

**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**

**IARA CRISTIANE MELLO**

**A RETENÇÃO DE CLIENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
EM UM SEGMENTO DE CLIENTES DO TIPO PESSOA JURÍDICA**

**Porto Alegre**

**2024**

IARA CRISTIANE MELLO

**A RETENÇÃO DE CLIENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
EM UM SEGMENTO DE CLIENTES DO TIPO PESSOA JURÍDICA**

Projeto de Dissertação apresentado 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**

**2024**

M527r Mello, Iara Cristiane

A retenção de clientes em uma instituição financeira em um segmento de clientes do tipo pessoa jurídica / por Iara Cristiane Mello. – 2024.

124 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan.

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

CDU 658.89

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

IARA CRISTIANE MELLO

**A RETENÇÃO DE CLIENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
EM UM SEGMENTO DE CLIENTES DO TIPO PESSOA JURÍDICA**

Projeto de Dissertação apresentado 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:

Aprovada em: 00 de junho de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – UNISINOS

---

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner – UNSINOS

---

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior – UNSINOS

---

Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla – UNISC

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Paulo Sergio Mello (*in  
memorian*) e Iolanda Mary Mello (*in  
memorian*), por serem minha fonte de  
inspiração.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo seu infinito amor, que sempre proporciona o melhor no tempo certo.

A minha família, a quem não pude dedicar todo o meu tempo, em especial a minha filha, Nicole Mello dos Santos, que sempre me incentivou a fazer o Mestrado, mesmo sabendo das minhas limitações e do estresse que seria ter uma mãe Mestranda. Ao pequeno Tobias Mello dos Santos, que aprendeu a entender que tudo tem o seu tempo, e muitas vezes era tempo de esperar. Ao pai dos meus filhos, Justo Acosta dos Santos Júnior, que foi meu apoio para que eu tivesse tempo para estudar, viajar e me dedicar a este projeto. Ao meu sobrinho, e filho do coração, Arthur Silva, que me ajudou no tempo certo a conseguir a bolsa de Mestrado.

À empresa em que eu trabalho, por me proporcionar o recurso valioso do tempo, para realizar este sonho. Ao meu gestor e amigo, Luciano José Fillipio, que sempre me incentivou a superar todos os objetivos e as metas e objetivos. Agradeço, também, a Daniel Ghabar de Almeida, com quem aprendi que para tudo há um tempo certo e um “não” muitas vezes pode nos fazer progredir muito mais do que um simples “sim”. A Tiago Marquette, agradeço por todo o seu tempo e conhecimento que contribuíram para o meu trabalho. A Janaina Marques Rodrigues, minha amiga, irmã e colega, agradeço por estar sempre disponível para me auxiliar, tanto no trabalho, neste projeto e na vida. A todos os colegas que dispuseram do seu tempo para me ajudar de diversas formas, para que eu pudesse realizar este projeto, meu sincero agradecimento.

Ao meu querido professor de inglês, Diego Alano, sempre ajudando a progredir no inglês, mesmo sabendo que o tempo estava contra nós para aprender uma nova língua. Ao Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca, meu primeiro Orientador, que aparece no meu caminho de tempo em tempo, mas sempre no tempo de grandes aprendizados e mudanças.

Ao Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner e ao Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior, além de professores, tornam-se grandes amigos, por terem contribuído com seu tempo e conhecimento para o meu crescimento durante todo o curso, e ao Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla, pela disponibilidade em contribuir com o seu tempo e conhecimento na Banca final de avaliação do trabalho. Em especial ao meu Orientador, Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, a quem não consigo encontrar as

palavras para expressar minha gratidão, por me aceitar como Orientanda, pelo seu tempo, disponibilidade, foco e objetividade para me mostrar o melhor caminho para esta Dissertação de Mestrado.

E a todos os colegas e amigos que fiz neste Mestrado, a quem dividi grande parte do meu tempo nestes últimos anos, aprendendo, compartilhando conhecimento, ajudando e, principalmente, sendo ajudada por cada um. Este será um tempo que ficará para sempre em meu coração.

## **EPÍGRAFE**

“Para tudo há um tempo, para cada coisa há um momento debaixo do céu: tempo de nascer e tempo de morrer; tempo de plantar e tempo de colher o que se plantou”.

*Eclesiastes 3, 1-2*



## RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender a retenção de clientes do tipo pessoa jurídica, especificamente MPEs – Micro e Pequenas Empresas, em uma instituição financeira pública. A Instituição Financeira é um dos principais agentes de políticas públicas do Governo Federal. Identificar os motivos que podem levar à perda de clientes e propor direcionamentos para alavancar a retenção de clientes deste segmento em estudo é o foco desta 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 a aplicação de Roteiros Básicos de Questões para vinte e três entrevistados, sendo nove gestores da Instituição Financeira e quatorze clientes do tipo pessoa jurídica (MPEs). Após a realização das entrevistas, os resultados foram analisados conforme os conceitos de qualidade dos serviços e satisfação de clientes e qual a sua influência para retenção de clientes, para, então, propor ações para alavancar a retenção de clientes no segmento em investigado no contexto da Instituição Financeira em estudo. Os resultados revelaram um conjunto de fatores que influenciam tanto a retenção quanto a perda de clientes. Fatores como linhas de crédito subsidiadas e o relacionamento com os Gerentes são fortes motivos que mantêm os clientes na Instituição em estudo. Por outro lado, problemas com sistemas e processos fazem com que os clientes acabem migrando para outras instituições financeiras. O investimento em processos, tecnologia e pessoas contribui para a transformação digital necessária para a Instituição continuar em busca da qualidade dos serviços, satisfação e retenção de seus clientes.

**Palavras-chave:** Qualidade em Serviços, Operações em Serviços, Satisfação de Clientes, Relacionamento com Clientes, Retenção de Clientes, Serviços Bancários.

## ABSTRACT

The objective of this study was to understand the customer retention of legal entities (MSEs – Micro and Small Enterprises) in a financial public institution. The Financial Institution is one of the main public policy agents of the Federal Government. Identifying the motives that might have led to the desertion of customers and proposing directives to leverage customer retention of this segment in the study was the focus of this research. A qualitative research of an exploratory nature was carried out, operationalized through in-depth individual interviews with a semi-structured approach, by means of the application of a Basic Screenplay Quiz for fourteen customers of the type legal entities and nine managers of the Public Financial Institution. After conducting the interviews, the results were analyzed based on the concepts of service quality and customer satisfaction and their impact on customer retention. Therefore, actions were proposed to leverage the customer retention of legal entities (MSEs) for the Public Financial Institution in the study. The results revealed a set of factors that influence both customer retention and loss. Factors such as subsidized credit lines and relationships with Managers are strong reasons that keep customers with the Institution under study. On the other hand, problems with systems and processes cause customers to migrate to other financial institutions. Investment in processes, technology, and people contributes to the digital transformation necessary for the institution to continue striving for service quality, satisfaction, and customer retention.

**Keywords:** Service Quality, Services Operations, Customer Satisfaction, Relationship with Customers, Customer Retention, Bank Services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões de qualidade em serviços e percepção global de qualidade .....	31
Figura 2 – Categorias de análise .....	51
Figura 3 – Nuvem de palavras .....	54
Figura 4 – Tripé da transformação digital .....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores determinantes da qualidade em serviços .....	32
Quadro 2 – Perfil dos gestores entrevistados .....	52
Quadro 3 – Perfil dos clientes ativos entrevistados .....	53
Quadro 4 – Motivos pelos quais os clientes permanecem o relacionamento existente com a Instituição .....	55
Quadro 5 – Motivos que podem levar à perda de clientes no segmento em estudo .....	66
Quadro 6 – Oportunidades de melhoria .....	83
Quadro 7 – Fatores determinantes da qualidade em serviços .....	97

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação de mercado no estoque de crédito – pessoa jurídica – anos 2018 a 2020 .....	23
Tabela 2 – Participação de mercado no estoque de crédito – pessoa jurídica – anos 2021 a 2022 .....	24

## LISTA DE SIGLAS

ACI	Associações Comerciais e Industriais
BA	Bahia
BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CDL(s)	Câmara(s) de Dirigentes Lojistas
DF	Distrito Federal
DNP/S	Desenvolvimento de Novos Produtos e/ou Serviços
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FAMPE	Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
FEDERASUL	Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul
FGI	Fundo Garantidor de Investimentos
FGO	Fundo Garantidor de Operações
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
FINAME	Financiamento de Máquinas e Equipamentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LIFT	Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas
LPG	Liberação, Privatização e Globalização
ME	Microempresa
MEMP	Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte
MPEs	Micro e Pequena Empresa
MPO	Microcrédito Produtivo Orientado
MSEs	<i>Micro and Small Enterprises</i>
PF	Pessoa Física
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PIX	Pagamento Instantâneo Brasileiro
PJ	Pessoa Jurídica
PROGER	Programa de Geração de Renda
PRONAMPE	Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SMS	<i>Short Message Service</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento
TED	Transferência Eletrônica Disponível

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	20
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO .....	20
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>21</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>29</b>
2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS: DEFINIÇÃO E ASPECTOS RELEVANTES .	29
2.2 SATISFAÇÃO DE CLIENTES E RELAÇÃO COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS .....	35
2.3 DEFINIÇÃO DE RETENÇÃO E DE LEALDADE DE CLIENTES .....	38
2.4 BENEFÍCIOS DA RETENÇÃO DE CLIENTES .....	43
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>46</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	46
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	46
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	49
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA .....	50
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>51</b>
4.1 CONTEXTO DA PESQUISA .....	51
4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	51
4.3 MOTIVOS PELOS QUAIS OS CLIENTES PERMANECEM COM O RELACIONAMENTO EXISTENTE COM A INSTITUIÇÃO .....	54
<b>4.3.1 Linhas de Crédito Subsidiadas</b> .....	<b>55</b>
<b>4.3.2 Atendimento aos Clientes</b> .....	<b>58</b>
<b>4.3.3 Serviços e Produtos Ofertados</b> .....	<b>60</b>
<b>4.3.4 Custos (Taxa de Juros e Tarifas)</b> .....	<b>61</b>
<b>4.3.5 Satisfação de Clientes</b> .....	<b>62</b>
<b>4.3.6 Banco Público</b> .....	<b>64</b>
4.4 MOTIVOS QUE PODEM LEVAR À PERDA DE CLIENTES NO SEGMENTO EM ESTUDO .....	65
<b>4.4.1 Sistemas</b> .....	<b>66</b>
<b>4.4.2 Processos (Burocracia)</b> .....	<b>70</b>
<b>4.4.3 Pessoas</b> .....	<b>71</b>
<b>4.4.4 Custos (Taxas de Juros e Tarifas)</b> .....	<b>73</b>

<b>4.4.5 Assédio da Concorrência .....</b>	<b>75</b>
<b>4.4.6 Operações de Crédito .....</b>	<b>80</b>
<b>4.4.7 Contas sem Movimentação .....</b>	<b>81</b>
<b>4.5 OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CONTEXTO DO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE OS CLIENTES E A INSTITUIÇÃO .</b>	<b>83</b>
<b>4.5.1 Sistemas .....</b>	<b>83</b>
<b>4.5.2 Ferramentas de Apoio à utilização dos Serviços .....</b>	<b>85</b>
<b>4.5.3 Pessoas .....</b>	<b>86</b>
<b>4.5.4 Otimização dos Processos Internos .....</b>	<b>88</b>
<b>4.5.5 Operações de Crédito .....</b>	<b>89</b>
<b>4.5.6 Estreitamento do Relacionamento com Clientes .....</b>	<b>91</b>
<b>4.5.7 Parcerias e Convênios .....</b>	<b>93</b>
<b>4.5.8 Nova Política de Crédito .....</b>	<b>94</b>
<b>4.6 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS .....</b>	<b>95</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – GESTORES DA INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – CLIENTES DA INSTITUIÇÃO .....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE C – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>125</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente socioeconômico, político e empresarial em todo mundo passou por mudanças notáveis na última década e parece estar se preparando para mudanças ainda maiores nos próximos anos. Estes fatores influenciam como os negócios são feitos, e à medida que as organizações percebem que, em um ambiente altamente disputado, suas chances de sobrevivência dependerão da colaboração de clientes, fornecedores e inclusive da concorrência (RATH, 2021).

E o setor bancário não está isento desses fatores, pelo contrário, é fortemente impactado por eles. O setor bancário, devido ao ambiente competitivo, dinâmico e complexo que está inserido, tem grandes preocupações com falhas em suas operações, focando na qualidade dos serviços, satisfação dos clientes e retenção ou lealdade de clientes (LAU; CHEUNG; LAM, 2013; SINGH et al., 2020).

Neste ambiente, então, a retenção de clientes tem um aspecto crucial para estratégia de qualquer empresa (KANKAM, 2020). A importância da retenção de clientes no setor bancário também tem sido abordada por diversos pesquisadores, tais como Dawkins e Reichheld (1990), Marple e Zimmerman (1999), Milan et al. (2015) e Latif (2019). Evidências apontam que a retenção de clientes traz inúmeros benefícios para as instituições financeiras. Por exemplo, o custo de retenção é menor do que o custo de prospecção e conquista de novos clientes, clientes retidos, normalmente, geram mais receitas e são menos sensíveis a mudanças de preços, o que tem maior impacto na lucratividade das instituições (COHEN et al., 2007). No setor financeiro, caracterizado por um ambiente competitivo com a presença de várias instituições financeiras atuando em diversas atividades, tais como tecnologia, produtos e serviços, oferecendo assim uma variedade de produtos com melhor qualidade e preços competitivos, a retenção de clientes torna-se ainda mais relevante para a busca de maior participação de mercado (PARIMI, 2015; RECKZIEGEL et al., 2017; MORAIS; PANDOLFI; SANAGIOTO, 2020).

Devido à relevância do tema, outros estudos em diferentes contextos continuam sendo feitos. Kankam (2020), por exemplo, investigou os fatores de retenção que influenciam a decisão dos clientes permanecerem no *Republic Bank*, em Gana. Kong e Rahman (2020), em estudo realizado na Malásia, destacaram a importância da qualidade dos serviços prestados na retenção dos clientes, evidenciando que aspectos como instalações físicas, atendimento às necessidades e

atendimento aos clientes, de forma geral, foram considerados determinantes para satisfação dos clientes e, conseqüentemente, para uma maior taxa de retenção.

No contexto do setor bancário indiano, a intensa concorrência de bancos estrangeiros resultou em uma melhoria dos serviços bancários e uma maior eficiência operacional visando evitar a deserção (ou perda) de clientes (PARIMI, 2015). A Índia também enfrentou grandes desafios desde a política de LPG – Liberação, Privatização e Globalização, em 1991, com a entrada de novas instituições financeiras e a disponibilidade de alternativas aos clientes, fazendo com que muitos deles migrassem para outras instituições em busca de melhores serviços (TAWSEEF; BHAT, 2020).

Existem várias pesquisas no setor bancário, segundo Osman, Mohamad e Mohamad (2016), que abrangem países como Grécia, Índia, China, Taiwan e Irã, que indicam que a qualidade dos serviços exerce uma forte influência na retenção e na fidelização dos clientes (KONG; RAHMAN, 2020). A melhoria da qualidade dos serviços acaba, portanto, tornando-se fundamental, pois proporciona um melhor atendimento às expectativas e às demandas dos clientes e impulsiona o desempenho econômico-financeiro das empresas por meio da satisfação, da retenção e da lealdade dos clientes (OSMAN; SENTOSA, 2014; MILAN et al., 2018).

Vale salientar que a qualidade do serviço é percebida como a diferença entre a percepção (ou desempenho percebido) e as expectativas do cliente em relação a um determinado serviço. Por isso, muitas instituições financeiras têm investido de forma robusta em tecnologia para a melhoria e para a inovação de seus serviços e/ou produtos para melhorar a experiência de serviços de seus clientes e seus controles. No entanto, o atendimento humano ainda desempenha papel importante neste setor (PAUL; MITTAL; SRIVASTAV, 2016; KONG; RAHMAN, 2020).

O sucesso das instituições financeiras tende a aumentar se a retenção de clientes também aumentar (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; MILAN et al., 2015; IDREES; XINPING, 2017). Por conseguinte, há a necessidade de se identificar os fatores que influenciam a decisão dos clientes de permanecer com o seu banco ao longo do tempo. Sendo assim, os bancos precisam focar na implementação da estratégia de retenção de clientes, fortalecendo o relacionamento com os seus clientes, o que poderá levar a uma menor possibilidade de troca de bancos por parte dos clientes (PARIMI, 2015; REJIKUMAR, 2015).

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa clássica de Reichheld e Sasser Jr. (1990) apresentou aspectos relevantes sobre a importância de uma gestão efetiva da retenção de clientes e suas implicações na lucratividade e na rentabilidade das organizações. A estratégia da retenção de clientes tem se mostrado como uma oportunidade para aumentar o valor patrimonial dos clientes e reduzir os custos nas organizações (HARRISON; ANSELL, 2002; SEO; RANGANATHAN; BABAD, 2008; MBAMA; EZEPUE, 2018; AKINNAWONU; SATI; OGWU, 2023; NOVITASARI et al., 2024).

É importante ressaltar que a retenção de clientes é caracterizada pela probabilidade de um cliente voltar a fazer negócios, repetidamente, com uma mesma empresa ao longo do tempo (DAWKINS; REICHHELD, 1990; GUPTA et al., 2006; SRIVASTAVA; NAIK; NARULA, 2018; NGUYEN et al., 2023).

Dentre as vantagens atribuídas à retenção de clientes, destaca-se que os clientes retidos pelas organizações têm menor custo de atendimento em comparação aos clientes novos, uma vez que, principalmente os custos de atração e conquista de novos clientes é elevado (FARQUAR, 2004; SAMER, 2015). Além disso, a retenção de clientes oferece oportunidades para prolongar a duração do relacionamento com a organização, proporcionando estabilidade em termos de volume de negócios (receitas) e abrindo caminho para incrementar receitas por meio de estratégias de *cross-selling* e de *up-selling*, impulsionando a competitividade, a lucratividade e a rentabilidade do negócio (GUPTA; LEHMANN; STUART, 2004; HWANG; KIM, 2007; GANGRANDE; JAIN, 2018; DE FRANCESCHI, 2019).

Nesta direção, estudos também foram realizados acerca da qualidade dos serviços e da satisfação de clientes, e sua relação com a retenção de clientes, a rotatividade de clientes e a análise dos efeitos da duração dos relacionamentos existentes no setor bancário.

A fim de garantir a sobrevivência e, posteriormente, a consolidação e até mesmo o crescimento nos negócios, promovendo uma maior competitividade e sustentabilidade, a retenção de clientes se torna uma estratégia fundamental para as organizações, especialmente em mercados com alta concorrência, complexos e dinâmicos, nos quais os clientes podem facilmente migrar para concorrência (LOMBARD, 2009; ZHU; BAESENS; BROUCKE, 2017).

Características como estas, que são comuns ao setor de serviços financeiros no Brasil, no qual a instituição financeira pesquisada atua. Apesar de possuir algumas

peculiaridades, por ser uma instituição financeira pública, ela faz parte deste mercado complexo, dinâmico e altamente competitivo. Assim como qualquer outra organização, ela precisa gerar lucro para se sustentar e continuar investindo em seus produtos e/ou serviços, sendo, inclusive, inovadora em suas ofertas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005), além de contribuir para o desenvolvimento do país. Portanto, torna-se essencial contextualizar a instituição a ser pesquisada, a fim de estabelecer conexões entre os temas abordados (RECKZIEGEL et al., 2017).

A organização em estudo é uma instituição financeira pública com mais 160 anos. Possui uma ampla rede de atendimento, através de agências bancárias e pontos de atendimentos presentes em todo o país. Esta abrangência é essencial para atender às demandas da população em todas as regiões do país, contribuindo para inclusão financeira e o desenvolvimento socioeconômico. Como agente de políticas públicas, desempenha um papel relevante, pois tem o compromisso de promover o desenvolvimento econômico e social do país, atuando como parceira do Governo em diversas iniciativas (CAIXA, 2023a).

Além disso, a Instituição tem uma atuação relevante no financiamento de setores estratégicos da economia, como, por exemplo, infraestrutura, habitação, saneamento básico e agricultura. Disponibiliza linhas de créditos específicas e condições favoráveis para estimular investimentos nestas áreas, contribuindo para o crescimento econômico e para a geração de empregos. A atuação da Instituição Financeira, como agente de políticas públicas, está fundamentada em sua missão de promover a cidadania e o desenvolvimento sustentável do Brasil. Por meio de parceiras com Governos (estaduais e municipais), nas diversas instâncias, e demais entidades, buscando oferecer soluções financeiras e programas que beneficiem a população, empresas e a sociedade como um todo, fortalecendo a sua função social e seu compromisso com o país (CAIXA, 2023a).

Neste contexto, de atuar no desenvolvimento do país, estão as MPEs – Micro e Pequenas Empresas, que tem uma grande importância na economia brasileira, representando cerca de 99% do total das empresas com fins lucrativos, de acordo com dados do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020a), e que concentram em torno de 54% dos empregos formais no país, e cerca de 27% do PIB – Produto Interno Bruto (IBGE, 2020). No início de 2024 foi criado o MEMP – Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que visa estimular o microcrédito e facilitar os recursos financeiros

a micro e a pequenas empresas (INFOMONEY, 2024). Neste contexto, a Instituição Financeira em estudo percebe que muitos clientes do tipo pessoa jurídica procuram seus produtos e serviços diferenciados, mas não se tornam clientes retidos ou, até mesmo, leais. Após liquidarem determinado empréstimo, geralmente encerram o relacionamento com a Instituição, pois não se tornou um dos seus bancos principais, o que significa uma possível deserção do cliente.

Diante da realidade do setor financeiro, no qual as instituições financeiras enfrentam constantes desafios para se destacarem e garantirem sua lucratividade e rentabilidade, é importante compreender como a retenção dos clientes pode ser estrategicamente alinhada e potencializada a fim de beneficiar tanto a Instituição Financeira quanto a economia do país como um todo (PARIMI, 2015; RATH, 2021; UMBOH; TULUNG; WANGKE, 2024).

Dessa forma, as MPEs assumem um papel relevante, visto que são pilares para o desenvolvimento econômico do país. Um exemplo disso ocorreu no setor bancário da Índia, no qual a intensa concorrência de bancos estrangeiros resultou em melhorias nos serviços financeiros e em uma maior eficiência operacional, com o objetivo de reter os clientes (PARIMI, 2015), ou seja, o setor bancário e os clientes foram beneficiados. Considerando isto, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela questão central de pesquisa: Quais são direcionamentos que podem alavancar a retenção de clientes no segmento de clientes do tipo pessoa jurídica, classificados como MPEs, da Instituição Financeira em estudo?

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho foi o de propor direcionamentos para alavancar a retenção de clientes em um segmento de clientes do tipo pessoa jurídica (MPEs) da Instituição Financeira em estudo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) Identificar os motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição;
- b) Identificar os motivos que podem levar à perda de clientes no segmento em estudo;
- c) Analisar oportunidades de melhoria no relacionamento existente entre os clientes e a Instituição.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A competitividade entre as instituições do setor financeiro é reconhecida em todo mundo, assim com a importância dada aos seus resultados financeiros. No entanto, no Brasil observam-se algumas particularidades significativas. De acordo com os dados do BACEN – Banco Central do Brasil, há mais de 160 instituições financeiras operando no SFN – Sistema Financeiro Nacional, além de mais de 800 cooperativas de crédito, aproximadamente 400 outras entidades financeiras, tais como sociedades de crédito, empresas de investimentos, corretoras e distribuidoras de títulos, valores imobiliários e câmbio (BACEN, 2022a).

No entanto, o mercado é dominado por quatro grandes instituições (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú e Bradesco) que detêm mais de 55,7% do total de ativos do SFN, e 56,93% da participação do mercado no estoque de crédito para clientes PJ – Pessoa Jurídica (BACEN, 2022b).

Apesar da alta competitividade no setor financeiro (TAN; HAMID; CHEW, 2016), o BACEN tem como objetivo promover ainda mais a concorrência entre as instituições financeiras, com a finalidade de instituições mais eficientes, propiciem melhores ofertas de produtos e/ou serviços, linhas de crédito e menores custos (taxas e tarifas bancárias) para os clientes, tanto do tipo pessoa física quanto do tipo pessoa jurídica (empresas), estimulando iniciativas como, por exemplo, *Fintechs*, LIFT – Laboratórios de Inovações Financeiras e Tecnológicas, portabilidades e Acordo BC-Cade (BACEN, 2023).

A competição entre instituições financeiras está mais acirrada do que nunca. São muitos os adventos que aumentam a concorrência entre as estas organizações: entrada da *Fintechs* com maior inovação em tecnologia e agilidade no atendimento aos clientes, o *Open Finance*, por meio do qual há o compartilhamento de dados

transacionais, provenientes de contas, cartões de crédito, operações de crédito credenciamentos, de modo a obterem benefícios em taxas e/ou em serviços de forma simples. O crescimento de usuários do tipo PJ com consentimento para doação de dados foi de 60% em apenas quatro meses, entre dezembro de 2021 e abril de 2022 (FEBRABAN, 2022).

É importante comentar, também, que o mercado bancário brasileiro é caracterizado por uma complexidade institucional e elevada competitividade (SAWAYA et al., 2020), ainda mais quando se trata de uma instituição financeira pública, pois ao mesmo tempo que atua com a lógica de um executor de políticas públicas, atua como um banco comercial e, como tal, precisa de um resultado sustentável.

Conforme dados disponibilizados pelo BACEN, a Instituição estudada vem perdendo posição no mercado de crédito para clientes do tipo PJ. No ano de 2018, (vide Tabela 1) estava na quarta posição, com 11,1% de participação no mercado (BACEN, 2019). No ano de 2020, passou para a quinta posição, com 9,9% do mercado (BACEN, 2021). No entanto, a Instituição possui a maior carteira de clientes dos tipos pessoa física e jurídica do país, sendo 1,9 milhões de clientes especificamente do tipo PJ (CAIXA, 2023b).

Vale destacar que houve uma mudança na métrica de acompanhamento destes indicadores, uma vez que foi excluído o BNDES que era quem detinha a primeira posição de mercado. A Instituição em estudo, em 2021 (vide Tabela 2), estava na terceira posição, com 12,50% do mercado e, em 2022, passou para quarta posição, com 12,64% do mercado brasileiro (BACEN, 2023a).

Tabela 1 – Participação de mercado no estoque de crédito  
– pessoa jurídica – anos 2018 a 2020

Posição	2018		2019		2020	
	Instituição	%	Instituição	%	Instituição	%
1	BNDES	20,6	BNDES	18,3	BNDES	15,7
2	Banco do Brasil	17,6	Banco do Brasil	15,2	Banco do Brasil	14,3
3	Banco Bradesco	12,6	Banco Bradesco	13,6	Banco Bradesco	12,8
4	Caixa Econômica Federal	11,1	Itaú Unibanco	9,9	Itaú Unibanco	11,6
5	Itaú Unibanco	9,0	Caixa Econômica Federal	9,7	Caixa Econômica Federal	9,9
6	Demais bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	21,0	Demais bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	23,6	Demais bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	25,9
7	Demais bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	3,2	Cooperativas de Crédito	4,0	Cooperativas de Crédito	5
8	Cooperativas de Crédito	3,1	Demais bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	4,0	Demais bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	3,2
9	Demais bancos de desenvolvimento	1,1	Demais bancos de desenvolvimento	1,0	Demais bancos de desenvolvimento	0,9
10	Segmento não bancário	0,7	Segmento não bancário	0,7	Segmento não bancário	0,6

Fonte: BACEN (2021).



Tabela 2 – Participação das instituições no estoque crédito  
– pessoa jurídica – anos 2021 a 2022

Posição	2021		2022	
	Instituição	%	Instituição	%
1	Banco Bradesco	16,90	Banco Bradesco	16,11
2	Itaú Unibanco	15,74	Banco do Brasil	14,62
3	Caixa Econômica Federal	12,50	Itaú Unibanco	14,10
4	Banco do Brasil	12,06	Caixa Econômica Federal	12,64
5	Banco Santander	7,48	Banco Santander	6,05
6	Outros	35,59	Outros	36,45

Fonte: Adaptação do Relatório de Economia Bancária BACEN (2022/2023).

A Instituição também oferece linhas de crédito subsidiadas e diferenciadas, que busca trabalhar para auxiliar as empresas a se tornarem mais competitivas e contribuir para economia do país. Os bancos comerciais privados também acesso às linhas de crédito subsidiadas, porém por serem menos rentáveis os bancos privados não têm grande interesse por tais linhas (FOLHA DE SÃO PAULO, 2023). Estas linhas incluem o PRONAMPE – Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, FAMPE – Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas, Microcrédito Operacional, linhas com recursos do BNDES, FGO – Fundo Garantidos de Operações, SEBRAE, entre outras fontes (CAIXA, 2022).

Como exemplo de sua participação nestas linhas de crédito subsidiadas, é possível citar o PRONAMPE, que desde o seu lançamento em junho de 2020, a Instituição já apoiou 274.000 empresas, representando 32,2% de *market share* em volume concedido, com R\$ 1.300.000.000,00 em recursos contratados no quarto

trimestre de 2023 (CAIXA, 2023c). Além disso, com o FAMPE, firmou 57.400 contratos em 2022, disponibilizando R\$ 3.800.000.000,00 e, desde 2020, quando as contratações foram abertas, a Instituição já apoiou 151.000 empresas (CAIXA, 2022). O montante da carteira de crédito da Instituição de concessão de crédito de linhas subsidiadas (PRONAMPE, FGI, FAMPE e MPO – Microcrédito Produtivo Orientado), até 2023, foi de R\$ 41.983.308,00 (CAIXA, 2023d).

Como dito anteriormente, as MPEs no país desempenham um papel fundamental na economia. De acordo com dados do SEBRAE (2020a), estas empresas representam cerca de 99% do total de empresas, empresas estas com fins lucrativos, correspondendo a 19.209.508 empresas. Tais empresas são responsáveis pela geração de aproximadamente 27% do PIB brasileiro e pela criação de mais de 54% dos empregos formais no país (IBGE, 2020).

Para efeitos da Lei Complementar 123/2006, as MPEs são consideradas ME – Microempresas se atingirem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, EPP – Empresas de Pequeno Porte as que atingirem receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, para fins de enquadramento a lei não utiliza o critério de número de empregados. Além do critério de faturamento considera outros aspectos como atividade econômica da empresa (PLANALTO/2006). O BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social e o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas sugerem a mesma classificação quanto ao porte das micro e pequenas empresas (BNDES/2023), apenas o SEBRAE possui um critério a mais quanto à quantidade de funcionários. Segundo tal entidade, são consideradas ME empresas para indústria com no máximo 19 funcionários e para o comércio e prestação de serviços com no máximo 9 funcionários, para as EPP para empresas no ramo da indústria de 20 até 99 funcionários e para o comércio e prestação de serviços de 10 até 99 funcionários (SEBRAE, 2020b). Já a Instituição Financeira em estudo considera, para efeitos de segmentação, apenas o faturamento, utilizando a mesma nomenclatura da Lei Complementar 123/2006, o qual será focado nas empresas EPP.

As MPEs são um instrumento importante para desenvolvimento do país e para economia, uma vez que atuam na redução das desigualdades sociais. Apesar da sua importância enfrentam vários desafios para se manterem competitivas e lucrativas no mercado. Algumas das dificuldades são de acesso ao crédito, à tecnologia, problemas relacionados à gestão e à capacitação dos empresários ou gestores. É fundamental

que o poder público e as instituições financeiras facilitem o acesso ao crédito e a outros serviços financeiros para empresas (AGÊNCIA SEBRAE, 2023). Devido ao elevado risco associado às MPEs, falta de garantias ou ativos para oferecer como garantia nos empréstimos e devido à falta de histórico de crédito, muitas empresas têm dificuldades para se desenvolver.

