estabelecendo um relacionamento estreito e duradouro entre as partes. (VAVRA; PRUDEN, 1995; COHEN et al., 2007; MILAN et al., 2015).

Conseqüentemente, a retenção de clientes pode ser considerada como a chave para o sucesso no mercado (VAVRA; PRUDEN, 1995; AKINTUNDE, 2016). Por isso, inúmeros pesquisadores passam a sugerir estratégias de marketing defensivo baseadas na retenção de clientes para o aumento da competitividade dos negócios devido à sua importância na geração de resultados das organizações (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; BARCELLOS; MUELLER, 2009; FORNELL, 2007; MILAN et al., 2015; LEE; LEE, 2017; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018).

Todavia, cabe salientar que a satisfação nem sempre resulta na retenção de clientes. Qualidade, satisfação, retenção e lealdade são construtos distintos, porém, interdependentes (REICHHELD, 1993; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000;

MILAN et al., 2015). Para Oliver (2016), entretanto, a satisfação de clientes é um passo necessário em direção à retenção de clientes. Permanecendo retidos ou leais a uma organização, os clientes se configuram em uma real possibilidade de melhores taxas de lucro e de rentabilidade (VAVRA; PRUDEN, 1995; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018). Esta possibilidade ao longo do tempo está fortemente direcionada ao valor patrimonial dos clientes, ou seja, de sua capacidade em gerar valor, riqueza, às organizações; o que também pode ser denominado de *lifetime value* (BLATTBERG; DEIGHTON, 1991; HOEKSTRA; HUIZINGH, 1999) ou *customer equity* (BLATTBERG; GETZ; THOMAS, 2001), refletindo o valor individual do cliente ao longo do tempo (MILAN et al., 2015; ELKHANSA; HAMID, 2020).

Kurtz e Clow (1998) demonstraram que o custo de aquisição de um cliente pode representar até cinco vezes mais do que o custo para se reter um cliente atual. Com o acirramento da concorrência, ilustrativamente, estudos mais recentes afirmam que pode custar até 25 vezes mais adquirir um novo cliente, do que reter um cliente ativo (GALLO, 2014). De outra forma, Reichheld e Sasser Jr. (1990) afirmam que a deserção (perda) de clientes é um sinal claro de alerta e que uma queda nos lucros da organização pode ser esperada (MILAN et al., 2015).

Se os clientes decidem pela evasão, ou seja, pela troca (mudança) de fornecedor ou provedor de serviços, as organizações, e mais especificamente no caso da presente pesquisa, o Banco, não conseguirá reestabelecer facilmente o relacionamento com o cliente, culminando normalmente na perda do cliente para sempre em favor da concorrência (ALAMGIR; UDDIN, 2017; SOLANGI et al., 2019). Isto posto, conhecer e se antecipar às causas da deserção de clientes é um direcionamento a melhorias contínuas, possibilitando à organização a remoção ou mitigação da origem de falhas ou erros e, em decorrência disso, reduzindo a probabilidade de perda de clientes (REICHHELD, 1996b; MILAN; TREZ; 2005; ALMOHAIMMEED, 2019).

Dependendo do setor em que atuam, as empresas podem aumentar seus lucros de 25% a 85% com a redução de apenas 5% na perda de clientes (REICHHELD; SASSER Jr., 1990). Confirmando a mesma evidência empírica apresentada há trinta anos, Nataraj e Rajendran (2018) também observaram, em seu estudo, que uma taxa de retenção de 5% pode aumentar os lucros entre 25% e 95%, estudo este realizado no setor bancário.

As empresas prestadoras de serviços vêm sendo desafiadas a se destacarem em um ambiente cada vez mais competitivo, despertando o interesse da comunidade acadêmica e dos gestores em compreender como se forma uma base de clientes sólida, clientes retidos ou até mesmo leais, lucrativos e rentáveis (MARTIN; PONDER; LUEG, 2009; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018). Porém, mesmo havendo estudos que comprovam o impacto das relações duradouras entre clientes e organizações sobre a lucratividade e a rentabilidade dos negócios, ainda há lacunas para o desenvolvimento de novas pesquisas que visem aprofundar a compreensão dos aspectos inerentes aos elementos (antecedentes ou determinantes) que formam a retenção de clientes em empresas prestadoras de serviços (ANG; WIGHT, 2009; GANGRADE; JAIN, 2018; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018; ALMOHAIMMEED, 2019).

Neste horizonte, é possível resgatar alguns estudos realizados nos últimos anos que buscaram encontrar fatores explicativos para a retenção de clientes. Barry, Dion e Johnson (2008) destacam que as estratégias voltadas à retenção de clientes podem ser discutidas sob o ponto de vista do valor percebido pelo cliente e dos custos de troca como preditores da manutenção dos relacionamentos (MARQUARDT; GOLICIC; DAVIS, 2011; RAUYRUEN; MILLER; GROTH, 2009). Além disso, a orientação ao cliente foi estudada, bem como a sensibilidade retórica dos funcionários e seu impacto na retenção de clientes de empresas de viagens (MOKHTARUDDIN; WEL; KHALID, 2019).

A utilização de informações oriundas de tecnologias como o CRM, auxiliando os gestores a implementarem ações mais assertivas, também foi evidenciada como algo que impacta na retenção de clientes, inclusive, no setor bancário (QASEM; ABUKHADIJEH; ALADHAM, 2016; ALAMGIR; UDDIN, 2017; BOADU, 2019). A qualidade do relacionamento, não a qualidade dos serviços, e sua associação com a retenção de clientes também foi analisada. Tal estudo foi realizado no setor bancário e utilizou ainda variáveis de caracterização do perfil dos clientes, como, por exemplo, idade, sexo e duração do relacionamento (NATARAJ; RAJENDRAN, 2018).

Um aspecto que é oportuno de ser destacado é que diversos estudos resgatam que as empresas se concentram mais em aquisição (conquista) de novos clientes do que no desenvolvimento de sua base de clientes atual, ou seja, não investem tanto quanto deveriam na retenção de clientes (PAYNE, 2006). Em

pesquisa realizada no setor financeiro do Reino Unido, os investimentos com a aquisição de clientes (48%) foram mais do que o dobro do investimento em relação à retenção de clientes (22%), ao avaliarem recursos investidos em marketing. Em outra pesquisa realizada, contemplando 225 organizações de diversos setores da indústria do Reino Unido, os resultados foram semelhantes; 41% dos investimentos foram alocados para a aquisição de clientes e apenas 23% dos recursos foram investidos na retenção de clientes. Verifica-se, desta forma, que as estratégias empresariais têm amplo ambiente para o seu desenvolvimento e implementação no campo da retenção de clientes (DE FRANCESCHI, 2019).

Portanto, compreender a importância da melhoria nas estratégias, ações e investimentos e dos indicadores de retenção de clientes é fundamental para a manutenção nos relacionamentos com os melhores clientes e para a melhoria dos resultados das organizações, principalmente no que se refere aos seus resultados de mercado e econômico-financeiros, ampliando seu nível de competitividade em uma perspectiva de longo prazo (LOMBARD, 2009; GRIGOROUDIS; TSITSIRIDI; ZOPOUNIDIS, 2013; AKINTUNDE, 2016; GANGRADE; JAIN, 2018; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018; COMMEY; ADOM, 2020).

2.4 LEALDADE DE CLIENTES

Organizações que possuem clientes leais percebem, normalmente, um aumento da lucratividade e da rentabilidade da empresa (HELGESSEN, 2006; NGOBO, 2017; DETIENNE; WESTWOOD, 2019). Em trabalhos desenvolvidos por profissionais da Bain & Company, foi identificado que o resultado oriundo da lealdade ultrapassa dois dígitos (MILAN; TREZ, 2005). Consoante isso, a obtenção de um melhor desempenho comercial depende diretamente de clientes satisfeitos, retidos e, se possível, leais (GRIGOROUDIS; TSITSIRIDI; ZOPOUNIDIS, 2013).

Lealdade implica compromisso, e não apenas um comportamento de compras repetidas (ASSAEL, 1992). Tal compromisso é uma promessa implícita ou explícita de continuidade do relacionamento (OLIVER, 2016; MILAN; TREZ, 2005). Sendo assim, Oliver (2016) afirma que a lealdade é um compromisso profundamente arraigado entre o cliente e um fornecedor ou provedor de serviços de sua preferência, transcendendo a mera repetição de compras ou negócios. Para este

autor, a lealdade implica algum tipo de vínculo emocional entre o cliente, uma empresa, marca, produtos e/ou serviços ou alguém que o atenda em nome de esta empresa. Embora haja uma correspondência inquestionável entre retenção e lealdade, cabe ressaltar que, em certas circunstâncias, o cliente é leal, mas não tem necessidade ou a oportunidade de voltar a fazer negócios com a empresa (OLIVER, 2016; MILAN; TREZ, 2005).

Inclusive, Arokiasamy (2005) investigou o impacto da satisfação do cliente na lealdade e na intenção de mudar de fornecedor. O autor aponta um impacto positivo da satisfação sobre a lealdade do cliente, o que é corroborado em outros estudos (FOSTER, 2019). A lealdade, no contexto dos serviços de seguros pode ser compreendida como um construto psicológico formado pela satisfação sustentada do cliente ao longo do tempo baseado na confiança que deposita no provedor de serviços, juntamente com o vínculo emocional formado com o prestador de serviços (seja a empresa, a seguradora, ou o corretor que lhe atende, ou mesmo ambos) (SRIVASTAVA; RAI, 2013). A satisfação se configura como um requisito importante para a lealdade dos clientes, relação esta que é defendida por diversos autores (BONTIS; BOOKER; SERENKO, 2007; MOHSAN et al., 2011; HAFEEZ; MUHAMMAD, 2012; ALMOHAIMMED, 2019).

A lealdade do cliente é a proporção de clientes existentes que têm muito entusiasmo para recomendar um bem ou um serviço específico de determinada organização aos seus amigos, familiares ou outras pessoas ou empresas. (REICHHELD, 2002; YADAV; SINGH, 2018). Assim sendo, Walsh, Evanschitzky e Wunderlich (2008) ressaltam que a lealdade é como um compromisso profundamente arraigado de recomprar consistentemente no futuro de uma mesma empresa ou marca, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing dos concorrentes (ALOK; SRIVASTAVA, 2013).

Observando tal contexto, clientes de bancos de varejo, com percepções favoráveis sobre a qualidade dos serviços tendem a apresentar maior nível de satisfação (CHOCHOLÁKOVÁ et al., 2015). A satisfação do cliente, neste caso, reforça e potencializa a possível lealdade dos clientes (KARAPETE, 2011; FOSTER, 2019). No estudo de Chocholáková et al. (2015), também foi evidenciado que a satisfação gera efeitos positivos sobre a lealdade dos clientes. Segundo Matos, Henrique e Rosa (2013), a satisfação é um fator preditor da lealdade dos clientes, o

qual não pode ser negligenciado. Clientes mais satisfeitos tendem a ser mais retidos e até mesmo mais leais e mais propensos a recomendar o banco a outros clientes. Aliás, Hansen, Samuelsen e Sallis (2013) comentam, mais precisamente, que a satisfação tem um efeito positivo e forte sobre a lealdade de clientes (CHOCHOLÁKOVÁ et al., 2015).

De acordo com Fraering e Minor (2013), o entendimento da lealdade de clientes requer primeiramente a compreensão da satisfação do cliente. Os autores analisaram em detalhes as quatro formas de lealdade: lealdade cognitiva, afetiva, conativa (com o impulso de agir) e comportamental. Os mesmos autores constataram, ainda, que a satisfação de clientes, posição no mercado, confiabilidade e eficiência do serviço contribuem para influenciar a lealdade e a disposição do cliente em pagar mais pelos serviços e a tolerar possíveis erros ou falhas na operação de tais serviços (CHOCHOLÁKOVÁ et al., 2015).

Dick e Basu (1994), por sua vez, dividem a lealdade em dois componentes; lealdade como comportamento e lealdade como atitude. Segundo estes autores, a combinação destes componentes resultará em quatro situações possíveis de lealdade do menor para o maior nível: sem lealdade, lealdade espúria, lealdade latente e lealdade de fato (DICK; BASU, 1994; SUWARSITO, 2020).

Para Baumann, Elliot e Burton (2012), a lealdade dos clientes, em relação aos bancos, é baseada na qualidade dos serviços, em suas atitudes emocionais em relação ao banco, em sua satisfação geral, na percepção da situação do mercado (custos e benefícios de mudança ou troca) e das alternativas existentes, bem como nas características (perfil) dos clientes. Segundo estes autores, uma combinação da conexão emocional com o banco e os benefícios econômicos parecem ser um binômio vital para explicar o relacionamento entre os clientes e a instituição, tendendo a proteger o banco contra a concorrência (CHOCHOLÁKOVÁ et al., 2015).

As empresas também devem prestar atenção a outros aspectos que podem afetar a satisfação dos seus clientes, como uma abordagem justa e igualitária no atendimento a eles. Se uma empresa deseja atrair novos clientes, deve se concentrar principalmente na satisfação dos clientes existentes, pois isso afetará as recomendações a terceiros (comunicação boca a boca positiva). Por outro lado, se uma empresa deseja manter (reter) os seus clientes, além da sua satisfação, deverá monitorar a percepção destes clientes sobre a qualidade e o valor percebido em

relação aos serviços prestados, além do seu nível de satisfação em relação a estes serviços e ao próprio provedor de serviços (THOMPSON, 2005; MILAN et al., 2015; ALMOHAIMMEED, 2019).

Reichheld (2002), com base nos seus estudos sobre retenção e lealdade de clientes, defende a importância dos relacionamentos de longo prazo entre empresas e seus clientes. Inclusive, o mesmo autor propôs o NPS – *Net Promoter Score*, uma metodologia de mensuração do grau de retenção ou de lealdade dos clientes de uma empresa independente dos questionamentos quanto à eficácia, acurácia e assertividade desta metodologia, fato é que este autor contribuiu substancialmente para o avanço no entendimento das necessidades dos clientes e na construção de relacionamento duradouros, os quais devem estimular a retenção ou, se possível, a lealdade de clientes, o que gera uma repercussão positiva nos resultados econômico-financeiros das empresas (REICHHELD, 2002).

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Na busca pela melhor compreensão do fenômeno investigado, a pesquisa deve estar perfeitamente alinhada em relação aos seus objetivos e ao método a ser empregado (DENZIN; LINCOLN, 2011). Por isso, tendo em vista os objetivos (geral e específicos), optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, podendo ainda ser classificada como uma pesquisa participante, na qual o pesquisador se envolve no diagnóstico e na prescrição de algum tipo de solução ou encaminhamento em um determinado contexto de pesquisa, com suas particularidades (ALVESSON; KÄRREMAN, 2011; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011).

Cabe ressaltar que a pesquisa participante, demandou a coleta de dados e de informações, para a fase diagnóstica, os quais serviram de subsídios para a fase prescritiva da pesquisa. Portanto, a pesquisa participante foi operacionalizada por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório (DENZIN; LINCOLN, 2011; REMLER; VAN RYZIN, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), com base na realização de entrevistas individuais em profundidade.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Creswell (2010, p. 26), “a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Para a busca de subsídios (evidências) ou respostas ao problema de pesquisa, e aos seus respectivos objetivos, é importante compreender os aspectos humanos envolvidos diretamente na evasão (ou perda) e na retenção dos clientes da Instituição.

Neste sentido, Malhotra, Birks e Wills (2012) comentam que pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, é uma metodologia de pesquisa mais flexível, utilizando-se ou não técnicas semiestruturadas, baseadas em um número pequeno, porém, representativo de participantes, e que proporciona percepções e uma compreensão mais profunda do contexto a ser investigado. Os autores sustentam ainda que o objetivo desta abordagem é o de obter uma compreensão qualitativa

das razões e motivações subjacentes e que os resultados podem ser utilizados para o desenvolvimento de uma compreensão inicial do problema de pesquisa, servindo como base para um maior aprofundamento acerca das temáticas de interesse dos pesquisadores.

3.3 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no contexto da carteira de clientes atuais e ex-clientes do Banco Ômega, mais especificamente no segmento da viticultura da Serra Gaúcha, tendo em vista a representatividade da cultura para a Instituição, motivada pelos resultados dos últimos anos.

Nas Tabelas 1 e 2 são apresentadas a evolução da contratação de crédito rural no Brasil e o percentual de participação das instituições financeiras no financiamento do agronegócio brasileiro. O Valor Econômico traz divulgações precisas sobre o agronegócio no Brasil com significativo grau de detalhamento que contribuiu para a compreensão do cenário apresentado.

Tabela 1 – Crédito rural no Brasil

Evolução das Contratações de Crédito Rural (em R\$ bilhões)					
Instituições	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Banco do Brasil	76,2	68,8	84,3	65,8	79,9
Cooperativas de Crédito	14,6	16,7	17,6	21,3	25,3
Bradesco	17,2	14,7	10,8	12,1	14,0
Itaú	4,4	8,6	10,9	11	8,1
Santander	5,7	5,8	6,8	10,4	8,8
Banco do Nordeste	4,5	6,3	6,2	3,7	4,4
Caixa Econômica Federal	4,2	7,2	5,0	5,7	5,6
Banco da Amazônia	2,5	3,5	2,4	2,0	2,6
Rabobank	2,8	2,7	3,1	3,1	2,9
SICREDI	1,5	1,4	1,4	1,8	2,1
Safra	2,8	0,9	2	3,2	3
John Deere	1,0	1,9	1,3	1,9	1,7
BANRISUL	2,2	2,4	1,8	1,8	1,6
Banco CNH Industrial Capital	0	0,8	1,0	1,4	1,6
BANCOOB	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
Demais	14,6	14,0	10,8	8,1	7,6
Total	154,6	156,2	165,9	153,8	169,7

Fonte: Adaptada de Valor Econômico (2019).

Tabela 2 – Participação de mercado das instituições na carteira rural no Brasil

Participação de Mercado das Instituições na Carteira Rural do Brasil (em %)		
Instituições	4º Trimestre de 2017	4º Trimestre de 2018
Banco do Brasil	60,00	57,40
SICREDI	5,90	6,10
Bradesco	4,50	4,10
SICOOB	4,10	4,60
Santander	3,80	3,60
Itaú	2,90	2,70
Caixa Econômica Federal	2,30	2,30
Rabobank	3,10	1,90
Outros	13,40	17,30
Total	100	100

Fonte: Adaptada de Valor Econômico (2019).

A região da Serra Gaúcha produtora de uva onde a pesquisa foi realizada é formada por dezenove municípios. O Banco Ômega atende a estes municípios com agências físicas ou correspondentes bancários que operacionalizam as propostas de crédito dos viticultores na região. Para o segmento da viticultura, buscou-se dados junto à Instituição entre os anos de 2009 a 2019 para verificar a evolução de alguns números. Os dados das Tabelas 3 a 5 foram compilados com base em relatórios internos disponibilizados pela Diretoria de Agronegócios do Banco Ômega. Na Tabela 3, portanto, é apresentada a quantidade de clientes ativos com, pelo menos, uma operação de custeio vinculado ao segmento da viticultura junto ao Banco Ômega no respectivo ano em análise.

Tabela 3 – Clientes ativos com custeio de viticultura no Banco Ômega

Anos	Clientes Ativos no Segmento da Viticultura	Variação (%)
2009	2.573	-
2010	2.330	-9,44
2011	2.014	-13,56
2012	1.922	-4,57
2013	1.926	0,21
2014	1.715	-10,98
2015	1.513	-11,78
2016	1.334	-11,83
2017	1.164	-12,74
2018	870	-25,26
2019	621	-28,62

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados disponibilizados pela Instituição.

Na Tabela 4, por sua vez, é apresentado o volume do saldo existente em financiamento de atividades da viticultura junto ao Banco Ômega na região da Serra Gaúcha no mesmo período.

Tabela 4 – Saldo dos financiamentos da carteira da viticultura no Banco Ômega

Anos	Saldo dos Financiamentos da Carteira da Viticultura (em R\$)	Varição (%)
2009	92.290.153,74	-
2010	89.598.064,96	-2,92
2011	114.065.443,43	27,31
2012	177.913.653,48	55,98
2013	128.502.688,38	-27,77
2014	140.088.868,37	9,02
2015	123.663.422,31	-11,73
2016	124.603.641,97	0,76
2017	134.995.264,83	8,34
2018	116.840.613,56	-13,45
2019	93.104.432,23	-20,32

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados fornecidos pela Instituição.

Na Tabela 5, buscou-se evidenciar os valores financiados pelo Banco Ômega, no segmento da viticultura da Serra Gaúcha, nas três divisões mais representativas do crédito rural: comercialização, custeio e investimentos.

Tabela 5 – Valores financiados pelo Banco Ômega na viticultura da Serra Gaúcha

Anos	Comercialização (em R\$)	Custeio (em R\$)	Investimentos (em R\$)
2009	38.932.976,17	45.121.534,28	7.235.643,29
2010	47.314.603,78	32.883.621,76	6.299.839,42
2011	60.681.306,45	29.167.736,72	6.349.733,60
2012	110.600.808,74	30.926.596,65	7.836.248,09
2013	81.516.767,14	31.578.761,00	10.007.160,24
2014	96.165.351,10	32.710.244,90	11.213.272,37
2015	80.849.235,09	33.205.242,24	8.808.944,98
2016	65.313.760,02	34.624.784,18	5.615.097,77
2017	77.567.871,39	35.753.385,09	7.174.008,35
2018	48.168.932,57	26.837.372,60	6.934.308,39
2019	28.257.386,34	21.800.454,98	4.386.590,91

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados fornecidos pela Instituição.

As reduções no valor financiado entre os anos de 2009 a 2019 são expressivas. Em 2019, o valor financiado em comercialização perfaz 73% do montante total em 2009. No custeio, 48% e, no investimento, 61%, considerando o montante total em 2019, comparativamente ao ano 2009. Mesmo desconsiderando

os efeitos da inflação, atualização dos valores dos insumos, aumento dos preços das máquinas e implementos, o montante total financiado, em 2019, em custeio, investimentos e comercialização representou apenas 60% do valor investido na viticultura da região em 2009.

Além disso, chama a atenção a redução na quantidade de clientes ativos com operações vinculadas à viticultura na região analisada. Considerando que cerca de 10.000 famílias possuem a viticultura como uma de suas atividades agrícolas, portanto, passíveis de atendimento creditício por alguma instituição financeira, exceto casos específicos de inadimplência, o Banco Ômega possui penetração de apenas 6% com custeio ativo da base de clientes potenciais. O percentual de clientes financiados fica em patamar muito abaixo do esperado pela Instituição.

