

A RETENÇÃO DE CLIENTES EMPRESARIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA

Iara Cristiane Mello - iaracrismello@gmail.com
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

Gabriel Sperandio Milan - gsmilan@unisinos.br
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

Luis Felipe Maldaner - fmaldaner@unisinos.br
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

José Carlos da Silva Freitas Júnior - josecf@unisinos.br
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

Flávio Régio Brambilla - flaviobr@unisc.br
UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC

ÁREA: *6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL*
SUBÁREA: *6.1 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*

RESUMO: *O ESTUDO TEVE COMO OBJETIVO GERAL PROPOR DIRECIONAMENTOS PARA ALAVANCAR A RETENÇÃO DE CLIENTES EMPRESARIAIS, ESPECIFICAMENTE MPES – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA. PARA TANTO, FOI REALIZADA UMA PESQUISA QUALITATIVA DE CARÁTER EXPLORATÓRIO, OPERACIONALIZADA POR MEIO DE ENTREVISTAS INDIVIDUAIS EM PROFUNDIDADE, COM UMA ABORDAGEM SEMIESTRUTURADA, COM A APLICAÇÃO DE ROTEIROS BÁSICOS DE QUESTÕES JUNTO A VINTE E TRÊS ENTREVISTADOS, SENDO NOVE GESTORES DA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA E QUATORZE CLIENTES. OS DADOS FORAM ANALISADOS A PARTIR DA TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO. OS RESULTADOS REVELARAM UM CONJUNTO DE FATORES QUE INFLUENCIAM TANTO A RETENÇÃO QUANTO A PERDA DE CLIENTES. FATORES TAIS 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 CONTRIBUIRÁ PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NECESSÁRIA PARA A INSTITUIÇÃO CONTINUAR EM BUSCA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS, SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE SEUS CLIENTES NO SEGMENTO ANALISADO.*

PALAVRAS-CHAVES: *QUALIDADE EM SERVIÇOS; OPERAÇÕES EM SERVIÇOS; SATISFAÇÃO DE CLIENTES; RELACIONAMENTO COM CLIENTES; RETENÇÃO DE CLIENTES.*

1. INTRODUÇÃO

A retenção de clientes é caracterizada pela probabilidade de um cliente voltar a fazer negócios, repetidamente, com uma mesma empresa ao longo do tempo (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 (Samer, 2015). Além disso, 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 *up-selling*, impulsionando a competitividade, a lucratividade e a rentabilidade do negócio (Hwang; Kim, 2007; Gangrande; Jain, 2018; De Franceschi, 2019).

Estudos 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 a consolidação e até mesmo o crescimento nos negócios, promovendo uma maior competitividade e sustentabilidade, a retenção de clientes emerge como uma estratégia fundamental para as organizações, especialmente em mercados com alta concorrência, nos quais os clientes podem facilmente migrar para os competidores (Lombard, 2009; Zhu; Baesens; Broucke, 2017).

Diante da realidade do setor financeiro, no qual as instituições financeiras enfrentam constantes desafios para se destacar e garantir 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 em estudo, uma instituição pública, quanto a economia do país como um todo (Parimi, 2015; Rath, 2021; Umboh; Tulung; Wangke, 2024).

Considerando isto, o problema de pesquisa pode ser traduzido pela seguinte questão central de pesquisa: Quais são direcionamentos que podem alavancar a retenção de clientes no segmento de clientes do tipo pessoa jurídica (empresarial), classificados como MPEs – Micro e Pequenas Empresas, da Instituição Financeira em estudo? Para tanto, o objetivo geral da pesquisa foi o de propor direcionamentos para alavancar a retenção de clientes em um segmento de clientes empresariais (MPEs) da Instituição Financeira em estudo. Como objetivos específicos, foram definidos: 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 e analisar oportunidades de melhoria no relacionamento existente entre os clientes e a Instituição.

2. RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO DE CLIENTES E QUALIDADE DOS SERVIÇOS

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 (Oliver, 2010). 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 (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2022; Setiawan et al., 2023).

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 (Narteh, 2018, Milan; Gonçalves; Eberle, 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).

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. Todavia, é 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). Aprimorar a satisfação do cliente é essencial para atrair e reter um maior número de clientes. Porém, não se resume apenas em 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, de acordo com o seu perfil (Rath, 2021).