Considerando a importância das MPEs e o papel das instituições financeiras para auxiliar neste processo, entra em cena a Instituição Financeira que será objeto desta pesquisa. A Instituição Financeira oferece uma ampla variedade de produtos e/ou serviços financeiros, incluindo linhas de crédito e de financiamento para pessoas físicas e jurídicas. A Instituição disponibiliza recursos para aquisição de imóveis, veículos, máquinas e equipamentos, capital de giro, investimentos, entre outros. Também tem um papel relevante no apoio às MPEs por meio de programas específicos voltados para este segmento de mercado, oferecendo linhas de crédito especiais, capacitação empresarial, orientações financeiras e outros serviços que visam fortalecer e sustentar o crescimento das MPEs, considerando sua importância para a economia brasileira, uma vez que seu objetivo é o de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, beneficiando a população e as empresas do país (CAIXA, 2023a).

Apesar de ser uma instituição financeira pública com um papel representativo no apoio ao desenvolvimento econômico e às empresas, também enfrenta desafios como qualquer outra empresa, uma vez que atua em um setor altamente disputado. Como empresa precisa garantir sua sustentabilidade financeira e buscar lucratividade e rentabilidade para continuar desempenhando seu papel (CAIXA, 2023a). Neste contexto, a retenção de clientes tem um papel importante, uma vez que ao manter um relacionamento sólido e duradouro com seus clientes, poderá gerar receitas consistentes e, assim, continuar auxiliando as empresas em seus esforços de crescimento e desenvolvimento econômico (RAJAGUKGUK et al., 2024).

Por alguns motivos, a participação da Instituição no mercado PJ tem apresentado uma redução nos últimos tempos. Compreender este fenômeno e os motivos que levaram a esta diminuição, torna-se essencial para propor ações que visem estimular a retenção de clientes. Para um melhor entendimento sobre a origem da evasão (deserção ou perda) de clientes e fundamentar as proposições que poderão potencializar a retenção de seus clientes no segmento em estudo (clientes do tipo PJ e que se caracterizam como MPEs), é necessário analisar alguns temas

complementares, tais como a qualidade em serviços, a satisfação e, até mesmo, a lealdade de clientes.

Uma vez que a disponibilidade de informações e de ações de comunicação facilitam a comparação entre os serviços financeiros ofertados dentre os concorrentes, a qualidade elevada dos serviços deve ser um dos principais objetivos para a retenção de clientes (ISLAM; AHMED; RAZAK, 2015), uma vez que a qualidade em serviços resulta da comparação entre o desempenho real e o desempenho desejado do serviço. As avaliações dos clientes estão diretamente relacionadas ao valor percebido, às suas intenções comportamentais ou aos seus comportamentos efetivos (PARASURAMAN; ZEITHAML; MALHOTRA, 2005; AHN; LEE, 2019; RUBIM; NOSSA, 2022).

A satisfação do cliente é influenciada pela percepção da qualidade dos serviços e pelas expectativas e percepções dos clientes. A satisfação ocorre quando as necessidades e as expectativas são atendidas, gerando uma avaliação positiva. A qualidade percebida, portanto, desempenha um papel importante na satisfação (CHO et al., 2004; OLIVER, 2010; NARTEH, 2018; MILAN et al., 2019, TONTINI; SILVEIRA; POZZA, 2021).

A qualidade, a satisfação, a retenção e a lealdade são conceitos distintos, porém, interligados. A qualidade é um antecedente da satisfação e a satisfação é um passo fundamental para retenção e para a lealdade dos clientes, que ocorrem quando eles percebem a superioridade da oferta da organização em comparação às ofertas alternativa no mercado. Embora a satisfação do cliente seja importante, não garante obrigatoriamente a sua retenção ou a sua lealdade. Tanto a retenção quanto a lealdade de clientes têm um impacto contínuo nas receitas, representando o valor vitalício ou o valor patrimonial do cliente, que reflete o valor individual do cliente ao longo do tempo (REICHHELD, 1993; VAVRA; PRUDEN, 1995; MILAN; TREZ 2005; OLIVER, 2010; MILAN et al., 2018).

Por isso, a importância de se identificar quais fatores são relevantes para tornar um cliente retido ou até mesmo leal em uma instituição financeira, sob uma perspectiva de longo prazo, é algo relevante (COHEN et al., 2007; MILAN et al., 2015; MILAN et al., 2018). Neste contexto está inserida a Instituição em estudo, a qual tem em seu planejamento estratégico a premissa de promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, gerando valor aos clientes e, em seu

propósito: “Ser a instituição financeira pública que fomenta a inclusão e o desenvolvimento sustentável, transformando a vida das pessoas” (CAIXA, 2023a).

Em sua pesquisa, Kong e Rahman (2020) constataram que existem inúmeros estudos anteriores sobre retenção e lealdade de clientes que examinam diferentes tipos de variáveis que contribuem para a retenção ou para a lealdade de clientes em vários setores de negócios de serviços, incluindo o setor bancário, como, por exemplo, os estudos desenvolvidos por Siu, Zhang e Yau (2013), Arokiasamy (2013), Kishada e Wahad (2013), Wang, Hsu e Chih (2014), Osman e Sentosa (2014), Syaquirah e Faizurrahman (2014), Milan et al. (2015), Kandampully, Zhang e Bilgihan (2015), Mecha, Martin e Ondieki (2015), Gangrade e Jain (2018), Milan et al. (2018), Rezende et al. (2019), Solangi et al. (2019), Mokhtaruddin, Wel e Khalid (2019) e Trenggana et al. (2022), Rohden e Rode (2023), Yaqub et al. (2023), Riyath (2024), Jamal, Ali e Javaid (2024), entre outros que atestam a relevância do tema central da presente pesquisa.

Identificar os motivos que levam à retenção e à perda dos clientes, especificamente no caso das MPEs, e compreender as variáveis que impactam a retenção e a lealdade de clientes, permite que as instituições financeiras melhorem seus serviços e estratégias de relacionamento. Ao entender estes aspectos, as instituições podem implementar medidas para reduzir a perda de clientes para concorrência, aumentando sua rentabilidade, uma vez que investir na retenção de clientes pode resultar em maior rentabilidade a longo prazo. Para as MPEs, ter relacionamentos duradouros com a instituição financeira que utilizam é essencial para o crescimento da empresa, pois facilita o acesso ao crédito, uma vez que a empresa já possui um histórico financeiro e de pagamentos junto à instituição financeira, gerando ganho tanto para as instituições financeiras como para as MPEs.

Além disso, Mecha, Martin e Ondieki (2015) afirmam que as empresas públicas precisam distinguir suas ofertas para tornar os concorrentes “irrelevantes”, e ao fazer isso, poderão ter novos ciclos de crescimento em seus negócios, certamente sobrevivendo em um mercado tão competitivo. Portanto, é importante que os bancos encarem a retenção de clientes como um modelo negócio sustentável (KONG; RAHMAN, 2020).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS: DEFINIÇÃO E ASPECTOS RELEVANTES

A qualidade deve ser medida e avaliada sistematicamente, em essência, na perspectiva do cliente (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992; MILAN; TREZ, 2005; GRÖNROOS, 2016; TONTINI; SILVEIRA; POZZA, 2021), pois diz respeito não apenas às especificações técnicas, mas principalmente àquilo que o cliente espera como resultado final (desempenho) do serviço, comparando o que ele espera com o que ele percebe, de fato, como qualidade. Por isso, a mensuração do nível de satisfação do cliente serve como métrica para verificar se o desempenho da empresa está correspondendo às expectativas do cliente, ou seja, se a qualidade é a percepção do cliente sobre a *performance* de um produto ou de um serviço, configurando-se como um antecedente de sua satisfação (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992; OLIVER, 2010; AKINNAWONU; SATI; OGWU, 2023).

Segundo Grönroos (2009), um serviço pode ser compreendido como um processo, o qual consiste em um conjunto de atividades mais ou menos intangíveis, que, normalmente, porém, não necessariamente, ocorre a partir das interações entre o cliente e o provedor de serviços, por meio de seus funcionários e/ou de outros recursos (sistemas, equipamentos,...), focando na solução dos problemas ou nas demandas deste cliente.

Inclusive, Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005) destacam que a qualidade em serviços é o que decorre de uma comparação do desempenho real de um serviço com o que deveria ser (desempenho almejado), e as avaliações dos clientes relativas à qualidade estão atreladas ao valor percebido, às suas intenções comportamentais ou comportamentos efetivos no futuro.

Qualidade em serviços, portanto, é atender aos clientes conforme suas necessidades ou demandas, mas, para isso, é necessário entender efetivamente as suas expectativas (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992; MILAN; TREZ, 2005; OLIVER, 2010). Contudo, a demanda por novos serviços é muito diversificada e cada vez mais complexa e exigente, o que eleva o nível de expectativas dos clientes em relação aos provedores de serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022). Arokiasamy (2013) complementa, dizendo

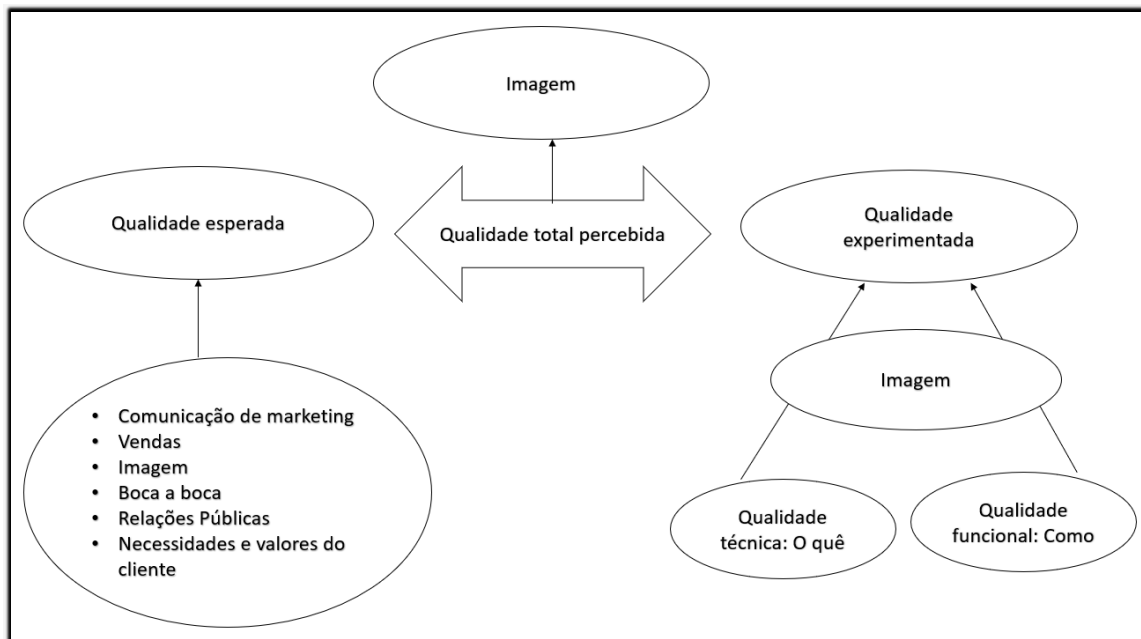
que a capacidade de atender às demandas do cliente é uma das principais comprovações da qualidade do serviço (IMRON; ARIYANT, 2023).

Para Kong e Rahman (2020), no que se refere à qualidade em serviços, os clientes provavelmente lembrarão primeiramente da comunicação que tiveram com a empresa, por meio da qual foram atraídos e, em seguida, geralmente, a interação humana passa a ter importância, seja com o pessoal de contato direto (*front office*), seja o pessoal de suporte ou de apoio (*back office*), exceto para os serviços que são prestados somente no ambiente digital (virtual) (KONG; RAHMAN, 2020; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022).

O modelo de qualidade em serviços adotado por uma empresa, de acordo com Grönroos (1984; 2009; 2016), deve contemplar o entendimento das percepções dos clientes sobre os serviços prestados, e equalizar a qualidade percebida com a qualidade esperada e manter a menor distância (*gap* ou lacuna) possível para atingir a satisfação dos clientes. Este entendimento é vital para que a empresa alcance o sucesso desejado. Por conseguinte, a qualidade em serviços pode ser analisada por meio de duas dimensões. A dimensão técnica (resultado técnico), ou seja, é “o que” os clientes querem como solução às suas demandas dos prestadores de serviços; e a dimensão funcional, que diz respeito ao processo de entrega do serviço, ou seja, “como” o serviço é entregue aos clientes (GRÖNROOS, 2009; 2016; GHOTBABADI; FEIZ; BAHARUN, 2015).

Sobretudo se o resultado do serviço recebido pelo cliente está de acordo com o serviço esperado, isto irá repercutir positivamente na avaliação dos clientes e na sua visão geral sobre o serviço prestado e sobre o provedor de serviços (GRÖNROOS, 2009; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Caso haja uma avaliação positiva sobre a qualidade dos serviços prestados, isto provavelmente trará, também, um impacto positivo na imagem corporativa da empresa, em sua credibilidade e em sua reputação perante os concorrentes no mercado em que atua (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022). Neste sentido, a Figura 1 é elucidativa:

Figura 1 – Dimensões de qualidade em serviços e percepção global de qualidade



Fonte: Grönroos (2009, p. 69).

É oportuno salientar que os clientes estão cada vez mais exigentes no que se refere à qualidade dos serviços, uma vez que a disponibilidade de alternativas de mercado, e informações disponíveis, facilita a comparação entre os serviços ofertados e os provedores de serviços (ISLAM; AHMED; RAZAK, 2015; RATH, 2021). É a busca constante dos clientes por serviços que também pressiona a qualidade para um nível de desempenho elevado, a partir de um nível de qualidade que seja realmente satisfatória (PAUL; MITTAL; SRIVASTAV, 2016). Por isso, a qualidade deve ser foco e um esforço permanente na agenda dos provedores de serviço, para satisfazer plenamente aos seus clientes (KHAN; FASIH, 2014; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A qualidade no setor bancário, por sua vez, é um aspecto multifacetado, que consiste na diversidade inerente ao portfólio de serviços ofertados, na sua conveniência e na sua confiabilidade para os clientes (APPANNAN; DORAISAMY; HUI, 2013; KONG; RAHMAN, 2020). O setor bancário é altamente competitivo. Por isso, oferecer serviços orientados para a qualidade, conforme as expectativas dos clientes é algo crucial, pois impulsiona a imagem da empresa, em termos de credibilidade e de reputação no mercado, podendo aumentar a satisfação e a retenção de clientes, além de possibilitar a atração de novos clientes, o que, em uma



perspectiva de longo prazo, poderá aumentar o seu volume de negócios, o seu lucro e a sua rentabilidade (TAN; HAMID; CHEW, 2016; RATH, 2021).

Os bancos que apresentam elevada qualidade em seus serviços, qualidade esta percebida por seus clientes, além de acabarem tendo um aumento de suas receitas (volume de negócios), podem aproveitar novas oportunidades de vendas seja praticando *cross-selling* (vendas cruzadas) seja *up-selling*, ampliando a sua participação de mercado (*market share*), o que, por conseguinte, também poderá gerar aumento na taxa de retenção de clientes (TAN; HAMID; CHEW, 2016).

Também é relevante comentar que há cinco há cinco fatores determinantes para a qualidade em serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; MALHOTRA, 2005; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022), que são: empatia, confiabilidade, responsividade (capacidade de resposta), garantia (segurança) e tangibilidade, os quais são melhor detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores determinantes da qualidade em serviços

Determinantes	Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005)	Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022)
Empatia	Reflete o grau que a informação ou serviço são adaptados para atender às necessidades dos clientes.	Demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes. A empatia tem características, como acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender e atender às necessidades dos clientes.
Confiabilidade	É de grande importância, principalmente para novos clientes. Confiar na capacidade do prestador de serviços atender às suas demandas de forma consistente.	É a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. É a expectativa de que o serviço seja cumprido no prazo, sem alterações ou erros, na qualidade prometida.
Responsividade (Capacidade de Resposta)	É a dimensão da resposta às expectativas ou demandas do cliente. É um elemento do serviço de alta qualidade. Responder de forma rápida e assertiva às demandas do cliente.	É a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço e/ou resposta (solução) prontamente. Não deixar o cliente esperando ou sem resposta, sem motivo aparente. E, em caso de falhas, resolver o problema com profissionalismo e tempestividade.
Garantia (Segurança)	Diz respeito à privacidade e à segurança, por exemplo, pessoal, física e dos dados e informações do cliente.	É o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como a sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A segurança inclui características tais como: competências para realizar o serviço, cortesia e respeito ao cliente.
Tangibilidade	É o ambiente físico, quando for o caso, a organização, estrutura das instalações. São os recursos físicos visualmente atraentes, fascinantes e agradáveis na percepção do cliente.	É a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais. É a atenção e o cuidado aos detalhes apresentados pelo provedor de serviços, dando materialidade à sua capacidade de atender o cliente.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022).

Qualidade em serviços é um conceito complexo e dinâmico, que deve ser avaliado na perspectiva dos clientes, pois reflete suas expectativas e percepções sobre o serviço prestado. Atender às demandas e às expectativas do cliente é essencial para qualidade dos serviços, assim como compreendê-las a fundo, detalhadamente. Portanto, uma avaliação positiva da qualidade do serviço pode ter um forte impacto na imagem e no sucesso de uma organização (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992; PARASURAMAN; ZEITHAML; MALHORTA, 2005; GRÖNROOS, 2009; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, WIDAYANTI; ALAM, 2024).

Uma vez que as demandas dos clientes por qualidade em serviços continuam crescendo, é crucial que as organizações melhorem e se adaptem constantemente para atender estas demandas. Portanto, as empresas devem buscar a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes a fim de construir um relacionamento duradouro com os seus principais clientes para construir e manter, se possível, alguma fonte de vantagem competitiva no mercado. Entender e gerenciar efetivamente a qualidade dos serviços deve ser uma prioridade para as organizações a fim de se manterem competitivas no mercado (KHAN; FASIH, 2014; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; ISLAM; AHMED; RAZAK, 2015; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022).

Neste contexto, na busca pela efetiva qualidade dos serviços, a transformação digital surge como fenômeno de extrema relevância, influenciando diretamente o desempenho das organizações. Esta inovação não apenas impacta o comportamento dos concorrentes, tornando-os mais competitivos, mas também modifica as expectativas e percepções dos clientes, os quais se tornam cada vez mais exigentes. No setor financeiro, especificamente, a transformação digital tem sido um catalisador para a competitividade do mercado, impulsionando uma maior demanda por serviços digitais e uma elevação no padrão de exigências por parte dos consumidores (MORAES; MALDANER; FREITAS Jr., 2024).

Inclusive, Figo e Lewgoy (2020) destacam a necessidade de uma reflexão crítica sobre a inovação e a evolução do sistema bancário, ressaltando as mudanças ocorridas nos últimos anos. Apesar de ainda haver um longo caminho a percorrer em termos de inovação nas instituições financeiras, motivado principalmente pelas *fintechs*, esta é uma oportunidade para que o sistema financeiro como um todo ofereça melhores serviços e produtos financeiros aos seus clientes.

Apesar das rápidas mudanças nos serviços financeiros, as necessidades básicas dos clientes permanecem essencialmente as mesmas. Contudo, o modo

como estas necessidades são atendidas está em constante evolução. Esta compreensão do comportamento humano tem um impacto fundamental na economia (DINIZ, 2019; LUMPKIN; SCHICH, 2020). Foram observadas mudanças substantivas no perfil dos clientes bancários ao longo do tempo, destacando a crescente utilização da internet para transações bancárias e a influência das redes sociais nas suas decisões financeiras (FONSECA; MEIRELES; DINIZ, 2010; MORAES; MALDANER; FREITAS Jr., 2024).

Independente da geração, o comportamento do cliente foi profundamente influenciado pelos dispositivos móveis. Os clientes passaram a priorizar conveniência, rapidez, acessibilidade, simplicidade e transparência no relacionamento com as instituições financeiras (DINIZ, 2019). Os bancos têm percebido que os investimentos em tecnologias digitais se revelam mais uma maneira de atrair novos clientes e conquistar a sua satisfação. O setor bancário tem notado que os canais virtuais têm se revelado tão ou mais importantes que as agências físicas e os caixas eletrônicos (MORAES; MALDANER; FREITAS Jr., 2024).

A transformação digital, portanto, acelerou diversas mudanças tecnológicas e comportamentais dos clientes, evidenciando a importância de colocar o cliente no centro das estratégias de negócio. A abordagem centrada no cliente, aliada ao uso estratégico da inteligência artificial e ao desenvolvimento das habilidades humanas, pode representar uma diferenciação no mercado financeiro, buscando uma possível vantagem competitiva sustentável e transformando diversos aspectos do negócio, incluindo a experiência do cliente e as operações internas, com o objetivo de utilizar dados e informações para personalizar produtos e serviços adaptando-se às necessidades e expectativas dos clientes (ISMAIL; KHATER; ZAKI, 2017; SCHUH et al., 2023; MORAES; MALDANER; FREITAS Jr., 2024).

Dessa forma, as instituições financeiras precisam disponibilizar cada vez mais serviços interativos e fortalecer o relacionamento com seus clientes, reconhecendo que a retenção e a lealdade dos clientes requerem uma relação mais profunda e afetiva. Assim sendo, fica evidente que a transformação digital não apenas revoluciona a forma como as instituições financeiras operam, mas também reconfigura a maneira como elas se relacionam com seus clientes (RUDIO; MAINARDES, 2016; MBAMA et al., 2018; SCHUH et al., 2023).

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

Segundo Oliver (2010), a satisfação de clientes é uma avaliação comparativa entre o desempenho percebido proveniente de um produto ou de um serviço e as suas expectativas. Se as expectativas são atendidas, os clientes ficam satisfeitos e, se superadas, podem ficar encantados. Porém, caso suas expectativas não sejam plenamente atendidas, isto poderá resultar em insatisfação. Por isso, para o crescimento das empresas é crucial que os clientes tenham altos níveis de satisfação, e que os produtos e/ou os serviços atendam plenamente as suas expectativas e, assim, as empresas possam se destacar em relação aos seus principais concorrentes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2022; SETIAWAN et al., 2023).

A satisfação, portanto, é uma resposta de plenitude do cliente, originada pelo seu julgamento acerca de que um produto e/ou um serviço tem como característica, devido ao fato de ter provido ou de estar provendo um nível agradável de plenitude relacionada ao seu consumo ou sua utilização. E em tal julgamento, o cliente poderá considerar níveis de desempenho um pouco abaixo em relação às suas expectativas (desconfirmação negativa) ou níveis de desempenho que superam o nível esperado (desconfirmação positiva). A satisfação de clientes é influenciada por aspectos psicológicos, tais como a percepção de qualidade do serviço e as expectativas do cliente, para garantir a qualidade dos serviços e a gestão de suas expectativas em relação ao provedor de serviços (OLIVER, 2010; GRÖNROOS, 2016).

Por isso, a qualidade percebida é um dos primeiros aspectos determinantes para satisfação geral de clientes, podendo gerar uma relação afetiva positiva, o que resulta, em muitos casos, de uma avaliação de desempenho global com base nas experiências do passado. A satisfação do cliente, então, pode ser considerada uma condição afetiva, proveniente do resultado de uma avaliação global de todos os aspectos técnicos relacionados, mas também a algum tipo de vínculo emocional que possa vir a ter com a empresa ou com os serviços (CHO et al., 2004; NARTEH, 2018, MILAN et al., 2019; TONTINI; SILVEIRA; POZZA, 2021).

A fim de reter clientes, por conseguinte, os bancos devem garantir a qualidade de seus produtos e/ou serviços, desde o primeiro contato com o cliente. A satisfação do cliente, como é geralmente resultante de uma série de experiências acumuladas, também se torna um aspecto essencial para as empresas, que devem melhorar constantemente a qualidade de seus serviços para mantê-los cada vez mais

satisfeitos e em busca da sua retenção e, se possível, de sua lealdade em uma perspectiva de longo prazo (SIU; ZHANG; YAU, 2013; KONG; RAHMAN, 2020).

É cada vez mais difícil e desafiador para os bancos atrair, conquistar novos clientes e reter os clientes atuais, o que lhes exige a busca de produtos e/ou serviços inovadores e novas tecnologias para impulsionar e manter o relacionamento com os clientes, além de que a inovação é fator importante para o crescimento, as instituições que não inovam estão sujeitas a estagnação e conseqüentemente deserção de seus clientes para concorrência (EPSTEIN; DAVILA; SHELTON, 2007; RAHT, 2021; LUNA et al., 2023).

A melhoria da qualidade dos serviços pode transformar as empresas em negócios mais competitivos, potencializando a satisfação de clientes, aumentando o seu lucro e sua rentabilidade, o que pode ser consolidado por meio de relacionamentos duradouros, da retenção e, quando possível, da lealdade de clientes. Mas, para que isto ocorra, além dos bancos investirem em inovação e tecnologia, é importante investirem também nas pessoas, qualificando o atendimento interpessoal junto aos clientes (PAUL; MITTAL; SRIVASTAV, 2016; KONG; RAHMAN, 2020).

Garantir a qualidade dos serviços é um esforço contínuo que requer o compromisso de todos os funcionários. Os clientes, muitas vezes, escolhem uma empresa com base no serviço prestado e nos privilégios oferecidos. Oferecer um serviço de qualidade não é importante apenas no curto prazo, mas também para garantir compras futuras. A habilidade de uma empresa em prever necessidades futuras reflete a qualidade do seu serviço e tende a aumentar a satisfação e a retenção dos clientes. A satisfação do cliente com o serviço reflete em seu estado mental e suas expectativas antes da compra com suas percepções após a compra (LAU et al., 2013; KHAN; FASIH, 2014; PAUL; MITTAL; SRIVASTAV, 2016; KONG; RAHMAN, 2020).

As instituições financeiras podem se diferenciar dos concorrentes por oferecer melhor qualidade nos serviços bancários e na satisfação plena de seus clientes, e isso poderá decidir sobre o seu sucesso no mercado. É difícil que os bancos sejam totalmente diferenciados, uma vez que possuem ofertas homogêneas, muitas vezes sofrendo regulamentações governamentais. Em boa medida, será por meio da qualidade de seus serviços que será possível obter níveis mais elevados de satisfação de seus clientes, o qual tem sido tratado como um requisito essencial para competir neste setor (KHAN; FASIH, 2014; OSMAN; SENTOSA, 2014; KONG; RAHMAN, 2020).

Neste sentido, aprimorar a satisfação do cliente é essencial para atrair, conquistar e reter um maior número de clientes. No entanto, não se resume apenas a oferecer os produtos e/ou os serviços certos e com qualidade. Os bancos devem buscar atrair os clientes com os melhores produtos e/ou serviços, atendendo os clientes em todas as suas demandas e de acordo com as suas características (perfil), buscando até mesmo encantá-los por meio de ofertas e de atendimentos inovadores para acompanhem suas crescentes expectativas (RATH, 2021). Além disso, a qualidade do serviço esperada pelo cliente está crescendo devido à grande facilidade de comparar os serviços e as taxas disponibilizadas pelos clientes dentre os competidores existentes no mercado (KHAN; FASIH, 2014; OSMAN; SENTOSA, 2014; GRÖNROOS, 2016; KONG; RAHMAN, 2020).

A satisfação do cliente é essencial para todas as organizações, uma vez que os clientes satisfeitos são sempre mais propensos a serem clientes retidos ou leais a uma empresa e tendem a ser menos sensíveis a preços, compram normalmente mais produtos e/ou serviços em maior volume e frequência, são menos influenciados por ofertas atrativas de concorrentes e são conhecidos por permanecerem mais tempo engajados em um relacionamento com a mesma organização (ZINELDIN, 2000; LEE; LIN, 2005; LATIF, 2019).

Dessa forma, é importante garantir a satisfação do cliente em cada negociação (GARZARO; VAROTTO; PEDRO, 2020), pois é uma das mais relevantes condições para que uma empresa possa impactar emocionalmente os clientes e estimular a sua retenção ou lealdade (SASHI, 2012). No entanto, nem sempre é fácil identificar se os clientes estão satisfeitos devido à sua percepção em relação à qualidade dos serviços e com a empresa como um todo (THAKUR, 2019; HOANG et al., 2023). Consoante isso, percebe-se que a satisfação plena dos clientes pode aumentar as taxas de retenção de clientes, o que indica que a satisfação é um antecedente importante da retenção de clientes (ERICKSSON; LOFMARCK, 2000; ATHANASSAPOULOS, 2000; COSSÍO-SILVA et al., 2016; COMMEY; ADOM, 2020; NUNES et al., 2021).

Por conseguinte, oferecer um serviço de qualidade tem sido associado à satisfação do cliente e a níveis mais elevados de retenção e de lealdade de clientes. Clientes satisfeitos têm maior propensão a manterem-se retidos ou fiéis ao provedor de serviços, pagar um preço mais elevado (preço *premium*), comprar novos produtos e/ou novos serviços e compartilhar informações sobre seus gostos, hábitos e comportamentos. A retenção de clientes é caracterizada por um compromisso que

pode levar à recompra consistente de produtos e/ou serviços no futuro. Portanto, a qualidade dos serviços e a satisfação de clientes são aspectos que devem ser priorizados no contexto das instituições financeiras que pretendem desenvolver tanto a retenção quanto a lealdade de seus principais clientes, mesmo que ocorram eventuais erros ou falhas que devam ser corrigidos (BANAHENE; MENSAH; ASAMOAH, 2018; KURANARATNA; LUMARA, 2018; NARTEH, 2018; RASHID; ROKADE, 2019; TONTINI; SILVEIRA; POZZA, 2021).

Com base na revisão de literatura, pode-se afirmar que a satisfação do cliente é um aspecto crucial para o sucesso de uma organização, e é influenciada por aspectos psicológicos, como a percepção da qualidade dos serviços e as expectativas dos clientes, para garantir a satisfação de clientes, as empresas devem melhorar constantemente a qualidade de seus serviços, tanto por meio de investimentos em tecnologia quanto na capacitação de seus funcionários. Assim sendo, a satisfação de clientes é uma condição afetiva que resulta de uma avaliação geral de todos os aspectos avaliados pelos clientes, sendo essencial para potencializar a retenção e, até mesmo, a lealdade de clientes (ZINELDIN, 2000; CHO et al., 2004; LEE; LIN, 2005; OLIVER, 2010; NARTEH, 2018; MILAN et al., 2019; TONTINI; SILVEIRA; POZZA, 2021).

### 2.3 DEFINIÇÃO DE RETENÇÃO E DE LEALDADE DE CLIENTES

A probabilidade de um cliente continuar fazendo negócios com uma empresa é associada à retenção de clientes. Retenção de clientes diz respeito à longevidade do relacionamento existente entre um cliente e determinada empresa, seja uma empresa prestadora de serviços e/ou de produtos. Existem dois grandes vieses na retenção de clientes, um que assume que a perda (deserção) do cliente é permanente e usa o modelo de riscos para prever esta probabilidade de deserção e outro que considera que a mudança de clientes para concorrência é temporária ou transitória, portanto, podendo ser revertida em algum momento do tempo (GUPTA et al., 2006; HETTIARACHCHY; SAMARASINGE, 2016).

A retenção de clientes, então, pode ser definida como a possibilidade de um cliente continuar comprando de uma mesma empresa ao longo do tempo (GUPTA et al., 2006). Também pode ser definida como a estratégia utilizada para converter novos clientes em clientes regulares, garantindo satisfação duradoura e maior valor aos

clientes (ABDOLVAND; BARADARAN; ALBADVI, 2015). Alguns autores, como Jeng e Bailey (2012), por sua vez, definem a retenção de clientes como o comportamento de um determinado cliente que mantém um relacionamento comercial com uma organização por um período de tempo, realizando compras repetidas (GUPTA et al., 2006; MILAN; GONÇALVES; EBERLE, 2019; MOKHTARUUDIN; WEL; KHALID, 2019; SEHN et al., 2022).

Segundo Grönroos (1995; 2009; 2016), a aquisição (conquista) e a retenção de clientes são os principais objetivos do marketing de relacionamento. Isso ressalta a relevância da retenção de clientes no âmbito da prática do marketing de relacionamento, que consiste em estratégias utilizadas pelas empresas para reduzir a taxa de deserção de clientes. A manutenção do relacionamento comercial entre a organização e o cliente é o foco da retenção de clientes.

Amplamente considerada como a chave para o sucesso nas organizações, a retenção de clientes, tem sido objeto de estratégias de marketing defensivo para aumentar a competitividade entre as empresas, devido à sua importância na geração de resultados de mercado e econômico-financeiros (VAVRA; PRUDEN, 1995; MILAN et al., 2015; AKINTUNDE, 2016; LEE; LEE, 2017; MILAN; GONÇALVES; EBERLE, 2019; MOKHTARUUDIN; WEL; KHALID, 2019; SEHN et al., 2022).