Os números apresentados demonstram que houve uma evasão expressiva de clientes viticultores nos últimos dez anos junto ao Banco Ômega. Ou seja, ocorreu redução em volumes financiados e na quantidade de operações de crédito vinculadas a esta cultura na região pesquisada.

Sendo assim, para buscar entender o fenômeno, foi imprescindível a pesquisa junto a clientes ativos (retidos) e junto a clientes que deixaram de financiar sua atividade agrícola com o Banco Ômega. Outra fonte de pesquisa foram os funcionários da Instituição (gestores), que apresentaram suas percepções e possíveis explicações para o fenômeno, além de aspectos inerentes às estratégias implementadas na última década.

3.4 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Como principal técnica para a coleta de dados e informações, foi empregada a técnica de entrevistas individuais em profundidade, por meio de uma abordagem semiestruturada, mediante aplicação de Roteiros Básicos de Questões (RIBEIRO; MILAN, 2004; KVALE; BRINKMANN, 2009; KING; HORROCKS, 2010), que serviram para a condução das entrevistas realizadas. Os Roteiros Básicos de Questões são apresentados nos Apêndices A à C.

É relevante salientar que a entrevista individual em profundidade se trata de uma técnica de abordagem direta de se coletar dados ou demais subsídios, havendo a interlocução entre um entrevistador, geralmente o pesquisador, e o entrevistado,

capturando-se os aspectos necessários, em termos de conteúdo, que auxiliem na resposta aos objetivos da pesquisa (KVALE; BRINKMANN, 2009; GUBRIUM et al., 2012; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Definiu-se optar por um total de quinze entrevistados dentre o público-alvo. Mais precisamente, decidiu-se por entrevistar seis clientes ativos, seis clientes que deixaram de financiar o custeio da viticultura junto ao Banco Ômega e três Gerentes Gerais da Instituição com conhecimento sobre o comportamento do segmento e da carteira de clientes em análise.

Como a região analisada abrange dezenove municípios, os clientes (ativos e inativos) entrevistados são ou foram clientes de alguma agência do Banco Ômega em um destes municípios. Optou-se por entrevistar um cliente ativo e um inativo dos seis municípios com as maiores produções vitícolas do Estado do RS: Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi e São Marcos (ATLAS, 2020). Saliencia-se que as entrevistas foram realizadas no período de agosto a novembro de 2020. As entrevistas foram realizadas presencialmente pelo próprio pesquisador, na propriedade dos clientes com e sem custeio ativo, e nas dependências do Banco com os Gerentes Gerais entrevistados. Por se tratar de período de pandemia provocada pelo COVID-19 foram tomados todos os cuidados sanitários necessários (uso de máscaras, distanciamento e demais protocolos de segurança) para evitar a disseminação do vírus.

Antes da realização das entrevistas com os respectivos entrevistados, os Roteiros Básicos de Questões utilizados para a condução das entrevistas individuais em profundidade foram validados por dois professores Doutores e pesquisadores da área de mercado e mais dois gerentes do Banco Ômega com algum tipo de vínculo, conhecimento e experiência com o segmento da viticultura na Serra Gaúcha.

No que diz respeito ao processo de análise e de interpretação dos dados ou das informações coletadas durante as entrevistas individuais em profundidade, às mesmas foram gravadas em meio eletrônico e, posteriormente, transcritas (RIBEIRO; MILAN, 2004; KVALE; BRINKMANN, 2009; KING; HORROCKS, 2010). A utilização de tais procedimentos facilitou não apenas o tratamento dos dados, como também o próprio processo de análise e de interpretação dos mesmos (BERNARD; RYAN, 2010; GUBRIUM et al., 2012).

Em acréscimo aos conteúdos provenientes das entrevistas individuais em profundidade, também foi adotada a pesquisa documental. A pesquisa documental permitiu a coleta de dados e informações adicionais, que deram uma melhor compreensão às temáticas pesquisadas (GIBBS, 2008; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). Por conseguinte, foram acessados documentos ou relatórios disponibilizados pela Instituição a respeito do segmento em estudo, neste caso, o segmento da viticultura da Serra Gaúcha, bem como outros documentos com informações complementares sobre o mercado, os quais são disponibilizados pelo BACEN – Banco Central do Brasil ou alguma outra instituição ou associação representativa do setor vitícola.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para o processo de análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo (SANTOS; FERNANDES, 2008; SCHREIER, 2012; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016), que é um método bastante utilizado em pesquisas qualitativo-exploratórias, principalmente quando estas são operacionalizadas por meio de entrevistas individuais em profundidade (KVALE; BRINKMANN, 2009; DENZIN; LINCOLN, 2011; GUBRIUM et al., 2012).

Para a implementação da análise de conteúdo, conforme as recomendações de Scott e Garner (2013), de Miles, Huberman e Saldaña (2014) e de Bardin (2016), foram adotados os seguintes procedimentos: a triagem, a seleção e a preparação dos dados coletados; a transformação do conteúdo coletado em unidades ou categorias de análise; a classificação das unidades ou categorias de análise e, por fim, a interpretação dos dados coletados.

As categorias de análise foram definidas previamente, de acordo com a sugestão de alguns autores, como, por exemplo, Santos e Fernandes (2008) e Bardin (2016), até porque estão intimamente relacionadas aos objetivos específicos do trabalho, ou seja, relacionadas ao objetivo específico “a” (motivos que levaram à perda de clientes no segmento em estudo nos últimos anos), “b” (motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição), “c” (oportunidades de melhoria na relação existente entre os clientes e a Instituição) e

“d” (reposição de direcionamentos à instituição financeira no sentido de potencializar o volume de negócios no segmento em estudo).

Além disso, é importante comentar que, para o processo de análise dos dados, o que auxiliou sobremaneira na análise de conteúdo, foi a utilização de um *software* de tratamento de dados qualitativos, neste caso, o *software* NVivo®, aliás, o que é recomendado na literatura (DENZIN; LINCOLN, 2011; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Por fim, no intuito de validar os conteúdos coletados e os resultados (achados) da pesquisa, foi utilizado o procedimento da triangulação de dados (MYERS, 2019), sendo operacionalizado, ao final do processo de coleta de dados, um grupo focal (*focus group*) (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012), composto pelos três Gerentes Gerais do Banco Ômega, os quais também foram entrevistados individualmente, anteriormente.

O grupo focal operacionalizado serviu para que o pesquisador apresentasse os resultados da pesquisa, validando-os e complementando-os junto aos participantes. Tal grupo focal foi operacionalizado em ambiente remoto (virtual), por meio do Microsoft Teams®, o que possibilitou a gravação do conteúdo em áudio e vídeo para facilitar o posterior processo de análise e interpretação dos dados.

3.6 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Para atender aos critérios éticos de pesquisa, anteriormente à sua implementação, foi solicitada à Instituição em estudo uma Carta de Anuência (Anexo A), com as informações gerais do estudo para assinatura do respectivo responsável, autorizando-a. O modelo de carta de anuência segue os normativos internos da instituição financeira que prevê a emissão de termo de compromisso para trabalhos acadêmicos.

Além disso, os participantes da pesquisa (entrevistados) assinaram um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B). O termo contemplou os objetivos da pesquisa e, com base neste termo foi solicitada a autorização dos participantes para gravação e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas, bem como para a publicação dos resultados, observada a não identificação dos participantes, que deverão ser denominados por codinomes.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Para o processo de análise dos dados (resultados) foi utilizado o *software* NVivo® para apoio na codificação das respostas dos entrevistados para a pesquisa, organizando os temas e os respectivos conteúdos, alinhados aos objetivos da pesquisa.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

No Quadro 1 consta o perfil dos entrevistados, classificados como clientes sem custeio ativo na Instituição financeira analisada. Estes clientes possuíam mais negócios junto à Instituição pesquisada em anos anteriores. O custeio da produção é feito anualmente para o pagamento dos insumos necessários para a próxima safra. Normalmente, possui cronograma de pagamento anual, conciliando com o ciclo da viticultura, que gera uma safra por ano na Serra Gaúcha. É o primeiro serviço que a concorrência busca para iniciar o relacionamento com os clientes prospectados por exigir menor alocação de capital e possibilitar apoio a cada safra. Portanto, a perda do custeio passa a ser um indicativo forte da deterioração ou enfraquecimento do relacionamento existente e de provável futura evasão do cliente.

Quadro 1 – Clientes sem custeio ativo

Entrevistados	Sexo	Idade (anos)	Área Total	Área de Uva	Produção Anual (Uva)	Outras Culturas	Tempo como Cliente (anos)	Último Custeio
1	M	52	24,5 ha	6 ha	110.000 Kg	Laranja	10	2018
2	M	58	25 ha	12,5 ha	400.000 Kg	Ameixa	30	2019
3	M	29	10 ha	6 ha	120.000 Kg	Tomate	10	2017
4	M	61	33 ha	6 ha	150.000 Kg	Pêssego	33	2018
5	M	44	12 ha	10,5 ha	70.000 Kg	-	24	2016
6	M	64	21,5 ha	8,2 ha	160.000 Kg	Milho	35	2017

Legenda: Sexo: M: Masculino.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

No Quadro 1, verifica-se que todos os ex-clientes deixaram de operar na linha de custeio com a Instituição financeira nos últimos cinco anos. Clientes com tempo de relacionamento entre 10 e 35 anos, sendo que os entrevistados são todos do sexo masculino (homens) e tem idades entre 29 e 64 anos. Possuem áreas

cultivadas de uva entre seis e doze hectares (ha), com produção anual entre setenta e quatrocentas toneladas. Cinco dos seis entrevistados também produzem mais alguma outra cultura em suas propriedades, porém, todos tem na viticultura sua principal atividade econômica.

No Quadro 2 é apresentado o perfil dos entrevistados classificados como clientes com custeio ativo, portanto, considerados como clientes retidos à Instituição financeira analisada.

Quadro 2 – Clientes com custeio ativo

Entrevistados	Sexo	Idade (anos)	Área Total	Área de Uva	Produção Anual (Uva)	Outras Culturas	Tempo como Cliente (anos)
7	M	24	21 ha	16 ha	500.000 Kg	Pêssego	8
8	M	65	55 ha	55 ha	240.000 Kg	-	34
9	M	52	10 ha	4 ha	80.000 Kg	Morango	7
10	M	61	22 ha	8 ha	130.000 Kg	Tomate	8
11	M	49	6,5 ha	4 ha	80.000 Kg	Milho	20
12	M	36	18 ha	8 ha	240.000 Kg	-	18

Legenda: Sexo: M: Masculino.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

O perfil dos entrevistados com custeio ativo é muito similar aos dos clientes que não contratam mais essa modalidade de operação com a Instituição financeira (ex-clientes), corroborando com a informação já comentada de que há uma grande semelhança nos perfis dos clientes no segmento e região pesquisados. Para estes clientes, o tempo de relacionamento com a Instituição varia de oito a trinta e quatro anos, sendo que os entrevistados são todos do sexo masculino (homens) e tem idades entre 24 e 65 anos. Quatro dos seis entrevistados possuem outra cultura em suas propriedades, porém com a viticultura como é a principal fonte de renda. Possuem áreas cultivadas entre 4 e 55 hectares e produção anual entre oitenta e quinhentas toneladas.

O Quadro 3, por sua vez, apresenta o perfil dos entrevistados classificados como Gerentes Gerais de Unidades de Negócios e que possuem relacionamento com clientes da Instituição (Banco Ômega), região e cultura pesquisadas. Vale destacar que os Gerentes Gerais entrevistados foram selecionados pelo fato de se relacionarem com clientes com as maiores produções de uva da região. Também se levou em consideração o tempo de experiência destes gestores em seus cargos,

apresentando profundo conhecimento da região (Serra Gaúcha) e da cultura (viticultura) em estudo.

Quadro 3 – Gerentes Gerais

Entrevistados	Sexo	Idade (anos)	Formação Mais Elevada	Cargo	Tempo na Instituição (anos)	Tempo no Cargo (anos)
13	M	44	Mestrado Profissional em Gestão de Negócios	Gerente Geral	16	5
14	M	39	MBA em Gestão de Pessoas	Gerente Geral	19	7
15	M	39	Mestrado Profissional em Gestão de Negócios	Gerente Geral	20	10

Legenda: Sexo: M: Masculino.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa.

Os Gerentes Gerais entrevistados são todos do sexo masculino (homens), com idades entre 39 a 44 anos, e possuem vasta experiência no setor financeiro, com tempo de instituição variando entre 16 a 20 anos e tempo no cargo atual entre 5 e 10 anos. Os três entrevistados contam com formação superior, sendo que dois deles possuem pós-graduação *Stricto Sensu*, concluída em 2018 (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios) e, o outro, pós-graduação *Lato Sensu*, concluída em 2016 (MBA em Gestão de Pessoas).

Portanto, ao todo, foram quinze entrevistados, seis clientes sem custeio ativo (ex-clientes da Instituição), seis clientes com custeio ativo e três gestores (Gerentes Gerais) da Instituição.

4.2 CODIFICAÇÃO NO NVIVO®

A Figura 1, de forma ilustrativa, apresenta a nuvem de palavras, e foi elaborada por meio do *software* NVivo®, registrando as 67 palavras mais salientes nas entrevistas individuais realizadas, as quais foram citadas mais do que 26 vezes durante o processo de coleta de dados com os quinze entrevistados. No decorrer da análise dos dados, apresentada na sequência, os conteúdos que trazem evidências aos objetivos da pesquisa são explicitados.

Parcerias estratégicas	2	5
Limites de crédito	3	4
Facilidade de acesso	3	4
Regionalização	3	4
Marketing	3	3
Indução de negócios	2	3
Garantias adicionais	2	2
Informações (clareza e consistência)	2	2
Relacionamento da Instituição com clientes pessoa jurídica	2	2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

4.3 MOTIVOS QUE LEVARAM À PERDA DE CLIENTES NO SEGMENTO EM ESTUDO NOS ÚLTIMOS ANOS

Alinhado ao primeiro objetivo específico da pesquisa, buscou-se evidenciar junto aos entrevistados quais teriam sido os principais motivos da perda (evasão) de clientes da Instituição.

4.3.1 Atendimento aos Clientes

As instituições financeiras tradicionais têm buscado se destacar através de um atendimento diferenciado e da qualidade dos serviços prestados para atrair, conquistar e manter os seus clientes, os quais estão cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos (OLIVEIRA; MAKIYAMA; MARQUES, 2020), tendo, ainda, boas alternativas de mercado (ofertas da concorrência).

Mesmo com a evolução apresentada pelas instituições financeiras tradicionais, segundo as evidências coletadas com os entrevistados, fica claro que as cooperativas de crédito conseguiram, nos últimos anos, uma vantagem comparativa no que diz respeito à qualidade do atendimento dos clientes. Para tanto, no Quadro 5, são resgatados alguns excertos das entrevistas realizadas com clientes sem custeio ativo (ex-clientes) do Banco Ômega.

Quadro 5 – Atendimento aos clientes na perspectiva dos clientes sem custeio ativo e dos Gerentes Gerais

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 3	Eu acho que como eles (cooperativas de crédito) têm um volume intenso de financiamentos na linha do agronegócio, eles têm um atendimento ali mais personalizado, digamos, para o agronegócio. Daí tu é atendido bem rápido e tu consegue conversar e resolver rápido, sabe? Porque sempre tem diversas questões, né, de enquadramento e documentação, e tudo mais. Então, é um pouco mais próximo, digamos, para tu conseguir [resolver as coisas]. Ainda mais com a agência aqui perto, apenas uns 4 Km.
Entrevistado 4	Eu não conseguia mais falar com o Gerente, porque tinha toda essa parte do 0800. Antes era bem melhor, por causa que fazia um atendimento pessoal. (...) E nós ali, uma fila de agricultores esperando. Que não era só nós, era bastante gente [esperando]. [Naquele ano], o Banco perdeu um monte de cliente para outros bancos.
Entrevistado 4	Lá no Banco, quando eles botaram esse 0800 para o atendimento, para nós, aqui da região, ele fica complicado. Eu tentei já ligar para ele, vai para uma central, da central tu tem que dizer o porquê tu queres falar com aquela pessoa.
Entrevistado 4	A gente nem tem internet. A gente tem até o sinal, mas entra e cai, é aquela coisa.
Entrevistado 4	Quando ele vai para tirar uma senha, ele não consegue entrar lá e puxar sem cartão. Aí na Cooperativa eles têm uma maquininha ali, que tu apertas o caixa, já sai a senha, sem cartão, sem nada. Muito mais prático. (...) A Cooperativa, oferece assim: "Olha, eu não posso vir dentro do horário de vocês de trabalho, mas eu tenho que assinar um contrato, eu tenho que ver alguma coisa, pegar um talão de cheque". "Vocês conseguem chegar 10 minutos antes que fecha o banco, que é às cinco horas?". Eu consigo entrar e eles já resolvem o meu problema, porque daí eu não preciso voltar.
Entrevistado 5	Eles têm uma carteira diferenciada sim (concorrente), principalmente para o produtor rural. Então, hoje, acho que o Gerente, ele atende no máximo 200 clientes. (...) Eles visitam a propriedade, eles querem saber como é que é o produtor, ele age (...) de que forma ele age, na verdade. Isso aí foi uma coisa fundamental. Porque os juros em si, tu fazes custeio, faz investimentos, eles são praticamente iguais. Mas o diferencial mesmo é o atendimento e a rapidez.
Entrevistado 6	Se tivesse uma pessoa que atendesse só agricultura, só o produtor rural, nem que tivesse que marcar, "quando tu vens, dá uma ligadinha". Aí tu chegas lá, tu sabes que tu serás atendido, né?
Entrevistado 13	Um ponto negativo que a gente perde para a concorrência é a pouca quantidade de funcionários que trabalham no atendimento do agronegócio. Nós não temos ainda uma carteira especializada em agronegócios na Agência, que nós podemos ter. Eu acho que [com] uma análise um pouco mais aprofundada poderia se fazer isso, uma carteira exclusiva de agronegócio, isso que eu quero dizer. Nós não temos uma carteira exclusiva também voltada a pequenos produtores.
Entrevistado 14	A especialização do atendimento. A gente não tem especialização. O funcionário passa, vem um, vem outro, e eles perdem referência, e a gente fica refém. (...) Quando tu transformas uma agência, por exemplo, em agência de atendimento apenas, sem especialização, o produtor rural não tem uma referência mais. E eles gostam de ter uma referência no local onde eles são atendidos. (...) A mão de obra, ela é um fator que nos diferenciaria e que os diferencia hoje de nós, é a quantidade de pessoas.
Entrevistado 14	Outra questão que a gente não tem, e que eles valorizam muito, é o atendimento telefônico. O produtor rural, eles não têm essa facilidade de vir até o Banco de forma rápida, fácil. Então, se a gente não disponibiliza hoje o celular do Gerente para eles, eles não têm com quem falar e perdem essa referência. Isso também é uma das coisas que faz com que eles não tenham mais contato com o Banco, enfim, cada vez fiquem mais próximos de outras instituições [financeiras].
Entrevistado 15	De forma muito perceptível, nas praças em que a gente não possui a figura do Gerente de Relacionamento, a gente perdeu muito mais clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do software NVivo®.

Como se percebe pelos excertos das entrevistas, alguns dos principais motivos que levaram à perda (evasão de) clientes na Instituição financeira estudada, mais especificamente no segmento da viticultura na Serra Gaúcha, na perspectiva dos clientes sem custeio ativo (ex-clientes do Banco), são:

- a) Atendimento mais rápido e resolutivo por parte da concorrência;
- b) Falta de conhecimento profundo da viticultura e acerca das linhas de crédito para o agronegócio para prestação de uma consultoria adequada e na linguagem do produtor rural;
- c) Gerentes especializados para visitar o produtor na propriedade rural e conhecer melhor o negócio do cliente;
- d) Proximidade física da instituição concorrente (Cooperativa de Crédito);
- e) Anseio dos clientes em relação a um atendimento personalizado, pessoal, preferentemente presencial, na propriedade do agricultor, mesmo que valorizem os avanços tecnológicos disponibilizado no atendimento aos clientes;
- f) Dificuldades impostas aos clientes, desde a simples retirada de senha nas agências físicas, bem como no atendimento telefônico por central de relacionamento, que primeiramente exige preenchimento de informações no celular e, depois disso, falta de compreensão efetiva das demandas específicas dos clientes do agronegócio, mais especificamente, da viticultura.

Em acréscimo, os Gerentes Gerais entrevistados ainda destacaram os seguintes motivos que contribuiram para a perda de clientes do segmento da viticultura e que dificultam um atendimento mais especializado aos clientes:

- a) Falta de funcionários no atendimento ao agronegócio, gerando uma desvantagem comparativamente à concorrência;
- b) Inexistência de carteiras especializadas em agronegócio, como é o caso da viticultura, para a prestação de um atendimento com uma consultoria de excelência no tempo e na propriedade do cliente (produtor rural), quando necessário;
- c) Necessidade de formação e de capacitação contínua da equipe de atendimento especializado ao agronegócio e à viticultura;

- d) Falar a linguagem do cliente, compreendendo as demandas dos clientes e sendo compreendido por eles.

Portanto, como se evidencia, há lacunas na qualidade do atendimento aos clientes do segmento da viticultura. Como o atendimento tem se tornado, em muitos ambientes competitivos, o diferencial para a retenção e mesmo para a fidelização dos clientes, sendo o resultado da experiência do cliente, positivo ou negativo, tudo depende de como ele foi, é ou será tratado durante as suas interações com o provedor de serviços (OLIVEIRA; MAKIYAMA; MARQUES, 2020). E isto deve ser considerado pelas instituições financeiras.

4.3.2 Serviços Complementares e Outros Aspectos Inerentes à Prestação de Serviços

Inúmeras foram os comentários relativos aos produtos e serviços disponibilizados pelas instituições financeiras. Por isso, é importante compreender os aspectos levantados pelos entrevistados, pois certamente contribuirão para que recebam um melhor atendimento por parte das instituições financeiras.

Segundo Gordon, Pires e Stanton (2008), a grande concorrência entre os bancos comerciais faz com que estes busquem investir em produtos e/ou serviços mais inovadores. No entanto, esta ação pode rapidamente deixar de ser um diferencial, uma vez que os bancos concorrentes aderem às mesmas inovações, dificultando a manutenção de uma vantagem competitiva ou comparativa por muito tempo (REZENDE et al., 2019). Sendo assim, em relação aos produtos e serviços disponibilizados pela Instituição financeira em estudo (Banco Ômega), dois aspectos merecem destaque, os mitigadores de risco e as garantias para o crédito agrícola.