3. DEFINIÇÃO E BENEFÍCIOS DA RETENÇÃO DE CLIENTES

Retenção de clientes diz respeito à longevidade do relacionamento existente entre um cliente e determinada organização (Gupta et al., 2006; Milan et al., 2015). 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 (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 e maior valor aos clientes (Abdolvand; Baradaran; Albadvi, 2015). A retenção de clientes é um 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; Mokhtaruudin; Wel; Khalid, 2019; Sehn et al., 2022).

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 (Kankam, 2020). Manter um cliente é muito mais lucrativo e rentável do que conquistar um cliente novo, pois o custo para atrair novos clientes pode ser de até mais de cinco vezes maior do que a manutenção de um cliente atual (Mecha; Martin; Ondieki, 2015). Clientes retidos não são facilmente atraídos pela concorrência e demonstram um forte compromisso com a empresa. Geralmente, 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 (Kandampully; Zhang; Bilgihan, 2015; Milan et al., 2015; Milan et al., 2018; Kong; Rahman, 2020).

Além dos benefícios econômico-financeiros, como, por exemplo, redução no custo de atendimento aos clientes ao longo do tempo e potencial aumento no volume de negócios, no lucro e na rentabilidade, a retenção de clientes pode melhorar a interação entre o cliente e a empresa em suas operações comerciais (Parimi, 2015). Também pode ocorrer a disposição dos clientes em recomendar a organização para amigos e parentes, ou outras empresas, devido à

excelência na qualidade dos serviços, satisfação do cliente e 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 comportamentos dos clientes (Eisingerich; Bel, 2007; Mazzarol; Sweeney; Soutar, 2007; Parimi, 2015).

4. MÉTODO DE PESQUISA

Foi implementada uma pesquisa de natureza qualitativa e de caráter exploratório (Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Hennik; Hutter; Bailey, 2020; Hair Jr et al., 2023), operacionalizada por meio de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante a aplicação de Roteiros Básicos de Questões (Brinkmann, Svend; Kvale, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022), os quais foram validados por dois professores Doutores, pesquisadores da área de estratégia e de marketing. As entrevistas foram realizadas em sessão única, ou presencialmente ou por meio de uma plataforma digital (Microsoft Teams), sendo gravadas em meio eletrônico e transcritas (Ribeiro; Milan, 2004; Brinkmann, Svend; Kvale, 2018; King; Horrocks; Brooks, 2019; Flick, 2022).

Quanto ao segmento investigado no contexto da Instituição Financeira em estudo, é importante ressaltar que se trata do segmento de clientes empresariais, do tipo pessoa jurídica (PJ). 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 – Sistema Financeiro Nacional, passou para 21,5% em 2022 (BACEN, 2023). Porém, a Instituição perdeu participação de mercado neste segmento, que é um dos seus principais focos de atuação.

Para tanto, na coleta de dados, foram entrevistados nove gestores da Instituição Financeira (Entrevistados G1 a G9), o Gerente Nacional de MPEs, três Superintendentes Executivos de Varejo, dois Gerentes Gerais de Rede e três Gerentes de Carteira PJ, e mais quatorze clientes ativos (Entrevistados CA1 a CA14) do segmento em estudo. Ao todo, portanto, a pesquisa compreendeu vinte e três entrevistados. Os clientes ativos entrevistados são 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).

Para a análise dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, com a definição de categorias de análise *a priori* (Bardin, 2016; Gibbs, 2018), que são respectivamente: (i) motivos pelos quais os clientes permanecem com o relacionamento existente com a Instituição;

(ii) motivos que podem levar à perda de clientes; (iii) oportunidades de melhoria no relacionamento existente entre os clientes e a Instituição; e (iv) direcionamentos propostos. Para auxiliar neste processo, foi utilizado o *software* NVivo (Jackson; Bazeley, 2019).

5. RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir, são apresentados os principais resultados da pesquisa.

5.1 Perfil dos participantes da pesquisa (entrevistados)

Ao todo, foram vinte e três entrevistados. Inicialmente, no Quadro 1, é apresentado o perfil dos nove gestores entrevistados:

Quadro 1 – Perfil dos gestores entrevistados

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

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

No Quadro 2, por sua vez é apresentado o perfil dos quatorze clientes entrevistados:

Quadro 2 – Perfil dos clientes entrevistados

Entrevistados	Cargos	Sexo	Idade	Tempo na IF	Faturamento Anual (R$)	Nível de Formação	Duração e Modalidade
C1	Sócio Fundador	Masculino	53 anos	30 anos	360.000,00	Superior Completo	39 min, presencial
C2	Sócio Fundador	Masculino	54 anos	10 anos	3.000.000,00	Ensino Médio	34 min, presencial
C3	Sócio Fundador	Masculino	44 anos	18 anos	2.000.000,00	Superior Incompleto	46 min, presencial
C4	Gerente Financeiro	Feminino	42 anos	4 anos	1.800.000.00	Superior Completo	37 min, presencial

C5	Sócio Fundador	Masculino	64 anos	26 anos	2.000.000,00	Superior Completo	34 min, presencial
C6	Sócio Fundador	Masculino	59 anos	25 anos	1.680.000.00	Ensino Médio	38 min, presencial
C7	Sócio Fundador	Masculino	40 anos	10 anos	3.000.000,00	Pós-graduação (Mestrado)	35 min, presencial
C8	Gerente Financeiro	Feminino	47 anos	11 anos	2.700.000,00	Superior Incompleto	29 min, presencial
C9	Sócio Fundador	Masculino	43 anos	11 anos	2.700.000,00	Superior Incompleto	43 min, presencial
C10	Sócio Fundador	Masculino	47 anos	4 anos	4.000.000,00	Superior Incompleto	36 min, presencial
C11	Sócio Fundador	Feminino	43 anos	18 anos	2.000.000,00	Superior Incompleto	39 min, presencial
C12	Sócio Fundador	Masculino	40 anos	11 anos	4.300.000,00	Pós-graduação (Especialização)	45 min, presencial
C13	Sócio Fundador	Feminino	36 anos	11 anos	3.600.000,00	Superior Incompleto	33 min, presencial
C14	Sócio Fundador	Feminino	43 anos	16 anos	1.000.000,00	Superior Completo	47 min, presencial

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

5.2 Motivos pelos quais os clientes permanece com o relacionamento existente com a Instituição Financeira

Procurou-se, junto aos entrevistados, identificar quais seriam os principais motivos que fazem os clientes permanecerem com o relacionamento existente com a Instituição Financeira, os quais são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Motivos pelos quais os clientes permanecem na Instituição Financeira

Motivos Identificados		Entrevistados
1	Linhas de crédito subsidiadas pelo Governo	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 praticadas)	G1, G3, G4, G6, G7, C7, C9 e C12
5	Satisfação de clientes	C2, C8, C12 e C14
6	Por ser um Banco público	C2, C10, C11 e G9

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

5.3 Motivos que podem levar à perda de clientes no segmento em estudo

Também foi possível identificar quais são os motivos que podem levar à perda (deserção) de clientes no segmento em estudo. Os motivos identificados a partir da perspectiva dos entrevistados são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Motivos que podem levar à perda de clientes no segmento em estudo

Motivos Identificados		Entrevistados
1	Sistemas (em termos de qualidade e funcionalidade)	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, C1, C2, C3, C7, C8, C9, C12, C10 e C14
2	Processos (excesso de burocracia)	G1,G2, G3, G4, G5, G6, G9, C1, C4, C5, C6, C8, e C13
3	Pessoas (falta de preparo ou responsividade no atendimento às demandas dos clientes)	G1, G3, G4, G5, G6, G7, G8, C1, C2, C5, C6, C8 e C13
4	Custos (taxas de juros e tarifas praticadas)	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 (alternativas e maior atratividade)	G1, G3, G4, G5, G6, G7, G9 e C11
7	Conta sem movimentação	G1, G2, G4, G9, C2 e C12

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

5.4 Oportunidades de melhoria identificadas no contexto do relacionamento existente

A partir das análises realizadas, foi possível identificar oportunidades de melhoria no contexto do relacionamento existente entre os clientes e a Instituição Financeira (vide Quadro 5).

Quadro 5 – Oportunidades de melhorias identificadas

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 de apoio à utilização dos serviços	G1, G2, G3, G5, G8, G9, C2, C5 C6, C10, C11, C12 e C13
3	Pessoas (qualificação e aspectos comportamentais)	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 (alternativas)	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: Elaborado pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

5.5 Direcionamentos propostos

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, que estão alinhados ao embasamento teórico adotado no desenvolvimento do estudo, e considerando os aspectos 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. Para tanto, os direcionamentos propostos foram organizados em torno de três fatores ou dimensões: (i) processos; (ii) pessoas; e (iii) tecnologia. Sendo assim, os direcionamentos propostos são apresentados no Quadro 6:

Quadro 6 – Direcionamentos propostos

Fatores	Direcionamentos Propostos
Processos	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 *benchmarking* e eliminando tarefas desnecessárias para torná-los mais eficientes e alinhados às expectativas dos clientes. 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. 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. 4. Adoção de uma nova política de análise de crédito, considerando não apenas o nível de faturamento do cliente, mas também o setor ou segmento de mercado de atuação da empresa. 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. 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 – Clube de Dirigentes Lojistas, ACIs – Associações Comerciais, 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.
Pessoas	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. 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. 3. Aumento da disponibilidade para contatos proativos com os clientes (visitas, contatos telefônicos e/ou por mensagem). 4. Investimento em programa de capacitação e aperfeiçoamento para desenvolver permanentemente os Gerentes e os membros de suas equipes, pessoal de *front* ou *back office*, 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. 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. 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. 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.
Tecnologia	1. Investimento para modernizar a infraestrutura de TI – Tecnologia da Informação 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.

	2. Desenvolvimento e/ou atualização dos aplicativos móveis e plataformas *on-line* intuitivas, oferecendo funcionalidades avançadas e a uma possibilidade mais ampla de personalização dos serviços, principalmente do autoatendimento dos clientes. 3. Implementação de um sistema que permita aos clientes realizarem autoatendimento, como, por exemplo, autorizar transferências por meio de SMS ou de reconhecimento facial. 4. Desenvolvimento de um sistema, o qual utilizando recursos de *Machine Learning e Big Data* 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 *up-selling* e/ou *cross selling*. Desta forma, também seria possível fazer uma análise preditiva, usando a *Machine Learning* ou *Deep Learning* e *Big Data*, 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. 5. Desenvolvimento de *Chatbots* 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. 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 *chatbot* para um atendimento humano, caso necessário. 7. Parcerias com *startups*, para que haja uma maior agilidade e inovação, proporcionando acesso às tecnologias emergentes, tais como *Blockchain*, Inteligência Artificial e *Big Data*, 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.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados provenientes da pesquisa.

6. 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 Financeira 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.

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 base de clientes. 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. É a possibilidade de um cliente continuar realizando negócios com uma mesma empresa ao longo do tempo, de forma contínua ao longo do tempo (Gupta et al., 2006). 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.

Como 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 (taxas e tarifas), ou seja, quando a qualidade dos serviços não é como a almejada pelo cliente, a satisfação tende a diminuir, o que pode resultar em percepções negativas. O que se observou 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).

O BACEN – Banco Central do Brasil estimula a concorrência entre as instituições com o objetivo de beneficiar os clientes. Os 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. Tal 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. Também é necessário para personalizar os produtos e/ou serviços às necessidades específicas dos clientes, aumentando sua satisfação, contribuindo para a construção de confiança e compromisso, 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 àquela que auxilia o seu negócio como um parceiro de negócios. Contudo, quanto aos demais produtos e/ou serviços, o *feedback* não é tão positivo.

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. 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; Casaca, 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).

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; Milan et al., 2018; 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.

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. **African Journal of Research and Management Sciences**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2023.

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

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

BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

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.

EISINGERICH, A.; BELL, S. Maintaining customer relationships in high credence services. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 4, p. 253-262, 2007.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management:** operations, strategy, information technology. 10th edition. New York: McGraw-Hill, 2022.

FLICK, U. **Doing interview research:** the essential how to guide. 1st edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2022.

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.

GIBBS, G. R. **Analyzing qualitative data**. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

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.

HAIR Jr., J. F.; PAGE, M.; BRUNSVELD, N.; MERKLE, A.; CLETON, N. **Essentials of business research methods**. 5th edition. New York: Routledge, 2023.

HASAN, M. Relationship marketing and customer loyalty: experience from banking industry of Bangladesh. **Journal of Organizational Studies and Innovation**, v. 6, n. 1, 18-32, 2019.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Qualitative research methods**. 2nd 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: 13th ICBM – International Conference on Business Management. **Proceedings…**, p. 514-529, 2016.

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.

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.

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

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.

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

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

OLIVER, R. L. **Satisfaction:** a behavioral perspective on the consumer. 2nd edition. New York: M. E. Sharpe, 2010.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

ZHU, B.; BAESENS, B.; BROUCKE, S. K. L. M. An empirical comparison of techniques for the class imbalance problem in churn prediction. **Information Sciences**, v. 408, p. 84-99, 2017.