No Reino Unido foram realizadas pesquisas no setor financeiro a respeito dos investimentos com a aquisição de clientes, constatou-se que o investimento (48%) foram mais do que o dobro do investimento em relação à retenção de clientes (22%) ao avaliarem os recursos investidos em marketing. Em outra pesquisa realizada, com 225 organizações de diversos setores da indústria do Reino Unido, os resultados foram semelhantes; 41% dos investimentos foram alocados para aquisição de clientes e apenas 23% dos recursos foram investidos na retenção de clientes. Podemos constatar que as estratégias empresariais têm amplo ambiente para o seu desenvolvimento e efetivação em relação a retenção de clientes (NATARAJ; RAJENDRAN, 2018).

Ilustrativamente, uma melhoria de 5% na retenção de clientes pode resultar em um aumento de 75% na lucratividade (HANKS, 2007; PARIMI, 2015) enquanto o valor líquido presente do cliente pode aumentar entre 25% e 85% em diversos setores de negócios (REICHHELD; SASSER Jr., 1990). Em um estudo no setor bancário, constatou-se que uma taxa de retenção de 5% pode aumentar os lucros entre 25% e 95% (NATARAJ; RAJENDRAN, 2018).



Além dos benefícios obtidos, que não são apenas os financeiros, a retenção de clientes pode melhorar as operações comerciais e aumentar os lucros com base no *feedback* dos clientes (PARIMI, 2015). Também pode ocorrer a disposição dos clientes em recomendar a organização para amigos e parentes devido a excelência na qualidade dos serviços, satisfação do cliente e a confiança na organização. A comunicação boca a boca (interpessoal e/ou eletrônica) é uma oportunidade para as empresas, pois tem forte influência nas atitudes e nos comportamentos dos clientes (EISINGERICH; BEL, 2007; MAZZAROL; SWEENEY; SOUTAR, 2007; PARIMI, 2015). Segundo Warren (2020), 92% dos entrevistados em sua pesquisa acreditam mais em indicações de familiares e de amigos do que em ações de comunicação das empresas (TAWSSSEF; BHAT, 2020).

A retenção de clientes envolve fornecer o que clientes desejam e atender suas expectativas de forma consistente ao longo do tempo (HUNDRE; KUMAR; KUMAR, 2013). Os bancos têm o papel de ajudar os clientes a alcançarem seus objetivos financeiros, seja por meio de investimentos ou empréstimos. Para converter os clientes em clientes retidos, defensores dos bancos, é necessário até mesmo superar as expectativas dos clientes e oferecer um atendimento de excelência em termos de qualidade (KONG; RAHMAN, 2020).

No setor bancário, que faz parte de uma indústria de serviços altamente disputada, o qual os bancos não competem apenas entre si, a liberação financeira levou a um aumento no foco na qualidade do serviço para fomentar a satisfação e a lealdade dos clientes (COHEN et al., 2007; PARIMI, 2015). Ao melhorar a qualidade dos serviços, as instituições financeiras podem aumentar a satisfação do cliente, o que, por sua vez, tende a resultar na retenção de boa parte dos clientes. As instituições financeiras reconhecem a importância estratégica do valor para cliente e estão constantemente buscando maneiras inovadoras de aprimorar os serviços e o relacionamento com os clientes (PARIMI, 2015; MILAN et al., 2015).

Por conseguinte, compreender a importância de aprimorar estratégias, ações e investimentos e de monitorar os indicadores de retenção de clientes é crucial para manter relacionamento com os clientes e melhorar os resultados da organização, especialmente no que se refere ao desempenho de mercado e econômico-financeiro, ajudando a ampliar o nível de competitividade das organizações em um horizonte de longo prazo (LOMBARD, 2009; GRIGOROUDIS; TSITSIRIDI; ZOPOUNIDIS, 2013;

MILAN et al., 2015; AKINTUNDE, 2016; GANGRADE; JAIN, 2018; NATARAJ; RAJENDRAN, 2018; COMMEY; ADOM, 2020; SEHN et al., 2022).

Embora a satisfação de clientes seja importante, ela nem sempre resulta na retenção de clientes, e mesmo assim, vale ressaltar que qualidade, satisfação, retenção e lealdade são construtos distintos, porém, intimamente relacionados entre si. Por outro lado, a satisfação é um passo necessário para retenção e a formação de lealdade dos clientes, o que pode surgir da percepção de superioridade da oferta da organização comparativamente à oferta dos competidores. Tanto a retenção quanto a lealdade de clientes representam uma fonte contínua de receitas, também conhecida como valor vitalício ou valor do cliente, que reflete o valor individual do cliente ao longo do tempo (REICHHELD, 1993; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000; OLIVER; 2010; VAVRA; PRUDEN, 1995; MILAN; TREZ, 2005; SRICHROEN et al., 2024; NGUYENA; HOANGB, 2024).

A lealdade de clientes, por sua vez, é um conceito multidimensional que vai além do comportamento passado e implica em um compromisso profundo com a organização e/ou marca em questão. Este compromisso é uma promessa implícita ou explícita de continuidade do relacionamento, e é associada à repetição de compras ao longo do tempo, mesmo diante de influências situacionais e esforços dos concorrentes para estimular a mudança de comportamento. A lealdade do cliente não pode ser reduzida a um simples comportamento repetitivo, mas sim é baseada em um compromisso duradouro com a organização e/ou marca, envolvendo algum tipo de vínculo emocional do cliente em relação à empresa, marca, produto ou serviço ou alguém que lhe atenda em nome da empresa (ASSAEL, 1992; MILAN; TREZ, 2005; OLIVER, 2010; IMRON; ARIYANT, 2023; SUPRIYANTO; DAHLAN, 2024).

Clientes leais, que possuem um comprometimento emocional com a organização, sua marca e suas ofertas (produtos e/ou serviços), tendem a repetir o comportamento de compra, especialmente quando os produtos e/ou os serviços de um banco, por exemplo, atendem às suas demandas. Isso, por sua vez, ajuda os bancos a estimularem mais gastos ou investimentos por parte destes clientes, atendendo à sua sensibilidade ao preço (ou a taxas) e, provavelmente, aumentando sua lealdade (BAUMANN; BURTON; ELLIOTT, 2005). A lealdade dos clientes, conseqüentemente, contribui para a obtenção de melhores resultados econômico-financeiros, uma vez que os bancos ficam sujeitos à variação na sua lucratividade e rentabilidade (MILAN et al., 2018; TAWSEEF; BHAT, 2020).

A lealdade de cliente é identificada pela intenção contínua de fazer negócios com uma organização específica e continuar a usar seus produtos e/ou serviços. A lealdade está relacionada à aquisição repetida e preferencial de produtos e/ou serviços. Clientes altamente leais podem gerar lucros contínuos e, portanto, empresas de serviços devem buscar estimular tal comportamento em uma parte de seus clientes. Para conquistar a lealdade de clientes é essencial oferecer serviços de melhor qualidade, ou de qualidade elevada, e satisfazê-los plenamente e de forma recorrente (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; LEE; LEE, 2017; TONTINI; SILVEIRA; POZZA, 2021).

No contexto dos serviços de seguros, por exemplo, muito similar ao setor bancário, a lealdade de clientes pode ser entendida como um construto psicológico que resulta na satisfação mantida ao longo do tempo (SRIVASTAVA; RAI, 2013), baseada na confiança no provedor de serviços e no vínculo emocional formado ao longo do tempo, entre as partes envolvidas, seja na empresa seja na pessoa que lhe atende (SRIVASTAVA; RAI, 2013; SEHN et al., 2022).

A retenção de cliente tem uma forte influência na lealdade de clientes, sendo que quanto maior a retenção, maiores os índices de lealdade de clientes, sendo uma espécie de estágio intermediário. Neste sentido, a qualidade dos serviços oferecido pelas instituições financeiras exerce um papel importante na criação de laços entre o cliente e os bancos, sendo capaz de gerar maiores níveis de satisfação com os serviços e, por consequência, maior probabilidade de estímulo à retenção e à lealdade de clientes (CHATTERJEE; KAMESH, 2019). Ou seja, a satisfação de clientes é um antecedente tanto da retenção quanto da lealdade de clientes (TARIQ; MOUSSAOUI, 2009; TAWSEEF; BHAT, 2020).

Os clientes de bancos de varejo que têm uma percepção positiva sobre a qualidade dos serviços tendem a apresentar um maior nível de satisfação, que por sua vez, pode fortalecer e potencializar a sua lealdade (CHOCHOL'ÁKOVÁ et al., 2015). A satisfação de clientes é um fator preditor da lealdade do cliente, que não pode ser negligenciado (MATOS; HENRIQUE; ROSA, 2013). Clientes mais satisfeitos tendem a ser mais retidos, leais e propensos a recomendar o banco. No setor financeiro, a qualidade dos serviços, a posição no mercado, a confiabilidade e a eficiência também podem influenciar a lealdade e a disposição do cliente em pagar mais pelos serviços e tolerar possíveis erros ou falhas nas operações de serviços (OLIVER, 2010; CHOCHOL'ÁKOVÁ et al., 2015; SEHN et al. 2022).

Portanto, a retenção de clientes é uma estratégia de marketing defensivo para as organizações garantirem não apenas a continuidade dos relacionamentos existentes, mas que também pode fomentar a lealdade dos clientes, aumentando sua lucratividade e sua rentabilidade (REICHHELD, 1996; GUPTA; LEHMANN, 2003; MILAN et al., 2015; KUMAR; REINARTZ, 2018).

No setor bancário, a qualidade do serviço é essencial para fomentar a satisfação de clientes, a retenção e a lealdade dos clientes, fazendo com que as instituições financeiras estejam constantemente em busca de novas maneiras de inovar e aprimorar os seus produtos e/ou serviços e o relacionamento com os seus clientes. À medida que as empresas e os clientes se entenderem e se relacionarem melhor, menores serão os custos de manutenção do relacionamento e maior será o valor patrimonial dos clientes retidos ou leais ao longo do tempo (VAVRA; PRUDEN, 1995; MILAN et al., 2015; AKINTUNDE, 2016; LEE; LEE, 2017; MILAN et al., 2018; MILAN; GONÇALVES; EBERLE, 2019; MOKHTARUUDIN; WEL; KHALID, 2019; SEHN et al., 2022).

## 2.4 BENEFÍCIOS DA RETENÇÃO DE CLIENTES

Para Grönroos (1995; 2009; 2016), a estratégia de marketing de relacionamento visa conquistar um relacionamento em longo prazo com os clientes, e principalmente retê-los. A retenção de clientes é essencial, uma vez que é menos dispendioso manter um cliente satisfeito e retido pela empresa do que atrair novos clientes, o que geralmente implica em esforços e investimentos robustos.

Diversas teorias desenvolvidas destacam os benefícios da retenção de clientes, incluindo melhorias na qualidade, menor sensibilidade aos preços, *feedback* positivo dos clientes, maior satisfação com a empresa, desempenho aprimorado e maior produtividade (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; KANKAM, 2020; TAWSSEF; BHAT, 2020; ROHDEN; RODE, 2023). Investir em manter os clientes existentes pode ser mais interessante do que adquirir novos clientes, pois permite uma alocação dos recursos de marketing de forma mais eficaz (FORNELL; WERNEFELT, 2007; KANKAM, 2020).

Empresas prósperas, em todo o mundo, que dominam o mercado em que competem, possuem uma base de clientes retidos e, eventualmente, leais, e os bancos não são uma exceção à regra (MARKEY, 2020). A satisfação das

necessidades, expectativas e demandas dos clientes é fundamental para a sua retenção pelos bancos, uma vez que a retenção de clientes é vista como um precursor da lealdade (HASAN, 2019; TAWSSEF; BHAT, 2020).

Os bancos oferecem produtos e/ou serviços para atender às necessidades em constante evolução dos clientes ao longo do seu ciclo de vida, mantendo contato pessoalmente ou por meio de recursos tecnológicos com um conjunto de clientes, oferecendo novos produtos e/ou serviços e resolvendo problemas dos clientes por meio de serviços e de atendimentos apropriados. O benefício mais importante para os bancos é a retenção de clientes. Uma maior retenção significa uma maior participação de mercado, o que, por sua vez, resulta em maiores receitas (volumes de negócio). Além disso, as negociações e as vendas de produtos e/ou serviços são mais efetivas com clientes conhecidos do que com novos clientes, gerando maior potencial de lucro e de rentabilidade (RATH, 2021).

Manter um cliente é muito mais lucrativo e rentável do que conquistar um cliente novo, pois o custo para atrair novos clientes é de cinco a dez vezes maior do que a manutenção de um cliente atual (HUNDRE; KUMAR; KUMAR, 2013; MECHA; MARTIN; ONDIEKI, 2015). Um pequeno aumento nas taxas de retenção pode gerar aumentos no lucro e na rentabilidade do negócio, tornando a retenção de clientes um fator crítico para alcançar um maior nível de competitividade no mercado. A retenção de clientes desempenha um papel crucial para qualquer setor de negócios, principalmente para o setor bancário, especialmente em termos de resultados econômico-financeiros e de sustentabilidade econômica para os bancos. Compras recorrentes, *cross-selling*, *up-selling* e fluxo contínuos de receitas que geram lucro e rentabilidade são essenciais para a sobrevivência de qualquer empresa (HUNDRE; KUMAR; KUMAR, 2013; ALNSOUR, 2013; MECHA; MARTIN; ONDIEKI, 2015; KONG; RAHMAN, 2020).

As vendas cruzadas (*cross-selling*) e as vendas de itens já comprados pelos clientes, porém, em maiores volumes (*up-selling*) alavancam o volume de negócios e melhoram as margens de lucro e de rentabilidade ao longo do tempo (GUPTA et al., 2006; KUMAR; GEORGE; PANCRAS, 2008; EVANSCHITZKY et al., 2017; DAHANA; MORISADA; MIWA, 2018).

Com o aumento dos custos de aquisição de clientes, as organizações estão cada vez mais interessadas em vender mais produtos e/ou serviços para os clientes já existentes, tendo ganhos de escala. Para isso, é necessário compreender quais

produtos e/ou serviços vendem, para quem, por que e em que momento. Em algumas categorias de ofertas, tais como os serviços financeiros, os clientes adquirem produtos e/ou serviços em uma sequência natural. Por exemplo, um cliente pode começar o seu relacionamento com um banco com uma conta corrente e ao longo do tempo adquirir produtos e/ou serviços mais complexos, como é o caso de empréstimos e aplicações financeiras. Os clientes tendem a comprar mais produtos e/ou serviços quando atingem uma “maturidade financeira” compatível com a complexidade da solução que procuram obter (KAMAKURA; RAMASWAMI; SRIVASTRAVA, 1991; LI; SUN; WILCOX, 2005; GUPTA et al., 2006).

Em decorrência disso, a retenção e a lealdade de clientes são relevantes para as organizações, principalmente ao estabelecerem relacionamentos mutuamente benéficos em uma perspectiva de longo prazo. Os clientes retidos não são facilmente atraídos pela concorrência e demonstram um forte compromisso com a empresa. Além disso, os clientes concordam com preços mais elevados, sendo menos sensíveis aos preços ou a taxas cobradas, tendendo a compras maiores e sendo menos propensos a mudar para a concorrência. Portanto, clientes retidos geram receitas contínuas que ajudam as empresas a alcançarem seus objetivos financeiros. No entanto, as empresas devem estar cientes de que as expectativas dos clientes em relação à qualidade dos serviços aumentam com o tempo e, por isso, o nível de qualidade e de satisfação de clientes deve igualmente aumentar, para permitir que enfrentem a concorrência de forma consistente, lucrativa e rentável (OLIVER, 2010; COUSSEMENT, 2014; KANDAMPULLY; ZHANG; BILGIHAN, 2015; MILAN et al., 2015; MILAN et al., 2018; KONG; RAHMAN, 2020).

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para uma compreensão aprofundada do fenômeno em estudo, é importante que a pesquisa esteja alinhada com seus objetivos e com o método a ser empregado (DENZIN; LINCOLN, 2017). Portanto, considerando os objetivos (geral e específicos) da pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Neste tipo de pesquisa, por meio da qual o pesquisador se envolve ativamente no diagnóstico e na prescrição de soluções ou de encaminhamentos específicos, de acordo com as especificidades ou particularidades inerentes ao contexto de pesquisa (ALVESSON; KÄRREMAN, 2011; HENNIK; HUTTER; BAILEY, 2020).

A pesquisa qualitativa proporciona uma oportunidade de explorar e de compreender o significado ou as percepções as quais indivíduos ou grupos de indivíduos atribuem a um determinado problema ou contexto social, humano ou organizacional. Para obter evidências e respostas relacionadas ao problema de pesquisa e seus respectivos objetivos, é importante compreender os elementos humanos envolvidos diretamente no contexto a ser investigado (CRESWELL, 2010; REMLER; VAN RYZIN, 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016).

Vale salientar que a pesquisa qualitativa de caráter exploratório é uma metodologia de pesquisa que se caracteriza por sua flexibilidade, podendo ou não empregar técnicas não estruturada ou semiestruturadas, e envolver um número pequeno, ou menor, porém, representativo, de participantes. Esta abordagem proporciona um entendimento mais profundo do contexto investigado, permitindo obter uma compreensão qualitativa das razões, motivações e percepções subjacentes. Os resultados obtidos podem ser utilizados como base para um melhor entendimento do problema de pesquisa, permitindo um aprofundamento posterior sobre temas de interesse dos pesquisadores (REMLER; VAN RYZIN, 2015; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; HENNIK; HUTTER; BAILEY, 2020).

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi implementada com base na condução de entrevistas individuais em profundidade, realizadas em sessão única e de forma presencial, mediante uma

abordagem semiestruturada, uma vez que serão utilizados Roteiros Básicos de Questões para a condução das referidas entrevistas (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022), tanto com gestores da Instituição Financeira em estudo quanto com alguns de seus clientes ativos. Os Roteiros Básicos de Questões constam dos Apêndices A e B, os quais foram validados por dois professores Doutores, pesquisadores da área de estratégia e de marketing.

A entrevista individual em profundidade é uma técnica direta e interativa de obtenção de dados, caracterizada pela interlocução entre o pesquisador, também denominado entrevistador, e os entrevistados. Tal técnica possibilita que o pesquisador colete dados (ou evidências) que lhe permita compreender temas complexos, o que, em muitos casos, não seria possível a partir da aplicação de outras abordagens de pesquisa (GUBRIUM et al., 2012; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022).

No que se refere ao segmento investigado no contexto da Instituição Financeira em estudo, é importante ressaltar que se trata do segmento de clientes do tipo pessoa jurídica (PJ), caracterizado com EPP – Empresas de Pequeno Porte. Tal segmento é composto por empresas com mais de doze meses de constituição e com faturamento anual bruto entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00. A escolha por este segmento é devido à sua importância na carteira de clientes da Instituição Financeira em estudo, bem como para a economia do país. O volume de crédito concedido para as MPEs no país houve um avanço, em 2018 o percentual que era de 12,2% do total da carteira de crédito PJ no SFN passou para 21,5% em 2022 (BACEN, 2023).

Contudo, a Instituição perdeu participação de mercado neste tipo de empresas, que é um dos seus principais focos de atuação. Ao se comparar os anos de 2018 e 2020, observa-se que a Instituição teve uma queda de 1,1% em *market share* e passou do 4º lugar para o 5º lugar em 2020. Apesar de ter sido a Instituição que mais concedeu a linha de crédito PRONAMPE, em 2020, devido à pandemia, ela não conseguiu recuperar sua participação de mercado de crédito para clientes PJ. Comparando os períodos de 2021 e 2022, houve uma mudança no Relatório de Economia Bancária do BACEN, que passou a desconsiderar o BNDES, que detinha a primeira posição e a maior participação do mercado, considerando apenas os cinco primeiros colocados. Em 2021, a Instituição estava na terceira posição com 12,50%, e, em 2022, na quarta posição com 12,64%.



Para tanto, na coleta de dados, foram entrevistados nove gestores da Instituição Financeira (Entrevistados G1 a G9), o Gerente Nacional de MPEs, três Superintendente Executivo de Varejo, dois Gerente Geral de Rede e três Gerente de Carteira PJ. Estes gestores foram entrevistados para que fosse possível capturar as percepções da Instituição relacionadas aos objetivos da pesquisa e ao contexto investigado. Além destes gestores, foram entrevistados mais quatorze clientes ativos (Entrevistados CA1 a CA14) do segmento clientes do tipo pessoa jurídica, classificados como MPEs para verificar as suas percepções em relação à utilização ao relacionamento de sua empresa com a Instituição Financeira. No caso dos clientes entrevistados, foram considerados na pesquisa o responsável direto, em cada empresa, pela contratação e manutenção de serviços prestados por instituições financeiras e um relacionamento mínimo de um ano com a Instituição Financeira em estudo.

Para a seleção dos gestores entrevistados, foram considerados os seguintes critérios: cargo, experiência e nível de conhecimento em relação ao segmento de clientes em análise. Por sua vez, no que se refere aos clientes ativos, foram considerados os seguintes critérios: a empresa deverá ter um relacionamento de um ano no mínimo com a Instituição, ter pelo menos um contrato de crédito ativo e 50% dos entrevistados com pelo menos um produto complementar como seguro de vida funcionários, seguro sede, cartão de crédito, cartão alimentação para funcionários, credenciamento ou cobrança e os outros 50% com pelo menos um contrato de crédito ativo e sem nenhum produto ou serviço complementar, 50% dos entrevistados deveriam ser preferencialmente do sexo feminino (mulheres).

A seleção dos clientes foi realizada por conveniência de acesso da pesquisadora. Os clientes ativos entrevistados foram de diferentes localidades da Superintendência de Porto Alegre (RS), mais precisamente das cidades de Porto Alegre (RS), Canoas (RS), São Leopoldo (RS) e Novo Hamburgo (RS).

Por conseguinte, ao todo, foram entrevistados vinte e três indivíduos. No caso percebeu-se a necessidade de ampliação no número de entrevistados, que no início era de quatro gestores e doze clientes, e assim que se constatou a saturação dos dados (resultados) ao longo do processo de coleta de dados, o grupo total de entrevistados foi ajustado (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; SAUNDERS et al., 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022).

Os participantes da pesquisa (entrevistados) foram denominados por codinomes, não os identificando, para preservar o seu anonimato e para evitar

possíveis vieses no processo de coleta de dados, o que é recomendado na literatura (KVALE; BRINKMANN, 2009; GUBRIUM et al., 2012; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019).

Somando-se às entrevistas individuais em profundidade, também foi utilizada a pesquisa documental (REMLER; VAN RYZIN; 2015; COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017), analisando-se documentos, relatórios ou registros disponibilizados no site da Instituição Financeira, que forneceram evidências empíricas complementares e úteis à pesquisa.

Para facilitar o processo de análise e de interpretação dos dados, principalmente dos dados coletados por meio das entrevistas individuais em profundidade, é oportuno comentar que todas as entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e transcritas (RIBEIRO; MILAN, 2004; KVALE; BRINKMANN, 2009; GUBRIUM et al., 2012; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022).

Para validar os direcionamentos propostos para a Instituição, no sentido de alavancar a retenção de clientes e o volume de negócios no segmento em estudo, foi implementado o procedimento de triangulação de dados (GUBRIUM et al., 2012; MYERS, 2019), avaliando-se o referencial teórico acessado, os dados coletados, com base na interpretação da pesquisadora e as suas proposições, e a apresentação e discussão reflexiva destes direcionamentos junto aos quatro gestores da Instituição Financeira entrevistados, sendo eles um Superintendente Executivo de Varejo, um Gerente Geral de Rede e dois Gerente de Carteira PJ, momento este que permitiu ajustes e a validação do conjunto final dos direcionamentos propostos a serem apresentados.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo (SANTOS; FERNANDES, 2008; SCHREIER, 2012; SCOTT; GARNER, 2013; BARDIN, 2016), método este amplamente empregado em pesquisas qualitativo-exploratórias. Este método é especialmente adequado a pesquisas que são conduzidas por meio de entrevistas individuais em profundidade (KVALE; BRINKMANN, 2009; GUBRIUM et al., 2012; DENZIN; LINCOLN, 2017).

Para realizar a análise de conteúdo, foram seguidos os procedimentos recomendados por Scott e Garner (2013), Miles, Huberman e Saldaña (2014) e Bardin

(2016). Os procedimentos incluíram a triagem, a seleção e preparação dos dados coletados, a transformação do conteúdo em unidades ou categorias de análise das informações, a classificação destas unidades ou categorias de análise e, finalmente, a interpretação dos dados coletados.

As categorias de análise foram previamente definidas, aliás, de acordo com as sugestões de Santos e Fernandes (2008) e de Bardin (2016). Estas categorias estão intimamente relacionadas com os objetivos específicos do trabalho. Assim sendo, as categorias de análise são as seguintes: (i) motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição; (ii) motivos que podem levar à perda de clientes no segmento em estudo; (iii) oportunidades de melhoria no relacionamento existente entre os clientes e a Instituição; e (iv) direcionamentos propostos.

Para a análise dos dados e das informações coletadas, foi utilizado o *software* NVivo para auxiliar neste processo (JACKSON; BAZELEY, 2019). Este tipo de recurso é recomendado na literatura devido a uma possível melhor estruturação e tratamento de dados qualitativos (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017; JACKSON; BAZELEY, 2019; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2020).

### 3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Para garantir a conformidade com os critérios éticos de pesquisa, antes de sua realização, foi solicitado aos participantes da pesquisa (entrevistados) foi solicitada a assinatura de um TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (Apêndice C). Este termo aborda os objetivos da pesquisa e, com base nele, foi solicitada a autorização dos participantes para gravação e posterior transcrição do conteúdo das entrevistas, bem como a sua anuência para a publicação dos resultados, garantindo o anonimato dos participantes, que são identificados por codinomes.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são expostos e debatidos os dados coletados nas entrevistas conduzidas na Instituição Financeira em estudo, com gestores e clientes ativos, bem como os materiais disponibilizados pelos entrevistados referentes à retenção de clientes da Instituição em estudo, e demais resultados da pesquisa.

### 4.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Conforme descrito anteriormente no Capítulo 3, os dados e as informações coletadas nas entrevistas foram organizados em categorias de análise, conforme os objetivos específicos estabelecidos para pesquisa. A Figura 2 apresenta as categorias de análise utilizadas no *software* NVivo 14.

Figura 2 – Categorias de análise

Nome	Arquivos	Referências
Motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição	19	48
Motivos que podem levar à perda de clientes no segmento em estudo	18	56
Oportunidades de melhoria no relacionamento existente entre os clientes e a Instituição	19	90
Direcionamentos propostos	7	17

Fonte: Elaborada pela autora a partir do *software* NVivo 14.

### 4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

As entrevistas individuais em profundidade foram realizadas no período de 09/08/2023 a 31/10/2023 e tiveram duração mínima de 29 minutos e máxima de 1 hora e 43 minutos. As entrevistas foram realizadas presencialmente. Apenas uma das entrevistas foi realizada via remota, pela plataforma Microsoft Teams, devido ao entrevistado residir em Brasília (DF). Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio e transcritas para facilitar a análise e a interpretação dos dados, sendo organizados e analisados por meio do *software* NVivo 14. O perfil dos gestores entrevistados é apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Perfil dos gestores entrevistados

Entrevistados	Cargos	Sexo (*)	Idade (Anos)	Tempo na IF (Anos)	Nível de Formação	Duração e Modalidade
G1	Gerente de Carteira PJ	F	35	9	Superior Completo	36 min, presencial
G2	Gerente de Carteira PJ	F	34	11	Pós-graduação (Especialização)	46 min, presencial
G3	Gerente de Carteira PJ	M	43	17	Pós-graduação (Mestrado)	1h 43 min, presencial
G4	Gerente Geral de Rede	M	48	22	Superior Completo	39 min, presencial
G5	Gerente Geral de Rede	M	36	14	Pós-graduação (Especialização)	37 min, presencial
G6	Gerente Nacional de MPE	M	36	13	Superior Completo	49 min, remota
G7	Superintendent e Executivo de Rede	M	40	17	Pós-graduação (Especialização)	59 min, presencial
G8	Superintendent e Executivo de Rede	M	46	22	Pós-graduação (Especialização)	37 min, presencial
G9	Superintendent e Executivo de Rede	M	44	18	Pós-graduação (Mestrado)	42 min, presencial

Legenda: (\*) Sexo: F: feminino (mulheres) e M: masculino (homens); IF: Instituição Financeira.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

Dos nove gestores entrevistados, dois são do sexo feminino (mulheres) e sete do sexo masculino (homens). A idade dos entrevistados variou de 34 a 48 anos, com uma idade média de 40 anos. Não foi encontrada uma relação entre nível de formação (escolaridade) e a hierarquia (cargo que os profissionais ocupam), uma vez que os cargos mais altos não são ocupados necessariamente por profissionais de maior escolaridade. Os cargos mais altos são ocupados predominantemente por pessoas do sexo masculino (homens), encontrando-se dificuldade em identificar pessoas do sexo feminino (mulheres) em posição acima do cargo de Gerente de Carteira PJ e que tenham tido experiência no segmento de PJ – Pessoa Jurídica.

No Quadro 3 é apresentado o perfil dos clientes entrevistados:

Quadro 3 – Perfil dos clientes ativos entrevistados

Entrevistados	Cargos	Sexo (*)	Idade (Anos)	Tempo na IF (Anos)	Faturamento Anual (R\$)	Nível de Formação	Duração e Modalidade
C1	Sócio Fundador	M	53	30	360.000,00	Superior Completo	39 min, presencial
C2	Sócio Fundador	M	54	10	3.000.000,00	Ensino Médio	34 min, presencial
C3	Sócio Fundador	M	44	18	2.000.000,00	Superior Incompleto	46 min, presencial
C4	Gerente Financeiro	F	42	4	1.800.000,00	Superior Completo	37 min, presencial
C5	Sócio Fundador	M	64	26	2.000.000,00	Superior Completo	34 min, presencial
C6	Sócio Fundador	M	59	25	1.680.000,00	Ensino Médio	38 min, presencial
C7	Sócio Fundador	M	40	10	3.000.000,00	Pós-graduação (Mestrado)	35 min, presencial
C8	Gerente Financeiro	F	47	11	2.700.000,00	Superior Incompleto	29 min, presencial
C9	Sócio Fundador	M	43	11	2.700.000,00	Superior Incompleto	43 min, presencial
C10	Sócio Fundador	M	47	4	4.000.000,00	Superior Incompleto	36 min, presencial
C11	Sócio Fundador	F	43	18	2.000.000,00	Superior Incompleto	39 min, presencial
C12	Sócio Fundador	M	40	11	4.300.000,00	Pós-graduação (Especialização)	45 min, presencial
C13	Sócio Fundador	F	36	11	3.600.000,00	Superior Incompleto	33 min, presencial
C14	Sócio Fundador	F	43	16	1.000.000,00	Superior Completo	47 min, presencial

Legenda: (\*) Sexo: F: feminino (mulheres) e M: masculino (homens); IF: Instituição Financeira.

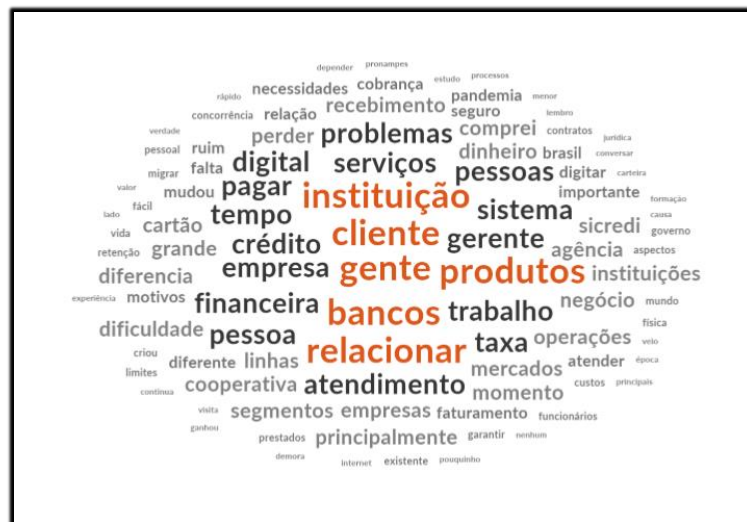
Fonte: Elaborado pela autora com dados provenientes da pesquisa.