4.3.2.1 Mitigadores de Risco

Conforme MCR – Manual de Crédito Rural do Plano Agrícola 2015/2016, foi possibilitada às instituições financeiras ofertarem seguro agrícola de instituições congêneres em operações de crédito viabilizando a escolha do melhor mitigador de risco ao cliente (BACEN, 2021b). Para a cadeia da viticultura, especificamente, o PROAGRO não mitiga suficientemente os riscos climáticos que assolam a região da

Serra Gaúcha, conforme ficou evidenciado na fala (excertos de entrevistas) de alguns produtores rurais, que constam no Quadro 6.

Com as mudanças no MCR promovidas naquele ano (2015), as instituições financeiras passaram a poder ofertar seguros agrícolas de corretoras congêneres para mitigar o risco, em substituição ao PROAGRO, que era obrigatório até aquele ano safra para operações do PRONAF (BACEN, 2021). Instituições que passaram a ofertar esta possibilidade aos seus clientes acabaram tendo uma vantagem neste setor específico comparativamente às instituições que mantinham unicamente o PROAGRO como mitigador de risco. Como é evidenciado no Quadro 6, vários clientes contratam o seguro agrícola em instituições congêneres há muitos anos, gerando custos adicionais para a contratação também do PROAGRO.

Quadro 6 – Mitigadores de risco

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 1	Não aceitaram o PROAGRO, e o que faz? O Banco, ele me prolongou de junho para dezembro, o pagamento. Só que para mim resolveu e não resolveu, porque eu ia ter que pagar tudo dentro do mesmo ano. Hoje, eu faço seguro agrícola. (...) Eu acho que a maior dificuldade com o PROAGRO é a parte quando que tu perdes, tu apresentas tudo o que tu tens que apresentar, o banco não tem ninguém especializado dele para vir ver a situação. Naquele ano aí dessas pedras todas [granizo], eu perdi. Só em um [parreiral] ali, perdi mais ou menos R\$ 50.000,00. No outro [parreiral] debaixo eu perdi mais uns R\$ 40.000,00. Por isso que está aí, como eles atrasaram ali, prolongaram e não financiaram.
Entrevistado 2	A gente normalmente quando fala em custeio, é uma segurança para fazer a safra, né? Então, a gente faz, segura esse dinheiro ali, guardado, né? Que num momento vai precisar. Mas aí como que existe aquele tal de PROAGRO, e eu não posso acionar ele por causa que eu faço seguro particular, né? Aí o juro se torna muito alto. Seguro agrícola sempre faço. Tem segurança da empresa.
Entrevistado 3	Em questões práticas é melhor um seguro convencional do que o PROAGRO, para tu poder acionar. (...) É mais fácil de tu acessar, utilizar o seguro convencional do que o PROAGRO. É, digamos assim, custo-benefício. Porque o PROAGRO, se não me engano, tem que ter uma perda muito grande para valer a pena.
Entrevistado 4	É PROAGRO e também o seguro particular da gente.
Entrevistado 5	É outra coisa é o PROAGRO. Realmente quem conhece um pouquinho de seguros agrícolas, ele não cobre praticamente nada, tu tens que perder toda a produção para cobrir uns 50%. Então, é coisa que outras instituições não obrigam a ter o PROAGRO. Tu podes fazer particular, o seguro particular, e esse vale para o custeio. Então, acho que foi o maior motivo de eu trocar de Banco. (...) Uma vez nós tivemos um sinistro, e o PROAGRO não cobriu praticamente nada.
Entrevistado 6	Todos os anos a gente faz seguro agrícola, mas não pelo banco.
Entrevistado 9	Nós usamos só o PROAGRO.
Entrevistado 10	O PROAGRO, na verdade, ele me socorre muito pouco. Na verdade, eu não sou contra o PROAGRO. No meu caso, eu até aceitaria pagar um valor maior, mas desde que, vamos supor, que aconteça uma chuva de granizo ou coisa parecida.
Entrevistado 12	A gente faz daí o seguro para granizo só.
Entrevistado 13	Uma grande questão que é o seguro da produção dos nossos clientes e em comparação com o seguro de outras instituições, que está se apresentando às vezes o melhor produto para as necessidades dos nossos clientes.

	Principalmente porque o Banco trabalha com o PROAGRO, que é um produto governamental e a gente vê, na realidade da nossa (...) da nossa cultura [viticultura] e da nossa região [Serra Gaúcha], um problema com essa questão do seguro e que é um fator decisório <i>para</i> muitos deles [clientes do Banco Ômega]. Talvez seja o maior problema que a gente enfrenta, o maior desafio principalmente pelo custo disso, porque os clientes, em suma, não querem contratar o PROAGRO ou querem que a gente possa contratar [o financiamento] sem o PROAGRO, e que eles possam contratar o seguro onde eles bem entenderem [em outras instituições].
Entrevistado 14	[Os nossos clientes] tem que fazer o PROAGRO no Banco, mas eles preferem não fazer.
Entrevistado 15	A questão da mitigação de risco da safra, isso eu acho que já está mapeado, que a flexibilidade da concorrência é muito maior neste sentido, ou seja, pode oferecer diferentes mitigadores de risco [seguros ou formas de cobertura de risco alternativas]. (...) Ainda temos apenas a opção do PROAGRO como mitigador de risco. Então, pelo menos ter mais do que uma opção nos traria um nível de concorrência [alternativa] mais próximo ao que a concorrência pratica. A primeira é essa questão do preço, a questão do mitigador, o custo do mitigador de risco, o preço do custeio. Não é a taxa de juros, é o quanto custa para você custear uma safra.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

Como foi evidenciado, o Entrevistado 1 enfrentou uma dificuldade com sinistro provocado por granizo. Ao acionar o PROAGRO, não teve sua indenização deferida por falta de comprovação documental das suas perdas, fazendo com que migrasse para outra instituição financeira.

Os Entrevistados 2, 3, 5 e 6, por sua vez, afirmam fazer apenas o seguro agrícola. Os principais motivos para não contratarem o PROAGRO estão na relação custo *versus* benefícios. Alto custo e baixo valor de indenização, principalmente no caso de sinistros parciais. Os entrevistados comentaram, ainda, que não há viabilidade na contratação de PROAGRO mais o seguro agrícola, tendo em vista o alto investimento envolvido.

Além disso, os entrevistados 4, 10 e 12 salientaram que fazem ou encaminham a contratação do PROAGRO e mais o seguro agrícola em seguradora congênere, normalmente para a cobertura de eventos de granizo, que é um dos principais riscos incorridos pela viticultura da Serra Gaúcha.

Todavia, o Entrevistado 9 foi o único a informar que utiliza exclusivamente o PROAGRO. É importante comentar que o Entrevistado 9, juntamente com o Entrevistado 11, são os que possuem a menor área plantada para o cultivo da uva dentre os demais entrevistados (vide Quadro 2). Infere-se, portanto, que por acreditar ter uma pequena área de plantio, em um eventual sinistro climático, toda a

produção fique comprometida, fazendo com que o PROAGRO se torne viável e atrativo para estes clientes.

Os Gerentes Gerais entrevistados são unânimes ao afirmar que a obrigatoriedade do PROAGRO em sua Instituição, o Banco Ômega, acabou afastando muitos clientes que já contratam seguro agrícola em congêneres. Os três entrevistados ressaltaram ser uma das maiores desvantagens do Banco comparativamente à concorrência, por fazer com que a maioria dos produtores rurais contratem o PROAGRO e mais um seguro agrícola, duplicando os custos com mitigadores de risco.

4.3.2.2 Garantias para o Crédito Agrícola

A garantia adicional nas políticas de crédito das instituições financeiras brasileiras é algo tradicional. Normalmente, o risco das políticas de crédito é reduzido utilizando-se de garantias tais como hipoteca, penhor, alienação ou aval. A legislação brasileira também possui nuances relativas à recuperação de bens de família, além da recuperação de outros bens alienados. Ademais, o custo administrativo para recuperação de garantias alienadas em operações de crédito também é elevado no Brasil.

Dessa forma, as instituições financeiras buscam se cercar de garantias suficientes para redução dos riscos no retorno do capital investido (valores financiados). Algumas instituições, principalmente as cooperativas de crédito, acabam tendo uma política de maior liberdade no que tange às garantias. Normalmente se utilizam de alçadas locais baseadas mais em conhecimento da atividade do cliente do que na própria garantia para efetivação do crédito. Instituições com milhões de clientes possuem maior dificuldade para customizar ou personalizar as garantias exigidas em operações de crédito para evitar um risco generalizado de crédito, que pode chegar a inviabilizar a instituição.

No contexto das garantias para o crédito agrícola, é oportuno resgatar alguns excertos das entrevistas, trazendo a percepção dos entrevistados. Para tanto, o Quadro 7 é elucidativo:

Quadro 7 – Garantias para o crédito agrícola

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 2	<p>Eu acho que eles não devem exigir às vezes a hipoteca de terras, até um... como é que diz? Um avalista, até pode ser, porque aí é uma coisa assim, mas não um cara que sempre pagou, que tem capital, não deve exigir hipoteca de terra.</p> <p>Fiz o empréstimo lá por quê? Não pediu avalista, não pediu hipoteca, não pediu nada, só foi lá, encaminhou, assinou. (...) Como é que se diz? Aprovação do empréstimo, porque ela [gerente]. (...) como é que eu estava dizendo antes? Ela sabe que a gente vai pagar, ela sabe que nós não vamos parar ali na frente de trabalhar na roça, como trabalhei há muitos anos, então, quem pensa em trabalhar muitos anos, não vai deixar dívida para trás.</p>
Entrevistado 5	<p>Mas a garantia que você dá é o próprio investimento. Você não precisa de garantia adicional. Além de tudo, eles pediam fiador para custeio, que nunca tiveram fiador para custeio. Isso aí eu achei um absurdo.</p>
Entrevistado 9	<p>Eles deram condições de nós pagarmos a metade e não ter avalista para compra daquele trator. Coisa que as outras instituições não faziam.</p>
Entrevistado 13	<p>Temos enfrentado dificuldades nas garantias, é o cálculo de margem de garantia, de suficiência de margem de garantia, que os clientes têm essa questão de muitas vezes não ter um bem imóvel para oferecer. Nós temos uma prerrogativa que é a não aceitação de, muitas vezes, os imóveis rurais como garantia dentro Banco, pelo enquadramento com módulos fiscais abaixo do determinado, do permitido, para que se coloque como hipoteca cedular ou até como análise de alienação do bem de família. Se houvesse a possibilidade de hipoteca de bem de família, no caso, eles não querem solicitar para um vizinho, para um parente, para um pai ou para uma mãe, muitas vezes, pelo fato de já terem uma idade avançada e os pais não quererem mais ficar como aval em algumas situações, né? E são inúmeras dificuldades que, em cada operação, a gente tem que enquadrar. E a concorrência, muitas vezes, aceita esse bem, mesmo sendo como de família, como garantia. Muitas vezes, na parte de garantias, muitos clientes ainda têm a resistência de oferta de aval.</p>
Entrevistado 14	<p>Diminuindo essa necessidade de garantias (...). Já melhorou, enfim, de alguma forma nos últimos anos, com a alteração dos normativos interno, conforme o risco do cliente, mas diminuindo essa necessidade de garantias conseguiríamos mais negócios. Eu não vou me agarrar numa instrução normativa para conceder o crédito ao cliente. O Comitê de Crédito da Agência teria que ter essa alçada para dizer: O cliente tem tradição na viticultura, enfim, ou no pêssego, em qualquer outra (variedade). O aval puro e simples de alguém me é suficiente, entendeu? Mesmo que essa pessoa não tenha recursos líquidos ou alguma garantia adicional. Nosso módulo rural é completamente diferente do resto do país. São pequenas propriedades, menores que a quantidade de módulos rurais, ninguém tem recurso líquido para (valorizar) ninguém. É onze e pouco, precisa de quatro módulos, tem que ter 40 hectares. Ninguém tem 40 hectares aqui na região. Eu não consigo conceder o crédito para o cara [cliente], ou preciso de uma garantia adicional numa operação de custeio de R\$ 18.000,00, de um hectare de uva. O cara vai pegar um trator e financiar, tem que ter o aval. Pegar o trator em garantia do cliente, é o suficiente, entendeu? Vai comprar um caminhão, uma caminhonete, pega a caminhonete de garantia, acabou.</p>
Entrevistado 15	<p>Rever a questão de garantias reais no Banco, por exemplo, (...) a pequena propriedade, e, de novo, é uma questão diferente. A Serra Gaúcha, não se caracteriza por grandes propriedades. São pequenas propriedades, de poucos hectares, mas que são altamente rentáveis. Então, essa avaliação de unidade familiar... o termo não é bem esse, são módulos fiscais...</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo*®.

Como se verifica, o Entrevistado 2 afirmou ser contrário à política de exigência de hipoteca de imóveis. Em acréscimo, o Entrevistado 5 comentou que a

análise de crédito, em sua instituição (instituição financeira que vem utilizando), passa mais pela capacidade de pagamento gerada pelo próprio investimento do que pelas garantias apresentadas. Além de considerar um absurdo a exigência de avalista para custeio no plantio de uva. já o Entrevistado 9 destacou que apenas conseguiu financiar seu trator, com 50% de entrada do valor, por não ter sido cobrada a necessidade de avalista na operação.

Em acréscimo, os Gerentes Gerais entrevistados referendaram os aspectos levantados pelos viticultores, salientando: (i) as dificuldades existentes para a concessão de financiamentos pela não aceitação de hipoteca de bens de família, até porque a maioria dos viticultores da Serra Gaúcha possuem pequenas áreas (propriedades) familiares, menores que um módulo rural/fiscal, sendo caracterizadas como sendo bens de família e, portanto, não alienáveis; (ii) a dificuldade dos clientes em conseguir avalistas em operações de crédito agrícola; e (iii) que, na maioria das vezes, os clientes não possuem bens móveis e/ou imóveis adicionais para alienação.

Com base nas evidências geradas pelos entrevistados, observa-se que é necessária a constante reavaliação da política de garantias para a concessão de operações de crédito agrícola. Não considerar fatores regionais ou diferenças no tipo de produção de cada cultura agrícola pode gerar uma política de garantias inadequada, aumentando a perda (evasão) de clientes.

4.3.2.3 Burocracia na Prestação de Serviços

As instituições financeiras são altamente reguladas pelo risco sistêmico a que estão expostas, e que pode ser causado em uma eventual dificuldade em relação à sua liquidez. A regulação que traz maior segurança ao sistema, por vezes, torna estas instituições burocráticas e menos ágeis no atendimento aos clientes. Com o advento das *fintechs*, mais especificamente, surge a necessidade de avançar com produtos e/ou serviços cada vez mais flexíveis, antecipando-se às necessidades, demandas e expectativas dos clientes para evitar o crescimento da concorrência e, conseqüentemente a perda de clientes.

Por conseguinte, os entrevistados comentaram a respeito do excesso de burocracia nas operações de crédito agrícola ou em outros serviços demandados, o que é ilustrado nos excertos de entrevistas apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Burocracia na prestação dos serviços

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 1	Rapidez na papelada, não tem muita burocracia, sabe? É bem rápido, liberação dos financiamentos, tudo. No meu ponto de vista, eu acho que teria que facilitar um pouco mais para financiar nesse Banco [Banco Ômega]. Um pouco mais de facilitação com a documentação, é bastante burocrática ali. Não consegui, nem o rapaz, e eu, prolongaram aqueles meses, mas eu não conseguia financiar. Aí, então, um colega me falou: Experimenta lá na Cooperativa de Crédito. Onde que eu não tinha conta, nada, daí foi o que aconteceu.
Entrevistado 3	Essa questão de ter mais crédito foi muito importante para nós estar do jeito que a gente está hoje. Claro que eu tenho minhas prestações para pagar, mas para tu poder dar um passo adiante, no fim, tu precisas do crédito. Claro que todo crédito tem que ser bem concedido. Não se concede crédito se a pessoa não tem condições de pagar. Eles fizeram renda conjunta com o meu pai, então, o meu limite de crédito foi bem maior, aí consegui atender mais a minha necessidade naquele ano. Eles fazem um pouco de renda conjunta entre mim e o meu pai, aí de cara deu essa diferença de crédito. (...) Um crédito maior é importante para (...). E a facilidade de tu acessar ele, agiliza o processo.
Entrevistado 5	Você decidiu fazer um custeio [em outra instituição financeira, que não no Banco ômega]. É assim, é dois, três dias, já resolveu o negócio. Não precisa ficar lá 20 dias, um mês, e espera isso, espera aquilo. Agilidade no negócio.
Entrevistado 6	Quando chega a uma certa idade, quanto menos incomoda, melhor. Porque aí pede escritura, depois tem que fazer uma cópia, tem que ir lá pegar, tem que vir aqui, tem que (...) tem um monte de coisa. Ah, mas o teu DAP [Declaração de Aptidão ao PRONAF] está vencido, então vai lá, pega o DAP etc. Mas tem uns certos trâmites burocráticos aí que incomodam um pouquinho [para] quem não está por dentro.
Entrevistado 9	Às vezes eles são meio demorados na questão de financiamentos porque eles têm bastante projeto que está em andamento [muitos clientes para atender em um certo momento, faltando agilidade], sabe? É uma burocracia [devido à necessidade de laudo] da FEPAM [Fundação Estadual de Proteção Ambiental] sobre o meio ambiente. Mas é a questão ainda da irrigação que o pessoal se queixa mais, sabe? Que é mais difícil de conseguir.
Entrevistado 10	Um exemplo bem prático mesmo é exatamente essa função de irrigação, né? Vamos supor, a Cooperativa [de Crédito]. Ela tem menos exigências em termos de outorga d'água, açude registrado, aquela função toda. Já o Banco [Ômega], até onde eu sei, ele exige mais documentação. (...) Maiores valores para financiar, com maior facilidade. Então, acho que tudo isso poderia fazer com que a gente analisasse a situação de mudar de banco.
Entrevistado 14	A agilidade da concorrência. Eles têm mais mão de obra para trabalhar [agilizando o retorno das demandas dos clientes].

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

A burocracia em uma instituição financeira faz parte diretamente da segurança e da regulação do mercado. É importante para garantir a lisura e adequação às normativas emanadas pelo órgão regulador (BACEN). Mesmo assim, os entrevistados indicam que algum eventual excesso de procedimentos burocráticos e a forma pela qual são encaminhados poderiam ser alterados, aumentando a agilidade no atendimento de suas demandas.

Neste sentido, os Entrevistados 1, 5 e 6 comentaram sobre a velocidade na liberação de operações de crédito e a pequena exigência de documentos adicionais

exigidos pelos concorrentes do Banco Ômega, principalmente as cooperativas de crédito. Os concorrentes, então, teriam um processo mais ágil e rápido atendendo aos interesses dos seus clientes.

O Entrevistado 3 salientou sobre a importância de limites de crédito adequados ao patamar de produção do cliente. Os Entrevistados 1 e 10 também abordaram este aspecto, informando que pode ser um motivo para a troca de instituição financeira parceira do produtor rural. Instituições financeiras com políticas de limite de crédito muito engessadas podem deixar passar boas oportunidades de negócio no segmento.

Os Entrevistados 9 e 10 se ativeram à questão da necessidade de documentos adicionais para o financiamento de irrigação, por exemplo. Por meio de legislação estadual, são exigidos alguns documentos de intervenientes, como, por exemplo, pela FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental, que tratam do impacto ambiental de projetos de financiamento. Por se tratar de documentos necessários ao financiamento por legislação própria, não se vê alternativas para a dispensa de tal burocracia. Todavia, é oportuna a negociação junto ao órgão estadual para a adequação da legislação aos reais impactos causados em cada tipo de atividade agrícola. Dessa forma, seria relevante subsidiar e apoiar os órgãos públicos na construção da legislação, de forma mais adequada à realidade de cada região e cultura, para reduzir a burocracia necessária e garantir baixo impacto ambiental, com maiores volumes de produção e produtividade para certas culturas.

Além disso, o Entrevistado 14, um dos três Gerentes Gerais do Banco Ômega, afirmou que a concorrência possui mais recursos humanos disponíveis, fazendo com que tenha mais agilidade no encaminhamento das operações de crédito agrícola e, conseqüentemente, uma maior assertividade às demandas dos clientes.

4.3.2.4 Tarifas e Taxas

Tarifas e taxas compõem o investimento total realizado pelos clientes em relação aos serviços prestados pelas instituições financeiras. Logicamente que, o valor destas tarifas e taxas cobradas devam estar de acordo com os padrões

vigentes no mercado e adequado ao valor entregue e percebido pelo cliente em relação aos serviços.

Isto posto, alguns comentários realizados pelos entrevistados chamam atenção, os quais podem ser analisados por meio do Quadro 9:

Quadro 9 – Tarifas e taxas cobradas pelas instituições financeiras

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 1	É, na Cooperativa [de Crédito], menos um pouco. Juro e tarifas mais baratos que no Banco [Ômega].
Entrevistado 3	Deu para perceber que tinha algumas questões de taxas [e tarifas] menores, (...) transferências, manutenção de conta, quando fui para a Cooperativa de Crédito.
Entrevistado 10	[Ao comparar as taxas e tarifas praticadas pelo Banco Ômega em relação a outras instituições financeiras, o entrevistado comentou que:] Em termos de taxas [e tarifas], na verdade, era atrativo sim.
Entrevistado 12	É porque a gente comprou a maquininha (...). Não, essa aqui eu botei a da Cooperativa de Crédito porque a outra [quando utilizava este serviço por meio do Banco Ômega] estava mais que o dobro.
Entrevistado 13	Nós temos enfrentado também uma dificuldade com o pacote de serviços e o clube de benefícios que é oferecido pelo Banco. Em muitos momentos nós temos tido que negociar com o cliente, mudar o pacote de serviços porque a oferta da concorrência talvez esteja fazendo com que eles migrem, né? "Ah, eu não tenho (...) eu só tenho um investimento com vocês e eu quero pagar tanto (...)". Na concorrência normalmente não tem custo. (...) Às vezes, nas operações de investimento, principalmente demais produtores e médios produtores, é a taxa <i>flat</i> , né? Taxa <i>flat</i> na contratação de financiamento. Na prática, a gente verifica muitas vezes que o vendedor, ele quer repassar esse custo para o cliente, mesmo tendo o convênio com o Banco para contratação disso. Então, se nós conseguíssemos muitas vezes flexibilizar um pouco mais essas taxas de <i>flat</i> [seria algo importante].
Entrevistado 15	Eu acho que [a questão do] preço está bastante presente. Preço [de taxas e tarifas] eu acho que é o que está bastante presente [na decisão dos clientes, pois há uma] concorrência bastante acirrada no segmento. Acho que o preço, ele precisa ser justo, vamos dizer assim. Não sei se é para o cliente se manter. É pré-requisito eu diria, mas isso tá muito presente, tá? Isso é muito presente quando a gente fala em atendimento creditício aí ao produtor [rural], o preço está muito presente, [ainda mais] a esse produtor específico da viticultura.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

Os Entrevistados 1, 3, 10 e 12 afirmaram haver a prática de tarifas ou taxas mais baratas na concorrência, principalmente nas cooperativas de crédito comparativamente aos bancos tradicionais e, mais especificamente em relação ao Banco Ômega.

O Entrevistado 13, Gerente Geral do Banco, trouxe a informação de que muitos clientes negociam o valor dos pacotes de benefícios das contas e reclamam de tarifas *flat* (tarifas de serviço utilizadas para estruturar operações, avaliar cadastros/limites de crédito ou avaliar operações de crédito) repassadas pelas concessionárias aos produtores rurais indevidamente (normalmente, a tarifa *flat* faz

parte de convênio com concessionárias em operações de investimento. Neste convênio se prevê que o valor da tarifa não pode ser repassado ao produtor). É necessário que haja a verificação por parte da Instituição estudada para garantir a lisura dos convênios, além da análise de eventuais readequações na estratégia adotada para os clientes do segmento da viticultura.

Nesta direção, o Entrevistado 15, também Gerente Geral do Banco, destacou que o preço praticado, ou já, que o valor das taxas e tarifas, está presente nas negociações com os clientes, e que é um fator que pode gerar vantagem ou desvantagem ao Banco no atendimento aos clientes do segmento analisado.

Sendo assim, de forma ilustrativa, vale salientar que, em um estudo desenvolvido na área de seguros, foi constatado que os clientes, quando insatisfeitos com aspectos tais como a qualidade dos serviços ou o nível de preços praticados tendem a procurar alternativas disponíveis no mercado, ou seja, são suscetíveis a ofertas de concorrentes, apresentando, portanto, maior inclinação para o rompimento do relacionamento existente com uma determinada empresa (ANTÓN et al., 2007; IKENAMI et al., 2019).

4.3.2.5 Reciprocidade

O CNA editou, em 2019, o guia venda casada, para alertar os produtores rurais sobre a existência de práticas não sustentáveis de venda de produtos e/ou serviços junto a operações de agronegócios nas instituições financeiras (CNA, 2019). Como o tema também surgiu nas entrevistas, é importante que se resgate algumas percepções colhidas junto aos entrevistados, percepções estas traduzidas por alguns excertos de entrevistas apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Reciprocidade entre instituições financeiras e clientes

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 5	Tem outra questão, (...) das coisas [vendas] casadas, às vezes, que o Banco vende: "Ah, nós vamos lá liberar o custeio, mas tem que ter um plano de capitalização, tem que ter isso, tem que ter aquilo". Isso aí incomoda um pouco o produtor [rural]. Incomoda porque às vezes tu está querendo planejar uma coisa e vai te fazer falta(...), não é nem que faça falta, mas a outra instituição, ela não faz isso. (...) Cada operação que você faz tem que ter alguma vendinha casada. Isso aí incomoda. Ou é um seguro de vida, ou é isso, ou é aquilo. Isso aí incomoda um pouco. Coisas que se você tem outra instituição que faça a mesma coisa sem esses detalhes aí, que é só coisa... é burocracia. Às vezes: "Ah, vamos fazer um "segurinho" de 50 pila?". Mas se o cara não quer fazer, não devia ser assim. Eu

	falo com muitos produtores [rurais], e às vezes a gente fala sobre bancos. A gente sempre comenta, e o que mais incomoda realmente são vendinhas casadas: Ah, tem que vender um seguro de vida, um plano de capitalização ou um consórcio. Eu sei como é que é, que o pessoal tem que atingir metas. Então: “Ah, o cara tem que atingir meta, vamos dar uma ajudazinha para ele”. Depois de três, quatro meses têm que cancelar etc. Mas é sempre uma pequena incomodação que vai acumulando, sabe? Que vai acumulando, e que tem instituição que não faz nada disso.
Entrevistado 6	Outra coisa que eu achei estranho e incomodava um pouquinho, [é que] tu tinha que fazer o custeio, mas tu tinha que fazer (...), faz um plano de capitalização, faz um seguro de vida, faz isso, faz aquilo, mas nós estamos fazendo o custeio porque a gente precisa do dinheiro, vou ter que fazer um outro produto, né? (...) “Vai lá na Cooperativa de Crédito que nós fazemos e não tem nada disso aí, tu recebes o teu custeio”.
Entrevistado 11	Eu precisei de um custeio naquele ano. Eu estava apertado, foi um ano difícil, e eu precisei fazer um investimento de parte do meu custeio naquele título de capitalização e deixar três anos o dinheiro parado. Isso ali me chateou. Aquela vez, eu quase fechei a conta no Banco [Ômega].

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

Os comentários dos três viticultores (Entrevistados 5, 6 e 11) fazem referência à exigência de compra de outros serviços, mesmo que de forma sutil, quando da contratação de operações de crédito agrícola. Conforme citado anteriormente, esta prática é vedada pela legislação federal e a instituição financeira infratora estaria sujeita a graves sanções, caso descumpridas as normativas vigentes. Inclusive, poderia sujeitar a instituição financeira à perda de *fundings* de recursos federais, multas e a necessidade de cumprimento de termos de ajustamento de conduta, caso comprovada prática ilegal.

Importante garantir o cumprimento das normativas legais para evitar responsabilizações às instituições financeiras. Além disso, verifica-se claramente que este tipo de prática gera mal-estar por parte dos clientes e um desgaste no relacionamento entre as partes envolvidas (instituição financeira e cliente), repercutindo negativamente, até mesmo, na possível perda (evasão) de clientes.

4.4 MOTIVOS PELOS QUAIS OS CLIENTES PERMANECEM COM O RELACIONAMENTO EXISTENTE COM A INSTITUIÇÃO

Tão importante quanto entender os motivos que levaram a evasão de clientes é compreender os motivos pelos quais os clientes permanecem com relacionamento com a instituição. Entendendo esses motivos, vislumbra-se a oportunidade para

reforço da expressão desses motivos e redução ou extinção dos motivos que levaram à perda (evasão ou deserção) de clientes.

4.4.1 Atendimento aos Clientes

Um dos principais motivos que fazem com que os clientes permaneçam com seu relacionamento com a instituição financeira é o atendimento, ou melhor, a qualidade do atendimento que recebem. Da mesma forma que é um dos principais motivos para a perda (evasão) de clientes, também é um dos principais motivos para a manutenção do cliente no relacionamento com a instituição financeira estudada. Neste sentido, cabe aprofundar os aspectos que alguns entrevistados consideraram o atendimento aos clientes tanto como um dos principais motivos para a perda (evasão) quanto como motivo primordial para permanência do cliente no relacionamento existente.

Por conseguinte, alguns excertos das entrevistas realizadas explicitam tal questão, aliás, conforme seguem no Quadro 11:

Quadro 11 – Atendimento aos clientes na perspectiva dos clientes com custeio ativo e dos Gerentes Gerais

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 7	A gente gosta do Banco [Ômega]. Gosta porque qualquer probleminha que dá a gente entra em contato com eles, eles já resolvem em muito pouco tempo. (...) <i>Chat</i> no aplicativo. O Gerente da conta tem o Whatsapp. O Gerente Geral também já me salvou. Tinham hackeado o meu cartão, consegui mandar para eles, e eles conseguiram bloquear.
Entrevistado 7	As pessoas que estão lá dentro entendem bastante do assunto. (...) Eles são rápidos. As únicas duas, três vezes que eu precisei correndo deles, eles resolveram o assunto.
Entrevistado 9	Quando nós precisamos deles, eles nunca negaram atendimento.
Entrevistado 10	Eu abri a conta, três dias depois eu estava com o equipamento financiado, sem problema nenhum. Foi aí que a gente começou a trabalhar com o Banco [Ômega]. (...) Na verdade, a gente evitava ir ao Banco em função da pandemia, mas se resolve muito por Whatsapp.
Entrevistado 10	(...) exatamente por causa da atenção que nos deram quando a gente precisou, e do atendimento. Como é que eu vou te dizer? É especial, né?
Entrevistado 11	Eu acho que o atendimento é fundamental e decisivo na hora de fechar algum negócio. É o atendimento personalizado, né, o pessoal, resolver os problemas. Se cair a qualidade do atendimento personalizado, aí eu mudo. Porque eu sou do tipo (...), gosto de máquina [tecnologia] e tal, até um certo limite, mas eu gosto do contato físico, eu quero falar com a pessoa, eu quero olhar na cara, eu quero me entender com ele.
Entrevistado 11	Para mim eles [Banco Ômega] foram mais rápidos, né? Eu fui lá e em pouco tempo de eles me atenderam e me liberaram [o financiamento] fácil.

Entrevistado 11	Aí então ele vem lá me ajudar a mexer nos <i>botões</i> para pagar os IPVAs, pagar as coisas [contas] lá, que eu me embolo todo no terminal. Eu sou o cara das antigas, que gosta do troço [atendimento] personalizado. Essa história de máquina [tecnologia] ali, até um ponto vai, depois não. E aí uma coisa que me chama a atenção, é que o atendimento do Banco Ômega não é igual em todas as regiões. Eu dizia, eu não consigo lidar, os caras nem me recebem. "Ah, porque lá não dá. Lá (eles são ruins), lá é CRESOL, lá é a SICREDI, lá é...". Tu ouves muito isso. E eu digo: Não, mas nós somos super bem servidos aqui no município [pelo Banco Ômega].
Entrevistado 12	Aplicativo (...). É, hoje em dia, aplicativo. Vou em agência quando precisa contrato, essas coisas. Até que não tem tudo on-line.
Entrevistado 15	Ele [produtor rural] é diferente de um cliente pessoa física, que vem falar contigo uma vez por ano, e olhe lá, e às vezes nem vem. Esse é um cliente que vem. Se ele for ativo contigo, ele vem duas, três, quatro, cinco vezes ao ano para ser atendido por ti, fora os contatos via chat do Banco, via e-mail, via Whatsapp. Porque, hoje, ele está muito digitalizado. Uma boa parte (...). Não arrisco dizer a maioria porque não tenho esse dado científico, mas uma boa parte de agricultores falam conosco por Whatsapp, falam conosco por chat do Banco, por e-mail.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

Nota-se, claramente, nas falas dos entrevistados que a facilidade no atendimento é essencial para a manutenção do relacionamento. Tecnologia é importante para propiciar aos clientes mais formas de contato com o Banco. Com o advento de ferramentas de interação como, por exemplo, o Whatsapp, chats em aplicativo, celular (*smartphone*) e internet, além dos tradicionais pontos físicos e atendimento telefônico, o cliente passou a ter acesso facilitado ao Banco.

Analisando os excertos apresentados no Quadro 11, fica evidente a maior facilidade de filhos (ou sucessores) dos clientes na utilização de ferramentas com maior tecnologia, tais como chat ou Whatsapp. Os clientes com maior idade ainda preferem um atendimento presencial, personalizado, ainda mais com horários ampliados, ou seja, além do horário comercial bancário, que se adequem às necessidades do produtor rural.

Nos depoimentos dos Gerentes Gerais entrevistados, mais especificamente a partir da fala do Entrevistado 15, também fica evidenciada a importância da proximidade com os clientes, tanto pelos meios digitais, quanto pela presença física do Gerente de Relacionamento ou do Gerente da Agência. Outro aspecto interessante que foi levantado pelo Entrevistado 11 é em relação às diferenças de atendimento ao cliente conforme a região. Segundo ele, clientes de outras regiões reclamam do atendimento do seu banco, enquanto ele acredita estar muito bem atendido pelo Banco Ômega.

Este tema é interessante, pois vem ao encontro da questão do atendimento especializado. Como este cliente está posicionado em uma carteira de clientes que conta com uma estrutura adequada e com atendimento especializado, certamente isto influencia positivamente em sua experiência como cliente do Banco. Em um estudo realizado no setor de serviços, mais especificamente no segmento de serviços da saúde, a orientação para o cliente é definida como a capacidade do provedor de serviços em ajustar seus atendimentos, de uma maneira que reflita e atenda às necessidades específicas dos clientes de forma assertiva (LUDWICZAK, 2016; EBERLE; MILAN, 2020). Tal estudo ratifica a importância do ajuste do tipo de atendimento aos clientes, de acordo com as suas necessidades e demandas, com equipes bem delineadas e preparadas para suprir às expectativas dos clientes.

4.4.2 Relacionamento com Clientes

As referências ao relacionamento de clientes com as instituições financeiras são importantes para que se compreendam as oportunidades de melhoria e para reforçar estratégias de fortalecimento dos relacionamentos existentes. Aliás, Swift (2001) afirma que as empresas que desejam se relacionar com os clientes e obter lucro e rentabilidade satisfatórios, ao longo do tempo, devem saber identificar o produto e/ou serviço certo, para o cliente certo, pelo preço certo, na hora certa e pelos canais certos, para satisfazer às necessidades e aos desejos destes clientes (OLIVEIRA; MAKIYAMA; MARQUES, 2020).

Assim sendo, a orientação para o cliente é o foco principal para a sustentação do relacionamento de qualquer empresa com os seus principais clientes no mercado onde está inserida (KOHLI; JAWORSKI, 1990; FRAMBACK; FISS; INGENBLEEK, 2016; EBERLE; MILAN, 2020). No entanto, deve-se compreender a orientação para o cliente, que significa focar no atendimento aos interesses, necessidades e expectativas dos clientes e na entrega de serviços adequados e personalizados (WANG; ZHAO; VOSS, 2016; EBERLE; MILAN, 2020).

No Quadro 12, são resgatados alguns excertos de entrevistas que ilustram o entendimento do relacionamento dos clientes com o Banco Ômega.

Quadro 12 – Relacionamento com o Banco Ômega na perspectiva dos clientes com custeio ativo e dos Gerentes Gerais

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 7	Eles [o Banco Ômega] tem um outro jeito. Tu vais em outro banco, os caras não te recebem bem, parece que tu estás pedindo esmola. (...) Enquanto for bem atendido, não vou trocar [de instituição financeira]. É que a gente é atendido bem mesmo, uma vez que a gente precisa, é bem atendido.
Entrevistado 8	Eu vejo que o Banco Ômega, desde quando eu trabalhava como Técnico em Contabilidade, que tinha todas as vinícolas, todos os pequenos produtores [rurais] que estavam começando, isso bem lá atrás, vamos falar nos anos 80, o Banco Ômega era referência. E isso ficou muito marcante para mim, pela facilidade que se tinha naquela época no Banco, onde o produtor [rural] e o Banco confiava [um no outro], era uma parceria. E eu tinha que fazer todos esses documentos, então eu via da facilidade com o Banco, ele dava andamento na documentação. Eu só tenho a conta do Banco Ômega hoje. (...) O relacionamento com as pessoas que a gente tem, a facilidade de conversar, desde o Gerente ali na frente, sem muita burocracia. Então, com isso, a gente cria confiança e, ao mesmo tempo, a gente adquire. Então, é a facilidade [no relacionamento entre as partes]. (...) Somente se trocar o sistema, né? Enquanto tiver esse aí, por mais que tá informatizado, que, inclusive, aquele bate-papo mais antigo, vamos supor, ele também não é mais [o mesmo], mas a gente entende por que está evoluindo, as coisas estão mudando, mas enquanto tiver esse contato mais direto, eu não vejo porque trocar [de instituição financeira, Banco], porque as pessoas que estão lá, estão nos atendendo bem, e a gente consegue trocar ideia.
Entrevistado 9	Tem muita gente que diz que tinha mais vantagem nos outros bancos. Mas não adianta, o cara tá ali no Banco [Banco ômega], tá sendo bem atendido, vai trocar pra quê? Quando nós precisamos de algum financiamento, de algum custeio, eles sempre foram bem transparente e sempre conseguiram para nós. Por causa do atendimento e da facilidade, se tu tiveres um histórico bom, tu tens uma facilidade de crédito com eles [Banco Ômega]. (...) A questão do Banco, tipo (...), o crédito, em certas épocas, eles têm o crédito mais facilitado que os outros [bancos], que qualquer outra instituição [financeira]. Não sei se é pela parte de eles ter bastante crédito próprio ou outra questão, né? Mas quando foi necessário o banco, nós sempre conseguimos empréstimo tranquilamente.
Entrevistado 10	A atenção que o pessoal nos dá, o respeito, enfim é muito importante para manter o relacionamento. A gente está satisfeito. Nesses oito anos, vamos dizer, que a gente já está trabalhando com o Banco [Ômega], nunca deu problema nenhum, o atendimento é bom. Então, como é que se diz? Time que ganha não se mexe. (...) Tem que ser um motivo muito forte para sair do Banco, porque, pelo que a gente conhece do Banco (...) como é que se diz? Só se a gente cometer alguma falha, ou coisa parecida, que deixe o Banco insatisfeito. Mas enquanto estiver funcionando dessa forma, o Banco oferecendo o serviço dele e a gente fazendo a nossa obrigação de manter os financiamentos em dia, não vejo motivo para trocar. (...) Nós estamos dizendo isso porque é o atendimento que a gente recebe, é a situação que a gente está vivendo com o Banco Ômega, digamos assim, é um "namoro" muito tranquilo.
Entrevistado 11	Então, todos os anos, conforme vinham as minhas demandas, máquina, implementos. Eu fiz também PRONAF via Banco Ômega. E aí como que ali eu entro? Eu estou em casa, eu sempre fui super bem recebido lá pelo Gerente de Conta. Eu estou em casa lá com eles. Eu tinha um relacionamento de amizade com qualquer um que passasse ali. Então, eu me sentia à vontade, tranquilo. Eu entrava ali, fazia os meus negócios e pronto. Eu não tinha por que procurar outra [instituição financeira], se eu estava bem servido ali como agricultor.
Entrevistado 12	Eu acho que há uns anos era só Banco Ômega que financiava aqui [agronegócios]. Então sempre tivemos um bom relacionamento na questão agrícola, no Banco [Ômega]. (...) Eu acho que eu indicaria o Banco pelo relacionamento que eu tenho, pelo relacionamento bom.
Entrevistado 13	Tem se valorizado muito a questão de relacionamento, de tradição da Instituição

	(Banco Ômega] nos negócios, relacionamento. Ainda o relacionamento, né? E alguns funcionários com maior tempo de casa que ainda seguram muito os clientes. Pelo relacionamento, a disponibilidade do Gerente Geral, não querendo valorizar o meu trabalho, mas eu vejo como uma diferenciação, porque os clientes se sentem valorizados quando pelo menos tem o cumprimento do Gerente ou tem uma relação mais próxima [com ele].
Entrevistado 14	Acho que o principal, pode ver, são clientes de mais idade, na sua maioria, já operavam com o Banco há muito tempo e têm uma certa (...), eles têm uma gratidão com a Instituição [Banco Ômega], pela história, por tudo o que construíram, sabe? E isso vincula [uma espécie de vínculo emocional] eles muito ao Banco, deixa eles lá no Banco.
Entrevistado 15	Eu acho que o relacionamento mantém muito [os clientes junto ao banco]. O relacionamento feito [mantido] com os Gerentes, com os Atendentes ou com a Agência; a participação do Banco na praça [no mercado] ou no seu meio, eu acho que isso acaba mantendo o produtor [rural], o cliente próximo. E quando eu falo "o seu meio", eu quero dizer com produtores [rurais] que são formadores de opinião [junto aos seus pares], com entidades de classe.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

O Quadro 12 fez colocações marcantes dos entrevistados no que se refere ao relacionamento existente entre as partes. Seja para a manutenção dos clientes ativos, seja para focar em ações relativas à recuperação de clientes inativos, é relevante para a Instituição compreender como os relacionamentos são construídos e fortalecidos ao longo do tempo.

O Entrevistado 7 reforçou a importância do bom atendimento para manter seu relacionamento com a Instituição. Tal entrevistado afirmou, também, que se sentiu um “pedinte” quando procurou algumas outras instituições financeiras. Pede respeito e bom atendimento, o que, para ele, são aspectos vitais à manutenção do relacionamento com a Instituição financeira que vem utilizando (o Banco Ômega). Por sua vez, o Entrevistado 10 também salientou respeito com que é tratado e o bom atendimento do Banco, principalmente na solução de suas demandas.

Já os Entrevistados 8, 9 e 12 trazem a questão da tradição, da imagem, da credibilidade do Banco, bem como do tempo de relacionamento entre as partes, do bom atendimento, da pouca burocracia, da proximidade junto ao cliente, da rapidez na solução das demandas e da facilidade de acesso aos créditos agrícolas como motivos da manutenção do seu relacionamento com um Banco.

Os Gerentes Gerais entrevistados reiteraram alguns dos aspectos levantados pelos clientes, com maior foco na necessidade de especialização do atendimento aos clientes, na disponibilidade dos funcionários, na tradição e na solidez da Instituição, no tempo de relacionamento com os clientes do setor agrícola, mais especificamente dos produtores rurais ligados à viticultura e na confiança entre

clientes e Instituição (Banco Ômega) como principais aspectos que fortalecem e, em boa parte, podem explicar a manutenção dos relacionamentos do Banco com seus clientes.

No setor bancário, a retenção e, até mesmo, a fidelização de clientes tem sido relacionada com o aperfeiçoamento da qualidade dos seus serviços, atingimento de maiores níveis de satisfação dos clientes, bem como o desenvolvimento de relacionamentos baseados em confiança mútua e que possuam valor para os clientes, valor este gerado a partir das soluções às suas demandas (LOUREIRO; KAUFMANN; RABINO, 2014; AL-HAWARI, 2015; NIKO et al., 2015; MINH; HUU, 2016; SALEEM et al., 2016; MUKERJEE, 2018; REZENDE et al., 2019).

4.5 OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE OS CLIENTES E INSTITUIÇÃO ANALISADA

Os entrevistados também expuseram sugestões para melhoria do relacionamento existente entre os clientes e a Instituição. E isto pode ser evidenciado nos excertos de algumas entrevistas que constam no Quadro 13.