Dos quatorze clientes ativos entrevistados, cinco são do sexo feminino (mulheres) e nove do sexo masculino (homens). A idade dos entrevistados variou de 36 a 64 anos, com uma idade média de 47 anos. Predominantemente, são sócios fundadores de suas empresas, responsáveis pela gestão do negócio. Suas empresas apresentam um faturamento anual bruto que varia de R\$ 360.000,00 a R\$ 4.300.000,00, com um faturamento anual bruto médio de cerca de R\$ 2.450.000,00. O tempo como clientes ativos da Instituição Financeira em estudo variou de 4 a 30 anos, configurando um tempo médio como cliente de 15 anos.

Cabe salientar que, tendo em vista a repetição de conteúdos nas últimas duas entrevistas de cada público abordado (gestores e clientes ativos da Instituição Financeira, percebeu-se relativa saturação dos dados (SAUNDERS et al., 2018; KING; HORROCKS; BROOKS, 2019; FLICK, 2022), entendendo-se que a quantidade de entrevistas realizadas para cada público e o volume de dados coletados foi suficiente para a pesquisa.

Por outro lado, de forma meramente ilustrativa, segue a nuvem de palavras geradas por meio do *software* NVIVO, representando os principais temas ou assuntos verbalizados pelos entrevistados.

Figura 3 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborada pela autora a partir do *software* Nvivo 14.

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

A retenção de clientes é a possibilidade de um cliente fazer compras ou negócios recorrentes com uma determinada empresa ao longo do tempo (GUPTA et al., 2006; SAPUTRO et al., 2020). Para isso, a empresa precisa entender o que os clientes desejam e atender as suas expectativas ou demandas de forma consistente e satisfatória (HUNDRE; KUMAR; KUMAR, 2013; IMRON; ARIYANT, 2023), superando problemas que vêm a fazer com que o cliente venha a evadir para algum concorrente. Por isso, é tão importante compreender quais são os motivos pelos quais os clientes permanecem em um relacionamento comercial de longo prazo.

Procurou-se, então, junto aos entrevistados, identificar quais seriam os principais motivos que fazem os clientes a permanecerem com o relacionamento existente com a Instituição, aliás, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição

Principais Motivos Identificados		Entrevistados
1	Linhas de crédito subsidiadas	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, C2, C3, C5, C7, C8, C9, C10, C12 e C14
2	Atendimento aos clientes	G2, G4, G5, G6, G7, G8, G9, C1, C2, C4, C6, C9, C12 e C14
3	Serviços e produtos ofertados	G2, G4, G5, C4, C6, C7, C8, C9 e C14
4	Custos (taxas de juros e tarifas)	G1, G3, G4, G6, G7, C7, C9 e C12
5	Satisfação de clientes	C2, C8, C12 e C14
6	Banco público	C2, C10, C11 e G9

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

Na sequência, cada um dos principais motivos identificados é discutido em maiores detalhes.

#### 4.3.1 Linhas de Crédito Subsidiadas

As linhas de crédito subsidiadas são recursos disponibilizados por instituições financeiras, oferecidas pelo Governo, que apresentam taxas de juros mais baixas do que as praticadas no mercado, e também podem ter condições de pagamentos e garantias facilitadas. O objetivo destas linhas é apoiar projetos de investimentos das empresas, visando o crescimento econômico, desenvolvimento das empresas e geração de empregos.

A Instituição Financeira, por ser uma das principais executora das políticas públicas, é reconhecida pelos clientes (ENTREVISTADOS C2, C7, C12 e C14) por facilitar e agilizar o acesso a essas linhas de crédito, sendo esse um dos principais motivos pelos quais os clientes optam por ter e manter o relacionamento com a Instituição. Conforme mencionou um dos entrevistados (ENTREVISTADO C2), ele está ciente de



que algumas linhas de crédito são disponibilizadas por outras instituições financeiras, mas tendem a ser um pouco mais demoradas em sua análise e aprovação.

Alguns clientes mantêm um relacionamento de longa data com a Instituição e já tiveram oportunidades de contratar linhas de crédito, como, por exemplo, Recurso PIS – Programa de Integração Social ou PROGER – Programa de Geração de Renda, que atualmente não estão mais disponíveis. No entanto, em contrapartida, tiveram acesso a outras linhas de crédito, tais como PRONAMPE, FAMPE e FGI, entre outras, que permanecem vigentes até hoje, as quais foram originadas na pandemia pelo Covid-19.

Outros clientes compartilharam histórias que evidenciam a importância dessas linhas de crédito para o desenvolvimento de seus negócios. O Entrevistado C14 comentou que comprou o primeiro equipamento com a ajuda da Instituição, através da linha de crédito do FINAME – Financiamento de Máquinas e Equipamentos. O Entrevistado C3, que iniciou o seu negócio abrindo uma madeireira, destacou que, na ocasião, beneficiou-se de uma linha de crédito chamada Construcard. Por meio desta linha, ele vendia os materiais de construção e recebia o pagamento à vista do valor, enquanto o consumidor final financiava diretamente com a Instituição Financeira. Esta linha de crédito foi fundamental para alavancar o início do seu negócio. Estes relatos demonstram que os clientes valorizam a Instituição também por ser um Banco Público e parceiro do Governo no fomento do setor empresarial (ENTREVISTADOS C2, C3, C8 e C14).

Todos os gestores entrevistados (ENTREVISTADOS G1 a G9) reconhecem a importância das linhas de crédito subsidiadas para atrair novos clientes, mas entendem que o grande desafio é reter os clientes atuais (ativos) e fazer com que utilizem os demais produtos e/ou serviços da Instituição, como é o caso dos meios de pagamento, sistemas de cobrança, máquinas de cartão de crédito e seguros.

Muitos clientes esperam somente as novas linhas subsidiadas, por entenderem que é uma boa oportunidade para investir em seu negócio, e acabam utilizando somente essas linhas de crédito da Instituição (ENTREVISTADOS C5, C7 e C10). Um dos clientes entrevistados (ENTREVISTADO C10), inclusive, mencionou que só contrata linhas de crédito subsidiadas e que obter capital de giro em banco privado torna os investimentos em novos produtos e/ou serviços muito arriscados. Ele também afirmou que, nos bancos privados, além de contratar os empréstimos com taxas de

juros mais altas, existe a prática da venda casada, quando os bancos sugerem ou forçam o cliente a contratar outros serviços.

Já o Entrevistado C5 comentou que estava para encerrar o relacionamento com a Instituição e só manteve porque um amigo, Gerente de outro banco, lhe aconselhou a manter a conta na Instituição, e em função disso acabou conseguindo recursos via PRONAMPE. Através das entrevistas, por conseguinte, percebe-se que as linhas de crédito são uma forte motivação que faz com que os clientes mantenham um relacionamento de longa data com a Instituição. Neste contexto, os excertos a seguir são ilustrativos:

Acho que ajuda muito ser o “braço” do Governo. A nossa parceria com o Governo é boa para nós e é o que nos mantém vivos no mercado, porque a gente acaba perdendo [clientes e negócios] por causa do sistema (...) os clientes têm a esperança de que surja alguma outra oportunidade de linha [de crédito subsidiada], outra oportunidade de negócio e que venha mais barato na Instituição (ENTREVISTADO G5).

Ele (o cliente) só mantém conta com a gente, porque ele sabe que assim que tiver uma nova linha [de crédito subsidiada] emergencial, ele vai poder tomar [o crédito] de forma mais rápida com a gente. É só por isso que ele (cliente) está aqui (ENTREVISTADO G6).

A Instituição Financeira tem a tradição do dinheiro barato, não é? Tipo, tudo que vem do Governo ou vem pelo Banco do Brasil ou vem pela Instituição Financeira, até pode vir pelo Sicredi ou outro banco, mas aí não tem os atalhos, fica mais demorado e não sei se é pelo fato de ser banco entre aspas do “Governo”, fica uma negociação mais fácil. Os PRONAMPEs são bem interessantes, então, sempre que o Governo tem algum incentivo para a indústria é pela Instituição, e nos parece [a alternativa] mais atrativa. Tem Banco do Brasil, por exemplo, mas parece que o dinheiro não chega mais barato para a gente (ENTREVISTADO C2).

A gente ia fechar as contas na Instituição. Então, foi um amigo meu, que na época trabalhava no SICCOB, e me disse: “Cara, não feche, deixa lá parado, que se tu fechares tu vai te arrepender”. A Instituição é um banco que sempre entra com os produtos do Governo (ENTREVISTADO C5).

O produto melhor que a gente já pegou (contratou) até agora foi com a Instituição, que foi o FGI – Fundo Garantidor para Investimento, então, eu recomendaria [a Instituição] sim, sempre sem sombra de dúvida (ENTREVISTADO C12).

Na época que a gente começou a se relacionar com a Instituição, foi por causa do incentivo que eu tinha anteriormente, acho que era o BNDES, então, isso nos favoreceu muito, tanto que os dois maquinários maiores que a gente comprou foi porque conseguimos pela Instituição o FINAME do BNDES, primeiramente, e depois pelo PROGER, e foi assim que a gente começou (ENTREVISTADO C14).

Eu acho que eles (clientes) olham muito a questão do crédito, temos os juros mais baixos, as tarifas são mais baixas. E ainda temos linhas [de crédito] diferenciadas, incentivos do Governo. Neste sentido que eu vejo os meus clientes (ENTREVISTADA G1).

Portanto, as linhas de crédito subsidiadas desempenham um papel fundamental não apenas para os clientes, mas também para Instituição e para país como um todo. Estas linhas de crédito subsidiadas representam um suporte importante para as empresas, facilitando não só o início de novos empreendimentos, mas também o crescimento e mesmo a manutenção dos negócios durante períodos de recessão. Para a Instituição, mesmo sendo um banco público, a busca pelo lucro (superávit) é essencial para a sua sustentabilidade e para a capacidade de reinvestir em melhorias que beneficiem os clientes e fortaleçam a sua competitividade no mercado. Para o país, estas linhas de crédito subsidiadas contribuem fortemente para o desenvolvimento empresarial, social e econômico, uma vez que a maioria dos empregos formais (postos de trabalho) é gerada no país em MPEs.

#### **4.3.2 Atendimento aos Clientes**

O atendimento aos clientes diferenciado e a qualidade nos serviços prestados para atrair, conquistar e manter seus clientes têm sido uma busca constante de todas as instituições financeiras tradicionais, uma vez que os clientes estão cada vez mais exigentes (OLIVEIRA, MAKIYAMA, MARQUES, 2020). Apesar de toda transformação digital e inovação no setor financeiro, o atendimento humano ainda desempenha um papel importante na retenção dos clientes (PAUL; MITTAL; SRIVASTAV, 2016; KONG; RAHMAN, 2020).

De acordo com os relatos dos entrevistados, os clientes valorizam o atendimento e o relacionamento existente com a Instituição, principalmente na pessoa que o atende, o gerente. Percebe-se que os clientes se sentem valorizados pelo acesso ao seu Gerente pela agilidade no retorno de suas demandas, pela opinião do Gerente sobre determinado assunto, e também pelo reconhecimento que têm na agência que frequentam a partir da postura e do comportamento dos funcionários (ENTREVISTADOS C6 e C14).

Também foi possível perceber a partir dos relatos (ENTREVISTADOS C2 e C9), a diferença entre o atendimento aos clientes do tipo PJ e PF. O Entrevistado C9, inclusive, relatou um episódio em que precisou abrir uma conta corrente PF após vender um imóvel, e a agência em que foi feita a negociação exigiu que a conta fosse aberta naquela agência. No entanto, o atendimento prestado deixou muito a desejar em comparação com a agência em que ele tem relacionamento, o que acabou

deixando o cliente insatisfeito e impactou negativamente na sua percepção geral da Instituição.

Os clientes, em geral, têm uma percepção de atendimento deficiente prestado pela Instituição, principalmente em função da quantidade de pessoas dentro das agências devido ao atendimento dos serviços de caráter social e a clientes PF (ENTREVISTADOS C2, C9 e C12). Contudo, ao desenvolverem relacionamentos mais próximos, percebem que o atendimento aos clientes é bom, superando a percepção de qualidade do atendimento, comparando-o a outras instituições. Com base nos relatos, percebe-se que o atendimento aos clientes exerce uma forte influência tanto na satisfação quanto na retenção dos clientes da Instituição.

Alguns dos gestores entrevistados (ENTREVISTADOS G2 e G7) relataram que, muitas vezes, devido a problemas nos sistemas ou alguma demora devido a processos, o que mantém o cliente satisfeito e retido na Instituição é o atendimento prestado pelos Gerentes, os quais geralmente fazem um atendimento mais personalizado. Outro diferencial mencionado por clientes e gestores entrevistados (ENTREVISTADOS G4, G6 e G7) é o fato de o Gerente atuar como uma espécie de consultor ou, até mesmo, criando um vínculo de amizade, de modo que mesmo após o Gerente trocar de agência, muitos clientes ainda pedem sua opinião sobre determinados assuntos. Neste horizonte, as falas a seguir dos entrevistados são pertinentes:

Eu me sinto feliz. É uma relação de mais de 30 anos. Eu nunca vou largar a Instituição. (...) uma coisa que faz diferença é o relacionamento, o atendimento, digamos o contato com as pessoas, né? Qualquer problema que precisa ser resolvido eu sei quem pode me auxiliar. Nunca vou largar a Instituição (ENTREVISTADO C1).

Eu sempre tenho um bom atendimento, tenho um ótimo relacionamento com os funcionários, são bem prestativos, qualquer problema eu me sento na mesa do Gerente (ENTREVISTADO C6).

De forma geral, [a qualidade do atendimento é] péssima. A Instituição tem um péssimo atendimento de forma geral, mas eu, como pessoa jurídica, sempre fui muito bem atendido (ENTREVISTADO C2).

É nota 10! Sempre que eu preciso me respondem prontamente, tanto por e-mail como pessoalmente ou pelo WhatsApp (ENTREVISTADO C4).

Bom. Ótimo, quando tinha o outro Gerente, pois era melhor e mais ágil (ENTREVISTADO C7).

O atendimento (na pessoa física), de forma geral, não é bom, é muita burocracia, desde a liberação de um cartão, é tudo difícil (ENTREVISTADO C9).

Tem clientes que eu atendia quando estava na Bahia (BA) que me ligam até hoje para me perguntar se devem ou não devem fazer aquele negócio, ou se tal proposta é boa ou não (ENTREVISTADO G7).

A gente tem algumas deficiências de sistema. Os clientes acabam ficando na Instituição principalmente pelo relacionamento, pelo atendimento que damos (ENTREVISTADO G2).

Dessa forma, a qualidade do atendimento e o relacionamento estabelecido com os clientes são aspectos fundamentais para a retenção de clientes nas instituições financeiras tradicionais. Apesar das inovações, o contato humano ainda desempenha um papel essencial na satisfação e na retenção dos clientes, uma vez que eles se sentem valorizados pela acessibilidade e proximidade com o seu Gerente. Ao mesmo tempo, os Gerentes sentem que muitas vezes atuam além da sua função de Gerente, aconselhando e instruindo os clientes em diferentes situações, em um papel mais consultivo, baseado em confiança, o que cria e fortalece, com o passar do tempo, o seu vínculo com grande parte dos clientes e, conseqüentemente, com a Instituição.

#### **4.3.3 Serviços e Produtos Ofertados**

De acordo com um dos gestores entrevistados (ENTREVISTADO G4), os serviços e produtos do setor bancário poderiam ser classificados como *commodities*, pois são muito semelhantes em todas as instituições, apesar de investimentos em tecnologia e inovação para tornar a experiência do cliente cada vez mais agradável.

Percebe-se, segundo relatos dos gestores (ENTREVISTADOS G2 e G5) e clientes (ENTREVISTADOS C7, C9 e C14), que o principal serviço demandado são as linhas de crédito, principalmente as linhas de crédito subsidiadas. Segundo os Entrevistados G2, G4 e G5, é por meio do crédito que é possível realizar o *cross-selling* (vendas cruzadas) e a reciprocidade no momento da negociação com o cliente, desde que de forma coerente.

O principal serviço utilizado pelos clientes é o PRONAMPE, através do qual, em alguns casos, adquirem outros serviços, como, por exemplo, seguros, cartão de crédito, entre outros. No entanto, percebe-se que é o crédito que mantém o cliente na Instituição, os demais produtos e serviços não têm o mesmo impacto. Segundo o Entrevistado C7, ele não gosta de ter que adquirir outros produtos além do crédito. Ele entende que o gerente precisa vender, mas essa situação o deixa desconfortável. E isto pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir:

Os produtos [e serviços] são iguais, são *commodities*. O que faz diferença é o atendimento [aos clientes], o relacionamento que você tem com o cliente (ENTREVISTADO G4).

Ter que pegar (comprar) algum produto, isso me deixa incomodado, eu sei que gerentes precisam vender, mas não gosto (ENTREVISTADO C7).

A facilidade de comparação de preços (taxas de juros e tarifas), produtos e serviços entre as instituições tornam os clientes mais sensíveis aos valores praticados (ISLAM; ALAM, 2023), afetando diretamente a sua satisfação (HASAN; LIM, 2024). Neste sentido, a reciprocidade exigida no momento da negociação deve ser um ponto de atenção tanto para a Instituição quanto para os gestores, uma vez que pode afetar negativamente a retenção do cliente. Durante a negociação, é como se o cliente se sentisse “obrigado” a contratar os serviços e/ou os produtos que ele não gostaria de adquirir, apenas para “ajudar” o Gerente que lhe atende em relação às suas metas.

Entende-se a que Instituição visa o lucro (ou superávit), contudo, é preciso um ponto equilíbrio na reciprocidade durante a negociação e na forma de oferecer esses produtos, para que este aspecto não deixe de ser um motivo de retenção do cliente para se tornar um motivo que possa levá-lo a deixar a Instituição, especialmente considerando que está cada vez mais fácil contratar os serviços e/ou produtos entre as instituições financeiras.

#### **4.3.4 Custos (Taxas de Juros e Tarifas)**

Os custos com taxas de juros e tarifas bancárias se destacam como um dos fatores relevantes para os clientes entrevistados, influenciando a sua permanência, ou não, na Instituição. Isso se evidencia especialmente quando os clientes se encontram insatisfeitos com os serviços oferecidos pela Instituição, pois os clientes retidos tendem a ser menos sensíveis à variação de preço, neste caso, das taxas de juros e tarifas cobradas pelos serviços.

A decisão dos clientes de buscar a Instituição é frequentemente motivada pela percepção de que, por ser um banco público, a Instituição pode oferecer tarifas mais competitivas e linhas de crédito com as menores taxas do mercado, além de diversas opções de linhas de crédito subsidiadas pelo Governo (ENTREVISTADOS G1, G3 e C7).

E, normalmente, isso é condizente com a realidade de mercado. Segundo o Entrevistado G3, os clientes sempre questionam os valores das taxas de juros e das tarifas. Exemplo disso são as tarifas da Instituição, que são menores quando comparadas às instituições financeiras tradicionais, tanto públicas quanto privadas, só tendo desvantagens para as Cooperativas de Crédito e os Bancos Digitais. Os seguintes trechos de entrevistas evidenciam o fato de a Instituição ser conhecida por ser o banco das menores taxas de juros e tarifas:

O cara abriu o sistema do Itaú e me mostrou com é o sistema lá. Por exemplo, mostrou lá, qual tua cesta? (...) tua cesta de serviços é R\$ 580,00. O cara montou uma cesta de serviços para ele com tarifa de cobrança, com tudo por R\$ 580,00 por mês. Se ele contratou 80 títulos e mandou 60, ok. O adicional é mais tanto. Aqui na Instituição a cesta é bem menor (ENTREVISTADO G3).

Eu escolhi a Instituição pelas taxas, tarifas e pelas linhas (de crédito) do Governo, tipo o PRONAMPE (ENTREVISTADO C7).

Comparando, hoje, a Instituição e o Sicredi, que é quem temos operado mais em termos de taxas são os melhores. (...), mas eu confesso que se tiver que pagar alguma taxa a mais para ter mais agilidade, faria sentido para mim, sim (ENTREVISTADO C12).

Pode-se perceber, então, que o fator custo é relevante para os clientes. Entretanto, alguns clientes optam por pagar uma tarifa superior em outra instituição. Isso ocorre porque, quando os clientes desembolsam um valor elevado (tarifas) pelos serviços, eles esperam receber produtos e/ou de qualidade condizente ou superior com suas expectativas. Portanto, pode-se inferir que cobrar uma tarifa superior aos clientes, desde que esteja alinhado com suas expectativas, permite beneficiar a instituição e gerar satisfação aos clientes (NOVELA; RONALDY, 2018; EFENDI; DIRGANTARA, 2023).

#### **4.3.5 Satisfação de Clientes**

A satisfação dos clientes entrevistados está diretamente ligada à qualidade dos serviços e/ou produtos utilizados por eles, tais como sistemas, processos e pessoas que os atendem, e do atendimento que recebem. De maneira geral, é possível afirmar que os clientes estão satisfeitos, entretanto, percebem que há muitas melhorias a serem implementadas pela Instituição, especialmente em relação aos serviços e produtos ofertados, principalmente quando comparados às Cooperativas de Crédito e aos Bancos Digitais. Esta percepção abrange sistemas, produtos e/ou serviços, como

*Internet Banking*, sistema de cobrança, maquininhas de cartão e seguros. Devido ao acesso de muitos clientes às linhas de crédito subsidiadas, muitos se consideram satisfeitos, uma vez que são atendidos sempre que necessitam de linhas de crédito.

Como todos os clientes entrevistando trabalham com mais de um banco, o fato de poderem utilizar o que cada banco tem de melhor os deixa, de forma geral, mais satisfeitos. Isso pode ser evidenciado nas falas de entrevistados, conforme segue:

De forma geral, estou satisfeita, meio aos trancos e barrancos, o que me deixa insatisfeita é a questão dos seguros e das duplicatas, poderiam melhorar, porque a falta de agilidade do sistema, isso me incomoda bastante. A Instituição no geral é lenta. Tu vais no caixa eletrônico, coloca o cartão, demora, demora. Quando eu vou [na Agência] sempre tem alguém reclamando, inclusive eu (ENTREVISTADO C8).

Sim, de forma geral eu estou satisfeito, tem tudo. Como eu disse só teve aquele episódio do fechamento de câmbio, que foi mais ágil fazer em outro banco (ENTREVISTADO C12).

Eu estou satisfeita com a Instituição, principalmente pelos Gerentes que me atendem. Sempre fui bem atendida, bem recepcionada. Eu acho tranquilo trabalhar com a Instituição, é mais burocrático, mas funciona (ENTREVISTADO C14).

Conforme os relatos, percebe-se que os clientes, de forma geral, sentem-se satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados, em especial pelas linhas de crédito e pelo atendimento prestado pelo Gerente. Os serviços e produtos e o atendimento aos clientes, inclusive, são identificados como um fator de grande influência na satisfação de clientes e, por consequência, na sua retenção (ING; SIM, 2020; SUPRIYANTO; DAHLAN, 2024).

É essencial, portanto, compreender cada vez mais os motivos pelos quais os clientes optam por permanecer na Instituição, uma vez que a retenção de clientes representa a oportunidade de um cliente fazer negócios ou utilizar os serviços e produtos de maneira recorrente de uma organização por longo tempo (GUPTA et al., 2006; UMBOH; TULUNG; WANGKE, 2024). Para isso, a organização precisa entender o que os clientes desejam e atender às suas necessidades, expectativas ou demandas de forma consistente ao longo do tempo (HUNDRE; KUMAR; KUMAR, 2013; ARIYANT, 2023), superando problemas que poderiam levar à evasão do cliente (PETZER; TONDER, 2019; ROSÁRIO; CASSACA, 2023).

#### **4.3.6 Banco Público**



A escolha da Instituição por parte dos clientes é fortemente influenciada por ser um banco público, considerado uma Instituição segura, estável, sólida e confiável. A marca da Instituição carrega consigo uma reputação sólida e estabelecida no mercado, o que faz com que os clientes entrevistados (ENTREVISTADOS C2 e C10) se sintam seguros e tranquilos em relação à Instituição e aos produtos e/ou serviços oferecidos e utilizados.

Além disso, a Instituição é a principal executora dos Programas Governamentais para concessão de crédito subsidiado, o que auxilia no crescimento e desenvolvimento de muitas empresas. Em determinados momentos, a Instituição atua em setores específicos da economia, como foi o caso durante a pandemia do COVID-19 o setor de turismo, por exemplo.

A confiança na marca se reflete na percepção dos clientes e gestores entrevistados, que alegam que a Instituição Financeira prioriza a transparência, a responsabilidade e a ética em suas operações, como expresso pelo Entrevistado G9, que comentou: “Não há letras miúdas”. Dessa forma, a segurança e a confiança associadas à marca desempenham um papel fundamental na escolha e manutenção dos clientes ao longo do tempo. E isto pode ser evidenciado nos seguintes excertos de entrevistas:

A solidez. É um banco sólido. No dia que a Instituição quebrar, o Brasil quebrou, então, todos os bancos que têm no país vão à breca. Esse é um ponto muito positivo, né? É um banco que passa segurança pelo fato de ser do Governo (...) são mais de 160 anos (ENTREVISTADO C2).

Primeiro, eu acho que é a segurança da Instituição. Ele (cliente) está transacionando com um banco de primeira linha (...) eles (clientes) valorizam a marca da Instituição por ser um banco como sendo um trampolim para o crescimento deles, porque na Instituição não há distinção de faturamento entre os clientes. (...) outra coisa é a confiança. Se eu disser que eu vou te entregar uma caneta, eu vou te entregar uma caneta. Se eu disser que eu vou te ligar dia 10, eu vou te ligar dia 10. (...) tudo que a gente se compromete, a gente cumpre, e a gente é muito transparente nas relações. Então, acho que isso faz com que eles (clientes) gostem dessa confiança e permaneçam conosco (ENTREVISTADO G9).

Os relatos dos entrevistados corroboram com as evidências de Imron e Ariyanti (2024), os quais observaram que uma boa imagem de marca encoraja e inspira confiança e segurança nos clientes, influenciando positivamente tanto o início quanto na continuidade (ou manutenção) do relacionamento com a Instituição. Fica evidente que a imagem da marca da Instituição exerce uma influência positiva sobre os clientes, uma vez que reflete atributos externos, como a capilaridade de seus pontos de

atendimento, o contato direto com o Gerente de Conta, a transparência nas informações sobre produtos e serviços ofertados, entre outros. Além disso, atende às necessidades psicológicas e sociais dos clientes, tais como segurança e confiabilidade (SUIYAPRNTTO; DAHLAN, 2024).

Uma marca é uma construção psicológica mantida na mente de todos aqueles que conhecem o produto, o serviço, as pessoas, a organização ou o movimento da marca. É essencial que o *branding* seja muito poderoso e possa ajudar a manter os clientes existentes e também atrair novos. Chan (2004) postula, ainda, que uma marca é o ativo mais valioso da empresa e ajuda os clientes a diferenciarem uma marca das outras. Já Sharma e Patterson (2000) acreditam fortemente que as marcas são necessárias e, portanto, auxiliam na tomada de decisão dos clientes em relação à escolha por determinados produtos e/ou serviços (KANKAM, 2020).

#### 4.4 MOTIVOS QUE PODEM LEVAR À PERDA DE CLIENTES NO SEGMENTO EM ESTUDO

Tão importante quanto compreender os motivos que resultam na manutenção dos clientes é relevante compreender as razões pelas quais os fazem evadir da Instituição. Ao entender estes motivos, é possível identificar oportunidades para fortalecer os aspectos positivos, que contribuem para retenção e lealdade dos clientes, ao mesmo tempo em que se identificam e mitigam os pontos negativos, que levam à perda ou deserção dos clientes. Muitas vezes, um mesmo motivo que mantém o cliente na Instituição pode levá-lo a evadir quando suas expectativas não são atendidas ou em certas situações.

Sendo assim, no Quadro 5 são apresentados os motivos que podem levar à perda de clientes no segmento em estudo a partir das entrevistas realizadas.

Quadro 5 – Motivos que podem levar à perda de clientes no segmento em estudo

Principais Motivos Identificados		Entrevistados
1	Sistemas	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, C1, C2, C3, C7, C8, C9, C12, C10 e C14
2	Processos (burocracia)	G1,G2, G3, G4, G5, G6, G9, C1, C4, C5, C6, C8, e C13
3	Pessoas	G1, G3, G4, G5, G6, G7, G8, C1, C2, C5, C6, C8 e C13
4	Custos (taxas de juros e tarifas)	G2, G3, G7, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C13 e C14
5	Assédio da concorrência	G2, G3, G5, G6, G9, C1, C2, C3, C5, C6, C7, C12 e C13
6	Operações de crédito	G1, G3, G4, G5, G6, G7, G9 e C11
7	Conta sem movimentação	G1, G2, G4, G9, C2 e C12

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

Na sequência, cada um dos principais motivos identificados é discutido em maiores detalhes.

#### 4.4.1 Sistemas

Os sistemas são uns dos pontos mais críticos para a satisfação e a retenção dos clientes para a Instituição em estudo. Os gestores apontam como um dos maiores dificultadores em relação à qualidade dos serviços, à satisfação e à retenção de clientes. Dentre os principais apontamentos estão as instabilidades dos sistemas, a falta de autonomia dos usuários, a complexidade dos sistemas, especialmente o sistema de cobranças e sistemas ultrapassados.

Quando se trata de qualidade em serviços bancários, é razoável esperar que os sistemas operem de maneira eficiente, eficaz e efetiva, ou seja, que não ocorra instabilidade frequente ou que fiquem constantemente fora do ar. Este é um aspecto particularmente importante para as MPEs, pois normalmente é a mesma pessoa que desempenha diversas funções no negócio, tais como financeiro, compras e vendas e, em muitos casos, é o sócio-proprietário que executada todas estas funções. Quando o *Internet Banking* falha, isso impacta diretamente na rotina das atividades do cliente, levando muitos deles a buscar alternativas em outras instituições financeiras para suprir suas necessidades. Neste contexto, destacam-se alguns trechos das

entrevistas realizadas que evidenciam a insatisfação tanto por parte de clientes quanto dos gestores da Instituição. Esta insatisfação, portanto, pode ser evidenciada segundo as falas apresentadas a seguir:

Nós temos muita falha de sistema. Se eu agora abrir o meu celular, vou ler no mínimo três mensagens dizendo que o sistema “X” caiu ou que o *Internet Banking* apresentou tal problema (ENTREVISTADO G7).

Eu gosto de chegar cedinho na loja, abrir o *Internet Banking* e pagar todas as contas, daí eu fico livre o resto do dia. Só que dia sim, dia não, eu chego e o *Internet Banking* está fora do ar, então, eu vou para o Banco do Brasil ou Banrisul e faço os pagamentos (ENTREVISTADO C3).

Vou ser bem sincera, é muito ruim. Tipo hoje, o *Internet Banking* está fora (ENTREVISTADO C8).

É importante os sistemas estarem funcionando constantemente, pois quando os sistemas não funcionam, ou sofrem instabilidades, é uma oportunidade de os clientes testarem os serviços da concorrência e, se tiverem percepções positivas ou satisfatórias, isto pode causar a sua evasão.

Cabe salientar que a transformação digital acelerou o aspecto da responsividade, ou seja, a capacidade de atender o cliente de forma tempestiva, rápida e assertiva. Tanto nos atendimentos presenciais quanto nos atendimentos virtuais (remoto), bem como por meio das demais ferramentas ou canais disponíveis para o autoatendimento, como é o caso dos aplicativos e do *Internet Banking*, o atendimento aos clientes deve ser plenamente satisfatório.

Um dos obstáculos neste contexto está nas necessidades de múltiplas autorizações por parte dos Gerentes para realizarem operações relativamente simples. Por exemplo, para que o cliente execute uma transferência, é preciso que Gerente conceda uma autorização, e esta autorização se dá de maneira presencial do cliente em uma agência. Outro exemplo é quando o cliente precisa acessar sua conta de outro dispositivo (computador ou *smartphone*), ele precisa fazer a liberação de acesso, ou seja, precisa ir a uma agência, no autoatendimento ou no atendimento presencial, ou através de outro dispositivo, ao qual, muitas vezes, não tem acesso. Este processo, portanto, torna-se moroso e burocrático, e no atual momento os clientes não desejam ir a uma agência para este tipo de atendimento. E isto pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir:

A Instituição precisa investir bastante na questão de tecnologia, de sistemas. Um exemplo é a questão de cadastramento de contas para o cliente fazer transferências, pagamentos (...). Um cliente uma vez me disse: Eu preciso ficar pedindo autorização para vocês para gastar o meu dinheiro (ENTREVISTADO G2).