Quadro 13 – Oportunidades de melhoria no relacionamento existente entre os clientes e a Instituição analisada

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 8	Eu acho que o “Banco Ômega” está chegando no limite na parte de relacionamento, coisa que nós aqui, do interior, ainda prezamos muito essa conversa com o Gerente, com a pessoa que atende, e para transmitir confiança. Não seria propriamente o nosso caso, mas pelo que a gente tem sentido do interior. O Banco [Ômega] tem que ter esse cuidado, porque os outros bancos tão fazendo isso. Então, se por eventualidade o Banco, ele informatizar demais, provavelmente ele possa ter problemas ali na frente. (...) no meu entender, pelo que o pessoal fala, na questão do atendimento peito a peito, como se diz, que é o que o concorrente está fazendo, e olha o crescimento que tá tendo, acho que vocês devem estar acompanhando.
Entrevistado 11	Mas tem que ser o telefone pessoal para atender [ao cliente]. Porque se tu ligas naquele 4004: "Aperte o 2, aperte o 3". Nunca consegue falar. É que tu digitas a agência e o número da conta. Só que às vezes volta a ligação, daí tu começa de novo. Não é sempre que eles transferem para a agência. Tu ligas para uma central, né? Às vezes eles transferem, mas às vezes não transferem, daí tu começa tudo de novo o processo. E às vezes tem coisa que tu não podes esperar. (...) Aquele atendimento telefônico do Banco [Ômega] ali é uma fria, eu não consigo resolver os meus problemas com aquilo lá. Quando tenho problemas, eu ligo direto para o celular do Gerente de Relacionamento que vai resolver [os meus problemas]. Se eles não podem me atender, daqui a pouco eles me ligam de volta. Eu estou lá debaixo da parreira, alguém me ligou para alguma coisa: "Tu liberaste lá o dinheiro lá da conta?". Eu estou lá em cima do trator. Paciência ficar lá meia hora apertando botão, com as mãos sujas, com pressa. Por isso, ligo para o

	Gerente. Cinco minutos está resolvido, posso continuar meu serviço. Da minha parte, estou bem satisfeito, se continuar assim... melhorar um pouquinho a questão ali do custeio com juros orgânicos, que facilite um pouco, fica nota mil.
Entrevistado 11	A rentabilidade, por exemplo, da concorrência, é um pouco maior hoje, se tu tens dinheiro aplicado lá.
Entrevistado 13	Atendimento também é importantíssimo, disponibilidade do Gerente de Contas e dos funcionários para atendimento às demandas do cliente.
Entrevistado 14	Não é o custeio [ou o atendimento] digital que vai nos dar o diferencial, entendeu? O produtor [rural] não quer isso. Eles querem o contato humano ainda. O custeio [e o atendimento] digital tem que ser um <i>plus</i> , mas não tem que ser o essencial.
Entrevistado 15	Para gerar relacionamento devemos investir sempre nessa questão da presença, da proximidade, eu acho que a gente tem que constantemente investir nisso, e aí, talvez, isso esteja bastante ligado a um modelo de relacionamento, quais são os padrões de relacionamento, quem está cuidando da carteira de clientes, de acordo com o segmento do Banco. Então, acho que a gente precisa constantemente revisitar esse assunto de segmentação desse agricultor. (...) Consultoria é legal também, sobre qual linha de crédito utilizar. Que muito disso vai (...) na própria proximidade que acaba acontecendo. Eu já falei sobre relacionamento, né, ficar investindo no modelo de relacionamento, revisitar ele sempre que possível. Investir no relacionamento com esses produtores, eu acho que a gente teria muito a avançar. Eu estava olhando um dado outro dia no grupo negocial, que é um modelo de atendimento aqui que a gente não tem um gerente proativo, né, o nosso gerente, ele é reativo, ou seja, não é uma mão de obra dedicada para isso. (...) Aumentar a mão de obra investida nesse público, talvez redimensionar isso, ou seja, mais mão de obra [uma equipe maior] frente à quantidade de clientes. Porque ele é um cliente que demanda um atendimento diferenciado. Falar a língua do cliente. Eu acho que isso é muito importante também, sabe? Entender qual é o segmento do cliente, entender quais são as dores do cliente, não só com relação à nossa empresa, mas de uma forma geral no mercado, e aí ter a comunicação adequada ao cliente, sabe? Falar sobre o que realmente importa. Não adianta eu falar sobre termos bancários, difíceis ou o mercado e tal, se não é o que importa para ele. (...) Proximidade, estar próximo, estar em contato, ter várias opções de contato com o cliente, vários canais. <i>Omnichannel</i> [integração de canais], né, se quiser usar esse termo. Mas eu acho que é disparado o primeiro para melhorar o relacionamento [do Banco com os clientes deste segmento, a viticultura].

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

O Quadro 13 traz importantes contribuições para melhoria do modelo de atendimento telefônico com o público estudado. O Entrevistado 11 informou que não consegue acessar a Central de Atendimento Telefônico de cima do trator, quando está trabalhando, porque é desconfortável e por estar com as mãos sujas do trabalho com a terra. Precisa alguém para resolver seus problemas rapidamente sem ter que ficar apertando teclas no celular (ou *smartphone*). Novamente aparece a importância de disponibilização do número do celular (ou *smartphone*) do seu Gerente ao cliente para que ele tenha mais uma forma de contato direto com a Instituição. O Entrevistado 11 falou em melhoria nas taxas de juros para produção orgânica e o Entrevistado 12 sugeriu melhoria nas rentabilidades para clientes investidores.

Os Gerentes Gerais entrevistados também trouxeram algumas contribuições para melhoria do relacionamento entre os clientes e a Instituição. Foco no contato presencial, pessoalizando o relacionamento com o cliente, inclusão de cada vez mais facilidades digitais, sem perder de vista o contato físico, disponibilidade para atendimento presencial, maior especialização do pessoal ligado ao atendimento aos clientes, adequando a linguagem utilizada, consultoria especializada para as demandas atuais e potenciais dos clientes, maior resolutividade e atendimento mais ágil às demandas dos clientes são algumas das oportunidades de melhoria identificadas e sugeridas por estes entrevistados.

4.6 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS

A partir das evidências coletadas nas entrevistas individuais realizadas e de pesquisa documental, por meio do acesso de dados e informações disponibilizados pela Instituição (Banco Ômega) acerca do segmento e da carteira de clientes em estudo, foi possível propor direcionamentos no sentido de potencializar a retenção de clientes e o volume de negócios deste segmento.

4.6.1 Sucessão Familiar

Para que uma instituição seja perene com o passar dos anos é necessário o rejuvenescimento da base (ou carteira) de clientes. Esta estratégia pode ocorrer através de várias ações junto a públicos mais jovens. Quando o patriarca está retido ou fidelizado, passa a ser importante buscar a prospecção dos filhos para garantir a sucessão no relacionamento. Neste sentido, o Quadro 14 ilustra um pouco este tipo de situação.

Quadro 14 – Sucessão familiar

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 1	O meu filho tem conta no Banco Ômega e na Cooperativa de Crédito.
Entrevistado 2	Normalmente, o pêssego (...) o pêssego, eu nem carrego mais o meu nome, está tudo (...) os filhos que estão carregando. Vou passar tudo para meus dois filhos. A uva também. Eles têm [conta] no BANRISUL.
Entrevistado 6	O Miguel tem um custeio, o Joel também tem um custeio, que são os meus filhos. (...) O cara se acomoda numa certa idade, né? Então, eu estou deixando pros guris, os guris têm (...). O Miguel está fazendo um, o Juca tem um, que é Joel, o nome dele, é que ele tem já umas parreiras por conta, o sogro dele deu um

	pedacinho de terra, tá fazendo parreira lá, então ele fez uns custeios lá. Ninguém tem conta fora do Banco Ômega.
Entrevistado 7	A sucessão vai ficar com o Gustavo [filho do entrevistado] mesmo. Já está tocando com a parceria [e com financiamento] do Banco Ômega.
Entrevistado 8	Eu acho que minha filha, ela está no SICREDI. Ela tem uma conta particular dela, mas é uma coisa bem dela. É do SICREDI.
Entrevistado 9	É só meu filho que vai tocar o negócio da família.
Entrevistado 11	Ambos os filhos têm conta lá no SICREDI. Pelo motivo que quando o guri <i>tava</i> lá na Escola da Família Agrícola, o SICREDI liberava todo mês um valor para ajudar o associado do banco na escola. Então ele abriu conta por isso lá. E aí já que tinha, lá ficou. Não paga nenhum tipo de tarifa.
Entrevistado 13	A renovação do relacionamento de um grupo (...) grupo familiar, né? A sucessão aos poucos tem nos dificultado que alguns filhos, alguns sobrinhos, na sucessão a gente tem conseguido manter, mas nem sempre está sendo fácil, muitos (...) esses novos clientes, eles estão sendo muito assediados pela concorrência. A gente tem procurado participar bastante de eventos do sindicato, eventos da comunidade, tem procurado nos colocar à disposição desses clientes, conversar pessoalmente com os patriarcas junto com os filhos e nesse momento a gente se sente muito valorizado, quando alguns clientes nos mostram ou materializam junto à sua família o quanto o Banco Ômega participou do crescimento, da constituição da área agrícola [da família], da compra de maquinário, do desenvolvimento de uma nova (...), da abertura de uma nova área, enfim, como esse nosso cliente se sente valorizado e o enfrentamento que o próprio [indivíduo], muitas vezes o próprio pai e a mãe tem com o próprio filho, de que continue com o Banco [Ômega], justamente por essa tradição. E isso é um enfrentamento, vamos dizer assim, ou um desafio diário. Eles querem introduzir o seu filho ou o seu sucessor no agronegócio fazendo jus ou fazendo (...), buscando o direito de ter uma Declaração de Aptidão do PRONAF, enquadrar o sucessor no PRONAF, mesmo os patriarcas. Eles, por exemplo, sendo clientes de médio ou grande porte, né? Então, eles muitas vezes querem essa prerrogativa de os filhos terem uma área pequena arrendada e começarem a produção, né? Se a gente, às vezes, por algum motivo, não consegue enquadrar esse cliente no PRONAF, ele acaba migrando para a concorrência, porque existem algumas taxas de juros de algumas linhas de crédito que são oferecidas com recurso próprio, da própria unidade, com juros semelhantes ao PRONAF.
Entrevistado 14	Eu acho que tem que fazer com que essas pessoas, os filhos dos agricultores enxerguem valor no banco. Eles não conseguem ter o mesmo acesso ao crédito que os pais tinham, não aceitam as mesmas condições que o banco apresentava no passado, sabe? Eles precisam de um banco mais moderno na concessão ao crédito. A gente evoluiu muito, entendeu? Mas esse pessoal já não esperou. Então hoje o que a gente tem é uma clientela acima de 60 anos, na sua maioria, que são os produtores rurais, e sem sucessão no campo, não tem. Os filhos não são clientes do Banco na maioria.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

Os sucessores, geralmente filhos dos produtores rurais ligados à viticultura, possuem conta ou relacionamentos em diversas instituições financeiras, com forte presença das cooperativas de crédito. Algumas famílias já estão em processo de sucessão familiar, passando os negócios para os filhos. A região pesquisada (Serra Gaúcha) é formada em sua grande maioria por imigrantes de italianos, e estas famílias costumam passar seu patrimônio e negócio ligado a viticultura de pai para filho. Alguns já estão na terceira geração familiar com vínculos com a uva.

Dois dos Gerentes Gerais entrevistados afirmaram, inclusive, que a Instituição vem enfrentando dificuldades no processo de sucessão familiar, principalmente ocasionadas pelos seguintes fatores: (i) acirramento da concorrência, ainda mais por parte das cooperativas de crédito; (ii) dificuldades no acesso ao crédito dos sucessores, pelo fato do patrimônio da família estar ainda em nome dos pais; e (iii) falta de um modelo de entrega de valor e de construção de relacionamentos com o público mais jovem (sucessores).

4.6.2 Estratégias Regionais e Marketing Local

Dois aspectos que também emergiram da análise e interpretação dos dados são a necessidade de o Banco Ômega adotar estratégias regionais e a de praticar ações de marketing local, tendo em vista as especificidades dos clientes e clientes potenciais do segmento e da região analisada. Aliás, sobre isto, no Quadro 15, são resgatadas algumas evidências:

Quadro 15 – Estratégias regionais e marketing local

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 13	Nós [o banco Ômega] poderíamos implementar algumas medidas [estratégias] regionalizadas ou até dentro da cidade. Eu acho que se a gente tivesse uma oportunidade do Gerente Geral, junto com a Regional evidentemente, decidir algumas verbas, algumas ações de pequeno vulto, elas fariam muita diferença. Marketing de proximidade, por exemplo, eu não tenho nenhuma verba que eu possa fazer uma divulgação no jornal municipal do lançamento de um financiamento, até mesmo de um financiamento, de um produto, de uma linha de crédito diferente. Eu não tenho uma verba, por exemplo, que não consegui aprovação para fazer a divulgação no jornal do Anuário do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, onde nós temos a parceria do COBAN, que é um correspondente bancário para contratação de operações financeiras, principalmente no agronegócio. Nós não temos uma verba para isso. Então, algumas ações que poderiam nós aproximar. Participação em um evento de uma feira regional, muitas vezes, de uma festa em uma comunidade, que para esse público do agronegócio, isso ainda faz uma diferença muito grande, e são algumas das ações que a concorrência acaba ganhando um pouco mais de visibilidade em comparação com o Banco [Ômega], apesar de toda a nossa tradição na região.
Entrevistado 14	A gente precisa rever as estratégias neste segmento. O Banco não pode enxergar de forma nacional [macro], porque não somos uma empresa que atua só em determinado segmento. O SICREDI, muitas vezes, não é visto nem como concorrente do Banco em determinados lugares, e é o nosso maior concorrente aqui. As pessoas falam muito naquela questão das festas [nas comunidades], sabe? Que vão nas festas e veem copos do SICREDI ou toalhas do SICREDI. Eu não acho que seja isso o diferencial. Isso é uma coisa que está relacionada ao marketing. Enfim, ok, é fixação da marca na cabeça [dos clientes atuais, potenciais]. Mas não adianta eu ir lá e botar toalha, botar copo, botar guardanapo, se o cara vem na Agência, não tem quem faça o custeio dele. Não é esse o nosso problema. Não adianta.

Entrevistado 15	É necessário capturar um modelo local. Como a nossa empresa é uma empresa muito grande, às vezes os modelos são muito grandes, então, a gente não tem uma captura [das características e demandas regionais ou locais]. Dá para entender que o setor vitivinícola, sei lá, ele não represente tanto no agro brasileiro, né, mas aqui é 100%. Então, essa captura dos modelos regionais (...). Aqui a gente já sabe qual que é, mas outros setores talvez sejam outras [as estratégias ou as ações necessárias], talvez outra região seja a bovinocultura de leite, por exemplo. Então, [é importante] capturar essas realidades locais, e fazer ações regionalizadas. O que a gente poderia ter é uma ação estratégica local de marketing, aí eu não sei exatamente como, se com anúncio, com participação, e tal, também de forma que a Agência colhesse esses frutos. Uma ação local, com identificação com a uva, por exemplo, aqui na nossa região.
-----------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

Todos os três Gerentes Gerais entrevistados concordaram com a importância e a necessidade de elaboração de estratégias adequadas à realidade regional, considerando as especificidades da viticultura da Serra Gaúcha. Concorrer com outras instituições sem capturar nuances regionais acaba fazendo com a Instituição possa perder oportunidades de mercado, atendendo e satisfazendo os clientes plenamente, perdendo a possibilidade de reter os clientes e diminuir seu nível de competitividade.

No que diz respeito à prática de ações de marketing local, os Entrevistados 13 e 15 acreditam ser importante a presença em mídias locais e outros eventos regionais para garantia de presença do Banco junto aos clientes. O entrevistado 14 também afirmou que não adianta investir em marketing, mais especificamente em comunicação, se a Agência não estiver preparada para um atendimento de qualidade com, no mínimo, as mesmas condições da concorrência.

Nas entrevistas realizadas com os viticultores não pareceu um problema de fixação de marca e sim de algumas desvantagens operacionais que fizeram o Banco perder clientes ao longo dos últimos anos e, em decorrência disso ter dificuldades para estimular a retenção de clientes. Apesar da discussão apresentar pontos de vista relativamente divergentes entre os entrevistados, acredita-se que estratégias de marketing regionais e a prática de ações de marketing local, com foco no segmento, no caso, a viticultura da Serra Gaúcha, sejam mais apropriadas que estratégias e ações nacionais adotadas pelo Banco Ômega, sem vinculação à cultura local e ao perfil dos clientes.

4.6.3 Concorrência e Recuperação de Clientes

Devido ao acirramento da concorrência, é importante analisar os principais *players* do mercado que atuam no segmento em estudo e vislumbrar a oportunidade de recuperação de clientes. Em relação a isso, seguem, no Quadro 16, alguns excertos das entrevistas realizadas.

Quadro 16 – Concorrência e recuperação de clientes

Entrevistados	Excertos das Entrevistas
Entrevistado 2	Olha, com certeza, trabalhando todos iguais eu poderia voltar a operar com o Banco [Ômega].
Entrevistado 3	Taxas [e tarifas], e um pouco mais de atendimento, limite de crédito. Isso aí são os fatores que (...). Porque, querendo ou não, não é afinidade, é mercado. Para voltar a trabalhar com o Banco [Ômega] eu precisaria destes itens.
Entrevistado 4	Acho que este ano vou trabalhar ainda aqui na Cooperativa mais uma parte, mas nos outros anos a gente pretende ainda voltar [a contratar custeio com o Banco Ômega] se as condições forem iguais.
Entrevistado 13	A gente tem procurado fazer contato junto às principais revendas de máquinas, o que tem surtido algum efeito de indicação [de clientes], conversa muito franca com os vendedores dessas revendas, e a disponibilidade e agilidade quando surge algum negócio, para demonstrar que a gente tem potencial de atender bem os nossos clientes. Ainda a gente sente uma dificuldade muito grande em manter os custeios de alguns clientes, então, muitos [clientes que estão] conosco tem as operações de investimento e a gente tem a dificuldade de contratação e de manutenção dos custeios. COBAN do Banco, (...) eles também nos ajudam muito na indicação de clientes para prospecção de novos negócios. Eu acho que o maior trunfo que a gente teria, principalmente na vitivinicultura, seria a gente trabalhar mais com a questão de seguros. Seria o maior trunfo e que a gente pudesse fazer uma grande divulgação desse produto junto com a comunidade. Isso eu acho que alavancaria os negócios. Eu não posso precisar, eu não teria um dado estatístico ou um dado para dizer, eu conseguiria 20%, eu conseguiria 10% de aumento no seguro (...) na prospecção, no desembolso de custeio, mas eu tenho certeza que engrandeceria e seria uma grande ferramenta para a gente aumentar o nosso saldo e nossa carteira de crédito rural. O principal concorrente é o SICREDI, a Cooperativa de Crédito. Os bancos de fábrica [Bancos de fábricas de implementos agrícolas como John Deere, por exemplo] também representam uma grande concorrência nos investimentos, principalmente. O SICOOB também tem chegado com muita força, como é uma instituição nova, principalmente na nossa cidade, na cidade que eu atendo, dois ou três anos que o SICOOB está lá, eles estão aos pouquinhos garimpando novos negócios e roubando clientes. Eles estavam antes da pandemia com um processo avançado de abertura de uma nova agência especializada no agronegócio. Eles, com a pandemia, segundo informações extraoficiais, que a gente tem, seguraram um pouquinho o processo. Inclusive, estavam com o prédio alugado e com a estrutura sendo montada. E uma outra coisa que nos prejudica também, uma agência que existe num dos distritos dentro do município, que a gente só tem na base, o Banco já teve postos nessas estruturas e se eu tivesse possibilidade de ter um atendimento móvel, muitas vezes mandar um funcionário ir lá colher uma assinatura, me facilitaria.
Entrevistado 14	A burocracia, o fim do atendimento telefônico, a diminuição de mão de obra nas agências e a dificuldade de acesso ao crédito, foram desvantagens que foram nos prejudicando, sabe? As outras instituições acabaram facilitando. Eu, por exemplo, tenho na cidade uma agência especializada em agronegócios, do SICREDI. Tem doze funcionários na agência, especializados em agronegócio. Acho que a gente

	<p>[deve] rever a nossa estratégia de concessão de crédito, entendeu? De modo a usar isso, usar a tradição como um dos indicadores pra concessão do crédito, isso facilitaria um pouco. Proximidade, né, tu ter a condição de ter uma pessoa que fizesse esse trabalho de prospecção, de proximidade, com suporte eficiente na Agência, de modo a atender essas pessoas. Se tu fores a campo, tu consegues negócio. Só que como é que o funcionário vai a campo se ele não pode nem sair da Agência, não consegue sair da Agência por conta de outras demandas que ele tem, entendeu? (...) Jogar a operação para o COBAN, não é isso que vai nos salvar, sabe? O que vai nos salvar é o relacionamento que ele tem com o Banco, é a tradição, é aquilo que o cliente tinha no passado de dizer: "Cara, eu tenho o cheque do Banco, eu sou o cara". Sabe? Esse sentimento e valor que a gente perdeu aí em algum momento na nossa caminhada e que tem que ser retomado. Mas daí eu acho que é com proximidade. Mas a proximidade depende de condições. Os maiores concorrentes aqui são a SICREDI e a CRESOL.</p>
Entrevistado 15	<p>SICREDI, a Cooperativa de Crédito, né, o Bansicredi, enfim, as cooperativas que atuam na região, disparado o principal concorrente. Começa a ter um pouco de atuação do SICOOB, que também é cooperativa de crédito, aí são de outras regiões, né, que se instalaram aqui, e um pouco também o BANRISUL, mas aí com menos representatividade, mas tem um pouco de BANRISUL também, tá? Agora se fosse numa ordem [os principais concorrentes são]: SICREDI, SICOOB e BANRISUL. Os produtos, a forma de atendimento, a concorrência é muito acirrada, então eu acho que aproximou muito os diferenciais. Eu acho que ainda é um diferencial, o Banco, talvez estar na nossa cultura, ser o nosso <i>core business</i> assim, o agronegócio. Ainda é um diferencial, né? É o Banco do agronegócio. Isso é percebido de longe assim por qualquer cliente nosso, seja ativo ou não, o Banco do agronegócio e também existem outros <i>players</i>. É mais ou menos nessa linha. Então eu acho que um grande diferencial ainda é essa identidade que o Banco [Ômega] tem com o agronegócio. O que a gente percebe na maioria das vezes? O cliente diminui, por uma escolha... acontece, né, numa saída, o cliente diminui a operação conosco, mas não sai completamente de dentro do Banco. Muitas vezes o agricultor tem uma propriedade de alto valor agregado em cima, porque ele constrói benfeitorias, ele coloca muita coisa em cima, aproveita muito bem a área, só que o valor da terra (nua) é muito pequeno, e aí tu não consegues ter uma configuração [adequada], e às vezes tu nem pode pegar aquela propriedade em garantia para efeito de contabilização dela como garantia, embora o agricultor ofereça, e embora o concorrente, ele utilize, tá? O concorrente utiliza. A discussão legal, eu até não investiguei tanto em relação à validade da garantia, mas a gente sabe que a concorrência atua de forma mais flexível. Pega uma cidade pequena que não tem um gerente de relacionamento ou tampouco agência, tem um posto. Ali a concorrência "nada de braçada", assim, nitidamente. Mas de forma empírica, o que a gente sabe dizer é que se tu tens presença lá, tu tens muito mais oportunidade de negócios, e o inverso é verdadeiro: se tu não tens presença lá, a concorrência nada de braçada.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo*®.