Outra coisa, nossos canais digitais são muito ruins. O Gerenciador Financeiro não tem nada. O sistema em geral é muito complicado. (...) Nós ainda precisamos que Gerente da conta atue pontualmente por WhatsApp, telefone... para pré-cadastrar a conta. Para autorizar o limite é um rito, é muito engessado. A segurança é muito rígida (...). Nós precisamos de um aplicativo que a empresa (cliente) consiga se autogerir sob a ótica do setor de segurança (ENTREVISTADO G6).

O sistema é muito complicado. Se eu estiver viajando e quiser fazer uma transferência dependendo do valor, eu preciso que gerente cadastre a conta da pessoa que eu vou transferir. Eu estou viajando, não tenho como ir à agência, já tentamos cadastrar um “super usuário”, mas isso não funcionou direito (ENTREVISTADO C2).

Essa falta de autonomia dos clientes tem um efeito negativo na percepção de qualidade dos serviços prestados pela Instituição, uma vez que reflete na baixa responsividade, que consiste em responder de forma rápida e assertiva às demandas dos clientes. Quando os clientes não têm autonomia para realizar ações ou procedimentos simples ou resolver problemas sem depender de intervenções externas, a eficiência, a eficácia e a efetividade dos serviços são comprometidas. Isso pode levar a atrasos nas respostas aos clientes, à demora na execução de certos serviços, à insatisfação (parcial ou total) dos clientes e afetar a retenção dos clientes, ou seja, é um dos motivos que podem levar a perda do cliente.

A qualidade dos serviços desempenha um papel importante na manutenção dos clientes, e abrange diversos elementos, tais como eficiência operacional, facilidade de navegação nos aplicativos ou plataformas digitais, usabilidade dos serviços, conveniência e praticidade em todas as fases da interação do cliente com as organizações, seja por meio de sistemas ou presencialmente (SETIAWAN et al., 2023).

Segundo relato de alguns clientes (ENTREVISTADO C2 e C13), os sistemas são pouco usuais, expressando certa insatisfação em relação ao sistema de cobrança da Instituição, considerando-o pouco prático e muito complexo. O sistema de cobrança é externo ao *Internet Banking*, o que demanda a inserção manual de diversas informações e sempre que ocorre alguma alteração de dados ou de informações, esta deve ser feita por e-mail para agência, em especial quando se trata de sustação de boleto, o que torna o processo ainda mais demorado e sujeito a erros. Contudo, os recebíveis, como é o caso do crédito de boletos e o fluxo de cartões de

crédito e/ou de débito, são muito importantes, pois, além de reterem os clientes, proporcionam receitas às instituições financeiras. Sobre isto, é possível verificar algumas percepções dos entrevistados, conforma segue:

Eu acho a Instituição muito arcaica, poderia ser mais moderna. O sistema de cobrança é fora do *Internet Banking*. Eu preciso acessar em um *site* fora, porque o que tem o *Internet Banking* não funciona direito. Se eu tiver que pedir uma sustação de um boleto eu preciso enviar um e-mail para o Gerente. Eu não tenho tempo para ficar enviando e-mail, eu preciso entrar no sistema e eu mesma dar o comando, porque depois eu preciso ficar controlando se deu certo a baixa, para o cliente não ser protestado (ENTREVISTADO C13).

Nós negociamos uma operação de crédito de R\$ 2.000.000,00. O cliente tentou trazer os boletos para nós, mas era sistema próprio, foi tanto manda para lá, manda para cá os testes de boleto, que o cliente desistiu, continuou com a cobrança no Santander (ENTREVISTADO G3).

O credenciamento e o sistema de cobrança não são bons. Não entregam o que mercado precisa, tanto em preço como em tecnologia. Daí o cliente evade porque mantem o fluxo com outro banco (ENTREVISTADO G6).

Quando a Instituição Financeira tem sistemas complexos e com dificuldades operacionais para os clientes, como é o caso do sistema de cobrança, isso dificulta o gerenciamento eficientemente dos fluxos de recebíveis dos clientes, o que facilita a propensão destes migrarem para a concorrência, não utilizando, assim, os serviços da Instituição, resultando em conta sem movimentação, prejudicando o relacionamento entre as partes e ocasionando a evasão do cliente.

Além disso, a transformação digital é um fenômeno global que está alterando a maneira como as empresas (organizações) e os indivíduos conduzem suas atividades de negócio, visando aprimorar o desempenho por meio da aplicação de novas tecnologias, fazendo com que as instituições financeiras precisem estar acompanhando estas mudanças. Devido a isso, os clientes estão experimentando novas tecnologias, mais ágeis, práticas e atuais, tornando-se, conseqüentemente, mais exigentes e críticos (ENTREVISTADO C2 e C3). É perceptível que estes consideram os sistemas da Instituição ultrapassados, como demonstrado a seguir:

A Instituição tem excelentes produtos e serviços, os *softwares* são o problema, por exemplo, nós levamos a previdência privada do Banco do Brasil para Instituição por causa da rentabilidade, porém o *site* era muito ruim, difícil de ver qual era a rentabilidade, eu preciso de algo centralizado, como era no Banco do Brasil. Para saber o quanto estava rendendo eu precisava pegar uma calculadora, fazer uma planilha no Excel, eu sabia que estava rendendo, mas o sistema era muito ultrapassado, complicado. Então resolvemos levar para o Sicredi. É fácil de ver o que rendeu, fazer comparações, eu não preciso estar calculando todo o mês. Entende? Não é

o produto [ou o serviço, ou o atendimento de forma global], é a forma de apresentar o produto [e o serviço], muito engessada, muito difícil, muito complicada (ENTREVISTADO C2).

Embora os sistemas da Instituição, em termos tecnológicos, tenham incorporado melhorias, especialmente no *Internet Banking* e no Gerenciador de Financeiro, ainda não atende plenamente às expectativas e às demandas dos clientes, o que pode facilitar a sua evasão para outra instituição financeiras.

#### **4.4.2 Processos (Burocracia)**

O excesso de burocracia nos processos também pode ser um obstáculo para a qualidade dos serviços e para a satisfação dos clientes. As *fintechs* e os bancos digitais têm introduzido no mercado formas mais acessíveis que possibilitam maior responsividade, eliminando processos complexos e burocráticos (HBRAS, 2019; MORAES; MALDANER; FREITAS Jr., 2024). Os clientes percebem que os bancos digitais ajudam a tornar a vida mais fácil, simples e menos burocratizada, muitas vezes comparando com a experiência prévia que tiveram anteriormente em bancos tradicionais (ROHDEN; RODE, 2023).

Devido às experiências dos clientes com bancos digitais e *fintechs*, eles se tornam mais exigentes e esperam um serviço e/ou produto que atendam às suas expectativas e seja similar ao que eles têm em outras instituições. Um grande obstáculo para os clientes é a quantidade de documentos que precisam enviar para a Instituição e a demora nos retornos. Além disso, a burocracia é evidente na quantidade de documentos necessários para abertura de uma simples conta corrente, especialmente quando comparada a abertura de uma conta corrente em um banco digital (ENTREVISTADO C5).

Os gestores entrevistados concordam com esta perspectiva, ressaltando que o processo de abertura de uma conta simples pode demandar vários dias até que o cliente possa utilizá-la. Isso ocorre devido à necessidade de receber todos os documentos, cadastrá-los, abrir a conta presencialmente com o cliente, proceder ao preenchimento de formulários, enviar para o respectivo setor, dentro das conformidades exigidas e, se tudo estiver correto, aguardar até o próximo dia para que o cliente possa iniciar a utilização da sua conta e demais serviços (ENTREVISTADO G5 e G9). Neste contexto, os excertos a seguir são ilustrativos:

Burocracia. A burocracia dos nossos sistemas, das nossas operações de crédito, o tempo de espera, a deficiência dos sistemas, a falta de funcionários. Como manter os clientes, fazer visitas, criar relacionamento, se estão enrolados na agência? (ENTREVISTADO G5).

Nós tentamos abrir uma conta poupança para empresa. Pediram tantos documentos. Enquanto no banco digital não pediram quase nada. Nós não queríamos crédito, era só uma conta. No passado, nós até aceitávamos enviar um monte de documentos, agora não. É muita burocracia (ENTREVISTADO C5).

Percebe-se que as *fintechs* e os bancos digitais têm conseguido lidar muito bem com a questão dos processos reduzindo significativamente a burocracia. De acordo com Moraes, Maldaner e Freitas Jr. (2024), os clientes elencaram como as vantagens mais relevantes das *fintechs* os produtos e/ou serviços oferecidos com a melhor relação custo-benefício e a redução da burocracia. Alguns clientes enfatizam sua opinião, destacando o atendimento digital, sem a necessidade de deslocamento, e as facilidades em transações virtuais (ENTREVISTADOS C2, C5 e C8).

#### 4.4.3 Pessoas

A interação do Gerente com os clientes no atendimento bancário desempenha um papel importante na qualidade dos serviços, na satisfação e, principalmente, na retenção de clientes. De acordo com Grönroos (2009; 2016) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022), a qualidade dos serviços não se limita ao serviço prestado, mas também à interação entre prestadores de serviços e clientes.

Mesmo com a transformação digital no setor bancário, o relacionamento interpessoal com os Gerentes, principalmente em questões mais relevantes para os clientes, como, por exemplo, investimentos ou aplicações, financiamentos, etc., continua sendo valorizado, pois proporciona maior segurança, confiabilidade, experiências positivas e cria laços emocionais, o que pode levar à retenção e, até mesmo, à lealdade dos clientes (SRIVASTAVA; RAI, 2013; SEHN et al., 2022). Por isso, a importância das pessoas no relacionamento com o cliente e, principalmente, na retenção de clientes.

Pelo relato de clientes entrevistados (ENTREVISTADOS C2, C5, C6 e C13), o relacionamento com a pessoa (profissional) que os atende, ou seja, geralmente o Gerente, é muito forte. Inclusive, alguns clientes (ENTREVISTADOS C2, C7 e C14) já acompanharam o Gerente, migrando sua conta para outra agência, quando este



trocou de agência, enquanto outros demonstram certa resistência a esta mudança, o que se configura como uma das principais reclamações dos clientes e, em alguns casos, até mesmo um motivo para a sua deserção, conforme destacado pelo Entrevistado G4. A troca frequente de agência, sem o aviso prévio e a falta de apresentação do novo Gerente é motivo de insatisfação para os clientes, chegando a ser uma oportunidade para alguns deles encerrarem o relacionamento com a Instituição ou migrarem alguns serviços contratados, como seguros e investimentos, para a concorrência.

Percebe-se, também, que os clientes ficam insatisfeitos com cada vez menos pessoas nas agências, uma vez que a redução de pessoal resulta em tempos mais longos para o atendimento de suas demandas. Os clientes mais antigos (ENTREVISTADO C5 e C6) notam, especialmente, tal demora nos retornos às suas demandas. Os gestores (ENTREVISTADOS G4 e G7), por sua vez, percebem uma diminuição no número de funcionários, em especial, os que atuam no setor de atendimento a empresas. Muitos funcionários foram realocados para atendimento de clientes do tipo PF ou a serviços sociais.

Em acréscimo, apontam a falta de treinamento e capacitação das pessoas destinadas ao segmento de PJ. Um dos gestores relatou que, devido às equipes de atendimento a clientes PJ nas agências serem cada vez menores, e em muitas agências ser apenas o próprio Gerente, isso vem dificultando que as visitas de relacionamento a clientes, prospecção de oportunidades e quando é necessário promover um funcionário a Gerente não há pessoas preparadas, porque a Instituição não tem investido em treinamento para as equipes PJ (ENTREVISTADO G7). E isto pode ser evidenciado nas seguintes falas de entrevistados:

A questão do relacionamento é muito importante. Veja bem, quando troca um Gerente, é normal que se perca alguns contatos, às vezes o novo Gerente não consegue visitar todos os clientes e o relacionamento vai ficando distante, e muitas vezes não é culpa do novo Gerente, só que ele não consegue fazer visitas e negócios, faltam pessoas. E, por isso, vai se perdendo um pouco de [proximidade com o] cliente a cada troca de Gerente (ENTREVISTADO G4).

Quando trocou o Gerente que nos atendia, tudo naquela agência ficou ruim. Então nós migramos para outra agência junto com o Gerente [anterior]. Quem mantém o cliente é o Gerente. A máquina não vai substituir a pessoa (ENTREVISTADO C2).

Nós precisamos de uma estrutura melhor em nossas agências. Tem agência que tem só o Gerente. Como ele vai fazer visitas? Fazer relacionamento? Só uma pessoa, daí os problemas, as demandas, vão se empilhando (...). É

importante o Gerente ter disponibilidade para o empresário (ENTREVISTADO G7).

A falta de pessoal nas equipes de atendimento a clientes PJ e a ausência de investimentos em treinamentos têm impacto direto nos retornos e na qualidade do atendimento aos clientes. Com investimentos em treinamento para Gerentes e equipes, os profissionais atualizados apresentam melhor desempenho e, conseqüentemente, maior eficiência na operação, resultando na melhoria da qualidade do atendimento como um todo, dentre outros benefícios (ENTREVISTADO G8). Aliás, conforme se percebe no relato a seguir:

A Instituição deixou de oferecer uma qualificação sistemática para os funcionários da PJ, um treinamento, um curso. A tecnologia, à medida que ela veio e nos ajudou em muitas coisas, ela também fez com o funcionário tivesse que se auto atender, mais ou menos assim, eu criei esse produto, o normativo, é esse. Se você quiser tem um curso na Universidade da Instituição, vai lá procurar, te vira (ENTREVISTADO G8).

A figura do Gerente ainda é considerada importante para estabelecer laços sólidos e promover a retenção dos clientes. Os entrevistados enfatizaram a importância do contato pessoal e direto com o Gerente (ENTREVISTADOS C2 e C6). Esta interação “olho no olho” é vista como essencial para garantir uma negociação eficaz e satisfatória para ambas as partes (cliente e Instituição Financeira), reforçando a necessidade contínua da presença e competência dos Gerentes para atender às demandas específicas dos clientes.

Por isso, a qualificação contínua dos Gerentes é muito importante neste contexto (TACHIZAWAI; POZO; FURLANETI, 2017; AKINNAWONU; SATI; OGWU, 2023). Portanto, a falta de responsividade devido à diminuição das equipes de atendimento e a falta de treinamento das equipes de atendimento a clientes do tipo PJ podem afetar negativamente na retenção de clientes no contexto da Instituição.

#### **4.4.4 Custos (Taxas de Juros e Tarifas)**

Os custos com a manutenção da conta (taxas de juros e as tarifas bancárias) se tornam cada vez mais relevantes para os clientes quando estes não estão totalmente satisfeitos com a Instituição, uma vez que os clientes retidos são menos sensíveis a preços. Geralmente, os clientes buscam a Instituição pela percepção de que, por ser uma empresa pública, oferece tarifas bancárias mais baixas e linhas de

crédito com as menores taxas de mercado, além de diversas linhas subsidiada pelo Governo (ENTREVISTADOS C7 e C14).

Historicamente, a Instituição sempre foi considerada como a instituição das menores taxas de juros do mercado, quando comparada com os bancos de varejo tradicional. As cooperativas de crédito e os bancos digitais, que têm se destacado bastante no que diz respeito a tarifas bancárias e recebíveis têm modificado tal percepção. As cooperativas de crédito atuam com valores menores e também distribuem as sobras, ou seja, parte dos resultados financeiros da Cooperativa, anualmente, é distribuída aos seus associados. Já os bancos digitais atuam com tarifas de serviços menores devido à automatização de processos, uso intensivo de tecnologias e competitividade.

Devido às tecnologias atuais, tornou-se fácil para os clientes compararem as taxas de juros, tarifas bancárias, serviços e/ou produtos, como os recebíveis entre as instituições. Esta facilidade de comparação contribui para a perda do cliente, e sua migração para outras instituições, em especial para Cooperativas de Crédito. Além disso, os bancos digitais surgem como fortes concorrentes, especialmente no que diz respeito aos recebíveis, às tarifas de contas e outros encargos associados, como custo para emissão de boletos, tarifas de TED – Transferência Eletrônica Disponível entre outros. Neste contexto, a concorrência se torna mais acirrada, pois os clientes têm à disposição diversas opções para escolherem a instituição financeira que melhor atenda às suas necessidades, demandas e expectativas. Neste horizonte, a fala a seguir de um entrevistado é pertinente:

As tarifas (dos boletos) e taxas da nossa maquininha não estão aderentes ao mercado, conseguimos equiparar em alguns setores e no débito. A nossa tarifa para emissão de boleto a mesma coisa. Tive uma situação 4.000 títulos/mês, não chegamos nem perto, além de todo trabalho de mandar para mesa, que excepciona as tarifas, daí volta, submete novamente. Nós não estamos competitivos (ENTREVISTADO G2).

Neste sentido, é relevante destacar que, por meio de um estudo realizado na área de seguros, que os clientes insatisfeitos com a qualidade dos produtos ou com os preços praticados têm maior propensão a buscar alternativas disponíveis no mercado. Isso significa que os clientes estão mais inclinados a considerar ofertas de concorrentes, o que pode levar à sua evasão (IKENAMI et al., 2019), principalmente pelo fato de que o preço praticado (no caso do setor financeiro, das taxas de juros e tarifas bancárias) afeta muito a satisfação dos clientes (HASAN; LIM, 2024).

#### 4.4.5 Assédio da Concorrência

Os clientes retidos, que demonstram forte compromisso com as instituições, não são facilmente atraídos pela concorrência. Por outro lado, clientes insatisfeitos, ou parcialmente satisfeitos, por algum motivo, sentem-se tentados a experimentar serviços oferecidos por outras instituições. A competição no setor bancário é acirrada (SETIAWAN et al., 2023), e atualmente é fácil comparar produtos e/ou serviços, simular empréstimos e abrir contas em diferentes instituições financeiras, devido às facilidades proporcionadas pelas tecnologias digitais.

Conforme indicado pelos entrevistados (G3, G7, C2, C12 e C13), é possível perceber que as cooperativas de crédito são os principais concorrentes da Instituição em estudo. Em seguida, o Banrisul, especialmente na região Sul do país, seguido do Banco do Brasil e outros bancos privados. Os bancos digitais ainda não são considerados concorrentes tão expressivos no segmento de clientes do tipo PJ, de acordo com gestores entrevistados (ENTREVISTADOS G2, G3, G5, G6 e G9) embora isto deva ser monitorado permanentemente.

As cooperativas de crédito têm investido fortemente em transformação digital, visando estreitar o relacionamento com seus clientes e alcançar resultados mais robustos tanto para os clientes quanto para a própria instituição (MELECKY; PODPIERA, 2020).

Todos os gestores entrevistados (ENTREVISTADOS G1 a G9) concordam ao afirmar que, atualmente, as cooperativas de crédito surgem como os principais concorrentes. Isso se deve ao forte investimento que estas instituições têm realizado em transformação digital. Conforme relatado por um dos gestores entrevistados (ENTREVISTADO G3), ele percebe que as cooperativas de crédito contam com equipes dedicadas exclusivamente à prospecção de novos clientes, e oferecem benefícios, como, por exemplo, a participação nas sobras para os associados. Além disso, a proximidade do Gerente com o associado é muito grande. Eles participam ativamente dos eventos das cidades, nos quais estão presentes. Este conjunto de práticas têm tornado as cooperativas de crédito um concorrente difícil de ser enfrentado pelas instituições financeiras tradicionais. E isto pode ser evidenciado no excerto que segue:

Hoje, o nosso grande concorrente são as cooperativas de crédito. Elas entenderam o modelo de negócio e o mercado, que é atender as Micro e Pequenas Empresas, além de estarem muito presentes na cidade, na comunidade. E coisas bem básicas, por exemplo, têm que patrocinar o evento local, o CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas, festa de igreja. Eles patrocinam, eles estão presentes. Não é só isso, (...) eles têm um modelo mais artesanal, onde o relacionamento é importante, a proximidade é importante. (...) Sem falar de outros benefícios que as cooperativas têm. Eles também conseguem montar um produto, uma operação conforme a necessidade do cliente. O Sicredi expandiu muito. Por exemplo, aqui na cidade, o Sicredi tem quatro Gerentes, quatro carteiras no segmento empresarial, e nós temos uma carteira [de clientes], um Gerente. Claro que talvez as carteiras sejam menores, não entrei a fundo nas carteiras. Também vieram outras cooperativas como Sicoob, e outras cooperativas (ENTREVISTADO G3).

Conforme relatado pelo gestor, as cooperativas de crédito atuam fortemente na prospecção de novos clientes, visitando constantemente empresas até conseguirem iniciar o relacionamento (ENTREVISTADO G2). Corroborando isso, um dos clientes entrevistados (ENTREVISTADO C13) relatou que recebeu várias visitas da Cooperativa de Crédito que propôs que o cliente testasse ser cliente por um mês e, caso não se adaptasse eles encerrariam a conta sem custo para ele. Segue o relator de alguns entrevistados:

Nós éramos 100% da Instituição, agora somos 95% Sicredi e 5% Instituição, primeiro pelas pessoas, as pessoas que nos atendem, igual ao pessoal da Instituição, são excelentes, comprometidas, respondem rapidamente, depois pelo sistema, é tudo no celular, até o depósito de cheques. É fácil de negociar, não é engessada. O Gerente tem bastante alçada (ENTREVISTADO C2). O Sicredi veio aqui na empresa várias vezes, estávamos relutando. Então o Gerente propôs para testarmos um mês sem custo, sem nada, se não nos adaptássemos ele encerrava tudo. Foi tudo tão simples, nem precisamos ir à agência, zero papel. O sistema é muito simples e prático. Agora estamos migrando muitas coisas para lá (ENTREVISTADO C13).

As cooperativas de crédito, portanto, têm representado um forte concorrente para os bancos de varejo tradicionais no cenário financeiro atual. Enquanto os bancos tradicionais estão optando pelo fechamento de agências físicas, as cooperativas de crédito estão expandindo sua rede de atendimento presencial. Este crescimento tem transformado as cooperativas de crédito em concorrentes diretos dos bancos tradicionais nestas localidades.

As cooperativas têm se destacado, também, pela ênfase em transformação digital, na adoção de práticas de DNP/S – Desenvolvimento de Novos Produtos e/ou Serviços para atender às necessidades ou às demandas dos clientes de forma ágil e eficiente, aproveitando sua estrutura mais enxuta e flexível. Para Schuch et al. (2023), a transformação digital nas cooperativas de crédito é impulsionada pela sua cultura

organizacional, a adoção de tecnologias e a revisão de processos, e isto faz com que sejam cada vez mais competitivas perante os bancos de varejo tradicional (MORAES; MALDANER; FREITAS Jr., 2024).

O Banrisul, por sua vez, é um banco público estadual, localizado no Estado do Rio Grande do Sul (RS), mantendo seu controle estatal apesar de ter capital em bolsa de valor. O banco possui uma ampla base de clientes, especialmente lojistas e prestadores de serviços devido à sua máquina de cartões Vero e cartão Banricompras. O Banrisul Pagamentos que detém uma participação de mercado de 28% no Estado do RS, e de 1,3% a nível nacional (BANRISUL, 2023).

O Entrevistado G5 comentou que frequentemente escuta relatos quando visita clientes, e os mesmos têm relacionamento com o Banrisul, em especial os comerciantes, que, muitas vezes, sentem-se inclinados a adquirir esta máquina, uma vez que muitos de seus clientes possuem o Cartão Banricompras, que só pode ser utilizado nas maquininhas da Vero (Banrisul). O Banrisul ainda oferece uma linha pré-aprovada com condições facilitadas, baseada no histórico de transações com cartões, que os clientes podem acessar e contratar por meio do aplicativo do banco (ENTREVISTADO G5). E tudo isto o torna um forte concorrente nesta região do país, o que é reforçado pelos seguintes relatos:

No Estado [RS], o Banrisul é bem forte, por causa da maquininha [Vero] do Banrisul. Os lojistas têm que ter (ENTREVISTADO G5).

Tenho conta no Banrisul também (...). A maquininha do Banrisul é bem boa, as taxas são boas [atrativas] (ENTREVISTADO C3).

Portanto, na região Sul, o Banrisul é um concorrente que a Instituição precisa estar atenta, além de ser um *player* que pode ser analisado como *benchmarking*, de acordo com o apontado pelo Entrevistado G5.

Já o Banco do Brasil ocupa uma importante posição de crédito para clientes do tipo PJ, conforme dados do BACEN (2022b). Entretanto, na visão de gestores entrevistados (ENTREVISTADOS G3, G5 e G9), embora o Banco do Brasil seja um concorrente forte, o banco não é considerado como um concorrente direto, pois nas visitas e negociações dos gestores com os clientes o banco não é citado com frequência (ENTREVISTADOS G6 e G9).

O Banco do Brasil concentra sua atuação com ênfase nas médias e grandes empresas, e não nas MPEs. Segundo relatos de um dos gestores entrevistados

(ENTREVISTADO G3), na categoria de médias empresas, existe uma discrepância significativa entre empresas que faturam R\$ 360.000,00 por ano e aquelas que faturam R\$ 4.800.000,00, e ambas são classificadas como médias empresas. Contudo, a sua forma, estrutura e organização pode diferir muito. Percebe-se que o Banco do Brasil direciona seus esforços para empresas com maior faturamento e estrutura, enquanto que a Instituição estudada se concentra no atendimento às MPEs (ENTREVISTADOS G3 e G6). O Entrevistado G3, inclusive, comentou não escutar dos clientes o assédio do Banco do Brasil, mas de outras instituições. De acordo com os entrevistados:

O Banco Brasil é parecido com a Instituição, mas está voltado para as médias e grandes (empresas). Eles têm produtos bons, mas estão abandonando um pouco o varejo (ENTREVISTADO G3).

A gente tem financiamento com o Banco do Brasil que encerra acho que agora em fevereiro de 2024, que foi para aquisição de uma extrusora (máquina). Não lembro se foi pelo FINAME ou PROGER (ENTREVISTADO C6).

No segmento de clientes PJ, o qual a Instituição atua mais é necessário um certo de atenção, uma vez que as duas instituições trabalham com as linhas de crédito subsidias muito similares, com apoio governamental.

Quando questionados sobre os principais concorrentes da Instituição, os gestores entrevistados não mencionaram os bancos tradicionais de varejo privados como sendo os principais concorrentes. Da mesma forma, ao indagar sobre os bancos com os quais as empresas trabalham ou pelos quais são assediados, os bancos privados não foram os primeiros mencionados pelos clientes entrevistados. No entanto, alguns clientes (ENTREVISTADOS C3, C6 e C12) relataram que recebem semanalmente ligações dos bancos privados para abertura de conta corrente. Um dos clientes entrevistados (ENTREVISTADO C5) mencionou ter tido experiências péssimas com bancos privados e que, atualmente, trabalha exclusivamente com bancos públicos e com cooperativas de crédito. E isto pode ser observado no trecho de entrevista a seguir:

As experiências que tivemos com banco privado são péssimas. Durante a pandemia [pelo Covid-19] eles diminuíram os nossos limites sem explicação. Então decidi evitar ao máximo eles [bancos privados] (ENTREVISTADO C5).

Apesar de os bancos privados não parecerem ser um forte concorrente é necessário prestar atenção, uma vez que eles possuem agilidade e tecnologia diferenciada, facilitando a abertura de conta e o acesso ao crédito, mesmo que com taxas de juros e tarifas superiores ao mercado.

Mesmo com o crescente avanço dos bancos digitais, percebeu-se que, no segmento de clientes do tipo PJ, os clientes ainda têm uma forte preferência por instituições financeiras tradicionais. Apenas um dos entrevistados (ENTREVISTADO C1) possui conta PJ em bancos digitais. Alguns dos demais clientes (ENTREVISTADOS C2 e C12) até mantêm suas contas pessoais em bancos digitais, mas não se sentem seguros em utilizar estes bancos para suas empresas. Eles desejam as facilidades oferecidas pelos bancos digitais, porém, valorizam a presença do Gerente para consultas e assistência em caso de problemas e a credibilidade e a segurança dos bancos tradicionais.

Em acréscimo, gestores entrevistados (ENTREVISTADOS G1, G5, G6 e G9) não percebem os bancos digitais como concorrentes diretos no momento atual. Argumentam que, quando se trata de crédito, os clientes preferem instituição financeira tradicionais, com presença física. Além disso, os bancos digitais não são competitivos em termos de taxa de juros em operações de crédito. O que os bancos digitais têm conquistado é uma parcela do mercado de serviços financeiros, tais como emissão de boletos bancários, máquinas de cartão de crédito e transferências via PIX – Pagamento Instantâneo Brasileiro. E isto pode ser evidenciado nos seguintes excertos de entrevistas:

Os bancos digitais estão nos roubando muito sobre a ótica de usabilidade. Então, assim, na hora de pegar o crédito, na hora do vamos ver, eles acabam vindo para o banco de primeira linha. Para o banco tradicional, mas a gente tem um grande desafio, que é justamente esse, o fluxo de crédito. Esse fluxo de movimentação de recebíveis os bancos digitais pegam. Eles são muito fortes nesse aspecto de ter entre aspas o crédito “Salário da empresa”, que é a maquininha, o credenciamento, que é a cobrança bancária (ENTREVISTADO G6).

Os bancos digitais têm tido um crescimento muito grande, mas as empresas valorizam o olho no olho, principalmente no segmento Micro e Pequenas Empresas. Os bancos digitais ainda não chegaram no nível de automatização para mensurar o risco de crédito, eles ainda têm uma dificuldade muito grande de entender o negócio da empresa de forma digital. Neste sentido, a visita do gerente é importante, ver se tem estoques, se a empresa está rodando (...). Muitas vezes, os bancos digitais oferecem limites muito baixos de crédito, embora eles tenham crescido muito na questão das facilidades de pagamentos, mas as taxas de crédito são altas, porque precisam embutir o risco (ENTREVISTADO G9).



Hoje, eu não tenho interesse em abrir uma conta digital, porque eu não gosto de abrir o sistema e falar com uma máquina (ENTREVISTADO C7).

Eu abri uma conta pessoal há um tempo no Nubank, funciona bem, melhor do que a conta normal, mas não tem atendente, esse é o único defeito e quando tem um problema você entra no *chat on-line*, mas tudo é bem ágil, por exemplo, o cartão de crédito é pago e em dez minutos o limite está liberado. As coisas são muito rápidas (...), mas abrir a conta para empresa eu tenho receio (ENTREVISTADO C12).

Mesmo que, atualmente, os entrevistados não percebam os bancos digitais como concorrentes diretos no segmento de clientes do tipo PJ, é evidente que estas instituições têm ganhado boa aceitação nesse mercado. Considerando que os clientes de bancos digitais têm experimentado uma experiência positiva com os serviços, o que tem influenciado em sua retenção ou mesmo em sua lealdade, é apenas uma questão de tempo até que os empresários ou gestores de empresas também considerem abrir contas digitais para suas empresas (MBAMA; EZEPUE, 2018; SHAHID et al., 2022; ROHDEN; RODE, 2023).

#### **4.4.6 Operações de Crédito**

A constante mudança nas demandas e nos comportamentos dos clientes ao longo do seu ciclo de vida, aliada às mudanças proporcionadas pela transformação digital, impulsiona os bancos a se preocuparem em oferecer produtos e/ou serviços que atendam às necessidades cada vez mais específicas de seus clientes. Este enfoque visa proporcionar um atendimento aos clientes mais adequado e personalizado, inclusive, mais conectado às exigências individuais de cada cliente (RATH, 2021).

No entanto, as operações de crédito da Instituição são percebidas como altamente padronizadas e inflexíveis, conforme relatam certos gestores entrevistados (ENTREVISTADOS G1, G5, G6 e G9). Por exemplo, se uma operação é pré-fixada e a concorrência oferece a mesma operação pós-fixada não é fácil conseguir alguma flexibilização nesse sentido, o mesmo acontece com os prazos de pagamento, carência e garantias. Até existe a possibilidade de se excepcionar alguma coisa. Contudo, devido ao alto nível de burocracia e ao elevado volume de demandas, muitos gestores optam por não tentar, em razão de grande desgaste e da perda de tempo associadas a tais esforços, e também para não criarem uma expectativa no cliente,

que depois não seja possível de ser cumprida. Neste horizonte, a fala a seguir do entrevistado é pertinente:

Tem algumas coisas que nós estamos muito atrasados. A questão da customização de uma operação de crédito. Os bancos privados fazem isso muito bem. Eles vão até a empresa entendem o negócio, analisando prazos, carências, garantias e montam uma operação para aquela empresa (ENTREVISTADO G6).

Diante do que é visto, na concorrência pelos bancos privados e cooperativas de crédito, conforme relato do Entrevistado G6, torna-se cada vez mais evidente a necessidade das organizações se adaptarem à demanda por produtos e/ou serviços customizados ou personalizados. Como mencionado por Swarts, Lehman e Lewis (2016), esta mudança de paradigma reflete a importância de atender às necessidades específicas de cada cliente.

Esse direcionamento para a customização ou para a personalização é um fator de diferenciação importante para gerar a satisfação dos clientes. A customização e a personalização implicam em adaptar produtos e/ou serviços da Instituição para atender às necessidades individuais dos clientes, indo além das abordagens convencionais que visam atender um grande número de clientes, de forma massificada, com necessidades e atendimento padronizados.

Dessa forma, a customização de produtos e/ou serviços não só garante a satisfação do cliente ao longo do tempo e sua retenção, como também contribui para a construção da confiança e do comprometimento entre a instituição e o cliente (COELHO; HENSELER, 2012; TARASI et al., 2013; ROSÁRIO; CASACA, 2023). A falta de flexibilidade nas operações, então, acaba por “engessar” a negociação e, em decorrência disso, configura-se como um dos motivos para a possível evasão de clientes.

#### **4.4.7 Contas sem Movimentação**

Um dos grandes desafios enfrentados pela Instituição relacionados à evasão de clientes são os clientes que não movimentam a sua conta, ou seja, o cliente mantém uma conta corrente exclusivamente para debitar as parcelas de um empréstimo, geralmente proveniente de linhas subsidiadas, como, por exemplo.

PRONAMPE, FAMPE e FINAME. Embora o cliente possua a conta, todo o seu fluxo de caixa e movimentações financeiras ocorrem em outras instituições.

Tendo em vista a facilidade de abertura de contas corrente impulsionada pelos avanços tecnológicos no setor financeiro, tanto as barreiras de entrada quanto de saída dos clientes foram reduzidas. Assim sendo, o cliente mantém a conta na Instituição, mas esta não é sua principal instituição financeira. Conseqüentemente, a qualquer momento, o cliente pode optar por encerrar a conta, seja porque a Instituição não oferece linhas de crédito atrativas para a sua empresa, seja devido a um período de recessão em que a empresa precisa implementar cortes de gastos, ou qualquer outro eventual motivo. E isto pode ser evidenciado em falas de entrevistados, conforme segue:

Hoje, não temos praticamente nada com a Instituição. Temos a conta e o PRONAMPE (ENTREVISTADO C2).

Atualmente, tenho um contrato de crédito, o FGI, com a Instituição e nada mais. Estou movimentando muito pouco a conta (ENTREVISTADO C12).

É difícil reter aquele cliente que vem de forma orgânica, que vem em busca de uma linha subsidiada, que vem em busca de um PRONAMPE (...). Esse cliente ele não traz toda a vida financeira para a Instituição, então ele fica vulnerável para ir para concorrência (ENTREVISTADO G9).

Quanto mais produtos e/ou serviços o cliente tiver ou utilizar junto à Instituição, menor será a probabilidade de ele migrar para a concorrência. Isso ocorre porque a diversificação dos produtos e/ou serviços cria um vínculo mais forte entre o cliente e a Instituição, aumentando a probabilidade de sua retenção. Clientes com múltiplos produtos e/ou serviços são mais lucrativos e rentáveis para a Instituição, pois geram mais receita e têm menor custo de atendimento em relação aos novos clientes. Portanto, é importante para a Instituição estar atentas a estes clientes e oferecer, recorrentemente, produtos e/ou serviços que atendam às suas necessidades ou demandas, aumentando, assim, a sua interação com a Instituição e a sua satisfação e probabilidade de retenção.

#### 4.5 OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO CONTEXTO DO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE OS CLIENTES E A INSTITUIÇÃO

A partir das análises realizadas, foi possível identificar oportunidades de melhoria no contexto do relacionamento existente entre os clientes e a Instituição, aliás, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Oportunidades de melhorias identificadas no contexto do relacionamento existente entre os clientes e a Instituição

Principais Oportunidades de Melhorias Identificadas		Entrevistados
1	Sistemas	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G5, G6, G7, G8, C1, C2, C8, C10, C12, C13 e C14
2	Ferramentas se apoio à utilização dos serviços	G1, G2, G3, G5, G8, G9, C2, C5 C6, C10, C11, C12 e C13
3	Pessoas	G1, G2, G3, G5, G6, G7, G8, C1, C3 e C5
4	Otimização dos processos internos	G1, G2, G3, G5, G6 G8, C1, C5, C9 e C12
5	Operações de crédito	G1, G3, G4, G5, G6, G7, G8 e C11
6	Estreitamento do relacionamento com os clientes	G2, G3, G4, G6, G8 e C7
7	Parcerias e convênios	G3, G4 e G6
8	Nova política de crédito	G3 e G4

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

#### 4.5.1 Sistemas

Um aspecto importante para aumentar a satisfação dos clientes é a otimização dos sistemas utilizados, melhorando sua usabilidade, tornando-os mais simples e flexíveis. Tanto o *Internet Banking* quanto o Gerenciador Financeiro necessitam atualizações e melhorias. A apresentação e a utilização dos sistemas devem ser de forma mais intuitiva, permitindo que os clientes acessem informações completas, como saldo devedor de contratos, quantidade de prestações pagas, taxas de juros e outras informações de forma clara e concisa, reunindo todas as funcionalidades em um único ambiente, evitando a necessidade de acessar múltiplos *links* ou programas, concentrando-as no *Internet Banking* e/ou Gerenciador de Empresas. E isto pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir:

Os clientes não têm acesso aos seus empréstimos lá no *Internet Banking*, não conseguem pagar uma fatura de um empréstimo, não conseguem ver o saldo devedor, não conseguem amortizar, são coisinhas básicas que facilitam

a vida (...) e a gente cadastra o PIX para eles (clientes) fazerem a transferência. Eles nunca conseguem fazer, a gente muitas vezes cadastra e recadastra e não dá certo (ENTREVISTADO G1).

Um *software* menos pesado, mais moderno, mais atualizado e tudo num só lugar (ENTREVISTADO C2).

Além disso, é importante que esses sistemas sejam atualizados regularmente e mantenham a estabilidade operacional, considerando que os clientes não têm disponibilidade para tentativas repetidas de acesso, sem sucesso. Uma autonomia ampliada para os clientes também se mostra fundamental, possibilitando-lhes autoautorização para realizar pagamentos e transferências, eliminando a necessidade de intervenção direta do Gerente, conforme destacado por um dos entrevistados:

Eu acho que talvez um pouco mais de agilidade e de autonomia no *Internet Banking* (ENTREVISTADO C8).

Outra sugestão para aprimorar a comunicação com os clientes é a implementação de um canal direto (WhatsApp institucional) de comunicação entre gerentes e clientes. Embora a Instituição possua um canal denominado “Interaxa”, este requer o cliente acesse a Instituição (é um canal unilateral), dificultando o envio simplificado de mensagens por parte do Gerente para o cliente. Um aprimoramento nesse sentido permitirá uma comunicação mais eficaz e direta entre ambas as partes, contribuindo para um relacionamento mais próximo e personalizado. E isto pode ser evidenciado em fala de entrevistado, conforme segue:

Minha sugestão é a questão dos sistemas e de produtos. Acho que poderia ter uma ferramenta mais adequada para comunicação com o cliente. Por exemplo, uma ferramenta de inteligência artificial, *Whats* no computador o qual o gerente pudesse acionar o cliente, sem a burocracia o “Interaxa”, mais simples e que pudesse ser mais flexível (ENTREVISTADO G2).

A melhoria contínua dos sistemas desempenha um papel importante na satisfação e na retenção dos clientes. A preocupação em estar atendendo as expectativas dos clientes demonstra um compromisso com em ter um atendimento diferenciado, fortalecendo a confiança dos clientes na Instituição, contribuindo para um relacionamento de longo prazo e mutuamente benéfico. Investir em sistemas é uma necessidade para assegurar a competitividade e sucesso a longo prazo.

#### **4.5.2 Ferramentas de Apoio à Utilização dos Serviços**

Aprimorar a “Taxa Justa”, que é uma ferramenta de apoio, na qual o Gerente insere informações sobre a operação de crédito pleiteada, os produtos e os serviços que cliente tem e quais ele irá contratar com a operação pleiteada, gerando uma taxa de juros diferenciada para aquela operação. No entanto, muitas vezes a taxa gerada neste programa é igual a taxa de padrão, o que indica a necessidade de ajustes. Segundo a fala do entrevistado, conforme segue:

A questão de uma cotação personalizada (...), as ferramentas são muito engessadas, tu não tens poder de dar um “canetaço” (falta de autonomia) ou flexibilizar em uma negociação. Às vezes tu acredita que o cliente tenha um potencial e tal, então não tem esse poder (ENTREVISTADO G1).

De forma semelhante à “Taxa Justa”, existe uma mesa de negociação para excepcionar as tarifas de boletos. Entretanto, este processo é excessivamente burocrático, exigindo o encaminhamento desta solicitação por várias áreas, conforme a hierarquia estabelecida. Neste sentido, sugere-se uma abordagem mais direta e simplificada, possivelmente eliminando a necessidade de análise por múltiplas áreas ou implementando um processo automatizado para agilizar tal procedimento. Neste horizonte, as falas a seguir dos entrevistados são pertinentes:

Eu acho que um sistema de cobrança mais moderno (ENTREVISTADO C10).

A parte da cobrança deveria ser mais elaborada, funcional [para os clientes] (ENTREVISTADO C14).

Quando se trata dos recebíveis de cartões, existe outra ferramenta na qual o Gerente insere informações sobre a operação em negociação, como segmento de atuação, faturamento, valor dos recebíveis à vista e a prazo. Então é gerada uma proposta de cotação. Caso a proposta gerada não seja aderente ao que cliente já tem na concorrência, o Gerente envia os dados da cotação por e-mail para uma área interna, a qual analisa taxa de juros e o desconto ou isenção do aluguel da maquininha de cartão. Após alguns dias, o Gerente recebe um retorno. No entanto, é evidente a necessidade de uma ferramenta única, automatizada, online, que simplifique as rotinas diárias do Gerente e que aumente a agilidade na resposta ao cliente. Os excertos a seguir são ilustrativos:

A questão das taxas maquininha de cartão, pois por ser posto de gasolina, a margem é muito pequena, e eu tentei negociar com a Instituição, mas as taxas estavam mais altas do que eu tinha em outro banco (ENTREVISTADO C5).

Já tentei várias vezes uma taxa para as maquininhas de cartões, mas só conseguimos equiparar no débito, e ainda tem a questão do aluguel, o mercado não está cobrando aluguel (ENTREVISTADO G2).

Outro aspecto relevante diz respeito aos seguros, como, por exemplo, seguro de vida dos funcionários, seguro sede, consórcios, entre outros. Atualmente, não existe uma margem na qual o Gerente possa negociar ou flexibilizar a oferta destes serviços, o que acaba por restringir a negociação e limitar as possibilidades de atender às necessidades específicas de cada cliente. Portanto, é essencial implementar políticas que permitam maior flexibilidade na negociação destes serviços, garantindo, assim, uma abordagem mais personalizada e adequada às demandas individuais dos clientes.

Ter um rol de produtos e serviços que atendam todas as necessidades da empresa e dos sócios, fazer com que eles centralizem o máximo de coisas dentro da Instituição. Isso vai reter os nossos clientes, porque estaríamos inovando toda hora (...) tu reténs os clientes na medida que tu entregas novidades que vão agregar e facilitar o dia a dia deles no negócio deles (...). Cabe a nós, bancos inovar e criar coisas, produto que atendam a necessidade do cliente. Acho que isso agrega valor, faz com que eles permaneçam conosco à medida que eu sou criativo, que eu estou próximo, que eu dou essa consultoria, que eu estou aberto a ouvir para tentar cocriar (ENTREVISTADO G9).

Essas melhorias são essenciais para aumentar o *cross-selling* e garantir a eficácia dessas ferramentas e serviços na retenção de clientes, proporcionando uma experiência mais satisfatória e conveniente para o cliente.

#### **4.5.3 Pessoas**

Investir em treinamento, capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais, além de aumentar o número de pessoas qualificadas nas equipes de atendimento aos clientes do tipo PJ, é fundamental para a Instituição que visa aumentar a satisfação e a retenção de seus clientes. Quanto melhor for o serviço prestado pela Instituição, por meio de um atendimento presencial agradável, competente e confiável por parte dos funcionários e dos Gerentes, maior tenderá a ser a satisfação dos clientes. Os treinamentos contínuos têm o propósito de aprimorar o desempenho das equipes PJ,

permitindo que estes estabeleçam relacionamentos mais sólidos com os clientes, além de aumentar a empatia, agilidade, responsividade nas respostas. Nesta direção, um dos entrevistados comentou que:

A gente também precisa capacitar os nossos gerentes de uma forma mais forte, porque como eu comentei, todo esse contexto de pandemia em que o Gerente ficou tirando o pedido de PRONAMPE, FAMPE, e não sabe mais fazer outra operação (...), e se você precisa promover alguém a Gerente, não existe mais ninguém preparado (ENTREVISTADO G6).

O Gerente frequentemente representa um elo de ligação entre a percepção de desempenho de um produto e/ou serviço prestado e as expectativas dos clientes, desempenhando, assim, um papel crucial na satisfação do cliente. Muitas vezes, o Gerente consegue mitigar situações em que algo não ocorre conforme a expectativa do cliente, evitando que suas insatisfações afetem o relacionamento com a Instituição.

Ao longo dos anos, as equipes de atendimento a clientes do tipo PJ foram reduzidas, e devido às concessões das linhas subsidiadas, tais como PRONAMPE, FAMPE e FGI, houve um aumento na carteira de clientes, o que torna essencial focar na reestruturação dessas equipes para aprimorar ainda mais o relacionamento. A falta de pessoal devidamente treinado para assumir posições de gerência também é um problema recorrente. Neste contexto, o excerto a seguir é ilustrativo:

Se tivesse mais funcionários, ampliando a equipe PJ, nós conseguiríamos visitar mais, prospectando mais, ter mais tempo para trabalhar cada cliente, porque o negócio da PJ se dá na rua, mas com a falta de pessoas faz com que o Gerente PJ tenha que ficar na agência apagando incêndios (ENTREVISTADO G5).

Portanto, é importante implementar ações ou programas de qualificação para as equipes de atendimento a clientes do tipo PJ, visando a melhoria contínua das negociações, do atendimento e a resolução de eventuais problemas.

#### **4.5.4 Otimização dos Processos Internos**

Outro aspecto importante para aumentar a satisfação e a retenção de clientes diz respeito à otimização dos processos internos. Os entrevistados destacaram a burocracia presente na Instituição, que muitas vezes exige que os atendimentos sejam



realizados presencialmente nas agências, com assinaturas manuais em formulários e o envio de diversos documentos, os quais são frequentemente requisitados (ENTREVISTADOS C1, C5 e C9). Em um contexto de transformação digital, é possível adotar métodos mais eficientes para lidar com tais demandas com segurança, como o uso de SMS – *Short Message Service* ou reconhecimento facial.

A simplificação dos processos internos e operações intuitivas são cruciais, pois algumas operações não são tão frequentes em todas as agências. Conforme relatado por um dos clientes entrevistados, que precisou fechar uma operação de câmbio, a complexidade dos procedimentos, a quantidade de documentos exigidos e o tempo de resposta o levaram a optar por concluir a transação com outro banco (ENTREVISTADO C12). Embora esta operação não seja comum na Instituição, e as equipes não possuam muita prática nesse sentido, sua importância é inegável. Tais incidentes podem levar os clientes a buscarem interações com outras instituições financeiras. E isto pode ser observado no trecho de entrevista a seguir:

Uma plataforma digital onde o cliente possa mandar toda documentação, esperar uma análise, assine tudo virtualmente sem precisar vir na agência (ENTREVISTADO G8).

A implementação de processos internos mais ágeis e a adoção de sistemas práticos, modernos e ágeis não apenas melhoram a qualidade do serviço como aumentam a satisfação do cliente, mas também facilitam o cotidiano dos Gerentes. Com isso, os Gerentes teriam mais tempo disponível para realizar visitas de relacionamento aos clientes, prospectar novos clientes e se dedicar a treinamentos e instruções. Este enfoque ajudaria a atenuar a escassez de pessoal nas equipes de PJ nas agências, sobretudo no atendimento a clientes do tipo PJ, conforme segue:

Se a gente tivesse sistema “BOM” iria conseguir com certeza, trabalhar mais, render mais, fazer mais negócios, porque teria mais tempo, um sistema bom é como se ele fosse quase funcionário, trabalhando contigo (ENTREVISTADO G5).

A otimização de processos internos, portanto, representa um pilar fundamental para a Instituição, pois influencia diretamente a qualidade dos serviços e a retenção dos clientes. Ao simplificar e agilizar as operações bancárias, seja por meio da digitalização, redução da burocracia e implantação de processos simplificados e de implementação de sistemas mais eficientes, a Instituição não apenas melhora a

experiência do cliente, mas também aumentam sua competitividade. Investir na melhoria contínua dos processos internos é essencial para o sucesso e para a sustentabilidade da Instituição, uma vez que o setor bancário passa por mudanças rápidas e exigências crescentes por parte dos clientes.

#### 4.5.5 Operações de Crédito

No que tange às operações de crédito, as quais representam um dos principais atrativos para os clientes em busca dos serviços da Instituição, e também um elemento importante para retenção de clientes, é necessário oferecer linhas de crédito acessíveis, simples e competitivas, além das opções de linhas de crédito subsidiadas. Neste contexto, é necessário que as linhas de crédito com recursos próprios sejam mais acessíveis, como, por exemplo, linhas de capital de giro pré-aprovadas com garantia dos recebíveis de cartão de crédito, e que permitam uma customização ágil, incluindo prazos, carências, garantias e taxas (pós ou pré-fixadas).

Além disso, é essencial que os Gerentes possuam maior poder e flexibilidade de negociação, possibilitando a adaptar às condições do mercado e às práticas das demais instituições financeiras. Neste horizonte, a fala a seguir é pertinente:

Um espaço para customizar operações que se adaptem a empresa, ter flexibilidade (...) não tem uma linha de capital de giro com prazo máximo de 120 meses e sem carência. Por exemplo, o fluxo de caixa do cliente, ele tem recebimentos a cada três meses, ou quatro meses, que eu consiga essa flexibilidade. Eu acredito que uma maior customização de produtos e serviços no entendimento do negócio. Acho que isso vai agregar muito [no atendimento e na satisfação dos clientes] (ENTREVISTADO G3).

Uma sugestão adicional diz respeito ao financiamento de veículos mais antigos, com mais de dez anos de fabricação, como, por exemplo, caminhões, dado o longo ciclo de vida útil destes ativos e sua relevância para muitas das empresas atendidas. A aceitação de veículos mais antigos como garantia em operações de crédito também se mostra benéfica. Consoante isso, um dos clientes entrevistados destacou que:

Eu consegui comprar veículos no Sicredi com 10 / 14 anos de uso, sendo que na Instituição só podia ter 5 anos (...). Por exemplo, para nós, se você comprar um veículo, um com caminhão com 14 anos de vida, se ele tiver em boas condições, ele ainda vai durar muito tempo. Pela diferença de preço vale muito a pena (ENTREVISTADO C12).

As operações de crédito com garantia real deveriam ser de forma simplificadas e automatizadas, devido às dificuldades encontradas nesse processo, desde a emissão de inúmeras certidões, avaliação do bem, registro do contrato, entre outros. Muitos dos novos Gerentes de PJ não receberam a devida capacitação, o que os leva a preferir operações mais simples, como as linhas de crédito subsidiadas, além de serem menos experientes em operações complexas. Isso, muitas vezes, resulta na fragmentação do valor solicitado pelo cliente, em várias operações menores, ao invés de estruturar uma única operação mais abrangente, o que muitas vezes seria mais vantajoso para os clientes e para a Instituição. E isto pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir:

Operações com garantia (real) tu não fazes com tanta frequência, então tu tens que ficar uma hora lendo normativo, e é cheio de regras. O sistema poderia te dar pronto a operação dos clientes que tem boletos, recebíveis, de cartão (ENTREVISTADO G5).

Eu já ouvi de Gerente PJ na frente do cliente que a gente não tem linha de crédito para Energia Solar, mas a gente tem, só que a gente não sabe fazer. E aí, na dúvida, não vou levantar essa lebre, porque é muito trabalhoso (...). É necessário ter operações mais simplificadas, ter operações de maneira prática e rápida (ENTREVISTADO G6).

As operações de crédito pré-aprovadas, com garantia de recebíveis, baseadas nos valores recebidos em cartões na conta da Instituição, poderiam ser disponibilizadas diretamente no *Internet Banking* ou no Gerenciador Financeiro, com a opção de contratação de produtos adicionais, como seguros, que poderiam impactar nas taxas de juros oferecidas, agregando valor para o cliente e estimulando um maior volume de negócios por meio de *up-selling* e *cross-selling* para a Instituição, conforme segue:

A maioria dos nossos clientes são tomadores, clientes que gostam de se auto atender em nossos canais de atendimento. Então, se a gente tem uma linha de crédito pré-aprovada, ele entra lá contrata sem precisar do Gerente (ENTREVISTADO G5).

Operações de crédito customizadas ou personalizadas, incluindo a escolha entre taxas de juros pré ou pós-fixadas, prazos de pagamento diferenciados, uma vez que em determinado segmento as empresas têm problemas de caixa em determinados períodos do ano, por isso seria interessante que em tais meses não houvesse pagamentos. A flexibilização das garantias oferecidas, pode ser uma estratégia eficaz para atender às necessidades específicas de cada cliente e fortalecer

a relação de confiança entre cliente e Instituição. E, ainda, flexibilizar as operações, tais como a composição de garantias ou percentuais menores do que 100%.

Em suma, as operações de crédito desempenham um papel fundamental na estratégia de retenção de clientes para Instituição. Ao oferecer linhas de crédito acessíveis e personalizadas, a Instituição não apenas satisfaz as necessidades financeiras de seus clientes, mas também fortalece os laços de confiança, podendo estimular a retenção e, até mesmo, a lealdade de clientes.

A capacidade de proporcionar soluções de crédito que se alinhem às necessidades individuais dos clientes não só os mantém engajados à Instituição, mas também os incentiva a permanecerem na Instituição ao longo do tempo. Portanto, investir em operações de crédito eficientes e flexíveis não apenas promove o crescimento financeiro da Instituição, mas também consolida sua posição no mercado, garantindo uma base sólida de clientes satisfeitos e leais.

#### **4.5.6 Estreitamento do Relacionamento com Clientes**

A criação de um programa de retenção é importante para que se possa atuar pontualmente em cada caso, atualmente não existe um monitoramento quais clientes que estão evadindo. O monitoramento dos clientes que estão demonstrando sinais de que irão potencialmente evadir é muito importante, pois segundo Nataraj e Rajendran (2018), ilustrativamente, uma taxa de retenção de 5% pode aumentar os lucros entre 25% e 95% em seu estudo desenvolvido no setor bancário. Ter atenção à movimentação e também aos clientes que têm pouca movimentação bancária, e a criação de ações que possam incentivá-los a voltarem a se relacionar e utilizar mais produtos e serviços da Instituição. Aliás, o Entrevistado G2 salientou que:

Poderia ser ter uma estratégia [ou um programa] de retenção [de clientes], um diferencial para reter aquele cliente está evadimos, que a gente consegue ver que ele indo poucos, migrando para outro banco, diminuiu o fluxo de cartões, e aos poucos vai usando cada vez menos a conta.

Também seria importante criar uma linha do tempo com a vida do cliente, e entender em que momento ele está e quais produtos e/ou serviços utiliza e já utilizou, para que se possa focar no cliente e não apenas nos produtos ou nos serviços, como ocorre atualmente. Por exemplo, a criação de faixas para taxas de juros e tarifas,

sendo que, quanto maior, ou mais estreito, o relacionamento com o cliente, menores seriam as suas tarifas de conta, boletos, taxa de juros para empréstimos, taxas com máquina de cartões, etc., além de oferecer algum benefício financeiro do tipo *cashback*. E isto pode ser observado no trecho de entrevista a seguir:

Eu acho que a Instituição poderia criar mecanismos para reter o cliente, uma linha do tempo, identificar o que está vencendo, estabelecer uma relação, criar incentivos, etc. (ENTREVISTADO G8).

A implementação de um programa de pontos, no qual houvesse um sistema de recompensas pelo qual os clientes acumulassem pontos com base no uso dos produtos e/ou serviços bancários na Instituição, como, por exemplo, transações, investimentos, pagamento de contas, entre outros. Estes pontos podem ser trocados por benefícios exclusivos, como descontos em tarifas bancárias, *cashback* em compras ou até mesmo em produtos e/ou serviços bancários gratuitos, conforme ressaltou um dos entrevistados:

Estabelecer algumas outras formas de retribuição, sabe, como *cashback*, incentivo, criar recompensas (ENTREVISTADO G3).

Oferecer descontos progressivos nas tarifas bancárias, conforme a longevidade do relacionamento do cliente com o banco, também seria algo interessante. Quanto mais tempo o cliente permanecer junto à Instituição e com bom volume de negócios, maiores seriam os descontos oferecidos em serviços tais como anuidade de cartões de crédito, tarifas de manutenção de conta, entre outros.

Melhorar as taxas, isentar tarifas de manutenção de conta, cartões, maquininhas... (ENTREVISTADO C7).

A criação de um programa de indicação de novos clientes (clientes potenciais), por meio do qual os clientes recebessem recompensas para cada novo cliente que eles trouxessem para a Instituição poderia alavancar o crescimento da carteira de clientes e do volume de negócios anual. Isto poderia incluir benefícios como bônus em dinheiro, isenção de tarifas ou pontos para resgate em programas de recompensas. Bancos digitais, como, por exemplo, C6 e Wise, entre outros, têm este tipo de programa de indicações, pelo qual o cliente convida outros clientes potenciais através de um *link* gerado no *Internet Banking*.

Oferecer aos clientes mais antigos acesso a produtos e/ou serviços bancários exclusivos, como, por exemplo, linhas de crédito com taxas preferenciais, investimentos com melhores rendimentos ou serviços de consultoria financeira personalizada também poderia ser uma alternativa.

Promover eventos especiais, tais como café com o Gerente, ou experiências exclusivas para clientes retidos ou leais à Instituição, por meio convites para eventos culturais, esportivos ou até mesmo *workshops* educacionais sobre finanças pessoais seria algo interessante.

Ao implementar um programa de retenção de clientes com incentivos, seria importante personalizar as ofertas e os respectivos benefícios de acordo com as preferências e as necessidades de cada cliente, garantindo, dessa forma, um maior engajamento e retenção à Instituição.

#### **4.5.7 Parcerias e Convênios**

Para estimular a retenção e a prospecção de clientes, é interessante estabelecer parcerias locais com entidades como CDLs – Câmaras de Dirigentes Lojistas, ACIs – Associações Comerciais e Industriais, FECOMÉRCIO – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, entre outras, de acordo com as características e realidade da região atendida. Embora existam parcerias e convênios em nível nacional, nem sempre é fácil de aplicá-los devido às diferentes realidades regionais ou locais em todo o país. Além disso, é viável estabelecer convênios com entidades regionais específicas. Uma abordagem adicional seria a criação de uma verba por Superintendência ou agência, destinada a ser utilizada como patrocínio em festas, feiras e eventos locais, tornando-a prática e de fácil acesso para sua utilização. E isto pode ser observado no trecho de entrevista a seguir:

Parcerias, a gente faz parcerias. Têm acontecido algumas parcerias nacionais. Com grandes associações, enfim, grandes empresas etc., mas a nível regional a gente acaba não tendo o relacionamento das entidades de classe. Pouco relacionamento pela associação comercial, SEBRAE, que poderia ser uma porta de entrada, porque principalmente esse tipo de empresa, MPE, estão próximas do SEBRAE, CDL, entre outras (ENTREVISTADO G4).

As parcerias com entidades locais desempenham um papel importante na estratégia de uma instituição, especialmente quando se trata da retenção e atração

de clientes. Ao colaborar com organizações e outras entidades regionais ou locais, a Instituição poderia se inserir mais profundamente na comunidade local, estabelecendo laços mais sólidos e confiáveis, através da presença do Gerente daquele local. Estas parcerias não só promovem a visibilidade da instituição financeira, mas também demonstram seu comprometimento com o desenvolvimento econômico e social da região.

Ao participar de eventos e atividades promovidas por essas entidades, a Instituição tem a oportunidade de se envolver diretamente com os clientes locais, entendendo melhor suas necessidades e oferecendo soluções financeiras mais adequadas. Estas parcerias e convênios também podem ser uma fonte valiosa de referências de clientes e negócios potenciais, ajudando a Instituição expandir sua base de clientes de forma sustentável. Portanto, as parcerias e os convênios locais contribuem para a construção de uma imagem positiva da Instituição bancária, fortalecendo sua posição competitiva e garantindo sua relevância contínua nas comunidades em que está inserida.

#### **4.5.8 Nova Política de Crédito**

Outra oportunidade de melhoria está relacionada à análise de crédito das empresas. Atualmente, todas as MPEs são avaliadas da mesma forma, considerando apenas o seu faturamento anual bruto. No entanto, empresas de diferentes segmentos, como, por exemplo, de serviços, são muito diferentes de empresas do segmento da indústria, podem ter o mesmo faturamento anual bruto, mas realidades de custos e práticas de mercado bastante distintas. E isto pode ser evidenciado no seguinte excerto de entrevista:

Poderia haver métodos de avaliação diferenciados, por exemplo, uma indústria calçadista, que fatura R\$ 3.000.000,00 ao ano é diferente de uma empresa de serviços, que fatura os mesmos R\$ 3.000.000,00 ao ano, pois geralmente os serviços têm um custo mais baixo (ENTREVISTADO G3).

Outro aspecto é atualização do *rating* do cliente, muitas vezes, por um erro operacional interno da Instituição afeta o *rating* do cliente, mesmo o erro sendo da Instituição, não é possível atualizar o *rating* do cliente de forma pontual. É necessário aguardar até o próximo mês para atualização do sistema e, conseqüentemente, do

respectivo *rating*. Este tipo de ocorrência afeta pode os relacionamentos existentes, e por consequência, a retenção de clientes.

Uma política de crédito mais personalizada e flexível desempenharia um papel fundamental na satisfação e retenção do cliente. Ao oferecer condições de crédito personalizadas e adaptadas às necessidades específicas de cada cliente, é demonstrado um compromisso em atender às suas demandas individuais. Isso não apenas aumentaria a satisfação do cliente, mas também fortaleceria o relacionamento entre o cliente e a Instituição. Em acréscimo, uma política de crédito mais flexível permitiria que os clientes tivessem acesso a soluções financeiras que atendessem às suas necessidades, expectativas ou demandas em diferentes momentos e situações do seu negócio, contribuindo para a sua permanência junto à Instituição em uma perspectiva de longo prazo.

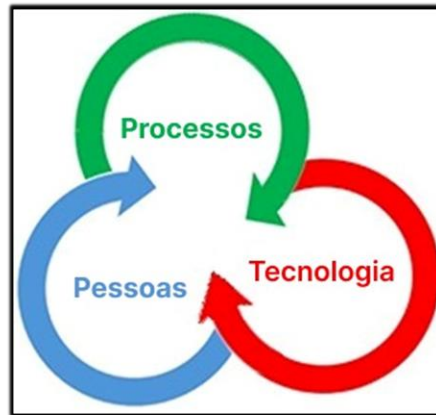
#### 4.6 DIRECIONAMENTOS PROPOSTOS

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, que estão alinhados ao embasamento teórico adotado no desenvolvimento do estudo, e considerando os fatores que impactam a retenção de clientes em Instituições Financeiras, tais como a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, foi possível elaborar algumas orientações para que a Instituição Financeira em análise possa maximizar a retenção de seus clientes.