O acirramento da concorrência tem levado a Instituição estudada a perder clientes do segmento da viticultura na Serra Gaúcha, conforme já relatado. Neste sentido, Rezende et al. (2019) salienta que uma vantagem conquistada por bancos que satisfazem as necessidades de seus clientes é o desenvolvimento de barreiras de mudanças. Além disso, quanto maior a satisfação dos clientes, menor a intenção do cliente em fazer negócios com a concorrência (KAUR; SHARMA; MAHAJAN, 2012). Por isso, para que o Banco Ômega estimule a retenção de clientes, deverá

ajustar aspectos relacionados ao seu portfólio de produtos e/ou serviços, adequando o atendimento ao perfil do referido segmento, podendo almejar um crescimento no volume de negócios não apenas a partir da prospecção e conquista de novos clientes, mas também pela implementação de ações sistemáticas direcionadas à recuperação de clientes inativos do segmento e com perfil de adimplência favorável.

4.6.4 Resumo dos Direcionamentos Propostos

Com base na análise dos resultados, portanto, os principais direcionamentos propostos para que o Banco Ômega possa potencializar a retenção de clientes e o seu volume de negócios no segmento da viticultura na Serra Gaúcha são, respectivamente:

- a) Readequação das equipes (quantidade de funcionários disponíveis) para atendimento aos produtores rurais, mais especificamente do segmento da viticultura;
- b) Disponibilização de mais alternativas de mitigadores de risco climático aos clientes, com uma melhor relação custo *versus* benefícios;
- c) Maior presença física (Gerentes e suas equipes) do Banco na sede dos municípios e em algumas comunidades do interior com maior potencial de negócios, reforçando o vínculo da Instituição com os produtores rurais (clientes atuais e potenciais, inclusive ex-clientes ou clientes inativos);
- d) Maior presença física (Gerentes e suas equipes) nas propriedades dos viticultores quando possível e necessário, reforçando o relacionamento existente entre as partes;
- e) Desenvolvimento de maior especialização dos profissionais do Banco que são direcionados ao atendimento aos clientes nos agronegócios, em especial à viticultura;
- f) Customização ou personalização de garantias e limites de crédito com política local para cada cliente, de forma individualizada;
- g) Prospecção dos filhos e demais familiares dos produtores rurais para aumentar as possibilidades da sucessão das propriedades rurais junto ao Banco por meio de ações direcionadas para o segmento;

- h) Adoção de estratégias regionais e de práticas de marketing local no sentido de criar uma maior conexão da Instituição e seus clientes, além que qualificar o atendimento aos clientes como um todo;
- i) Elaboração de estratégias de customização ou personalização do atendimento aos clientes ou condições de financiamento adequadas à atuação (e oferta) da concorrência e, logicamente, às necessidades e demandas dos clientes da região.

4.6.5 Validação dos Resultados da Pesquisa

Finalizada a análise e interpretação dos resultados, optou-se por fazer mais um procedimento para a validação dos resultados. Para tanto, foi realizado um grupo focal (*focus group*) operacionalizado por meio virtual (remoto), no ambiente Microsoft Teams®, com os três Gerentes Gerais anteriormente entrevistados.

Os resultados foram apresentados de forma geral, principalmente os direcionamentos propostos, iniciando-se a discussão destes conteúdos junto ao grupo, com o pesquisador atuando no papel de mediador da discussão. O grupo focal teve duração de 01 h e 30 min.

Os resultados encontrados na pesquisa, principalmente os direcionamentos propostos, foram validados e ratificados pelos três Gerentes Gerais entrevistados, os quais fizeram, de forma complementar, mais alguns comentários pertinentes, que são apresentados no Quadro 17.

Quadro 17 – Comentários complementares dos Gerentes Gerais entrevistados

Entrevistados	Comentários Complementares Provenientes do Grupo Focal
Entrevistado 13	<ul style="list-style-type: none"> - Maior atenção para a sucessão com grupos familiares que disponibilizem limites, produtos e serviços adequados aos filhos dos produtores [rurais]; - Alternativa de operações de crédito para operações não previstas no MCR ou linhas tradicionais. Ex.: Linha para construção de moradias rurais com valores superiores a R\$ 50.000,00; - Redução de documentos obrigatórios (como, por exemplo, certidões e outorgas) quando em propriedades de baixo impacto ambiental; - Resolução de problemas internos, no Banco Ômega, com padronização de exigência entre setores negociais e operacionais; - Real aumento do foco no cliente com redução do foco no produto ou serviço; - Extinção da reciprocidade nas negociações.
Entrevistado 14	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de linha de crédito fora do MCR, com taxa competitiva para financiamentos diversos como construção de moradia e investimentos em micro vinícolas; - Melhoria nos limites de crédito para clientes e sucessores que tenham mais

	tempo de relacionamento com o Banco Ômega; - Concessão de maior autonomia aos Gerentes para negociações locais para evitar desvantagem competitiva; - O Banco Ômega precisa ter um olhar sobre as necessidades, cultura e concorrências regionais, sob pena de perder participação em outras regiões ou segmentos de mercado.
Entrevistado 15	- Ênfase na melhoria contínua do atendimento aos clientes; - O PRONAF para os viticultores é considerado “PRONAF <i>private</i> ” por ser cultivado em pequenas áreas de terra, mas com gigantesco valor produzido e baixíssima inadimplência; - A sucessão precisa de estratégia adequada para propiciar mais limites de crédito aos filhos do grupo familiar; - Clientes com áreas menores, com produção apenas de uva para suco estão aumentando o profissionalismo na gestão da viticultura; - Disponibilizar ao cliente a escolha dentre os mitigadores de risco disponíveis no mercado [e não apenas o que é ofertado atualmente pelo banco Ômega]; - Realmente colocar o cliente no centro da estratégia, não apenas em teoria.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software NVivo®*.

O grupo focal operacionalizado ratificou os achados da pesquisa. Adicionalmente, o Quadro 17 trouxe mais alguns complementos, reforçando a necessidade de adaptação de várias estratégias do Banco Ômega para o segmento em estudo. Para viabilizar maior retenção ou pensar em reconquista de clientes, em todos os âmbitos analisados, são imprescindíveis várias frentes de iniciativa: atendimento presencial e/ou virtual, produtos e/ou serviços mais adequados, estratégia de sucessão, especialização das equipes de atendimento aos clientes, regionalização de estratégias de marketing, linhas de crédito além do MCR, customização de limites de crédito e/ou garantias com base na realidade da cultura e/ou região, maior foco no cliente e não nos produtos e/ou serviços entre outras comentadas anteriormente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Na fundamentação teórica apresentada, buscou-se demonstrar a importância da qualidade dos serviços, da satisfação dos clientes e, principalmente, da retenção dos clientes, a qual reforça os relacionamentos existentes entre as partes envolvidas, repercutindo positivamente nos resultados de mercado e econômico-financeiros das organizações.

Após a pesquisa realizada junto aos clientes com custeio ativo, clientes sem custeio ativo ou ex-clientes e com Gerentes Gerais da Instituição analisada, foi possível coletar evidências acerca da relevância dos aspectos teóricos citados, reforçando a necessidade de uma maior adequação dos produtos e/ou serviços ofertados e do atendimento aos clientes, de forma geral, estarem centrados nas necessidades, expectativas ou demandas dos clientes, satisfazendo-os ao longo do tempo. E este encadeamento sobre qualidade na oferta (produtos e/ou serviços), no atendimento e na satisfação dos clientes, por meio da criação, manutenção dos relacionamentos existentes, sustentam as práticas direcionadas ao estímulo da retenção de clientes e, conseqüentemente, o potencial aumento do volume de negócios, lucro e rentabilidade dos negócios (AL-HAWARI, 2015; ZAMEER et al., 2015; MINH; HUU, 2016; SALEEM et al., 2016).

Aliás, o estudo desenvolvido por Rezende et al. (2019) sugere que no setor bancário a retenção e mesmo a fidelização de clientes tem sido relacionada com o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e maiores níveis de satisfação dos clientes, assim como o desenvolvimento de relacionamentos baseados em confiança mútua e que possuam valor para o cliente. E isto também é corroborado por outros autores (LOUREIRO; KAUFMANN; RABINO, 2014; AL-HAWARI, 2015; NIKO et al., 2015; MINH; HUU, 2016; SALEEM et al., 2016; MUKERJEE, 2018).

Uma vez que os produtos e/ou os serviços se tornam cada vez mais semelhantes dentre as ofertas dos concorrentes e os custos de mudança dos clientes para outros fornecedores ou provedores de serviços são mais baixos e acessíveis, o acirramento da competição inerente ao setor bancário se torna mais evidente (KHONG; RICHARDSON, 2001; REZENDE et al., 2019).

Antón, Camarero e Carrero (2007) evidenciaram que os clientes, quando insatisfeitos com aspectos relacionados à qualidade dos serviços ou com os preços, tendem a procurar alternativas disponíveis no mercado, apresentando maior inclinação para o rompimento do relacionamento existente. de outra forma, a satisfação com tais aspectos inibe a inclinação à mudança ou à troca de fornecedor ou provedor de serviços, diminuindo a atratividade das alternativas Disponíveis no mercado (IKENAMI et al., 2019). Inclusive, no setor bancário, quando os clientes estão satisfeitos com tais aspectos, tendem a estar dispostos a falar coisas positivas sobre o banco a outras pessoas próximas (clientes potenciais), engajando-se em comunicação boca a boca que pode resultar em indicação ou recomendação da instituição a terceiros (CHOUDHURY, 2014).

Em acréscimo, Su, Swanson e Chen (2016) trouxeram evidências de que a satisfação de clientes tem um efeito importante no contexto da qualidade dos serviços, da retenção de clientes e da intenção de recompra (MAINARDES; DOMINGUES, 2010; MILAN; GONÇALVES; EBERLE, 2019). A intenção de recompra, a partir da satisfação do cliente com experiências anteriores junto à determinada empresa, contribui para a sua retenção e sua possível lealdade, o que pode ser construído a partir do relacionamento existente em uma perspectiva de longo prazo. E isto, possivelmente, pode repercutir na compra de outros produtos e/ou serviços, na indicação da empresa e de suas ofertas a terceiros e no engajamento do cliente em comunicação boca a boca positiva (MILAN et al., 2015; MILAN; GONÇALVES; EBERLE, 2019), como ressaltado anteriormente.

De acordo com Arnold, Fang e Palmatier (2011), uma orientação voltada à retenção de clientes implica, também, na obtenção de informações efetivas sobre o foco da alocação de recursos adequados para gerenciar os relacionamentos entre as partes com base no valor percebido pelos clientes, buscando a manutenção dos clientes existentes (clientes ativos) para melhorar a *performance* do negócio (EBERLE; MILAN, 2020).

Sendo assim, Amidu e Aluko (2007) salientam que o tempo do cliente em um relacionamento comercial diz respeito e reforça a importância da continuidade dos clientes para os negócios. Segundo os autores, quanto maior o tempo como cliente, maior poderá ser a sua intenção de permanecer retido, mesmo que possa acontecer alguma eventual falha no serviço ou no atendimento recebido, tendo em vista o

acúmulo de experiências anteriores satisfatórias (NETO; SOUZA; SOUKI, 2011; DAGGER; DAVID, 2012; EBERLE; MILAN, 2020).

Nos inúmeros estudos trazidos na fundamentação teórica e nas considerações apresentadas, fica claro que, apesar da vasta quantidade de pesquisas, o tema “Retenção de Clientes” ainda necessita de maior aprofundamento, principalmente devido às mudanças ocorridas nos últimos anos no setor financeiro / bancário e, mais especificamente no segmento estudado, a viticultura da Serra Gaúcha, tendo em vista as suas peculiaridades.

Dessa forma, verifica-se nos resultados da presente pesquisa, que a afirmativa sobre tempo de cliente é importante, porém não é garantia de manutenção efetiva do relacionamento com o cliente, ou seja, da retenção do cliente junto à Instituição. Possíveis falhas na definição de produtos e/ou serviços, na prestação dos serviços em si, cada vez mais com uma diminuição da presença física junto ao cliente, tendo em vista os canais digitais (atendimentos virtuais) ganharem força no setor, podem ter levado à perda (evasão) de clientes, dificultando, assim, a retenção de clientes, no contexto analisado.

Este aspecto é aprofundado na próxima seção deste capítulo, ao se abordar as implicações gerenciais da pesquisa. Entretanto, ainda quanto às implicações teóricas do trabalho, acredita-se que, devido à intensidade competitiva no setor, com a presença dos bancos tradicionais e das cooperativas de crédito, com a iminência do *open banking* e a chegada de *big techs* para o mercado brasileiro; somando-se a isso o impacto na economia pela pandemia pelo coronavírus (COVID-19); as mudanças na taxa SELIC, com impacto direto nas linhas de crédito das instituições financeiras; a mudança no formato do financiamento agrícola no Brasil, tendo em vista a redução da equalização das taxas de juros pelo governo central; pelo aumento do subsídio federal do seguro agrícola; pela estruturação de novas formas de financiamento da atividade agrícola no Brasil; percebe-se que há um vasto campo para se buscar compreender como as organizações podem estimular a retenção de clientes e, conseqüentemente, analisar as motivações para a perda (evasão) de clientes.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Neste momento, é oportuno lembrar o objetivo geral da pesquisa que foi o de potencializar a retenção de clientes e o volume de negócios no segmento da viticultura na Serra Gaúcha no contexto da Instituição financeira em estudo, neste caso, o Banco Ômega. Por conseguinte, nas subseções a seguir são apresentadas as principais implicações gerenciais decorrentes da pesquisa.

5.2.1 Atendimento aos Clientes

Conforme a análise dos dados e informações coletadas, o principal aspecto associado à retenção de clientes é a qualidade do atendimento aos clientes. Na caracterização da região e públicos estudados, observou-se semelhança nas percepções dos clientes (com e sem custeio) entrevistados, os quais convergem com o perfil dos demais viticultores da Serra Gaúcha. São milhares de famílias de descendência italiana, em sua maioria, que vem cultivando uvas na Serra Gaúcha desde 1.875. Muitos vêm da segunda ou da terceira geração sucessória, vinculada à cultura vitivinícola, sempre com a formação patriarcal similar. No grupo dos participantes da pesquisa (entrevistados), no que tange aos clientes com e sem custeio de sua produção junto ao Banco Ômega, foram contemplados produtores rurais de seis diferentes municípios e, em todos os casos, foi evidenciada a condução dos negócios pelo patriarca da família. Quando da sucessão, normalmente ela passa pelos filhos, predominantemente os filhos homens, que mantém a tradição familiar ligada ao cultivo das uvas.

Os patriarcas, com idade média entre 50 e 70 anos compreendem e buscam no sistema financeiro o financiamento de suas produções, alguns comportamentos ou expectativas evidenciadas nestes produtores rurais, em relação ao atendimento disponibilizado pelas instituições financeiras, denotam que:

- a) Os patriarcas valorizam um atendimento predominantemente presencial, precisam de “olho no olho” com o interlocutor, valorizando o relacionamento com a instituição e com quem lhe atende;
- b) Sentem orgulho, gostam de mostrar sua atividade ao Gerente do Banco ou alguém de sua equipe que lhe atende;

- c) Falam com orgulho do legado construído e que geralmente se remete à tradição familiar e seu vínculo com a viticultura;
- d) Via de regra, eles tem pouco estudo, embora isto já seja uma realidade bastante diferente em relação à nova geração (filhos), mas conhecem profundamente a viticultura, pelas décadas de experiências, desafios e obstáculos, superados com muito trabalho, além do suporte técnico de instituições como a EMBRAPA;
- e) Criaram uma família com muita dedicação, estimulando o acesso à educação formal aos filhos e sonham em passar o patrimônio e a vivência da tradição familiar com a uva aos filhos, para que estes possam consolidar e se possível aumentar o legado familiar e seu patrimônio (algo muito presente na cultura regional);
- f) Confiam na instituição financeira que lhes ajuda na construção do legado, sendo propensos ao estabelecimento de relacionamentos estreitos e duradouros;
- g) Demandam atendimento rápido, transparente e assertivo em relação às suas necessidades, expectativas e demandas para a consecução das atividades laborais;

Para este perfil de clientes, portanto, seguem algumas sugestões que devem ser levadas em consideração para qualificar o atendimento, estimular a sua retenção e aumentar o volume dos negócios:

- a) Adotar um atendimento preferencialmente pessoal, com confidencialidade, de forma assertiva e, em alguns momentos, na propriedade agrícola;
- b) Facilitar a comunicação, o acesso a profissionais do Banco, por telefone celular (*smartphone*) ou mídia digital de fácil utilização, como, por exemplo, o Whatsapp, para que possam resolver seus “problemas” financeiros de forma mais ágil;
- c) Disponibilizar um ponto de atendimento presencial na Instituição, no município de sua residência, sempre que possível, pois valorizam muito o que é local e o contato pessoalizado, personalizado;
- d) Explicitar o conhecimento do Gerente ou do Atendente a respeito do cliente (características da sua propriedade rural, culturas que cultiva, além

da uva, perfil de necessidade de custeio e/ou de crédito, dificuldades com aspectos burocráticos e documentações exigidas), pois fortalece a confiança mútua e, conseqüentemente, o relacionamento existente por meio da agregação de valor gerado pelo atendimento ao cliente;

- e) Compor carteiras de clientes especializadas, no agronegócio e, mais especificamente para o segmento da viticultura, com uma quantidade de clientes que permita aos seus gestores (sugestão de carteiras de clientes com até 300 clientes), de fato, gerir os relacionamentos e disponibilizar um atendimento de elevada qualidade;
- f) Adaptar a linguagem dos profissionais do Banco, principalmente do Gerente alocado à carteira de clientes, à linguagem dos clientes da viticultura, fomentando um senso de familiaridade e de identificação e uma maior compreensão das informações e procedimentos necessários;
- g) Alocar às carteiras de clientes do segmento da viticultura Gerentes com conhecimento efetivo do mercado, da cultura (no caso, da uva) e das atividades do cliente para apoiá-lo na antecipação de eventuais demandas que ele necessite para continuar aumentando sua produção, lucro e rentabilidade, patrimônio e legado familiar;
- h) Incorporar variações no atendimento aos clientes que preferem outras formas de atendimento e de relacionamento com o Banco em uma perspectiva tecnológica e de transformação digital, como no caso de clientes mais jovens, com maior grau de escolaridade ou de adoção tecnológica, o que é o caso de boa parte dos sucessores dos clientes (filhos). Este perfil de clientes compreende mais facilmente as leis e normas, taxas e tarifas, aspectos econômicos e de mercado e inovações tecnológicas. Estes clientes também valorizam as consultorias especializadas e os recursos tecnológicos disponibilizados. Evitar o contato presencial, somente quando o cliente prefere uma maior resolutividade a partir do entendimento de que *"time is money"* e a instituição financeira está a seu serviço, também, de forma virtual e a qualquer momento e em qualquer lugar, ou seja, por vias remotas;
- i) Valorizar a somatória ou o acúmulo de experiências positivas do cliente junto à Instituição. Caso houver experiências não satisfatórias, a

Instituição deve ter uma estrutura capaz de identificá-las para adotar práticas efetivas de recuperação de falhas em serviço (atendimento aos clientes como um todo).

5.2.2 Produtos e/ou Serviços

Com base nos dados e informações coletados para a pesquisa, inclusive na análise de dados secundários (ofertas da concorrência e diretrizes de órgãos representativos no setor financeiro), foi identificada a oportunidade de ajustes no portfólio de produtos e/ou serviços da Instituição.

Como exemplo disso, é possível citar a disponibilização de mitigadores de risco adequados às necessidades ou ao perfil do cliente. Com a pressão no aumento dos custos efetivos no financiamento da viticultura, os clientes têm buscado condições mais favoráveis para a redução dos custos totais e para a melhoria nas margens de lucro e de rentabilidade. Neste contexto, estão também inseridos os mitigadores de risco, como é o caso do seguro agrícola e do PROAGRO. A não disponibilização das duas modalidades para escolha do cliente invariavelmente gera uma desvantagem comparativa em relação a outras instituições financeiras, e que culmina no potencial perda (evasão) de clientes, provocada pelo incremento do custo efetivo e redução da cobertura esperada. E tal situação deve ser discutida e, se possível, alterada pelo Banco Ômega.

Além disso, com a intensificação da concorrência, outros aspectos deveriam ser revisados ou alterados pelo Banco Ômega, uma vez que potencializam a perda (evasão) de clientes, ou seja, contrariam o estímulo à retenção de clientes no segmento em análise: (i) exigência de garantias adicionais não praticadas pelo mercado (principalmente pelas cooperativas de crédito); (ii) burocracia na liberação de créditos aos clientes; (iii) valores de taxas ou tarifas acima dos valores praticados na região (Serra Gaúcha); (iv) disponibilização de valores de limites de crédito não adequados ao perfil do cliente ou abaixo da necessidade de investimento do cliente em sua propriedade ou na safra anual; e (v) exigência de reciprocidades nos negócios.

Ciente das exigências do mercado, portanto, é imprescindível que o Banco Ômega ajuste as suas estratégias e respectivas ações, as quais devem estar

voltadas para a manutenção dos relacionamentos com os seus clientes e, em decorrência disso, estimulando a retenção de clientes e potencializando o aumento no volume dos negócios.

5.2.3 Sucessão

Pelos números relativos à perda (evasão) de clientes apresentados no início do trabalho e pela pesquisa realizada, fica claro que sem uma política de sucessão ou prospecção dos sucessores dos produtores rurais ligados à viticultura na Serra Gaúcha, as possibilidades de sucesso na retenção de clientes e no aumento do volume de negócios da Instituição serão limitadas.

Como detalhado na subseção 5.2.1, os sucessores, geralmente filhos dos produtores rurais, tem um grau de exigência diferente em relação aos serviços de uma instituição financeira que vá fomentar a viticultura. Não valorizam tanto a parceria que os patriarcas tiveram com parceiros (Bancos) no passado, buscando muito mais parceiros que gerem boas experiências constantemente, atendam suas necessidades e garantam a geração de resultados cada vez melhores oriundos da atividade agrícola ou inerentes ao mercado financeiro, embora, neste caso, isto também demande um atendimento mais individualizado.

5.2.4 Concorrência

Com base nas análises realizadas, verificou-se que a concorrência realmente está cada vez mais acirrada no segmento analisado, representando um desafio adicional na gestão do relacionamento com os clientes, sua retenção e rentabilização do segmento em estudo.

A concorrência, ainda mais as cooperativas de crédito, passou a ocupar espaços de mercado deixados por uma instituição toda vez que não há a compreensão de fenômenos regionais e/ou locais ou quando não foram possíveis adaptações rápidas a novas exigências do mercado. Cooperativas de crédito regionais normalmente conseguem maior agilidade na adaptação de estratégias regionais e da prática de um marketing local, seja no âmbito de produtos e/ou serviços ou na forma de como atender os clientes e conduzir as negociações, seja

em taxas e tarifas cobradas, garantias aos financiamentos e limites diferenciados concedidos ou, ainda, em ações de comunicação locais, muito valorizadas nos pequenos municípios da Serra Gaúcha.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma região (Serra Gaúcha) e segmento (viticultura) com características muito próprias. Forte influência da colonização italiana, cultura local e da viticultura, tipo de produção e tradições, que são muito similares dentre os municípios e localidade na região, porém muito diferentes se comparadas a outras regiões do Estado do RS ou mesmo do país e de outros segmentos, mesmo ao considerar apenas o agronegócio. Por isso, não há a possibilidade de inferir que o fenômeno e os resultados provenientes da pesquisa possam ser aplicados a outros contextos.

Em relação às limitações da pesquisa, o grupo de participantes (entrevistados) poderia ter sido ampliado, contemplando tanto um maior número de entrevistados (clientes com e sem custeio e Gerentes Gerais do Banco Ômega) quanto para sucessores (filhos) dos produtores rurais ligados à viticultura (clientes potenciais), o que poderia gerar dados complementares ou mais robustos no sentido de gerar mais evidências em relação aos objetivos (geral e específicos) da pesquisa.

Pela cultura patriarcal existente na viticultura da Serra Gaúcha acabaram sendo entrevistados apenas pessoas do sexo masculino (homens), mesmo que estes representem a maioria absoluta dos clientes agricultores do Banco Ômega. A coleta de informações com entrevistados do sexo feminino poderia ter agregado visões ou perspectivas diferentes ao estudo.

Poderia ter sido utilizado, também, um método com abordagem quantitativa, por exemplo para a confirmação de algumas hipóteses sobre o impacto da qualidade dos serviços na satisfação e na retenção dos clientes do Banco no segmento e região analisada.

5.4 SUGESTÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Embora a abordagem qualitativo-exploratória seja adequada aos objetivos (geral e específicos) da presente pesquisa, seria oportuna a realização de uma pesquisa com abordagem quantitativa, por exemplo, por meio de uma *survey*, para investigar a retenção de clientes no contexto analisado (clientes do segmento da viticultura do Banco Ômega), ou em contextos similares (carteiras de clientes do mesmo segmento, na mesma região ou em outras regiões do país, em outras instituições financeiras, em especial em cooperativas de crédito, pela sua proximidade com o agronegócio).

Além disso, poderiam ser investigados outros construtos, tanto com abordagens qualitativo-exploratórias quanto quantitativo-descritivas, no mesmo contexto investigado, como é o caso do valor percebido ou do valor de uso dos serviços, da confiança e do compromisso oriundo do relacionamento do provedor de serviços e seus clientes e da influência e eficácia das táticas vinculantes (financeiras, estruturais e sociais) no fortalecimento destes relacionamentos, bem como da continuidade de uso dos serviços e da lealdade de clientes.

Por outro lado, seria interessante investigar a retenção de clientes, e sua relação com a qualidade dos serviços prestados e do atendimento aos clientes e a satisfação dos mesmos, em outros ambientes de serviços, como, por exemplo, a área de serviços ligados ao turismo ou ao entretenimento, aos serviços de telecomunicações (operadoras de telefonia fixa e móvel), aos serviços de transporte de cargas e de pessoas (serviços logísticos e de companhias aéreas) e aos serviços educacionais. E, em tais contextos, os relacionamentos existentes com os clientes e a sua retenção ainda poderiam ser investigados, seja na dimensão de ambientes físicos (presenciais) ou na dimensão de ambientes virtuais (digitais), seja em ambas as dimensões simultaneamente.

Sugere-se, ainda, que sejam realizados estudos similares em área diferente do Estado (RS) ou país, com cultura agrícola diferente da viticultura. Analisando outras culturas em regiões diferentes, os resultados poderiam ser comparados, ratificando ou ampliando os achados teóricos e gerenciais da pesquisa.

Por fim sugere-se verificar a relação de outros construtos com a retenção de clientes como custo de mudança, impacto do clima organizacional ou satisfação dos

funcionários no atendimento, virtualização do atendimento ou a disrupção do mercado com o advento das *fintechs* e outras formas dos clientes obterem serviços financeiros que atendam às suas demandas, verificando-se o impacto nas instituições financeiras tradicionais.

REFERÊNCIAS

- ABDOLVAND, N.; BARADARAN, V.; ALBADVI, A. Activity level as a link between customer retention and consumer lifetime value. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 8, n. 4, p. 567-587, 2015.
- ABE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENOLOGIA. **A história do vinho no Brasil**. Disponível em: <https://www.enologia.org.br/curiosidade/a-historia-do-vinho-no-brasil>. Acesso em: 08 abr. 2020.
- ABFINTECHS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS. **O que são fintechs?** Disponível em: <https://www.abfintechs.com.br/1-sobre-associacao>. Acesso em: 08 abr. 2020.
- AKBAR, M. M.; PARVEZ, N. Impact of service quality: trust and customer satisfaction on customer loyalty. **ABAC Journal**, v. 29, n. 1, p. 24-38, 2009.
- AKINTUNDE, O. Customer relationship management (CRM) and customer retention in Nigeria banking industry: a strategic standpoint University of Lagos, Nigeria. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 10, n.2, p. 81-90, 2016.
- ALAMGIR, M.; UDDIN, M. N. The role of customer relationship management and relationship maintenance on customer retention an exploratory study. **Journal of Services Research**, v. 17, n. 2, p. 72-86, 2017.
- AL-HAWARI, M. A. The effect of automated service quality on bank financial performance and the mediating role of customer retention. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 10 n. 3, p. 226-243, 2006.
- AL-HAWARI, M. A. How the personality of retail bank customers interferes with the relationship between service quality and loyalty. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 1, p. 41-57, 2015.
- AL-HUBAISHI, H.; AHMAD, S.; HUSSAIN, M. Assessing M-government application service quality and customer satisfaction. **Journal of Relationship Marketing**, v. 17, n. 3, p. 229-255, 2018.
- ALMOHAIMMEED, B. Pillars of customer retention: an empirical study on the influence of customer satisfaction, customer loyalty, customer profitability on customer retention. **Serbian Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 421-435, 2019.
- ALOK, K.; SRIVASTAVA, M. The antecedents of customer loyalty: an empirical investigation in life insurance context. **Journal of Competitiveness**, v. 5, n. 2, p. 139-163, 2013.
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. **Qualitative research and theory development: mystery as method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- AMIDU, A., ALUKO, B. T. Client influence in residential property valuations: an empirical study. **Property Management**, v. 25, n. 5, p. 447-461, 2007.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 53-66, 1994.

- ANG, S. H.; WIGHT, A. Building intangible resources: the stickiness of reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 1, p. 21-32, 2009.
- ANTÓN, C.; CAMARERO, C.; CARRERO, M. The mediating effect of satisfaction on consumers' switching intention. **Psychology and Marketing**, v. 24, n. 6, p. 511-538, 2007.
- ANWAR, S.; MIN, L.; DASTAGIR, G. Effect of service quality, brand image, perceived value on customer satisfaction and loyalty in the Chinese banking industry. **International Journal of Business, Economics and Management Works**, v. 6, n. 3, p. 24-30, 2019.
- ARNOLD, T. J.; FANG, E.; PALMATIER, R. W. The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 234-251, 2011.
- AROKIASAMY, A. The impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch in the banking sector in Malaysia. **The Journal of Commerce**, v. 5, n. 1, p. 14-21, 2005.
- ASCARZA, E.; NESLIN, S. A.; NETZER, O.; ANDERSON, Z.; FADER, P. S.; GUPTA, S.; HARDIE, B. G. S.; LEMMENS, A.; LIBAI, B.; NEAL, D.; PROVOST, F.; SCHRIFT, R. In pursuit of enhanced customer retention management: review, key issues, and future directions. **Customer Needs and Solutions**, v. 5, n. 2, p. 65-81, 2018.
- ASNAWI, N., SUKOCO, B. M., FANANI, M. A. The role of service quality within Indonesian customers satisfaction and loyalty and its impact on Islamic banks. **Journal of Islamic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 192-212, 2019.
- ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. Boston: PWS Kent, 1992.
- ATLAS. Atlas Socioeconômico do Estado do Rio Grande do Sul. **O RS é o maior produtor nacional de uva e o segundo maior de maçã**. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/uva-e-maca>. Acesso em: 15 abr. 2020.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Ifdata. 2020a. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>. Acesso em: 08 abr. 2020.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **MCR**. 2020b. Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/mcr/>. Acesso em: 28 jan. 2021.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **PROAGRO**. 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/htms/sicor/proagro/resumo_instrucoes_Proagro.pdf. Acesso em: 28 jan. 2021.
- BAGOZZI, R. P. The self-regulation of attitudes, intentions and behavior. **Social Psychology Quarterly**, v. 55, n. 2, p. 178-204, 1992.
- BAKER, J.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; VOSS, G. B. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 120-141, 2002.
- BARCELLOS, P. F. P.; MUELLER, A. P. The right move. **Quality Progress**, v. 42, p. 16-20, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

- BARRY, J. H.; DION, P.; JOHNSON, W. A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 2, p. 114-135, 2008.
- BAUMANN, C. H.; ELLIOTT, G.; BURTON, S. Modeling customer satisfaction and loyalty: survey data versus data mining. **Journal of Services Marketing**, v. 26, n. 3, p. 148-157, 2012.
- BENNETT, R.; RUNDLE-THIELE, S. Customer satisfaction should not be the only goal. **Journal of Service Marketing**, v. 18 n. 7, p. 514-523, 2004.
- BERNARD, H. R.; RYAN, G. W. **Analyzing qualitative data: systematic approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.
- BITNER, M. J.; HUBBERT, A. R. Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: the customer's voice. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (eds.). **Service quality: new directions in theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BLATTBERG, R. C.; DEIGHTON, J. Interactive marketing: exploiting the age of addressability. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 1, p. 5-14, 1991.
- BLATTBERG, R. C.; GETZ, G.; THOMAS, J. S. **Customer equity: managing relationships as valuable assets**. Boston: Harvard Business Press, 2001.
- BLOEMER, J.; DE RUYTER, K. O.; WETZELS, M. Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 11-12, p. 1.082-1.106, 1999.
- BOADU, A. A. K. Customer management and customer retention. **SSRN Electronic Journal**, p. 1-75, 2019.
- BOLTON, R. N.; LEMON, K. N.; VERHOEF, P. The theoretical underpinning of customer asset management: a framework and propositions for future research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 271-92, 2004.
- BONTIS, N.; BOOKER, L.; SERENKO, A. The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1.425-1.445, 2007.
- BOONLERTVANICH, K. Service quality, satisfaction, trust, and loyalty: the moderating role of main-bank and wealth status. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 1, p. 278-302, 2019.
- BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R.; ZEITHAML, V. A. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 1, p. 7-27, 1993.
- CHEN, Y. K.; CHEN, C. Y.; HSIEH, T. F. Correlation of service quality, customer satisfaction, customer loyalty and lifestyle at Hot Springs Hotels. **Journal of International Management Studies**, v. 2, n. 2, p. 51-59, 2007.
- CHOCHOLÁKOVÁ, A.; GABKOVÁ, L.; BELÁS, J.; SIPKO, J. Bank customers, satisfaction, customers loyalty and additional purchases of banking products and services: a case study from the Czech Republic. **Economics and Sociology**, v. 8, n. 3, p. 82-94, 2015.

CHOUDHURY, K. Service quality and word of mouth: a study of the banking sector. **International Journal of Bank Marketing**, v. 32, n. 7, p. 612-627, 2014.

CNA – CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA NO BRASIL. **Guia venda casada**: como reconhecer e coibir práticas abusivas na concessão do crédito rural. Brasília: CNA, 2019. Disponível em: https://cnabrasil.org.br/assets/arquivo/cartilha_orientacao_financeira_FINAL_14.10.pdf. Acesso em 28 jan. 2021.

COHEN, D. A.; GAN, C.; YONG, H. H. A.; CHONG, E. Customer retention by banks in New Zealand. **Banks and Bank Systems**, v. 2, n. 1, p. 40-55, 2007.

COMMEY, N. O.; ADOM, K. Relationship marketing and customer retention in the Ghanaian banking industry. **European Journal of Business and Management**, v. 12, n. 29, p. 1-13, 2020.

CONAB – COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Portal de informações agropecuárias**: preços mínimos. Disponível em: <https://portaldeinformacoes.conab.gov.br/precos-minimos/>. Acesso em: 16 abr. 2020.

CONGRESSO NACIONAL. Proposta institui a Política Nacional de Incentivo a Viticultura. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/544912-proposta-institui-a-politica-nacional-de-incentivo-a-viticultura/>. Acesso em 16 abr. 2020.

COOIL, B.; KEININGHAM, T. L.; AKSOY, L.; HSU, M. A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 1, p. 67-83, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONIN Jr., J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.

CRONIN Jr., J. J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a re-examination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DAGGER, T. S., DAVID, M. E. Uncovering the real effect of switching costs on the satisfaction-loyalty association: the critical role of involvement and relationship benefits. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 3/4, p. 447-468, 2012.

DEDEKE, A. Service quality: a fulfilment-oriented and interactions-centred approach. **Managing Service Quality: An International Journal**, v.13, n. 4, p. 276-289, 2003.

DE FRANCESCHI, P. R. **Churn prediction models**: the case of Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre: Universidade Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós Graduação em Gestão de Negócios, 2019.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. 4th edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

DETIENNE K.; WESTWOOD J. An empirical study of service recovery quality and customer retention. **Journal of Management Research**, v. 19, n. 4, p. 235-249, 2019.

- DHANDABANI, S. Linkage between service quality and customers loyalty in commercial banks. **International Journal of Management & Strategy**, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2010.
- DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of The Academy Marketing Science**, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.
- DOTCHIN, J. A.; OAKLAND, J. S. Total quality management in services: distinguishing perceptions of service quality. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 11, n. 4, p. 6-28, 1994.
- EBERLE, L.; MILAN, G. S. Desenvolvimento de novos serviços, orientação para o cliente, competências profissionais e retenção de clientes em serviços de saúde. **Exacta**, v. 18, n. 4, p. 708-724, 2020.
- EBERLE, L.; MILAN, G. S.; MATOS, C. A. Antecedentes da retenção de clientes em um contexto corporativo. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 1, p. 1-23, 2016.
- EDVARDSSON, B.; THOMASSON, B.; RUETVEIT, J. **Quality of service**. London: Barrie Dale, 1994.
- ELKHANSA, M., HAMID, A. B. A. Implementing customer relationship management in Al Rajihi Islamic Bank: reality and perspectives. **International Journal of Advanced Research in Islamic and Humanities**, v. 2, n. 1, p. 26-41, 2020.
- EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Viticultura quase dobra área plantada em 20 anos**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/21788150/viticultura-gaucha-quase-dobra-area-plantada-em-20-anos>. Acesso em: 28 out. 2019.
- FARQUAR, J. D. Customer retention in retail financial services: an employee perspective. **The International Journal of Bank Marketing**, v. 22, n. 2, p. 86-99, 2004.
- FORNELL, C. **The satisfied customer: winners and losers in the battle for buyer preference**. New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- FOSTER, B. Service quality effect on loyalty customer with customer satisfaction as an intervening variable. **International Journal of Business and Management Science**, v. 9, n. 1, p. 99-112, 2019.
- FRAERING, M.; MINOR, M. S. Beyond loyalty: customer satisfaction, loyalty, and fortitude. **Journal of Service Marketing**, v. 27, n. 4, p. 334-344, 2013.
- FRAMBACK, R. T., FISS, P. C., INGENBLEEK, P. T. M. Important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1.428-1.436, 2016.
- GALLO, A. The value of keeping the right customers. **Harvard Business Review**, digital article, 2014.
- GANGRADE, S.; JAIN, R. K. Impact of factors affecting customer retention in banking sector. **International Journal of Management Studies**, v. 3, n. 5, p. 1-9, 2018.
- GHOBIADIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. Service quality: concepts and models. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 11, n. 9, p. 43-66, 1993.

- GIBBS, G. **Analyzing qualitative data**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.
- GORDON, T. L. O.; PIRES, G. D.; STANTON, J. The relationship marketing orientation of Hong Kong financial services industry managers and its links to business performance. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 13, n. 3, p. 193-203, 2008.
- GRIGOROUDIS, E.; TSITSIRIDI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Linking customer satisfaction, employee appraisal, and business performance: an evaluation methodology in the banking sector. **Annals of Operation Research**, v. 205, n. 1, p. 5-27, 2013.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; McKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research: the complexity of the craft**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing customers. **Journal of Marketing Research**, v. 41, n. 1, p. 7-18, 2004.
- GUPTA, S.; HANSSENS, D.; HARDIE, B.; KAHN, W.; KUMAR, V.; LIN, N.; RAVISHANKER, N.; SRIRAM, S. Modeling customer lifetime value. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 139-155, 2006.
- GWINNER, K. P.; GREMLER, D.; BITNER, M. Relationship benefits in services industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-115, 1998.
- HAFEEZ, S.; MUHAMMAD, B. The impact of service quality, customer satisfaction and loyalty programs on customer's loyalty: evidence from banking sector of Pakistan. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 16, p. 200-209, 2012.
- HANSEN, H.; SAMUELSEN, B. M.; SALLIS, J. E. The moderating effects of need for cognition on drivers of customer loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 8, p. 1.157-1.176, 2013.
- HARRISON, T.; ANSELL, J. Customer retention in the insurance industry: using survival analysis to predict cross-selling opportunities. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 6, n. 3, p. 229-239, 2002.
- HARTLINE, M. D.; MAXHAM, J. G.; MCKEE, D. O. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 35-50, 2000.
- HASHEM, T. N., NIMER, N. The impact of service quality on customer loyalty: a study of dental clinics in Jordan. **International Journal of Medical and Health Research**, v. 5, n. 1, p. 65-68, 2019.
- HELGESSEN, O. Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer (action) loyalty and customer profitability at the individual level. **Journal of Marketing Management**, v. 22, n. 3, p. 245-266, 2006.
- HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER Jr., W. E.; SCHLESINGER, L. A. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 7, p. 118-129, 2008.

- HOEKSTRA, J. C.; HUIZINGH, E. K. R. E. The lifetime value concept in customer-based marketing. **Journal of Market Focused Management**, v. 3, n. 1, p. 257-274, 1999.
- HWANG, Y.; KIM, D. J. Customer self-service systems: the effects of perceived Web quality with service contents on enjoyment, anxiety, and e-trust. **Decision Support Systems**, v. 43, n. 3, p. 746-760, 2007.
- IBOJO, B.; ASABI, O. Impact of customer satisfaction on customer loyalty: a case study of a reputable bank in Oyo, Oyo State, Nigeria. **International Journal of Managerial Studies and Research**, v. 3, n. 2, p. 59-69, 2015.
- IBRAVIN – INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. **História do vinho no Brasil**. Disponível em: <https://www.ibravin.org.br/Historia-do-Vinho-no-Brasil>. Acesso em: 08 abr. 2020.
- IKENAMI, A. Y.; FERREIRA, J. B.; FREITAS, A. S.; MARSON, L.; RAMOS, F. L. Lealdade de clientes no mercado de seguro de automóveis. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 12, n. 3, p. 203-228, 2019.
- JENG, D. J.; BAILEY, T. Assessing customer retention strategies in mobile telecommunications hybrid MCDM approach. **Management Decision**, v. 50, n. 9, p. 1.570-1.595, 2012.
- KANKAM Jr. G. Customer retention at Republic Bank in Ghana: a marketing perspective. **Journal of Economics and Business**, v. 3, n. 4, p. 1.472-1.478, 2020.
- KARAPETE, O. M. Service quality, customer satisfaction and loyalty: the moderating role of gender. **Journal of Business Economics and Management**, v. 12, n. 2, p. 278-300, 2011.
- KAUR, G.; SHARMA, R. D.; MAHAJAN, N. Exploring customer switching intentions through relationship marketing paradigm. **International Journal of Bank Marketing**, v. 30, n. 4, p. 280-302, 2012.
- KEININGHAM, T.; ZAHORIK, A. J.; RUST, R. T. Getting return on equity. **Journal of Retail Banking**, v. 16, n. 4, p. 7-13, 1995.
- KHONG, K.; RICHARDSON, S. Business process re-engineering: a comparison with other management techniques. **The Journal of the Institute of Bankers India**, v. 4, n. 119, p. 32-44, 2001.
- KING, N.; HORROCKS, C. **Interviews in qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.
- KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KONG, C. W.; RAHMAN, M. A. Service quality and customer retention in Malaysian Commercial Banks. **Journal of Business and Social Review in Emerging Economies**, v. 6, n. 4, p. 1.287-1.295, 2020.
- KUMAR, V.; RAJAN, B.; VENKATESAN, R.; LECINSKI, J. Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing. **California Management Review**, v. 61, n. 4, p. 135-155, 2019.
- KURTZ, D. L.; CLOW, K.E. **Services marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

- KVALE, S.; BRINKMANN, S. **Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- LEE, J. Y.; LEE, C. W. Mediating effect of customer satisfaction on the relationship between service quality and customer loyalty at ski resorts. **Korean Journal of Leisure, Recreation & Park**, v. 41, n. 4, p. 44-54, 2017.
- LENKA, U.; SUAR, D.; MOHAPATRA, P. K. J. Customer satisfaction in Indian commercial banks through total quality management approach. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 21, n. 12, p. 1.315-1.341, 2010.
- LEWIS, B. Service quality: recent developments in financial services. **International Journal of Bank Marketing**, v. 11, n. 6, p. 19-25, 1993.
- LOMBARD, M. R. Customer retention strategies implemented by fast food outlets in the Gauteng, Western Cape, and Kwazulu-Natal provinces of South Africa: a focus on something fishy, nando's and steers. **African Journal of Marketing Management**, v. 1, n. 2, p. 70-80, 2009.
- LOUREIRO, S. M. C.; KAUFMANN, H. R.; RABINO, S. Intentions to use and recommend to others: an empirical study of online banking practices in Portugal and Austria. **Online Information Review**, v. 38, n. 2, p. 186-208, 2014.
- LUDWICZAK, A. Customer requirements and the quality improvement of health care services. **Management**, v. 20, n. 2, p. 428-441, 2016.
- MAINARDES, E. W.; DOMINGUES M. J. C. S. Satisfação de estudantes em administração de Joinville/SC. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 4, n. 2, p. 76-94, 2010.
- MAHAPATRA, S. N.; KUMAR, P. Customer retention: a study on Indian banks. **International Journal of Research**, v. 5, n. 7, p. 485-492, 2017.
- MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4th edition. New York: Pearson, 2012.
- MARQUARDT, A. J.; GOLICIC, S. L.; DAVIS, D. F. B2B services branding in the logistics services industry. **Journal of Service Marketing**, v. 25, n. 1, p. 47-57, 2011.
- MARTIN, W. C.; PONDER, N.; LUEG, J. E. Price fairness perceptions and customer loyalty in a retail context. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 1, p. 588-593, 2009.
- MATOS, C. A.; HENRIQUE, J. L.; ROSA, F. Customer reactions to service failure and recovery in the banking industry: the influence of switching costs. **Journal of Services Marketing**, v. 27, n. 7, p. 526-538, 2013.
- MILAN, G. S.; CUNHA, L. C.; EBERLE, L.; DE TONI, D.; OLEA, P. M. Facilitação de valor, valor de uso e satisfação de clientes como determinantes da intenção de recompra no contexto de uma instituição de ensino superior. **Desenvolvimento em Questão**, n. 17, v. 49, p. 367-385, 2019.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviço. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 433-467, 2012.