Neste contexto, o tripé processos, pessoas e tecnologia (Figura 4) desempenha um papel crucial para impulsionar tal transformação e, conseqüentemente, aumentar os níveis de retenção e principalidade dos clientes junto à Instituição. Sendo a transformação digital uma necessidade para Instituição Financeira se manter competitiva e relevante neste cenário cada vez mais digitalizado. Importante ressaltar que os direcionamentos propostos, portanto, foram focados em processos, pessoas e tecnologia, e o conceito de transformação digital, muito mais amplo, uma vez que é um fenômeno global que está mudando a forma das organizações realizarem suas atividades e negócios, compreendida como um processo evolutivo, e que inclui todos os atores da cadeia de valor, tais como empresas, clientes, aplicações de novas tecnologias, modelo de negócios, processos, relacionamentos produtos e/ou serviços, dentre outros (KHAN, 2016; ALEXANDER; KARAMETAXAS, 2020; SCHUCH et al., 2023).



Figura 4 – Processos, pessoas e tecnologia



Fonte: Elaborada pela autora.

A revisão e otimização dos processos internos são essenciais para garantir uma experiência mais ágil, eficiente e efetiva, alinhada às expectativas dos clientes. Ao simplificar e automatizar procedimentos inerentes aos processos, a Instituição irá reduzir custos operacionais e oferecer serviços mais rápidos e personalizados aos seus clientes. Além disso, a modernização dos processos irá contribuir para a melhoria da imagem da Instituição no mercado, como uma instituição mais inovadora e eficaz, fatores estes importantes para a percepção de qualidade, satisfação, retenção e, até mesmo, lealdade dos clientes.

Investindo na melhoria de processos, conseqüentemente, é importante investir no desenvolvimento permanente, ou seja, na capacitação e aperfeiçoamento das pessoas, seus profissionais, para garantir uma transição mais fácil para o ambiente digital. Os gestores e funcionários precisam adquirir habilidades digitais relevantes para operar e utilizar as novas tecnologias de forma eficaz. Para isso, é crucial promover uma cultura organizacional que incentive a inovação, a colaboração e o aprendizado contínuo e inibir a cultura de punição ao erro ou identificação de “culpados” por eventuais falhas ou erros na operação. Funcionários engajados e bem treinados tendem a desempenhar um papel importante na prestação de um serviço de qualidade, desenvolvendo relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes.

A adoção e integração de tecnologias digitais também são essenciais para proporcionar uma boa experiência aos clientes. Isso inclui o desenvolvimento de aplicativos móveis intuitivos, a implantação de sistemas de inteligência artificial para personalização de serviços e o uso de análise de dados para entender melhor as

necessidades e preferências dos clientes. Ao oferecer produtos e/ou serviços digitais e plataformas de autoatendimento modernas e ágeis, a Instituição irá aumentar a satisfação dos seus clientes.

O ajuste do tripé processos, pessoas e tecnologia é essencial para impulsionar a transformação digital da Instituição e melhorar a retenção de clientes no segmento em estudo e, por consequência, a Instituição poderá se destacar em um mercado cada vez mais competitivo e digitalizado. Para tanto, os direcionamentos propostos são apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 – Direcionamentos propostos

Principais Fatores que Influenciam a Retenção de Clientes	Direcionamentos Propostos
<b>Processos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento de projeto para revisar e otimizar os processos internos desde a abertura da conta até concessão de crédito, análise de crédito, aquisição de serviços de seguridade e sistemas de cobrança, sob a ótica da regulamentação, utilizando os bancos digitais como <i>benchmarking</i> e eliminando tarefas desnecessárias para torná-los mais eficientes e alinhados às expectativas dos clientes.</li> <li>2. Oferta de linhas de crédito customizadas, visando compreender as necessidades do cliente e oferecendo flexibilidade em prazos de pagamento, carências, taxa de juros (pré e pós-fixados) e garantias de forma ágil.</li> <li>3. Implementação de uma plataforma de abertura de conta digital, na qual o cliente envia os documentos necessários para análise de crédito. Após a abertura da conta do cliente, o mesmo receberia uma mensagem informando que sua conta está vinculada a Agência “X”, informando o nome e o contato do seu respectivo Gerente. O cliente teria a opção de solicitar, ou não, o contato do Gerente neste momento, se for o caso, permitindo que ele tenha uma conta digital com atendimento dedicado de um Gerente, se assim preferir.</li> <li>4. Adoção de uma nova política de análise de crédito, considerando não apenas o nível de faturamento do cliente, mas também o setor, segmento ou nicho de mercado de atuação da empresa.</li> <li>5. Automatização de tarefas repetitivas e burocráticas para liberar tempo e recursos que possam ser direcionados para atividades mais estratégicas e voltadas para o cliente, priorizando a construção, manutenção e aprofundamento do relacionamento da Instituição com o cliente, principalmente por meio da atuação dos Gerentes.</li> <li>6. Estabelecimento de parcerias com associações e entidades locais, como a FEDERASUL – Federação das Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul, FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, FECOMÉRCIO/RS, CDLS, ACIs, entre outras. Através dessas parcerias, é possível obter um melhor entendimento do mercado local, acessar novos clientes e aumentar a visibilidade e credibilidade da instituição, vinculando-a ao gerente local.</li> </ol>
<b>Pessoas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Com processos mais ágeis e tecnologia adequada, os Gerentes poderão focar mais em aprofundar o relacionamento com os clientes e analisar melhor aqueles que estão propensos a evadir, adotando comportamento e ações preventivas.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. A melhoria na agilidade de respostas às demandas dos clientes acontece quando há investimento em capacitação de pessoas. Isso é possível porque, com processos mais enxutos e um sistema tecnológico adequado e fácil de usar, as equipes podem responder de maneira mais rápida e eficiente. Esta combinação de treinamento e tecnologia não só aumenta a capacidade de resposta, mas também melhora a satisfação do cliente.</li> <li>3. Aumento da disponibilidade para contatos proativos com os clientes (visitas, contatos telefônicos e/ou por mensagem).</li> <li>4. Investimento em programa de capacitação e aperfeiçoamento para desenvolver permanentemente os Gerentes e os membros de suas equipes, pessoal de <i>front</i> ou <i>back office</i>, nas habilidades e competências técnicas, interpessoais e digitais necessárias para lidar com as demandas do mercado, motivando os profissionais a adotarem uma mentalidade proativa, de inovação e a se adaptarem às mudanças tecnológicas e no perfil de demandas dos clientes (atuais e potenciais), oferecendo um atendimento empático e personalizado, mesmo em um ambiente cada vez mais digital.</li> <li>5. Implantação de um atendimento especializado, embora os Gerentes já atuem como uma espécie de consultores, é importante que recebam uma formação mais específica para esta função, possibilitando orientações mais assertivas aos profissionais de suas equipes.</li> <li>6. Estabelecimento de um programa voltado para a cultura organizacional, voltada para a agilidade, a flexibilidade e a resposta rápida (responsividade) às demandas e à satisfação plena dos clientes, incentivando a colaboração e o trabalho em equipe.</li> <li>7. Implementação de programa de recompensa e retenção de clientes, propiciando benefícios aos clientes, tais como isenção da tarifa mensal de conta ou taxas de desconto diferenciadas para linhas de crédito com recursos próprios.</li> </ol>
<b>Tecnologia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimento para modernizar a infraestrutura de TI da Instituição para suportar a digitalização dos serviços e oferecer uma melhor experiência “digital” para os clientes, tornando os sistemas integrados, ágeis, funcionais e assertivos, visando facilitar o dia a dia dos clientes. Isso resultará em custos (tarifas) mais atrativos e competitivos para alguns produtos e/ou serviços, como, por exemplo, maquininhas de cartão e sistemas de cobrança.</li> <li>2. Desenvolvimento e/ou atualização dos aplicativos móveis e plataformas <i>on-line</i> intuitivas, oferecendo funcionalidades avançadas e a uma possibilidade mais ampla de personalização dos serviços, principalmente do autoatendimento dos clientes.</li> <li>3. Implementação de um sistema que permita aos clientes realizarem autoatendimento, como, por exemplo, autorizar transferências por meio de SMS ou de reconhecimento facial.</li> <li>4. Desenvolvimento de um sistema, o qual utilizando recursos de <i>Machine Learning</i> e <i>Big Data</i> para mapear clientes com mudanças comportamentais (perfil de demandas, volume de investimentos ou de captação de recursos e risco), bem como redução de recebimentos, transferências, etc. Este mapeamento será útil para identificar se os clientes estão transferindo suas transações para outras instituições financeiras, permitindo à Instituição investigar os motivos, além de identificar possíveis oportunidades de negócios por meio da prática de <i>up-selling</i> e/ou <i>cross selling</i>. Desta forma, também seria possível fazer uma análise preditiva, usando a <i>Machine Learning</i> e <i>Big Data</i>, para analisar os dados dos clientes e prever comportamentos futuros, como necessidades de empréstimos ou investimentos. E, assim, podendo oferecer produtos e/ou serviços personalizados de forma proativa.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Desenvolvimento de <i>Chatbots</i> e Assistentes Virtuais, utilizando a Inteligência Artificial, o qual os clientes possam fazer consultas simples e rotineiras, liberando os Gerentes para atividades mais complexas e personalizadas, oferecendo um atendimento mais eficiente.</li><li>6. Humanização nos canais digitais através de uma combinação de tecnologias de Inteligência Artificial com o toque humano, permitindo que o cliente possa facilmente transferir suas interações de um <i>chatbot</i> para um atendimento humano, caso necessário.</li><li>7. Parcerias com <i>startups</i>, para que haja uma maior agilidade e inovação, proporcionando acesso as tecnologias emergentes, tais como <i>Blockchain</i>, Inteligência Artificial e <i>Big Data</i>, ajudando na implementação de soluções tecnológicas de forma ágil, permitindo a melhoria dos processos internos, melhoria na experiência do cliente com soluções personalizadas e serviços digitais avançados, maior atratividade e retenção de clientes.</li></ol>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados provenientes da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições financeiras têm passado por muitas mudanças, grande parte delas devido à transformação digital, o que tem elevado as expectativas dos clientes, frente às quais a Instituição tem enfrentado desafios para continuar respondendo efetivamente às expectativas e demandas de seus clientes. Embora a Instituição tenha clientes de longa data, que mantêm uma conexão afetiva com a Instituição devido ao suporte recebido em fases iniciais, ou no crescimento de seus negócios, ou ainda em momentos conturbados através das linhas de crédito acessadas que vieram em seu auxílio, as deficiências nos sistemas e processos têm levado estes clientes a experimentarem os serviços de outras instituições financeiras.

No entanto, essa diversificação e ampliação das instituições financeiras utilizadas pelos clientes não resultaram em um rompimento definitivo com a Instituição em estudo. Isso foi particularmente observado durante a pandemia pelo Covid-19, quando a Instituição se destacou ao oferecer apoio essencial, enquanto muitas instituições privadas restringiam o crédito ou aumentavam as taxas de juros devido aos riscos elevados de inadimplência, momento no qual a Instituição teve um aumento na sua base de clientes e, com isso, vários desafios a respeito da retenção dos clientes surgiram.

A retenção de clientes desempenha um papel fundamental em diversos setores, destacando-se particularmente no setor financeiro devido à sua alta competitividade e ao intenso dinamismo observado nos últimos anos. Segundo Gupta (2006), a retenção pode ser definida como a possibilidade de um cliente continuar realizando negócios com uma mesma empresa ao longo do tempo, de forma contínua ao longo do tempo. Isso implica em um comportamento do cliente que se traduz na manutenção de um relacionamento comercial duradouro com determinada organização ou instituição, caracterizado por compras ou utilização de produtos e/ou serviços recorrentes (GUPTA et al., 2006; MILAN; GONÇALVES; EBERLE, 2019; MOKHTARUUDIN; WEL; KHALID, 2019; SEHN et al., 2022).

Observa-se que a Instituição em questão consegue reter seus clientes no segmento em estudo, em grande parte, devido às linhas de crédito subsidiadas. Entretanto, a Instituição necessita expandir sua participação no fluxo financeiro de seus clientes por meio de outros produtos e/ou serviços, e desta maneira, estar

obtendo outros benefícios que a retenção de clientes pode lhe trazer em uma perspectiva de longo prazo.

Conforme destacam Akinnawonu, Sati e Ogwu (2023) e Riyath (2024), os clientes retidos tendem a apresentar uma sensibilidade reduzida ou menor aos preços (ou taxas e tarifas). Marwa e Astini (2023) ressaltam que a qualidade dos serviços influencia a satisfação dos clientes, que, por sua vez afeta a percepção dos preços (ou taxas e tarifas), ou seja, quando a qualidade dos serviços não é como o almejada pelo cliente, a satisfação tende a diminuir, o que pode resultar em percepções negativas. O que pode se observar é que as taxas de juros, as tarifas bancárias e outros custos para os clientes continuam sendo relevantes para os clientes da Instituição em estudo, especialmente em um contexto em que a comparação entre diferentes instituições é facilitada pelas novas tecnologias e ofertas de mercado (ISLAM; AHMED; RAZAK, 2015).

Adicionalmente, o BACEN estimula a concorrência entre as instituições com o objetivo de beneficiar o cliente. Nesse cenário, bancos digitais emergem como *players* competitivos, oferecendo diversos serviços a custos reduzidos ou mesmo gratuitos, ao passo que as cooperativas de crédito se destacam ao adotar políticas diferenciadas para seus associados, inclusive com a distribuição de sobras do exercício. Este contexto é ainda mais importante uma vez que a Instituição sempre foi considerada o banco das menores taxas entre os bancos tradicionais de varejo.

O *feedback* é importante para construção de relacionamentos duradouros e bem-sucedidos, além de ser um dos benefícios da retenção de clientes. O *feedback* é importante para personalizar o serviço e/ou serviço as necessidades específicas dos clientes, aumentando sua satisfação, contribuindo para a construção de confiança e comprometimento, elementos essenciais para retenção (ROSÁRIO; CASACA, 2023). Percebeu-se que o *feedback* dos clientes tem dois vieses. Os clientes têm com a Instituição um apreço no que se refere a empréstimos e a linhas de crédito porque identificam a Instituição como aquela que auxilia o seu negócio como um parceiro de negócios. Contudo, no que se refere aos demais produtos e/ou serviços, o *feedback* não é tão positivo.

A pesquisa apresentou que a transparência na comunicação sobre produtos e/ou serviços, um relacionamento baseado em empatia, segurança e confiança e uma comunicação de forma assertiva, o que foi possível inferir percepções positivas sobre a Instituição, é algo essencial. Tal abordagem não apenas eleva a satisfação dos

clientes, mas também fortalece os relacionamentos e aprimora a posição competitiva da Instituição no mercado. Além disso, estabelecer relações interativas de elevada qualidade pode resultar em maior satisfação dos clientes, uma vez que os clientes se sentem valorizados e reconhecem que suas opiniões e percepções são, de fato, consideradas (ROSÁRIO; CASSACA, 2023).

Uma maior retenção de clientes significa potencialmente uma maior participação de mercado, o que, por sua vez, tende a resultar em um incremento das receitas operacionais (volumes de negócio). Adicionalmente, as vendas de produtos e/ou serviços tendem a ser mais eficazes com clientes atuais do que com novos clientes, diminuindo o risco inerente às transações comerciais e potencializando o lucro e a rentabilidade (RATH, 2021).

A Instituição em questão possui cliente retidos, clientes que estão com a Instituição por um longo tempo. Todavia, observou-se uma diminuição no volume de negócios destes clientes ao longo dos últimos anos, conforme a percepção dos Gerentes entrevistados. Por exemplo, no que tange aos recebíveis de cartões de crédito, boletos e movimentações financeiras, tais como TED e PIX, muitos clientes migraram para outras instituições financeiras, especialmente para cooperativas de crédito. Nota-se que os clientes tendem a intensificar suas movimentações financeiras nas instituições onde possuem recebíveis, tornando estas instituições parceiros principais e, conseqüentemente, gerando maiores receitas para elas. Portanto, pode-se afirmar que, apesar da retenção de clientes existir, a Instituição não vem conseguindo aumentar o volume de receitas provenientes destes mesmos clientes nos últimos anos.

A retenção de clientes é considerada mais lucrativa e rentável do que a aquisição de novos, uma vez que os custos associados à atração de novos clientes podem, ilustrativamente, ser de cinco a dez vezes maiores do que manter um cliente existente (HUNDRE; KUMAR; KUMAR, 2013; MECHA; MARTIN; ONDIEKI, 2015). Pequenos aumentos nas taxas de retenção de clientes podem resultar em incrementos substantivos no lucro e na rentabilidade, o que eleva a competitividade de um negócio no mercado. Estes aspectos são especialmente relevantes no setor bancário, no qual a sustentabilidade financeira depende fortemente da retenção de clientes. Estratégias como compras ou uso recorrente dos serviços, *up-selling* e *cross-selling* são fundamentais para manter um fluxo contínuo de receitas, vitais para a

sobrevivência de qualquer empresa (HUNDRE; KUMAR; KUMAR, 2013; ALNSOUR, 2013; MECHA; MARTIN; ONDIEKI, 2015; KONG; RAHMAN, 2020).

No entanto, há desafios na implementação de estratégias de *up-selling* e *cross-selling* com clientes já estabelecidos. Isso ocorre principalmente porque esses clientes frequentemente utilizam apenas linhas de crédito subsidiadas e recorrem a outras instituições para outros produtos e serviços financeiros. Fatores como a maior usabilidade e conveniência oferecidas por outras instituições financeiras contribuem para essa preferência. Esta percepção foi possível de ser identificada a partir das entrevistas realizadas com clientes do segmento em estudo da Instituição. Esta dificuldade apresenta um contraponto importante à teoria geral de que a retenção de clientes é sempre mais vantajosa, indicando que o sucesso das estratégias de retenção pode também depender da capacidade das organizações de oferecer um portfólio de produtos e/ou serviços (soluções aos clientes) competitivos e facilmente acessíveis por parte dos clientes.

Conforme mencionado, um pequeno aumento nas taxas de retenção pode substancialmente elevar o lucro e a rentabilidade de uma instituição financeira, principalmente através de estratégias que estimulem o *up-selling* e o *cross-selling*, mantendo fluxos contínuos de receitas. Entretanto, a Instituição enfrenta desafios quanto a isto. Embora a retenção de clientes seja influenciada positivamente pelas linhas de crédito subsidiadas, existe uma barreira substancial no que diz respeito à utilização de outros produtos e/ou serviços comercializados. Muitos clientes permanecem retidos à Instituição principalmente pelas vantagens das linhas de crédito subsidiadas, mas não necessariamente se engajam com a gama completa de produtos e/ou serviços que a Instituição tem a oferecer. Isto influencia na capacidade da Instituição de se tornar o principal parceiro financeiro destes clientes (conceito da principalidade), o que, por sua vez, restringe o potencial de maximizar a lucratividade e a rentabilidade destas relações. Assim sendo, aprimorar a integração dos clientes com a Instituição, e ampliar a comercialização dos seus produtos e/ou serviços não só fortaleceria a posição competitiva da Instituição, mas aumentaria a *performance* econômico-financeira derivada de cada cliente retido.

Embora os clientes retidos demonstrem confiança e compromisso, sendo menos sensíveis a preços (como taxas de juros e tarifas bancárias) e gerando receitas contínuas que contribuem para os objetivos econômico-financeiros das instituições financeiras (RAJAGUKGUK et al., 2024), as pesquisas revelam nuances importantes



nesta dinâmica. A retenção dos clientes impacta positivamente a sustentabilidade dos negócios, pois clientes realizam compras repetidas, ampliam a gama de produtos e/ou serviços adquiridos e promovem a empresa positivamente por meio de recomendações a amigos e familiares.

Para Rosário e Cassaca (2023), a satisfação do cliente também aumenta a resiliência à concorrência, pois clientes que se sentem emocionalmente ligados a uma marca tendem a permanecer retidos ou leais mesmo diante de uma ampla variedade de opções no mercado. Os clientes da Instituição, apesar de retidos, mostram-se abertos à experimentação de serviços disponibilizados por outras instituições financeiras, influenciados pelo assédio da concorrência e pelas vantagens provenientes da transformação digital no setor. Este comportamento é evidenciado pelo fato de muitos clientes manterem relações simultâneas com três a quatro instituições financeiras.

Esta tendência é ainda mais marcante quando se observa o aumento da interação dos clientes com cooperativas de crédito e dos bancos digitais, que oferecem tecnologias com maior usabilidade, processos mais ágeis, maior flexibilidade de negociação e taxas mais vantajosas. Embora estes clientes não estejam encerrando suas relações com a Instituição em estudo, o uso de seus produtos e serviços tem diminuído, limitando-se frequentemente ao crédito, especialmente às linhas de crédito subsidiadas, que representam um serviço de alto risco devido à possibilidade de inadimplência.

Portanto, enquanto os clientes retidos são uma fonte valiosa de receitas contínuas, as expectativas crescentes destes clientes e a concorrência acirrada no mercado exigem que a Instituição não apenas mantenha, mas também eleve continuamente o nível de qualidade dos serviços e de satisfação, para sustentar a retenção de clientes de forma lucrativa, rentável e competitiva.

No que se refere às implicações gerenciais, mais especificamente acerca da qualidade dos serviços e da satisfação dos clientes, a pesquisa revelou que, embora os clientes percebam que a qualidade dos serviços oferecidos pela Instituição poderia ser aprimorada e o nível de satisfação poderia ser melhorado, existe aspectos que sustentam que haja a retenção de clientes. Esta retenção de clientes é evidenciada pela longevidade das relações, com casos de clientes com relacionamento com a Instituição há mais de 30 anos, atravessando gerações empresariais, familiar denotando a opção por manter o relacionamento existente com a Instituição.

Apesar de a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes serem antecessores da retenção de clientes, a Instituição demonstra uma boa capacidade de reter seus clientes. Esta capacidade pode ser atribuída a dois aspectos fundamentais identificados no estudo: o oferecimento de linhas de crédito subsidiadas e o forte relacionamento entre clientes e seus Gerentes, que servem como um elo de ligação entre eles e a Instituição.

A Instituição é ponto de referência em períodos de crises econômicas, como observado durante a pandemia pelo Covid-19 e as enchentes no Estado do RS, evidenciando a importância da sua presença e suporte em momentos críticos das empresas do segmento em estudo. Além disso, foi relatado nas entrevistas que muitos clientes mantêm contato com seus Gerentes mesmo após mudanças do Gerente associado à sua conta, o que destaca o impacto positivo das relações interpessoais na retenção de clientes.

Diante desses achados de pesquisa, recomenda-se que a Instituição Financeira em estudo continue a investir em relações duradouras e confiáveis com seus clientes, além de adaptar suas ofertas de serviços a contextos de crise, proporcionando não apenas apoio financeiro, mas também estabilidade e confiança, o que pode fortalecer os relacionamentos existentes e estimular a retenção de clientes.

Para que a Instituição melhore o seu desempenho mercadológico e econômico-financeiro geral e específico ao segmento em estudo, é essencial que invista continuamente em na qualidade dos serviços prestados e na satisfação de seus clientes. Para isso, deverá otimizar e qualificar os seus processos internos e investir em tecnologias a fim de melhorar a experiência dos seus clientes ao utilizarem os produtos e/ou serviços oferecidos.

Em acréscimo, o investimento em capacitação e aperfeiçoamento das pessoas, no desenvolvimento profissional dos funcionários, com ênfase em habilidades e competências de atendimento e negociação com clientes e relacionadas à transformação digital, poderá repercutir positivamente na qualidade dos serviços prestados, consolidando ainda mais a posição competitiva da Instituição no mercado.

E, assim sendo, qualificando ainda mais as práticas de gestão já existentes, mas também potencializando o desempenho em relação à qualidade dos serviços e à satisfação do cliente, servindo como direcionamento valiosos para que os gestores em outras instituições também possam estimular a retenção de clientes.

É oportuno apontar algumas limitações da pesquisa, a análise e interpretação dos dados, e achados de pesquisa, limitou-se a um contexto específico, focando apenas em empresas classificadas com MPEs, com faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00, localizados na região metropolitana de Porto Alegre (RS). Tal delimitação geográfica pode não refletir os mesmos resultados em outras regiões do Estado do RS e do país, uma vez que as diferentes regiões possuem fatores econômicos, culturais e de mercado diferentes.

Outra possível limitação da pesquisa é o fato de o estudo ter sido realizado, com quatorze clientes da Instituição, não considerando as diferenças dos segmentos, indústria, comércio e serviços. Além disso, não foram consideradas as faixas de faturamento dentro da classificação das MPEs, uma vez que empresas com o mesmo faturamento, mas pertencentes a segmentos diferentes, podem apresentar características completamente distintas. Da mesma forma, empresas do mesmo segmento que possuem um faturamento anual de R\$ 360.000,00 diferem significativamente daquelas com faturamento de R\$ 4.800.000,00, devido à sua estrutura física e número de funcionários. Estas variações não foram abrangidas no estudo, o que pode limitar a generalização dos resultados.

Outra limitação foi o acesso limitado às informações e relatórios internos, especialmente em relação ao volume de crédito e aos demais produtos que os clientes possuem além do crédito tomado, o que seria possível fazer uma análise entre o volume de crédito tomado e demais produtos e/ou serviços utilizados pelos clientes. Os dados utilizados na pesquisa foram aqueles divulgados no site da Instituição, como é o caso das BRGAAP (normas contábeis vigentes no Brasil) – Demonstrações Contábeis, Relatório da Administração, Relatório de Análise de Desempenho, entre outros. Todavia, a falta de acesso a dados internos mais detalhados e específicos restringiu a profundidade da análise, já que tais informações seriam muito relevantes para a pesquisa.

Embora a abordagem qualitativo-exploratória adotada nesta pesquisa seja adequada para atingir os objetivos geral e específicos propostos, seria oportuno complementar este estudo com uma abordagem quantitativa. Uma pesquisa quantitativa, possivelmente por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, permitiria investigar a retenção de clientes em contextos semelhantes ou de diferentes segmentos de clientes na mesma região ou em outras regiões do país atendidos pela Instituição Financeira em estudo, gerando outras evidências empíricas que possam

servir de subsídios para que os seus gestores maximizem os resultados provenientes da estratégia de retenção de clientes, por meio do estreitamento do relacionamento com os seus principais clientes, sob uma perspectiva de longo prazo.

A presente pesquisa foi conduzida com clientes que possuem operações de crédito em andamento. Para um entendimento mais abrangente, seria interessante investigar, também, clientes investidores, que possuem aplicações financeiras, e geralmente com volumes maiores em comparação ao segmento estudado. Este estudo adicional poderia analisar a relação entre o tipo de aplicação financeira dos clientes e aspectos tais como a qualidade dos serviços, a experiência de uso dos serviços, a satisfação e a retenção, ou mesmo, a lealdade de clientes.

Também seria oportuno investigar a faixa etária dos clientes, especialmente no que tange às suas expectativas e percepções no que diz respeito à transformação digital. Seria relevante explorar quais faixas etárias estão sendo efetivamente retidas pela Instituição, ou que desertam, e se as expectativas dos clientes mais jovens estão sendo atendidas, ou não, influenciando sua retenção. E isto poderia redirecionar ações e investimentos mais assertivos para a retenção e captação de clientes para a Instituição.

Adicionalmente, a retenção de clientes e sua relação com a qualidade dos serviços e a satisfação poderiam ser exploradas em outros segmentos da Instituição, como o de PF com financiamento habitacional. Considerando que a Instituição detém cerca de 66,25% da carteira de crédito habitacional no mercado (BACEN, 2022c), seria relevante estudar se estes clientes, após a quitação do financiamento, tendem a encerrar suas contas ou a permanecer com o relacionamento existente com a Instituição.

Por fim, em futuros estudos, seria valioso investigar mais objetivamente a lealdade dos clientes PJ da Instituição, visto que a retenção é vista como precursor da lealdade (HASAN, 2019; TAWSSEF; BHAT, 2020). E a lealdade sendo um construto psicológico baseado na confiança e no vínculo emocional formado ao longo do tempo com os clientes (SRIVASTAVA; RAI, 2013; SEHN et al., 2022), apresenta enormes desafios para ser alcançada.

## 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.
- AGÊNCIA SEBRAE. **BNDES anuncia linha exclusiva para empresários de pequenos negócios**. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreededor/bndes-anuncia-linha-exclusiva-para-empresarios-de-pequenos-negocios/>. Acesso em: 18 mai. 2023.
- AHN, S. J.; LEE, S. H. The effect of consumers' perceived value on acceptance of an internet-only bank service. **Sustainability**, v. 11, n. 17, p. 1-9, 2019.
- 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.
- AKINNAWONU, O. A. ; SATI, A. J. ; OGWU, O. S. Effect of service quality delivery and customer satisfaction on customer loyalty in some selected hospitals in Jos Metropolis. **AJORMS**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2023.
- ALEXANDER, S. K.; KARAMETAXAS, X. Digital transformation and financial inclusion. **SSRN Electronic Journal**, p. 1-18, 2020.
- ALNSOUR, M. S. How to retain a bank customer: a qualitative study of Jordanian banks relational strategies. **International Journal of Marketing Studies**, v. 5, n. 4, p. 123-131, 2013.
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. **Qualitative research and theory development: mystery as method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability. **Working Paper**. NQRC – National Quality Research Center: The University of Michigan, 1992.
- APPANNAN, S.; DORAISAMY, B.; HUI, T. X. Customer perception on service quality of commercial banks: a case study in Penang, Malaysia. **Academic Research International**, v. 4, n. 5, p. 459-468, 2013.
- AROKIASAMY, A. R. 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, 2013.
- ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. Boston: PWS Kent, 1992.
- ATHANASSAPOULOS, A. Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behaviour. **Journal of Business Research**, v. 47, n. 3, p. 191-207, 2000.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária**. 2019. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB_2019.pdf). Acesso em: 02 mai. 2023.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária**. 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/REB%202020-2021%20v10.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2023.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Quantitativo de instituições autorizadas por segmento.** 2022a. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/evolucaosfn/r202212/T1ES\\_Quadro%2001%20%20Quantitativo%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20autorizadas%20a%20funcionar.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/evolucaosfn/r202212/T1ES_Quadro%2001%20%20Quantitativo%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20autorizadas%20a%20funcionar.pdf). Acesso em: 02 mai. 2023.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de estabilidade financeira.** 2022b. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/evolucaosfn/r202212/T1ES\\_Quadro%2001%20%20Quantitativo%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20autorizadas%20a%20funcionar.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/evolucaosfn/r202212/T1ES_Quadro%2001%20%20Quantitativo%20de%20institui%C3%A7%C3%B5es%20autorizadas%20a%20funcionar.pdf). Acesso em: 18 mai. 2023.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária.** 2022c. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb2022p/REB%2020-2021%20v10.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Concorrência no sistema.** 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/concorrenciasfn>. Acesso em: 11 mai. 2023.

BANAHENE, S.; MENSAH, A. A.; ASAMOAH, A. The impact of customer satisfaction on loyalty in the Ghana banking sector: the effect of trust mediation. **Advances in Social Sciences Research Journal**, v. 5, n. 12, p. 193-208, 2018.

BANRISUL. **Apresentação de resultados.** 2023. <https://ri.banrisul.com.br/informacoes-ao-mercado/central-de-resultados/apresentacaodresultados.pdf>. Acesso em 24 abr. 24.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2016.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

BAUMANN, C.; BURTON, S.; ELLIOT, G. Determinants of customer loyalty and share of wallet in retail banking. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 9, n. 3, p. 231-248, 2005.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Histórico das classificações de porte.** 2023 Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/historico-das-classificacoes-de-porte>. Acesso em 29 mai. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123/2006.** 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 29 mai. 2023.

CAIXA. **Relatório integrado.** 2021. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/downloads/caixa-governanca/relatorio-integrado-2021.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

CAIXA. **Demonstrações financeiras – 4º trimestre de 2022.** 2022. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/site/paginas/downloads.aspx>. Acesso em: 27 abr. 2023.