- MILAN, G. S.; DE TONI, D.; BARCELLOS, P. F. P.; DORION, E. C. H.; BEBBER, S. A Brazilian experience of customer retention and its key drivers in banking service rendering. **Journal of Relationship Marketing**, v. 14, n. 4, p. 269-286, 2015.
- MILAN, G. S.; GONÇALVES, M. S. M.; EBERLE, L. Propensão a recompra de serviços (cursos) e a indicação a terceiros: um estudo ambientado em uma IES da Serra Gaúcha. **RBGI – Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 72-93, 2019.
- MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 2, 2005.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- MINH, N. V.; HUU, N. H. The relationship between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: an investigation in Vietnamese retail banking sector. **Journal of Competitiveness**, v. 8, n. 2, p. 103-116, 2016.
- MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- MOHSAN, F.; NAWAZ, M.; KHAN, M.; SHAUKAT, Z.; ASLAM, N. Impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch: evidence from banking sector of Pakistan. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 16, p. 263-270, 2011.
- MOKHTARUDDIN, S. A.; WEL, C. A. C.; KHALID, N. R. Employee rhetorical sensitivity as a mediator in the relationship between customer orientation and customer retention. **The South East Asian Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 170-182, 2019.
- MUKERJEE, K. The impact of brand experience, service quality and perceived value on word of mouth of retail bank customers: investigating the mediating effect of loyalty. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 23, n. 1, p. 12-24, 2018.
- MUNUSAMY, J.; CHELLIAH, S.; MUN, H. W. Service quality delivery and its impact on customer satisfaction in the banking sector in Malaysia. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 1, n. 4, p. 398-404, 2010.
- NATARAJ, B.; RAJENDRAN, R. Impact of relationship quality on customer retention : a study with reference to retail banking in India. **International Journal of Business and Information**, v.13, n. 1, p. 93-117, 2018.
- NESLIN, S. A.; GUPTA, S.; KAMAKURA, W. A.; LU, J.; MASON, C. 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.
- NETO, M. T. R., SOUZA, J., SOUKI, Q. Identifying variables that predict clients propensity to end their checking accounts. **International Journal of Bank Marketing**, v. 29, n. 6, p. 489-507, 2011.
- NGOBO, P. V. The trajectory of customer loyalty: an empirical test of Dick and Basu's loyalty framework. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 45, n. 2, p. 229-250, 2017.

- NIKO, M. A.; ASKARINIA, M. H.; KHALAF, A. A.; JOYAMI, E. N. Investigating the effect of the relationship marketing tactics on customer's loyalty. **Academic Journal of Economic Studies**, v. 1, n. 1, p. 5-21, 2015.
- NITZAN, I.; LIBAI, B. Social effects on customer retention. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 6, p. 24-38, 2011.
- OLIVEIRA, A. T. A.; MAKIYAMA, D. L.; MARQUES, I. C. Qualidade no atendimento em serviços bancários. **Cientific@ Multidisciplinary Journal**, v. 6, n. 2, p. 4-13, 2020.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 3rd edition. New York: M. E. Sharpe, 2016.
- OLORUNNIWO, F.; HSU, M. K.; UDO, G. J. Service quality, customer satisfaction and behavioral intentions in the service factory. **Journal of Services Marketing**, v. 20, n. 1, p. 59-72, 2006.
- OLSEN, S. O. Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 30, n. 3, p. 240-249, 2002.
- ONYEASO, G.; ADALIKWU, C. An empirical test of customer retention-perceived quality link: strategic management implications. **Journal of Business Strategies**, v. 25, n. 1, p. 53-71, 2008.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.; MALHOTRA, A. E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 213-233, 2005.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- PARIMI, S. Customer retention in the Indian banking sector – managing customer churn. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 10, n. 15, p. 25.567-35.584, 2015.
- PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **História do cooperativismo de crédito no Brasil**. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>. Acesso em: 08 fev. 2020.
- PWC – PRICEWATERHOUSE COOPERS. **Customer in the spotlight**. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/fintech-is-reshaping-banking.html>. Acesso em: 08 abr. 2020.
- QASEM, M. F.; ABUKHADIJEH, M. A.; ALADHAM, M. Customer relationship management and customer retention in Jordanian bank. **International Business Research**, v. 9, n. 9, p. 41-50, 2016.
- RAI, A. K. **Customer relationship management: concepts & cases**. New Delhi: PHI Learning, 2013.

- RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E.; GROTH, M. B2B services: linking service loyalty and brand equity. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 3, p. 175-186, 2009.
- REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.
- REICHHELD, F. F. **The loyalty effect**: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: Harvard Business School Press, 1996a.
- REICHHELD, F. F. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 2, p. 56- 69, 1996b.
- REICHHELD, F. F. **Princípios da lealdade**: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- REICHHELD, F. F.; MARKEY Jr., R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 134-149, 2000.
- REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., E. W. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.
- REINARTZ, W.; KUMAR, V. The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 77-99, 2003.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice**: strategies for description and causation. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- REZENDE, G. A. C.; ALMEIDA, G. S.; LORIATO, H. N.; PELISSARI, A. S. Relação entre o marketing de relacionamento e a fidelização de clientes: um estudo no setor bancário. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 10, n. 1, p. 26-48, 2019.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 4, p. 9-22.
- ROGERS, D. L. **The digital transformation playbook**. Columbia: Columbia Business School, 2016.
- RUST, R. T.; CHUNG, T. S. Marketing models of service and relationships. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 560-580, 2006.
- RUST, R. T.; OLIVER, R. L. Service quality: insights and implications from the frontier. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (eds.). **Service quality: new directions in theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- SAHA, G. C.; THEINGI, T. Service quality, satisfaction, and behavioural intentions: a study of low-cost airline carriers in Thailand. **Managing Service Quality**, v. 19, n. 3, p. 350-372, 2009.
- SALEEM, M. A.; ZAHRA, S.; AHMAD, R.; ISMAIL, H. Predictors of customer loyalty in the Pakistani banking industry: a moderated-mediation study. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 3, p. 411-430, 2016.
- SAMER, A. An empirical study on customer retention and customer loyalty. **International Journal of Information Systems and Change Management**, v. 7, n. 3, p. 183-202, 2015.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. D. H. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento e seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 10-24, 2008.

SCHREIER, M. **Qualitative content analysis in practice**. London: Sage Publications, 2012.

SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

SEO, D.; RANGANATHAN, C.; BABAD, Y. Two-level model of customer retention in the US mobile telecommunications service market. **Telecommunications Policy**, v. 32, n. 3, p. 182-196, 2008.

SHEN, X.; TAN, K.; XIE, M. An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD. **European Journal of Innovation Management**, v. 3, n. 2, p. 91-99, 2000.

SICREDI. **Cooperativa de Crédito SICREDI**. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi_resultado_2018/. Acesso em: 08 fev. 2020.

SOLANGI, B.; TALPUR, U.; SHAIKH, S. S.; MUSHATQUE, T.; CHANNA, M. A. Relationship marketing as an orientation to customer retention: evidence from banks of Pakistan. **International Business Research**, v. 12, n. 7, p. 133-140, 2019.

SOLOMON, M. R. **Consumer behavior: buying, having and being**. 7th edition. Upper Saddle River: Pearson, 2006.

SRIVASTAVA, M.; RAI, A. K. Investigating the mediating effect of customer satisfaction in the service quality-customer loyalty relationship. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 26, n. 1, p. 95-109, 2013.

SU, L.; SWANSON, S. R.; CHEN, X. The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: the mediating of relationship quality. **Tourism Management**, v. 52, p. 82-95, 2016.

SUWARSITO, S.; GHOZALI, S.; SETIANINGRUM, H. W.; ALAWIYAH, S. Quality of service, satisfaction and the effect towards customer loyalty. **Jurnal Manajemen Bisnis**, v. 7, n. 1, p. 32-39, 2020.

SWIFT, R. **Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TERPSTRA, M.; VERBEETEN, F. H. M. Customer satisfaction: cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial industry. **European Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 499-508, 2014.

THOMPSON, B. The loyalty connection: secrets to customer retention and increased profits. **RightNow Technologies**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2005.

UDO, G. J.; BAGCHI, K. K.; KIRS, P. J. Using SERVQUAL to assess the quality of e-learning experience. **Computers in Human Behavior**, v. 27, n. 1, p. 1.272-1.283, 2011.

VALOR ECONÔMICO. **Governo quer diminuir fatia do BB na área de crédito rural**. Disponível em: www.editoraroncarati.com.br/v2/Artigos-e-Noticias/Artigos-e-Noticias/Governo-quer-diminuir-fatia-do-BB-na-area-de-credito-rural.html. Acesso em: 31 mar. 2021.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser**, v. 35, n. 5, p. 86-88, 1995.

VILLANUEVA, J.; HANSSENS, D. M. Customer equity: measurement, management and research opportunities. **Foundations and Trends in Marketing Intelligence & Planning**, v. 1, n. 1, p. 1-95, 2007.

WALSH, G.; EVANSCHITZKY, H.; WUNDERLICH, M. Identification and analysis of moderator variables: investigating the customer satisfaction-loyalty link. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 9, p. 977-1.004, 2008.

WANG, Q.; ZHAO, X.; VOSS, C. Customer orientation and innovation: a comparative study of manufacturing and service firms. **International Journal Production Economics**, v. 171, n. 1, p. 211-230, 2016.

XEVELONAKIS, E. Developing retention strategies based on customer profitability in telecommunications: an empirical study. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 12, n. 3, p. 226-242, 2005.

YADAV, B. K.; SINGH, V. Customer relationship management (CRM), relationship quality and customer loyalty in the Indian banking sector: a conceptual approach. **BHU Management Review**, v. 6, n. 2, p. 12-25, 2018.

YADAV, M. K.; RAI, A. K. An assessment of the mediating effect of customer satisfaction on the relationship between service quality and customer loyalty. **IUP Journal of Marketing Management**, v. 18, n. 1, p. 7-23, 2019.

ZAMEER, H.; TARA, A.; KAUSAR, U.; MOHSIN, A. Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan. **International Journal of Bank Marketing**, v. 33, n. 4, p. 442-456, 2015.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Service marketing: integrating customer focus across the firm**. 4th edition. New York: McGraw-Hill, 2006.

ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Ricardo Luis Sehn, aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, assistido pelo Programa de Bolsa do “Banco Ômega”, Bolsista de Mestrado, solicito autorização para realização de pesquisa vinculada à referida Instituição.

Em decorrência da utilização dessas informações, comprometo-me a:

- a) preservar o nome dos pesquisados;
- b) não citar no trabalho final (monografia, dissertação ou tese) e em apresentações o nome da instituição financeira sem autorização prévia da Unidade Estratégica gestora do tema;
- c) observar as Políticas de Segurança da Informação da instituição financeira;
- d) respeitar o Código de Ética da instituição financeira;
- e) franquear à instituição financeira, após a conclusão, os dados apurados e o relatório de pesquisa.

Declaro, portanto, que tenho ciência de que a não observância do Termo de Compromisso em questão poderá redundar em análise sob o aspecto disciplinar. E assim, firmo o presente termo em 02 (duas) vias de igual teor, para um só efeito, na presença das testemunhas abaixo, ficando uma via em meu poder e outra em poder da instituição financeira.

Caxias do Sul RS, 11 de maio de 2020.

Assinatura do Solicitante – Matrícula BB

Testemunhas:

Nome/CPF:

Nome/CPF:

De acordo. Unidade Estratégica da Instituição Financeira

ANEXO B – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante:

Meu nome é Ricardo Luis Sehn e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão do Professor Orientador Gabriel Sperandio Milan, que tem por objetivo identificar os motivos da retenção/evasão de clientes do “Banco Ômega” no segmento da viticultura da Serra Gaúcha.

Sua participação será através de uma entrevista individual. Essa atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (54) 98146-0664, e-mail ricardinhosehn@hotmail.com ou pela Unisinos, no fone (51) 3591-1122 – Ramal: 3707.

Atenciosamente,

Mestrando: Ricardo Luis Sehn

Matrícula: 1822315

Local e data

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

ANEXO C – PALAVRAS MAIS CITADAS NAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Palavras Mais Citadas nas Entrevistas Realizadas	Extensão	Contagem
Banco	5	546
Gente	5	403
Brasil	6	273
Custeio	7	174
Conta	5	129
Atendimento	11	123
SICREDI	7	122
Proagro	7	100
Seguro	6	100
Cliente	7	99
Crédito	7	98
Clientes	8	96
Agência	7	90
Relacionamento	14	78
Gerente	7	74
Instituição	11	69
Propriedade	11	65
Agrícola	8	64
Investimento	12	62
Tempo	5	62
Valor	5	60
Dinheiro	8	59
Financiamento	13	50
Pessoa	6	50
Produção	8	48
Viticultura	11	48
Concorrência	12	46
Hectares	8	45
Produtor	8	45
Relação	7	45
Agronegócio	11	44
Produtores	10	44
BANRISUL	8	42
Cartão	6	37
Serviços	8	36

Aplicativo	10	35
Trabalhar	9	35
Trator	6	35
Causa	5	34
Financiar	9	34
Rural	5	34
Segmento	8	34
Problema	8	33
Taxa	4	32
Cooperativa	11	31
Empresa	7	31
Filhos	6	31
Juros	5	31
Pessoas	7	31
Melhor	6	30
Pronaf	6	30
Garantia	8	29
Modelo	6	28
Nosso	5	28
Sucessão	8	28
Bancos	6	27
Casa	4	27
Dentro	6	27
Entendeu	8	27
Idade	5	27
Motivos	7	27
Muita	5	27
Negócio	7	27
Região	6	27
Serviço	7	27
SICOOB	6	27
Física	6	26

Obs. 1: Extensão: palavras com mais de cinco letras.

Obs. 2: Contagem: palavras com mais de 26 aparições.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do *software* NVivo®.

APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES PARA GESTORES DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Perfil do Entrevistado:

Sexo: _____ Idade: _____ anos

Formação: _____

Cargo (ou Função Desempenhada): _____

Tempo na Instituição: _____ anos Tempo no Cargo Atual: _____ anos

Questões:

1. Quais são os principais aspectos valorizados pelos produtores rurais ao escolher e negociar com uma instituição financeira?
2. Quais são os principais concorrentes da instituição financeira no agronegócio e, mais especificamente, na viticultura da Serra Gaúcha?
3. O que diferencia a instituição financeira das demais instituições financeiras concorrentes neste mercado?
4. Em sua opinião, quais são os motivos para um produtor rural ligado à viticultura manter-se como cliente da instituição financeira? Favor comentar:
5. De que forma a instituição financeira pode melhorar a sua relação com os produtores vitícolas da Serra Gaúcha?
6. Que outras oportunidades de melhoria poderiam ser indicadas para fortalecer a relação existente entre os clientes deste segmento e a Instituição?
7. Com base em sua experiência e conhecimento da região vitícola da Serra Gaúcha, quais são os motivos que podem ter levado a uma evasão (perda) de clientes e a consequente redução no número de financiamentos agrícolas ativos neste setor e região junto à instituição financeira nos últimos anos?
8. Dentre estes motivos que explicam a evasão (ou perda) de clientes neste segmento de mercado, quais são os mais relevantes?
9. Quais seriam possíveis estratégias ou ações a serem implementadas para potencializar a retenção de clientes ligados à viticultura da Serra Gaúcha?

10. Além disso, o que poderia estimular a recuperação de clientes ou evitar a evasão (ou perda) de clientes neste segmento de mercado?
11. Que outras sugestões você daria para estimular a retenção de clientes neste segmento de mercado?
12. Gostarias de fazer mais algum comentário?

Agradeço pela sua participação!

APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES PARA CLIENTES ATIVOS DO SEGMENTO DA VITICULTURANA SERRA GAÚCHA

Perfil do Entrevistado:

Sexo: _____ Idade: _____ anos

Área Total da Propriedade: _____ hectares

Área Dedicada à Viticultura: _____ hectares

Produção Anual (Uva): _____ Kg

Outras Culturas na Propriedade: _____

Tempo como Cliente da instituição financeira: _____ anos

Valor Financiado pela instituição financeira nos Últimos Três Anos: _____

Questões:

1. Quais são os serviços que mais utiliza na instituição financeira?
2. Também utiliza outra(s) instituição(ões) financeira(s) (Banco(s)), além da instituição financeira? Em caso afirmativo, qual(is)?
3. Quais são os principais motivos que o levaram a escolher a instituição financeira como o financiador de sua produção agrícola?
4. A instituição financeira consegue atender plenamente às suas necessidades ou demandas financeiras quanto ao cultivo da uva, ou é preciso complementar com créditos ou serviços de outras instituições financeiras (ou Bancos)? Se sim, quais tipos de crédito ou serviços são procurados nestas outras instituições financeiras (ou Bancos)?
5. Como você avalia a qualidade dos serviços prestados pela instituição financeira e do atendimento recebido, de forma geral?
6. Quais são os aspectos do seu relacionamento com a Instituição que mais valoriza? Favor comentar:
7. De forma geral, você está satisfeito com os serviços prestados pela instituição financeira?
8. Já foste assediado por outros Bancos ou Cooperativas de Crédito? Em caso afirmativo, as propostas eram atrativas?

9. O que lhe faria mudar da instituição financeira para alguma outra instituição financeira (ou Banco)? Poderias comentar algo a respeito?
10. Quais seriam melhorias relevantes nos serviços prestados pela instituição financeira que poderiam reforçar o seu relacionamento com a Instituição, ou a sua permanência como cliente, em uma perspectiva de longo prazo?
11. Poderias apontar alguma demanda específica que o segmento da viticultura da Serra Gaúcha possui, e que ainda não é atendida ou atendida plenamente pela instituição financeira?
12. Há algum plano de sucessão familiar em sua propriedade rural em andamento? Se sim, quem seria o(a) sucessor(a) e esta pessoa possui relacionamento com a instituição financeira?
13. Indicarias a instituição financeira a outros produtores rurais ligados à viticultura ou a outras pessoas do seu relacionamento? Por quê?
14. Gostarias de fazer mais algum comentário?

Agradeço pela sua participação!

APÊNDICE C – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES PARA CLIENTES INATIVOS DO SEGMENTO DA VITICULTURA NA SERRA GAÚCHA

Perfil do Entrevistado:

Sexo: _____ Idade: _____ anos

Área Total da Propriedade: _____ hectares

Área Dedicada à Viticultura: _____ hectares

Produção Anual (Uva): _____ Kg

Outras Culturas na Propriedade: _____

Tempo como Cliente da instituição financeira: _____ anos

Questões:

1. Por quanto tempo utilizaste o financiamento da sua produção agrícola (principalmente da cultura da uva) junto à instituição financeira?
2. Há quanto tempo não és mais cliente ou deixaste de utilizar o financiamento da sua produção agrícola (principalmente da cultura da uva) junto à instituição financeira?
3. Quais foram os principais motivos para utilizar o financiamento de outra(s) instituição(ões) financeira(s) (ou Banco(s))? Favor comentar:
4. Dentre os motivos identificados, qual(is) teve(ram) maior peso em sua decisão de migrar para outra(s) instituição(ões) financeira(s) (ou Banco(s))?
5. Poderias informar com qual(is) instituição(ões) financeira(s) (ou Banco(s)) vem trabalhando (operando) e financiando a sua produção agrícola, em especial, da uva?
6. Quais são os principais aspectos que lhe agradam mais, ou que geram valor, nos serviços prestados ou no atendimento, de forma geral, da(s) instituição(ões) financeira(s) (ou Banco(s)) que utiliza(s) atualmente?
7. Voltarias a financiar sua produção agrícola (principalmente da uva) junto à instituição financeira? Por quê?

8. O que poderia ser melhorado nos serviços ou no atendimento da instituição financeira em relação ao segmento da viticultura da Serra Gaúcha? Favor comentar:
9. Há algum plano de sucessão familiar em sua propriedade rural em andamento? Se sim, quem seria o(a) sucessor(a) e esta pessoa possui relacionamento com a instituição financeira?
10. Gostarias de fazer mais algum comentário?

Agradeço pela sua participação!