CAIXA. **Sobre a Caixa.** 2023a. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 27 abr. 2023.

CAIXA. **Relatório de análise de desempenho** – 4º trimestre de 2023. 2023b. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

CAIXA. **Relatório da Administração** – 4º trimestre de 2023. 2023c. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

CAIXA. **BrGaap** – demonstrações contábeis – 4º trimestre de 2023. 2023d. Disponível em: <https://ri.caixa.gov.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

CHATTERJEE, D.; KAMESH, A. V. S. Relationship marketing: impact on bank customers satisfaction. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 4, p. 8754-8760, 2019.

CHO, W. H.; LEE, H.; KIM, C.; LEE, S.; CHOI, K. S. The impact of visit frequency on the relationship between service quality and outpatient satisfaction: a South Korean study. **Health Services Research**, v. 39, n. 1, p. 13-34, 2004.

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.

COELHO, P. S.; HENSELER, J. Creating customer loyalty through service customization. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 3-4, p. 331- 356, 2012.

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.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSSÍO-SILVA, F. J.; REVILLA-CAMACHO, M. A.; VEGA-VÁZQUEZ, M.; PALACIOS-FLORENCIO, B. Value co-creation and customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1.621-1.625, 2016.

COUSSEMENT, K. Improving customer retention management through cost-sensitive learning. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 3-4, p. 477-495, 2014.

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

DAHANA, W. D.; MORISADA, M.; MIWA, Y. Cross-selling across stores or within a store? Impacts of cross-buying behavior in online shopping malls. **Journal of Marketing Channels**, v. 25, n. 1-2, p. 47-72, 2018.

DAWKINS, P.; REICHHELD, F. Retention as a competitive weapon. **Directors and Boards**, v. 14, n. 4, p. 42-47, 1990.

DE FRANCESCHI, P. R. **Churn prediction models: the case of Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios). 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**. 5<sup>th</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.
- DINIZ, B. **O fenômeno fintech: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- EFENDI, S. C.; DIRGANTARA, M. B. Analysis of the effect of perceived service quality and perceived value on e loyalty through customer satisfaction and customer trust as intervening variables: study on wardah beauty products e-commerce consumers in Semarang City, **International Journal of Science and Society**, v. 5, n. 5, p. 591-608, 2023.
- EISINGERICH, A.; BELL, S. Maintaining customer relationships in high credence services. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 4, p. 253-262, 2007.
- EPSTEIN, M. J.; DAVILA, T.; SHELTON, R. D. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ERICKSSON, K.; LOFMARCK, V. A. Customer retention, purchasing behaviour and relationship substance in professional services. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 4, p. 363-372, 2000.
- EVANSCHITZKY, H.; MALHOTRA, N.; WANGENHEIM, F. V.; LEMON, K. N. Antecedents of peripheral services cross-buying behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 36, n. 1, p. 218-224, 2017.
- FARQUAR, J. D. Customer retention in retail financial services: an employee perspective. **International Journal of Bank Marketing**, v. 22, n. 2, p. 86-99, 2004.
- FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária**. 2022. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-2022-vol-3.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.
- FIGO, A.; LEWGOY, J. **O guia essencial das fintechs**. São Paulo: Abril, 2020.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management: operations, strategy, information technology**. 10<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill, 2022.
- FLICK, U. **Doing interview research: the essential how to guide**. 1<sup>st</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Avanço do crédito para investir no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2023/05/avanco-do-credito-para-investir-no-brasil.shtml>. Acesso em: 31 mai. 2023.
- FORNELL, C.; WERNERFELT, B. Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 24, n. 11, p. 337-346, 2007.
- FONSECA, C. E.; MEIRELES, F. S.; DINIZ, E. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro**. São Paulo: FGV / RAE, 2010.
- 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.
- GARZARO, D. M.; VAROTTO, L. F.; PEDRO, S. D. C. Internet and mobile banking: The role of engagement and experience on satisfaction and loyalty. **International Journal of Bank Marketing**, v. 39, n. 1, p. 1-23, 2020.



- GHOTBABADI, A. R.; FEIZ, S.; BAHARUN, R. Service quality measurements: a review. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 5, n. 2, p. 267-286, 2015.
- 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.
- GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing: The strategy continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 252-254, 1995.
- GRÖNROOS, C.; FINNE, A. Rethinking marketing communication: from integrated marketing communication to relationship communication. **Journal of Marketing Communications**, v. 15, n. 2-3, p. 179-195, 2009.
- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition**. 4<sup>th</sup> edition. Lexington: Free Press, Lexington Books, 2016.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MCKINNEY, K. D. **The sage handbook of interview research: the complexity of the craft**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.
- GUPTA, A.; HANSSENS, D.; HARDIE, B.; KAHN, W.; KUMAR, V.; LIN, N.; SRIRAM, S. Modeling customer lifetime value. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 139-155, 2006.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. Customers as assets. **Journal of Interactive Marketing**, v. 17, n. 1, p. 9-24, 2003.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing customers. **Journal of Marketing Research**, v. 41, n. 1, p. 7-18, 2004.
- HANKS, R. D. Listen and learn. **Restaurant Hospitality**, v. 91, n. 8, p. 70-72, 2007.
- 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.
- HASAN, M. Relationship marketing and customer loyalty: experience from banking industry of Bangladesh. **Journal of Organizational Studies and Innovation**, v. 6, n. 1, p. 18-32, 2019.
- HASAN, G.; LIM, J. The influence of service quality factors on customer satisfaction in the banking sector in Batam city. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 14, n. 1, p. 369-380, 2024.
- HBRAS – HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES. **In the game: traditional financial institutions embrace fintech disruption**. New York: Harvard Business School Publishing, 2019.
- HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2020.
- HETTIARACHCHY, B. S.; SAMARASINGHE, D. S. R. Influence of relationship marketing on customer retention in Sri Lankan banking industry. In: 13<sup>th</sup> ICBM – International Conference on Business Management. **Proceedings...**, p. 514-529, 2016.

HOANG, D.; KOUSI, S.; MARTINEZ, L. F.; KUMAR, S. Revisiting a model of customer engagement cycle: a systematic review. **The Service Industries Journal**, v. 43, n. 9-10, p. 579-617, 2023.

HUNDRE, S.; KUMAR, P. R.; KUMAR, G. D. Customer retention – key to success for organization: a case study of banking industry. **Research Journal of Agricultural Science**, v. 4, n. 4, p. 702-705, 2013.

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.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. **PAC – Pesquisa anual do comércio**. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio>. Acesso em: 30 abr. 2023.

IDREES, Z.; XINPING, X. New continuum of banking quality services and customer retention. **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, v. 6, n. 1, p. 190-201, 2017.

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.

IMRON, A.; ARIYANT, R. The influence of service quality, customer relationship management (CRM) and brand image on customer loyalty with customer satisfaction as an intervening variable. In: International Conference on Digital Advance Tourism, Management and Technology. **Proceedings...** v. 1, n. 1, p. 103-117, 2023.

ING, P.; SIM, Y. S. Rational or emotional? An examination of customer loyalty in B2B packaged food retail setting. **Asian Journal of Business Research**, v. 10, n. 1, p. 1-28, 2020.

INFOMONEY. **Lula sanciona lei que cria 38º ministério do governo: o do empreendedorismo**. 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/politica/lula-sanciona-lei-que-cria-38o-ministerio-do-governo-o-do-empreendedorismo/>. Acesso em 30 abr. 2024.

ISLAM, R.; AHMED, S.; RAZAK, D. A. Identifying the gaps between customer expectations and perceptions on service quality dimensions of Islamic banks in Malaysia. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 7, n. 4, p. 424-441, 2015.

ISLAM, S. ; ALAM, Z. Antecedents of customer loyalty in the telecommunications industry - Evidence from Bangladesh. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 23, n. 2, p. 39-60, 2023.

ISMAIL, M. H.; KHATER, M.; ZAKI, M. Digital business transformation and strategy: what do we know so far? **Cambridge Service Alliance**, v. 10, p. 1-35, 2017.

JACKSON, K.; BAZELEY, P. **Qualitative data analysis with NVivo**. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

JAMAL, A. H.; ALI, M.; JAVAID, M. E. Mediating character of commitment between brand image and customer loyalty: a study of banking sector of Pakistan. **Annals of Human and Social Sciences**, v. 5, n. 1, p. 173-181, 2024.

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.

KAMAKURA, W.; RAMASWAMI, S.; SRIVASTAVA, R. Applying latent trait analysis in the evaluation of prospects for cross-selling of financial services. **International Journal of Research in Marketing**, v. 8, p. 329-349, 1991.

KANDAMPULLY, J.; ZHANG, T.; BILGIHAN, A. Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 3, p. 379-414, 2015.

KANKAM, G. J. Customer retention at Republic Bank in Ghana: a marketing perspective. **Journal of Economics and Business**, v. 3, n. 4, p. 1472-1478, 2020.

KHAN, M. M.; FASIH, M. Impact of service quality on customer satisfaction and customer loyalty: evidence from banking sector. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 8, n. 2, p. 331-354, 2014.

KHAN, S. **Leadership in the digital age**: a study on the effects of digitalization on top management leadership. Stockholm: Stockholm University, Faculty of Social Sciences, Stockholm Business School, 2016.

KING, N.; HORROCKS, C.; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

KISHADA, Z. M.; WAHAD, N. A. Factors affecting customer loyalty in Islamic Banking: evidence from Malaysian Banks. **International Journal of Business and Social Science**, v. 4, n. 7, p. 264-273. 2013.

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.; GEORGE, M.; PANCRAS, J. Cross-buying in retailing: drivers and consequences. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 1, p. 15-27, 2008.

KUMAR, V.; REINARTZ, W. Creating enduring customer value. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 1, p. 1-20, 2018.

KURANARATNA, A. C.; LUMARA, S. K. Determinants of customer loyalty: a literature review. **Journal of Customer Behaviour**, v. 17, n. 1-2, p. 49-73, 2018.

KVALE, S.; BRINKMANN, S. **Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing**. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

LATIF, S. Impact of customer relationship management (CRM) through online banking services on customer retention with mediating role of customer perception and satisfaction. A case of standard Chartered Bank Pakistan. **International Journal of Sciences: Basic and Applied Research**, v. 44, n. 1, p. 14-32, 2019.

LAU, M. M.; CHEUNG, R.; LAM, A.; CHU, Y. Measuring service quality in the banking industry: a Hong Kong based study. **Contemporary Management Research**, v. 9, n. 3, p. 263-281, 2013.

LEE, G.; LIN, H. Customer perceptions of e-service quality in online shopping. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 33, n. 2, p. 161-176, 2005. 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.

LI, S.; SUN, B.; WILCOX, R. Cross-selling sequentially ordered products: an application to consumer banking services. **Journal of Marketing Research**, v. 42, n. 2, p. 233-239, 2005.

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.

LUMPKIN, S.; SCHICH, S. Banks, digital banking initiatives and the financial safety net: theory and analytical framework. **Journal of Economic Science Research**, v. 3, n. 1, p. 24-46, 2020.

LUNA, B. L.; SEVERO, E. A.; MEDEIROS, A. M.; MARINHO, L. P. A. Innovation, leadership, and environmental practices in the organizational performance of the banking sector: a survey in northeastern Brazil. **Revista de Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 28-35, 2023.

MALHOTRA, N. K.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing research: applied approach**. 5<sup>th</sup> edition. New York: Pearson, 2017.

MARKEY, R. Are you undervaluing your customers? **Harvard Business Review**, 2020.

MARPLE, M.; ZIMMERMAN, M. A Customer retention strategy. **Mortgage Banking**, v. 59, n. 11, p. 45-50, 1999.

MARWA, R. ; ASTINI, R. Influence of service quality, price perception and quality of the customer experience customer loyalty with customer satisfaction as a variable intervening. **Saudi Journal of Business and Management Studies**, v. 8, n. 8, p. 202-214, 2023.

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.

MAZZAROL, T.; SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N. Marketing strategy, communications, consumer behaviour, competitive strategy conceptualizing word - of - mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study. **European Journal of Marketing**, n. 41, n. 11-12, p. 1475-1494, 2007.

MBAMA, C. I.; EZEPUE, P. O. Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. **International journal of bank marketing**. v. 36, n. 2, p. 230-255, 2018.

MBAMA, C. I.; EZEPUE, P.; ALBOUL, L.; BEER, M. Digital banking, customer experience and financial performance. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 12, n. 4, p. 432-451, 2018.

MECHA, E. K.; MARTIN, O.; ONDIEKI, S. M. Effectiveness of customer retention strategies: a case of commercial banks, Kenya. **International Journal of Business and Management**, v. 10, n. 10, p. 270-275, 2015.

- MELECKY, M.; PODPIERA, A. M. Financial sector strategies and financial sector outcomes: do the strategies perform? **Economic Systems**, v. 44, n. 2, article 100757, 2020.
- MILAN, G. S.; CUNHA, L. D.; EBERLE, L.; DE TONI, D.; OLEA, P. M. Facilitação de valor, valor de uso e satisfação de clientes como determinantes da intenção de recompra de uma instituição de ensino superior. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, p. 367-385, 2019.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D.; BARCELLOS, P.; DORION, E.; BEBER, S. A Brazilian experience of customer retention and its keys 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.; SLONGO, L. A.; EBERLE, L.; DE TONI, D.; BEBBER, S. Determinants of customer loyalty: a study with customers of a Brazilian bank. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 9, p. 3935-3950, 2018.
- MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 2, art. 17, 2005.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- 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.
- MORAES, P. P.; MALDANER, L. F.; FREITAS Jr. J. C. S. Valor percebido: um estudo com clientes bancários pessoas físicas de bancos e fintechs de uma região do interior do Rio Grande do Sul. **Revista Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 3, p. 1-31, 2024.
- MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S.; SANAGIOTO, L. T. Does co-creation and co-production create value and customer satisfaction? analysis on the perception of financial institutions' clients. **Brazilian Journal of Marketing BJM**, v. 19, n. 1, p. 126-149, 2020.
- MYERS, M. D. **Qualitative research in business and management**. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- NARTEH, B. Service quality and customer satisfaction in Ghanaian retail banks: the moderating role of price. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 1, p. 68-88, 2018.
- 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.
- NGUYEN, D.; MINH, P.; CHOVANCOVÁ, M.; HOANG, S. How service operations, perceived benefit, and psychological ownership enhance customer retention in retail – evidence in Vietnam supermarkets. **Cogent Business and Management**, v. 10, n. 2, p. 1-26, 2023.

NGUYENA, N. H.; HOANGB, D. P. Linking relationship marketing to customer loyalty in the e-banking context: the central role of customer satisfaction. **Gadjah Mada Jurnal Internasional de Negócios**, v. 26, n. 1, p. 109-140, 2024.

NOVELA, S. ; RONALDY, J. The influence of service quality, perceived value and corporate image toward inpatient satisfaction on private hospital. **Social Economics and Ecology International Journal**, v. 2, n. 1, p. 9-17, 2018.

NOVITASARI, M.; AMAH, N.; AYERA, A.; AZIZ, A.N.; GUNARDI, A. Service quality and customer loyalty: the role of satisfaction and trust in Indonesian Sharia Bank. **Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen**, v. 17, n. 1, p. 87-98, 2024.

NUNES, G. C.; MILAN, G. S.; EBERLE, L.; OLEA, P. M. Co-creation, value-in-use, satisfaction, and switching costs as antecedents of higher education students retention. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 3, p. 545-567, 2021.

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**. 2<sup>nd</sup> edition. New York: M. E. Sharpe, 2010.

OSMAN, Z.; MOHAMAD, L.; MOHAMAD, R. K. An empirical study of direct relationship of service quality, customer satisfaction and bank image on customer loyalty in Malaysian commercial banking industry. **American Journal of Economics**, v. 5, n. 2, p. 168-176, 2016.

OSMAN, Z.; SENTOSA, I. Influence of customer satisfaction on service quality and customer loyalty relationship in Malaysian Commercial Banking Industry. **International Journal of Economics, Finance and Management**, v. 3, n. 2, p. 115-120, 2014.

PARASURAMAN, A.; ZEITHALML, V. A.; MALHOTRA, A. E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 10, p. 1-21, 2005.

PARIMI, S. Customer retention in the Indian banking sector – managing customer churn. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 10, n. 15, p. 35.567-35.584, 2015.

PAUL, J.; MITTAL, A.; SRIVASTAV, G. Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 5, p. 606-622, 2016.

PETZER, D. J., TONDER, E. V. Loyalty intentions and selected relationship quality constructs: the mediating effect of customer engagement. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 36, n. 4, p. 601-619, 2019.

RAJAGUKGUK, W.; SAMOSIRB, O. B.; RAJAGUKGUKC, J.; RAJAGUKGUKD, H. E. Service quality and supply chain value on customer loyalty: the role of customer relationship management. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 12, n. 2, p. 955-964, 2024.

RASHID, A.; ROKADE, V. Service quality influence customer satisfaction and loyalty: a study in organized food and grocery Retail. **UKH Journal of Social Sciences**, v. 3, n. 1, p. 50-61, 2019.

RATH, B. B. Customer retention in bank through CRM: a review of service gap, customer retention and transformation trends in Indian banks for a competitive edge.

**International Journal of Research in Commerce & Management**, v. 12, n. 12, p. 1-10, 2021.

RECKZIEGEL, V.; MACHADO, D. G.; SOUZA, M. A.; PIVA, R. S. The use of innovations in customer service as a strategy for competitiveness in financial institutions: the case of Caixa Econômica Federal. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2017.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard business review**, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 9, p. 105-111, 1990.

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. 134-139, 2000.

REJIKUMAR, G. An empirical study on antecedents of perceived service recovery quality in E-banking context. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v. 20, n. 3, p. 1-24, 2015.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice**: strategies for description and causation. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

REZENDE, G. A. C.; ALMEIDA, G. S.; LORIATO, H. N.; PELISSARI, A. S.; Relation between relationship marketing and customer loyalty: a study in the banking sector. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 10, n. 1, p. 2648-2672, 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. 1, p. 9-22.

RIYATH, M. I. M. Causal factors of customer loyalty in Sri Lankan Banks. **Jornal de Marketing do Sri Lanka**, v. 9, n. 3, p. 209-237, 2024.

ROHDEN, S. F.; RODE, J. The impact of consumption experience on perception and in the behavior of digital bank customer. **Retail Management Review**, v. 3, n. 22, p. 1-14, 2023.

ROSÁRIO, A. T.; CASACA, J. A. Relational marketing and customer satisfaction: a systematic literature review. **Estudios Gerenciales**, v. 39, n. 169, p. 516-532, 2023.

RUBIM, C. L.; NOSSA, S.N.; Satisfaction through perceived value in the banking sector: comparative between young and mature consumers. **Revista Gestão & Conexões**, v. 11, n. 1, p. 81-103, 2022.

RUDIO, R. T.; MAINARDES, E. W. Lealdade de cooperados em uma cooperativa de crédito. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 30-46, 2016.

SHAHID, S.; ISLAM, J.; MALIK, hS.; HASAN, U. Examining consumer experience in using m-banking apps: a study of its antecedents and outcomes. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, n. 2, 2022.

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.

SAPUTRO, F. G., SASONO, A. D., SUYONO, J., ELISABETH, D. R., BONN, A. T. B. The effect of customer relationship marketing and service quality on customer retention with customer satisfaction as a mediating variable in forwarding companies in Surabaya. **International Journal of Entrepreneurship and Business Development**, v. 3, n. 4, p. 470-478, 2020.

SASHI, C. Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. **Management Decision**, v. 50, n. 2, p. 253–272, 2012.

SAUNDERS, B.; SIM, J.; KINGSTONE, T.; BAKER, S.; WATERFIELD, J.; BARTLAM, B.; BURROUGHS, H.; JINKS, C. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & Quantity**, v. 52, n. 4, p. 1893-1907, 2018.

SAWAYA, A.; CRADDOCK, C.; CARLUCCIO, J.; MANSUR, M. The future of the Brazilian banking sector in a disruptive post-crisis scenario. **McKinsey & Company**, p. 1-15, 2020.

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

SCHUCH, Z.; MILAN, G. S.; KIELING, R. I.; EBERLE, L.; FREITAS Jr., J. C. S. Transformação Digital em uma cooperativa de crédito. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 21, n. 59, p. 1-18, 2023.

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

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Painel de empresas**. 2020a. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/total-de-empresas-brasileiras-11-03-2020/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Categorias de formalização de empresas**. 2020b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 29 mai. 2023.

SEHN, R. L.; MILAN, G. S.; EBERLE, L.; MACHADO, M. A.; BRAMBILA, F. R. A retenção de clientes do segmento da viticultura em uma instituição financeira no contexto da Serra Gaúcha. **Desenvolvimento em Questão**, v. 20, n. 58, p. 1-21, 2022.

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.

SETIAWAN, Z.; DHARMAWAN, D.; JUDIJANTO, L.; NURCHOLIFAH, I. Analysis of the influence of customer satisfaction, customer value and service quality on customer



loyalty of state-owned Bank in Indonesia. **Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi**, v. 9, n. 6, p. 2573-2580, 2023.

SHAHID, S.; ISLAM, J.; MALIK, S.; HASAN, U. Examining consumer experience in using m-banking apps: a study of its antecedents and outcomes. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, n. 2, paper 102870, 2022.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interpretações**. Porto Alegre: Artemed, 2009.

SINGH, R.; PANDIYA, B.; UPADHYAY, C. K.; SINGH, M. K. IT - Governance framework considering service quality and information security in banks in India. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, v. 11, n. 1, p. 64-91, 2020.

SIU, N.; ZHANG, T.; YAU, C. The roles of justice and customer satisfaction in customer retention: a lesson from service recovery. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 4, p. 675-686, 2013.

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.

SUPRIYANTO, B.; DAHLAN, K. S. S. The impact of brand image and service quality on customer loyalty, with customer satisfaction as a mediator. **International Journal of Social Service and Research**, v. 4, n. 1, p. 290-297, 2024.

SRICHROEN, J.; PITANON, J.; CHOMPU, O.; CHINNAPHA, K.; BOONNAG, K.; PITCHAYADEJANANT, K.; MAMBELLI, M.; NAKAPTHOM, P. Perception of customer experience towards customer loyalty in online food delivery services in Thailand: exploring in generation Z. **Community and Social Development Journal**, v. 25, n. 1, p. 164-174, 2024.

SRIVASTAVA, M.; NAIK, S.; NARULA, A. Quantitative modeling of customer retention in context of Indian retail market. **Indian Journal of Commerce and Management Studies**, v. 9, n. 108-114, 2018.

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.

SYAQIRAH, Z. N.; FAIZURRAH, Z. P.; Managing Customer Retention of Hotel Industry in Malaysia. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 130, p. 379-389, 2014.

SWARTS, K. M.; LEHMAN, K.; LEWIS, G. K. The use of social customer relationship management by building contractors: evidence from Tasmania. **Construction Management and Economics**, v. 34, n. 4-5, p. 302-316, 2016.

TACHIZAWAI, T.; POZO, H.; FURLANETI, E. W. Atendimento bancário digital: estudo de caso em microempresas. **Revista Ciências Sociais em Perspectivas**, v. 16, n. 30, p. 1-21, 2021.

TAN, L. H.; HAMID, S. R.; CHEW, B. C. Relationship between service quality and customer satisfaction: a study of Malaysian banking industry. **International Journal of Productivity and Quality Management**, v. 19, n. 1, p. 38-50, 2016.

- TARASI, C. O. ; BOLTON, R. N. ; GUSTAFSSON, A. ; WALKER, B. A. Relationship characteristics and cash flow variability: Implications for satisfaction, loyalty, and customer portfolio management. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 2, p. 121-137, 2013.
- TARIQ, A. N.; MOUSSAOUI, N. The main antecedent of customer loyalty in Moroccan banking sector. **International Journal of Business & Management**, v. 2, n. 2, p. 101-115, 2009.
- TAWSEEF, G.; BHAT, M. A. Relationship marketing practices and customer loyalty: a review with reference to banking industry. **International Journal of Engineering and Management Research**, v. 10, p. 110-118, 2020.
- THAKUR, R. The moderating role of customer engagement experiences in customer satisfaction-loyalty relationship. **European Journal of Marketing**, v. 53, n. 7, p. 1278-1310, 2019.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, managerial organizational change**. 3<sup>rd</sup> edition. New York: John Wiley & Sons, 2005.
- TONTINI, G.; SILVEIRA, A.; POZZA, D. L. Influence of failure recovery on the perception of quality, satisfaction and loyalty of banking customers. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 20, n. 4, p. 216-240, 2021.
- TRENGGANA, A. F. M.; WIBOWO, L. A.; RAHAYU, A.; LESTARI, O. The effectiveness of strategies to achieve customer loyalty: the role of relationship marketing and customer retention. **Advances in Economics, Business and Management Research**, v. 657, p. 516-520, 2022.
- UMBOH, S. F. B. ; TULUNG, J. E.; WANGKE, S. J. C. The influence of perceived value to customer loyalty with customer satisfaction as an intervening variable on ESSE brand users in Manado. **Riset Akuntansi dan Manajemen Pragmatis**, v. 2, n. 12, p. 1-19, 2024.
- VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser**, v. 35, n. 5, p. 86-88, 1995.
- WANG, K.; HSU, L.; CHILH. W. Retaining customers after service failure recoveries: a contingency model. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 4, p. 318-338, 2014.
- WIDAYANTI, A.; ALAM, I.A. The influence of e-banking and service quality on loyalty in customers of Bank Bri Unit Bukit Kemuning Lampung Utara. **Formosa Journal of Multidisciplinary Research**, v. 3, n. 2, p. 305-316, 2024.
- YAQUB, R. M. S.; JAVEED, M. A.; JAVEED, Z.; HAIDER, A. Impact of relational benefit on customer loyalty with the mediating role of customer satisfaction: a study of selective banks of Pakistan. **Sustainable Business and Society in Emerging Economies**, v. 5, n. 1, p. 17-26, 2023.
- ZINELDIN, M. Total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). **Managerial Auditing Journal**, v. 15, n. 1-2, p. 20-28, 2000.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- ZHU, B.; BAESSENS, B.; BROUCKE, S. K. L. M. An empirical comparison of techniques for the class imbalance problem in churn prediction. **Information Sciences**, v. 408, p. 84-99, 2017.

## APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – GESTORES

### Perfil do Entrevistado

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Cargo: \_\_\_\_\_

Área de Atuação: \_\_\_\_\_

Tempo de Experiência na Empresa: \_\_\_\_\_ anos

Tempo de Experiência na Área de Atuação: \_\_\_\_\_ anos

Formação (escolaridade): \_\_\_\_\_

### Questões

1. Quais são os principais aspectos valorizados pelas empresas classificadas como MPEs ao escolher e negociar com uma Instituição?
2. Dentre estes aspectos quais são os mais importantes? Favor comentar:
3. Quais são os principais concorrentes da Instituição no segmento PJ, mais especificamente, MPEs?
4. O que diferencia a Instituição das demais instituições financeiras concorrentes no mercado?
5. Em sua opinião, quais são os motivos que levam este tipo de cliente (MPEs) a permanecerem com o relacionamento existente com a Instituição?
6. Dentre estes motivos, quais são os mais relevantes? Por quê?
7. Por outro lado, quais seriam os motivos que poderiam levar à perda (ou evasão) de clientes no segmento em estudo? Favor comentar:
8. De que forma Instituição poderia melhorar o seu relacionamento com este tipo de cliente?
9. Que outras oportunidades de melhoria poderiam ser indicadas para fortalecer o relacionamento existente entre a Instituição e este tipo de cliente?
10. Com base em sua experiência, quais seriam as principais dificuldades em reter clientes do tipo MPEs?
11. Quais seriam possíveis estratégias, ações ou investimentos a serem implementadas pela Instituição para alavancar a retenção de clientes no segmento em estudo?
12. Você percebe se há alguma lacuna no portfólio de produtos e/ou serviços comercializados pela Instituição que podem causar dificuldades na retenção de clientes no segmento em estudo? Se sim, por quê?
13. Como você percebe que a transformação digital do setor bancário tem impactado a manutenção e a ampliação do relacionamento com os clientes?
14. Qual sua opinião sobre o impacto da pandemia e pós pandemia na forma de atendimento e relacionamento com os clientes?
15. Que outras sugestões você teria para estimular a retenção de clientes neste segmento de mercado?
16. Gostaria de fazer mais algum comentário?

**Muito obrigada pela sua participação!**

## APÊNDICE B – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES – CLIENTES

### Perfil do Entrevistado

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Cargo: \_\_\_\_\_

Faturamento Anual Bruto da Empresa: R\$ \_\_\_\_\_ (2022)

Cliente da Instituição Financeira Desde: \_\_\_\_\_ (ano)

Formação (escolaridade): \_\_\_\_\_

### Questões

1. Quais são os serviços que a sua empresa vem utilizando nesta Instituição Financeira?
2. Você também utiliza outras instituições financeiras (bancos), além desta Instituição? Em caso de positivo, quais e em relação a que tipo de produtos e/ou serviços?
3. Quais foram os motivos que o levaram a escolher e a utilizar esta Instituição Financeira? Favor comentar:
4. A Instituição consegue atender plenamente às suas necessidades, expectativas ou demandas financeiras? Se sim, ou se não, por quê?
5. São necessários outros produtos e/ou serviços em outras instituições financeiras? Em caso afirmativo, quais tipos de produtos e/ou serviços são utilizados nestas outras instituições financeiras (bancos)?
6. Como você avalia a qualidade dos produtos e/ou dos serviços prestados pela Instituição Financeira e o atendimento recebido, de forma geral?
7. Quais são os aspectos inerentes ao seu relacionamento com a Instituição que você mais valoriza? Favor comentar:
8. Dentre estes aspectos, quais têm maior importância para você e para a sua empresa?
9. De forma geral, você está satisfeito com os produtos e/ou os serviços prestados pela Instituição Financeira?
10. Já é assediado por outros bancos ou cooperativas de crédito? Em caso afirmativo, as propostas são atrativas? E, se sim, em que sentido?
11. O que faria você mudar de instituição financeira, rompendo o relacionamento existente com a Instituição em estudo, migrando para alguma outra instituição (banco ou cooperativa de crédito)? Poderias comentar a respeito?
12. Aliás, no momento, você estaria propenso a terminar o relacionamento existente com a Instituição e migrar para outra instituição financeira (banco ou cooperativa de crédito)? Favor comentar:
13. Quais seriam as melhorias relevantes nos produtos e/ou nos serviços prestados pela Instituição que poderiam reforçar o seu relacionamento com esta Instituição, ou que poderiam justificar a sua permanência como cliente em uma perspectiva de longo prazo?
14. Você indicaria (ou recomendaria) a Instituição a outras empresas ou outras pessoas do seu relacionamento? Por quê?
15. Gostaria de fazer mais algum comentário?

**Muito obrigada pela sua participação!**

## APÊNDICE C – TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Iara Cristiane Mello e sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios na UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Dr. Gabriel Sperandio Milan, intitulada “A Retenção de Clientes em uma Instituição Financeira em um Segmento de Clientes ao Tipo Pessoa Jurídica”.

A pesquisa tem como objetivo geral propor direcionamentos para alavancar a retenção de clientes em um segmento de clientes do tipo pessoa jurídica (MPEs) da Instituição Financeira em estudo. E, como objetivos específicos: identificar os motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição; identificar os motivos que podem levar à perda de clientes no segmento em estudo; analisar oportunidades de melhoria no relacionamento existente entre os clientes e a Instituição e apresentar direcionamentos à Instituição Financeira no sentido de alavancar a retenção de clientes e o volume de negócios no segmento em estudo.

Portanto, solicitamos sua participação por meio de uma entrevista individual. Esta atividade ocorrerá em momento previamente combinado. Cabe mencionar que a entrevista será gravada em áudio para facilitar a posterior análise e interpretação dos dados. A sua participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas 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 ou à sua participação poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelo telefone (51) 99159.16.30 ou pelo e-mail: iaracristmello@gmail.com.

Atenciosamente,

---

Iara Cristiane Mello

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a devida anuência da instituição / empresa na qual desempenho minhas funções.

Cidade, dia e mês de 2023.

---

Assinatura do(a) Participante(a)